



“Estudio organizativo de una empresa pesquera: Caso Albamar Ltda.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Ingeniero Comercial

Nathalie Aranda Inostroza

Tanya Zelada Vera

Profesor guía: Adolfo Albornoz Acosta

Concepción, 21 de Marzo de 2016

Contenido

| | |
|--|----|
| Introducción | 6 |
| 1. Antecedentes Generales | 8 |
| 1.1. Origen del tema..... | 8 |
| 1.2. Justificación del tema..... | 8 |
| 1.3. Objetivos del estudio | 8 |
| 1.3.1. Objetivo General | 8 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos..... | 8 |
| 1.4. Metodología a utilizar | 9 |
| CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO | 11 |
| 1. Organización..... | 12 |
| 2. Análisis estratégico..... | 13 |
| 2.1. Directrices estratégicas | 13 |
| 2.1.1. Visión | 13 |
| 2.1.2. Misión..... | 13 |
| 2.1.3. Objetivos | 14 |
| 2.1.4. Responsabilidad social empresarial | 15 |
| 2.1.5. Valores..... | 15 |
| 2.2. Diagnostico FODA..... | 15 |
| 2.2.1. Análisis FODA | 15 |
| 2.2.1. Análisis Externo | 18 |
| 2.2.2. Análisis Interno..... | 19 |
| 3. Estrategia..... | 19 |
| 3.1. Los Contenidos de la Estrategia | 20 |
| 3.2. Etapas de una Estrategia | 20 |
| 3.3. Perspectivas o niveles de la estrategia..... | 21 |
| 3.3.1. Estrategia corporativa | 21 |
| 3.3.2. Estrategia competitiva o unidad de negocio..... | 24 |
| 3.3.3. Estrategias operativas o funcionales..... | 25 |
| 4. Estructura | 25 |
| 4.1. Acercamiento teórico para comprender la estructura organizacional | 25 |
| 4.2. Estructura de la organización | 27 |
| 4.3. Importancia de la estructura organizacional | 28 |

| | | |
|---|--|----|
| 4.4. | Método de análisis de la estructura organizacional | 28 |
| 4.5. | Configuraciones típicas de estructura organizacional | 29 |
| 4.5.1. | Estructuras Funcionales | 29 |
| 4.5.2. | Estructuras Divisionales | 30 |
| 4.5.3. | Estructuras Matriciales..... | 31 |
| 4.6. | Requerimientos estructurales a partir de la estrategia | 33 |
| 5. | Plan estratégico..... | 35 |
| 5.1. | ¿Por qué desarrollar un plan estratégico?..... | 36 |
| 5.2. | Ventajas de un plan estratégico..... | 36 |
| 5.3. | Importancia de un plan estratégico | 37 |
| 5.4. | Elementos de un plan estratégico..... | 37 |
| 5.5. | Implementación de un plan estratégico | 38 |
| 5.6. | Proceso de mejora continua de un plan estratégico | 38 |
| 6. | Diseño Organizacional..... | 38 |
| 6.1. | Elementos básicos del diseño | 39 |
| 6.1.1. | División del Trabajo | 39 |
| 6.1.2. | Departamentalización | 39 |
| 6.1.3. | Jerarquía..... | 39 |
| 6.1.4. | Coordinación | 40 |
| 6.2. | Instrumento metodológico para el diseño..... | 40 |
| 6.2.1. | Agrupamiento..... | 40 |
| 6.2.2. | Organigrama..... | 40 |
| 6.3. | Tendencias del diseño organizativo | 41 |
| 6.4. | Rediseño organizacional..... | 42 |
| CAÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA..... | | 44 |
| 1. | Definiciones..... | 45 |
| 2. | Reseña de la empresa | 48 |
| 3. | Requisitos para efectuar actividad acuícola o cabotaje..... | 49 |
| 3.1. | Características de la nave..... | 49 |
| 3.2. | Cambio actividad de la Nave | 50 |
| 4. | Descripción de la Empresa | 50 |
| 4.1. | Descripción de la empresa | 51 |
| 4.2. | Misión..... | 51 |

| | | |
|---|---|----|
| 4.3. | Visión..... | 51 |
| 5. | Estructura de la organización..... | 53 |
| | Organigrama personal de planta..... | 54 |
| 5.1. | Entorno de la empresa..... | 54 |
| 5.2. | Área de la empresa para la inserción del proyecto..... | 55 |
| 5.3. | Determinación de la fiabilidad de la administración..... | 56 |
| 5.4. | Necesidades detectadas..... | 56 |
| CAPÍTULO 3: DESARROLLO EMPÍRICO..... | | 57 |
| 1. | Descripción de las necesidades detectadas..... | 58 |
| 1.1. | Problemas en el área administrativa, específicamente en la segregación de funciones . | 58 |
| 1.2. | Falta de procedimientos en las compras de la entidad..... | 59 |
| 1.3. | Fiscalización constante en las embarcaciones..... | 60 |
| 1.4. | Internalización de sus procesos contables..... | 61 |
| 1.5. | Carencia de una cadena de mando..... | 62 |
| 1.6. | Falencias de seguridad en embarcaciones y para sus trabajadores..... | 63 |
| 2. | Análisis estratégico de la empresa Albamar Ltda..... | 64 |
| 2.1. | Directrices estratégicas..... | 64 |
| 2.2. | Análisis FODA..... | 67 |
| 2.3. | Estrategias..... | 70 |
| 3. | Propuesta de Diseño Organizacional..... | 72 |
| 3.1. | Organigrama actual de Albamar Ltda..... | 75 |
| 3.2. | Organigrama propuesto para la empresa Albamar Ltda..... | 76 |
| 3.3. | Descripción para las nuevas secciones de la propuesta estructural..... | 76 |
| 3.3.1. | Misión Sección Operaciones..... | 76 |
| 3.3.2. | Misión Sección Finanzas..... | 76 |
| 3.3.3. | Misión Sección Administración y Recursos Humanos..... | 76 |
| 3.4. | Breve descripción de las unidades que componen las secciones..... | 77 |
| 4. | Valorización de la propuesta..... | 79 |
| 4.1. | Costo de adquirir la propuesta..... | 79 |
| 4.2. | Tiempo estimado para implementar la propuesta..... | 82 |
| 4.3. | Infraestructura de Albamar para dar soporte a la propuesta..... | 84 |
| CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES FINALES Y SUGERENCIAS..... | | 86 |
| 1. | Conclusiones finales..... | 87 |

| | |
|---|----|
| 2. Sugerencias | 88 |
| Bibliografía | 89 |
| Anexos | 91 |
| Anexo 1: IVA mes de octubre, noviembre y diciembre..... | 91 |
| Anexo 2: Balance general al 31.12.2014 | 94 |

Introducción

Actualmente la pesca es una actividad muy importante para la economía chilena por ser una fuente de ingresos, así como un medio de sustento para miles de personas a nivel nacional, lo que se ve reflejado en un aumento en más del doble del empleo asociado a las pesquerías en las tres últimas décadas.

Nuestro país cuenta con más de 4 mil kilómetros de borde costero y con canales e islas que han favorecido el desarrollo de una variedad de hábitats y una gran diversidad de especies, este factor ha impulsado a Chile como una nación activa en la actividad extractiva de pesca.

Un grupo de empresarios individuales han desarrollado este rubro hace más de 25 años, de manera generacional siguiendo una tradición familiar, sin embargo en los últimos años han surgido problemas en dicho sector asociados al sistema de captura de cada embarcación, el cual se limita de dos a tres meses al año debido a las vedas biológicas y la escases del recurso, esto implica mantener inmovilizado gran parte del activo fijo lo que se traduce en gastos de mantención y otros riesgos inherentes como pérdidas de material de trabajo, robo o daños por deterioro, además de reducir la posibilidad de ingresos de las familias al no percibir utilidades como empresa.

Tomando en cuenta las razones anteriores y considerando además la fuerte competencia en el sector industrial de la pesca artesanal, se crea la empresa Sociedad Marítima y Comercial Albamar Ltda., que permita aplicar una estrategia de diversificación, desarrollando una actividad permanente enfocada a la prestación de servicios acuícolas y cabotaje.

El principal problema de esta organización en la actualidad es que no cuenta con una estructura organizacional adecuada que dé soporte a sus objetivos estratégicos, esto trae consigo dificultades en la administración de la empresa provocando una falta de formalización de las funciones, fuga o pérdida activa del control, robos, entre otros.

Actualmente, la dotación de personal de la Albamar es baja y las funciones de cada cargo no están definidas, esto genera que una persona tenga sobrecarga de trabajo lo que le afecta directamente en su desempeño, influyendo de manera negativa en el desarrollo de la empresa.

El realizar un rediseño de la estructura organizacional tiene como finalidad minimizar los riesgos significativos que trae consigo una estructura organizativa inadecuada y así corregir los errores que están afectando negativamente la eficiencia y eficacia de la empresa, entregando la información correspondiente al gerente y en conjunto poder implementar una nueva estructura.

Para poder generar un aporte a las dificultades administrativas que se están presentando en la organización, primero deberemos conocer la situación actual de ésta, distinguiendo su plan estratégico vigente para luego en conjunto, con nuestros saberes, complementar tanto las directrices estratégicas que se encuentran planteadas de manera básica como también desarrollar un análisis FODA, ya que, solo una gerencia bien informada es capaz de tomar decisiones acertadas.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, entre otros), contribuyendo de esta manera a

obtener un diagnóstico preciso que facilite la determinación de una estrategia de futuro acorde con los objetivos y políticas formuladas.

También propondremos un diseño organizacional a la gerencia de la Sociedad Marítima y Comercial Albamar Ltda., conjuntamente definiremos los nuevos cargos adecuados y sus funciones respectivas, con el objetivo de que los colaboradores cumplan las tareas de sus puestos de manera óptima, con la idea de estandarizar o normalizar las actividades de dichos empleados.

El rediseño de la estructura organizacional, para la situación actual y futuro crecimiento de Albamar, traería como beneficios la mejora en la planificación de los proyectos y el establecimiento de equipos, junto con dar claridad a las funciones de cada uno de los miembros.

Además, mencionar que se realizará una valorización de nuestra propuesta, determinando el costo asociado en términos monetarios de la implementación de esta, estableciendo asimismo el tiempo necesario para la contratación de personal según los requerimientos más urgentes de la organización.

1. Antecedentes Generales

1.1. Origen del tema

El tema se origina en la empresa Albamar Ltda., dedicada al transporte marítimo, servicios a empresas salmoneras y el cabotaje en general, teniendo como cliente a una gran empresa de renombre nacional como lo es Salmones Humboldt.

La propuesta consiste en realizar un diagnóstico de la actualidad administrativa con la que se trabaja y diseñar una estructura organizacional que le permita a la organización alcanzar sus objetivos estratégicos.

El estudio propuesto es aceptado y autorizado por don Bladimir Silva, gerente general de Albamar Ltda.

1.2. Justificación del tema

La realización de un estudio de reestructuración de la actual organización, se origina, fundamentalmente, por el crecimiento que ha mostrado en el último tiempo y la necesidad que plantea el mercado, principalmente, en lo que se refiere a una estructura más dinámica.

Debido a estos factores, es necesario tener un conocimiento pleno de la empresa y sus capacidades de adaptación, siendo estas las dudas que tiene Don Bladimir Silva, en cuanto a si su estructura organizacional es la adecuada o no, debido a problemas que han tenido asociados a la falta de segregación de funciones.

Por este motivo, sería de gran aporte en el orden y sobre todo en el control de los distintos recursos, el realizar un diagnóstico, proponiendo una nueva forma de organización con funciones definidas, ya que se establece una amplitud de mando, crea y entrega responsabilidad a los encargados de las distintas secciones.

El diseño de una nueva estructura organizacional, para la situación actual y futuro crecimiento, traería como beneficios la mejora en la planificación de los proyectos y el establecimiento de equipos, junto con dar claridad a las funciones de cada uno de los miembros, por cuanto dirigir, motivar, coordinar y controlar los trabajos respecta.

1.3. Objetivos del estudio

1.3.1. Objetivo General

Rediseñar la actual estructura organizacional de la empresa Albamar Ltda. para que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la organización.
- Distinguir el actual plan estratégico de la empresa.
- Redefinir las directrices estratégicas de la empresa en caso de ser necesario.
- Proponer un diseño organizacional que responda a la situación futura.

1.4. Metodología a utilizar

Para el desarrollo de nuestra Habilitación Profesional aplicaremos un estudio exploratorio descriptivo, recopilando información de fuentes primarias y secundarias, debido a que nuestra finalidad es rediseñar la estructura organizativa y de esta forma optimizar los procesos internos de la empresa, con el propósito de que los miembros de la organización puedan alcanzar los objetivos estratégicos que fueron definidos por la sociedad.

Un estudio es exploratorio cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirve para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular. Por lo tanto, como la empresa Albamar Ltda. no ha tenido ningún estudio debido al corto tiempo que lleva como tal y por ser una empresa familiar, donde los procesos se realizan de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en el momento y sin previa planificación, no hay investigaciones realizadas durante el periodo desde su creación hasta ahora.

De igual forma, este estudio también corresponde a un estudio no experimental del tipo transversal descriptivo. Esto, debido a que es una investigación en un solo momento, en un tiempo único y cuyo propósito es describir las situaciones (problemas detectados de la actual estructura de la empresa) y analizar su incidencia en un momento dado.

Teniendo claro que tipo de estudio es el que realizaremos podremos distinguir el plan estratégico vigente de la empresa para luego en conjunto, con nuestros saberes, complementar tanto las directrices estratégicas que se encuentran planteadas de manera básica como también desarrollar un análisis FODA, ya que, sólo una gerencia bien informada es capaz de tomar decisiones acertadas.

También propondremos un diseño organizacional a la gerencia de la Sociedad Marítima y Comercial Albamar Ltda. Conjuntamente definiremos los nuevos cargos adecuados y sus funciones respectivas, con el objetivo de que los colaboradores cumplan las tareas de sus puestos de manera óptima, con la idea de estandarizar o normalizar las actividades de los empleados.

La metodología a utilizar para nuestro proyecto será a través de visitas a la empresa y entrevistas con altos mandos, personal administrativo y trabajadores. Esto para corroborar que los problemas que detectan los altos mandos de la empresa son los mismos que detectan los trabajadores y evitar así puntos ciegos, obteniendo una mirada completa de la situación actual en la que se encuentra Albamar Ltda.

Para poder llevar a cabo la investigación exploratoria descriptiva tendremos que seguir la siguiente metodología:

- Realizar una descripción bibliográfica de los conceptos generales más importantes y relevantes para la investigación.
- Conocer la situación actual de la empresa Albamar Ltda.
- Realizar entrevistas al Gerente General, Jefa Administrativa y trabajadores con el objetivo de poder conocer la planificación estratégica de la empresa.

- Redefinir las directrices estratégicas de la empresa en caso de ser necesario.
- Rediseñar la estructura organizacional de acuerdo a lo obtenido en las entrevistas personales.
- Valorización de la propuesta.
- Determinación de tiempo estimado para la implementación de la propuesta.
- Conclusiones finales de la investigación y sugerencias.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1. Organización

Para dar una definición completa de lo que es la organización, revisaremos varias definiciones y puntos de vistas de lo que se considera una organización:

- Para Simón Andrade Espinoza, la organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”. (Andrade, 2005)
- Según Alexei Guerra Sotillo, la “organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinada a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta. Como objeto, la organización supone la realidad resultante de la acción anterior; esto es, el espacio, ámbito relativamente permanente en el tiempo, bajo el cual las personas alcanzan un objetivo preestablecido”. (Eumed.net, 2007)
- Para Ferrell, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, la “organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito” (Ferrel O.C., 2004).
- El Diccionario de la Real Academia Española, en una de sus definiciones, menciona que la organización es una “asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines” (Real Academia española, 2015).
- Desde el punto de vista estático (Simon, 1938; Barnard, 1959; Etzioni, 1965; Maynard, 1973; Carnota Lauzán, 1987; Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1987; Robbins, 1989; Kast & Rosenzweig, 1992) definen conceptualmente a la organización como la agrupación de personas que persiguen metas y objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia y eficacia mediante la acción concertada de individuos. (Castellanos Castillo & Castellanos Machado, El diseño organizativo: enfoques y tendencias contemporáneas, 2010)

Entonces, teniendo en cuenta y complementando las anteriores propuestas, se plantea la siguiente definición de organización, para cada uno de los siguientes casos, como entidad y como actividad:

- ✓ Como entidad: Una organización es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.
- ✓ Como actividad: La organización es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

2. Análisis estratégico

Representa un proceso de diagnóstico interno y externo, cuyo propósito es evaluar la situación competitiva de la empresa y definir la misión, los objetivos y las metas de la misma.

La definición de la misión y los objetivos de la empresa pretende dar coherencia a la actuación empresarial.

2.1. Directrices estratégicas

2.1.1. Visión

La Visión, tal como lo define Fleitman Jack, corresponde a “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”. (Fleitman, 2000)

“Expresa lo que se precisa en el futuro, donde se quiere llegar; en este sentido debe ser comunicada a todos los niveles de la organización”. (Garrido, 2006)

El simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado y competitivas, etc. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir¹.

2.1.2. Misión

Determina la evolución y los perfiles futuros de la organización acerca de “Quiénes somos, qué hacemos y hacia dónde nos dirigimos”.

La misión es considerada por Philip Kotler y Gary Armstrong como “un importante elemento de la planificación estratégica” porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

Por su parte O. C. Ferrel y Geoffrey Hirt, consideran que la misión de una organización “es su propósito general”. Responde a la pregunta ¿qué se supone que hace la organización?; podría considerarse también que la misión “enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización”². Es importante considerar que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen.

¹Administración Estratégica Conceptos y Casos, Thompson Arthur y Strickland A. J. III, 11va. Edición, Editorial Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

² Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker, 13a Edición, Editorial McGraw Hill, 2004, Pág. 668.

La misión de la empresa sirve como fundamento para todas las decisiones importantes que toma el equipo gerencial. Su definición comprende los siguientes elementos:

- ✓ Nuestro concepto como empresa.
- ✓ Nuestra naturaleza.
- ✓ Nuestra razón de existir.
- ✓ Nuestros clientes potenciales.
- ✓ Nuestros principios y valores.

2.1.3. Objetivos

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su visión y misión, involucran a toda la organización. Son definidos al más alto nivel y sirven de marco para los objetivos funcionales”. (Lévano, 2001)

Un objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos. La definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación empresarial, el trazarse los objetivos equivocados puede conllevar a un fracaso antes de comenzar, ya que, de la definición de objetivos partirá la planificación de las acciones y procesos de cualquier emprendimiento.

La definición de los objetivos es esencial, ya que, hará que se establezca un camino a seguir desde el momento en el que se inicia la empresa y supondrá una fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Acrónimo S.M.A.R.T.

S.M.A.R.T. es un acrónimo en inglés que forma la palabra “inteligente” y hace referencia a cinco cualidades que todo objetivo debería tener:

- ✓ S= Specific – Específico: Los objetivos deben contener acciones en sí mismos y no ser definidos de forma vaga, tampoco es recomendable que un objetivo abarque un gran número de acciones, lo ideal es que cada objetivo conlleve una acción determinada.
- ✓ M= Measurable – Medible: Los objetivos deben poder medirse, esto nos permite saber a tiempo si estamos siguiendo el camino correcto o no, además el hecho de que un objetivo sea medible hará que nos sintamos motivados al ver los logros producidos.
- ✓ A= Attainable – Alcanzables: Los objetivos inalcanzables no proveen motivación sino autoengaño, siempre debemos ser optimistas y esperar lo mejor de nuestro trabajo y nuestros recursos, pero no debemos esperar resultados desproporcionadamente elevados en comparación con los recursos invertidos.
- ✓ R= Realistic – Realistas: Existen varios emprendedores que sobreestiman lo que podrían llegar a lograr en poco tiempo trazándose metas demasiado grandes, si bien es bueno plantearse grandes y ambiciosas metas ya que producen una motivación especial a los objetivos, estos deben ser trazados en forma realista.
- ✓ Time-related= Temporal: Se dice que un objetivo debe ser un “sueño con fecha de vencimiento”, la presión de tiempo contribuye a la autodisciplina y a la autoexigencia.

No podemos olvidar tampoco que además de estos conceptos a la hora de definir nuestros objetivos deberemos diferenciar entre aquellos que son a corto plazo de los que son a largo plazo; de modo que podamos establecer un plan de trabajo para cumplir primero unos y después acabar alcanzando los otros.

2.1.4. Responsabilidad social empresarial

Es una herramienta de gestión empresarial, una nueva visión de negocios que incorpora la preocupación por el desempeño económico de la empresa y su impacto en los stakeholders.

De acuerdo con la definición de la Comisión Europea³, la Responsabilidad Social Empresarial "...es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores"... "Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo "más" en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores".

2.1.5. Valores

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización.

Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Así lo asegura Doriana Faccini⁴.

2.2. Diagnostico FODA

Una vez claro el objetivo que la organización desea alcanzar, viene una siguiente etapa de análisis tanto interno a la empresa (para determinar las fortalezas y debilidades), como externo (para hallar las amenazas y oportunidades del medio).

El éxito del análisis del entorno dependerá del grado de análisis del equipo, también de la información que han sido capaces de recopilar al respecto. Sólo una gerencia bien informada es capaz de tomar decisiones acertadas.

2.2.1. Análisis FODA⁵

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla

³ Comisión de las Comunidades Europeas. Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. Bruselas: Documento COM (2001) 366 Final, 18 de Julio de 2001, pp. 38.

⁴Directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional para los ramos de minería y energía. <http://www.eempleo.com>

⁵ La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Humberto Ponce Talancón. Enseñanza e investigación en Psicología, vol 12, núm. 1, enero-junio, 2007, pp.113-130.

y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que esta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con ciertos atributos psicológicos y la evidencia de su competencia (McConkey, 1988; Stevenson, 1976). Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización como un logro que brinda esta o una situación favorable en el medio social. Una debilidad se define como un factor que hace vulnerable a la organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, lo que la coloca en una situación débil (Henry, 1980). Para Porter (1998), las fortalezas y oportunidades son, en conjunto, las capacidades, esto es, los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc). Estos talones de Aquiles pueden generar en la organización una posición competitiva vulnerable (Vandenberg y Lance, 1992).

Para el análisis FODA, una vez identificados los aspectos fuertes y débiles de una organización se debe proceder a la evaluación de ambos. Es importante destacar que algunos factores tienen mayor preponderancia que otros: mientras que los aspectos considerados fuertes de una organización son los activos competitivos, los débiles son los pasivos también competitivos. Pero se comete un error si se trata de equilibrar la balanza. Lo importante radica en que los activos competitivos superen a los pasivos o situaciones débiles; es decir, lo trascendente es dar mayor preponderancia a los activos.

El éxito de la dirección es diseñar estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992).

¿Cómo identificar las oportunidades y amenazas?

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales. Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y así llegar a conclusiones.

En la Tabla 1 se muestran los aspectos que deben considerarse para elaborar los listados de la matriz FODA.

Tabla 1: Matriz FODA

| FORTALEZAS | DEBILIDADES |
|---|---|
| <p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p> | <p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p> |
| OPORTUNIDADES | AMENAZAS |
| <p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p> | <p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p> |

Fuente: Thompson y Strikland (1998).

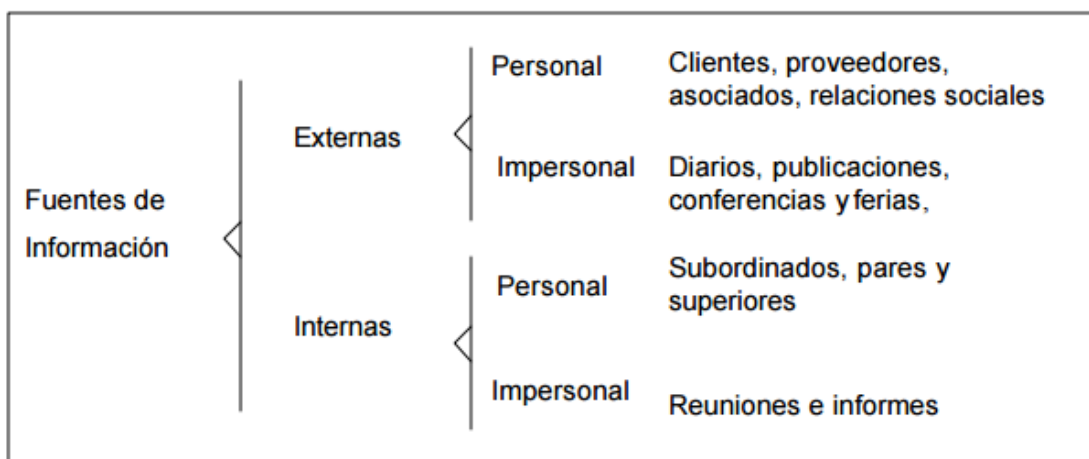
Para obtener información relevante y oportuna, es necesario recolectar datos del entorno, la siguiente clasificación de la información que aparece en la Tabla 2, permite identificar los tipos de datos relevantes.

Tabla 2: Tipo de Información.

| Tipos de Información | Ejemplos |
|-----------------------------|---|
| De Mercado | mercado potencial, precios, clientes... |
| Técnica | avances tecnológicos, patentes, licencias... |
| General | legislación vigente, necesidades sociales, perspectivas económicas... |
| Adquisiciones | posibles compras, uniones con otras organizaciones... |
| Internacional | competencia en mercados extranjeros... |
| Miscelánea | disponibilidad de recursos, comportamiento de proveedores. |

A su vez, con respecto a las fuentes de información relacionadas, se tienen fuentes externas e internas, detalladas en el esquema de la Figura 1. Dentro de las fuentes internas y externas a la empresa se pueden encontrar medios personales como impersonales.

Figura 1: Fuentes de Información requeridas para efectos del análisis del entorno.



2.2.1. Análisis Externo

Como se mencionó anteriormente en el análisis externo, se busca entender el mundo que rodea a la organización. Se examina el exterior identificando las oportunidades y las amenazas que se presentan.

Una oportunidad es algo que la favorece. Ejemplo: un aumento en la demanda, o la salida de un competidor del mercado, o una nueva legislación que obliga a las empresas a consumir el tipo de servicios que se ofrecen actualmente (ISO 14000, por ejemplo).

Una amenaza por el contrario son cambios en el entorno que pueden afectar negativamente. Ejemplo: Un fuerte incremento en el precio de insumos importantes, nuevos competidores,

disminución a largo plazo de la demanda o que la competencia se halla equiparado a la empresa en el uso de tecnología.

El ambiente donde se desarrolla una empresa, es el patrón de todas las decisiones e influencias del medio ambiente, que afectan su desarrollo. Las influencias importantes para la decisión estratégica, operan en el sector donde se desarrolla la empresa, en la comunidad empresarial, el país y el mundo. Estas influencias pueden ser: económicas, tecnológicas, sociales, políticas, etc. En todas estas influencias el cambio puede tener diferentes grados de impacto, siendo el principal el de índole tecnológica, debido a su rápido avance y las repercusiones que tiene al momento de crear necesidades y brindar valor agregado al producto.

2.2.2. Análisis Interno

Por otro lado, también debe dirigirse la reflexión hacia el interior de la organización, en el llamado análisis interno, donde se identifican las fortalezas y las debilidades que tiene la compañía.

Una fortaleza es algo que se posee o que hace que, en comparación con la competencia, dé una superioridad. Por ejemplo, una capacidad de innovación tecnológica, mejor atención, procesos eficientes.

Una debilidad es una carencia que causa problemas y que impide crear valor. Algunos ejemplos son: altos costos de producción, desconocimiento del mercado, personal no motivado, medios de distribución ineficientes y obsolescencia tecnológica.

Una vez realizado el análisis estratégico y a partir del mismo, la dirección está en condiciones de formular una estrategia empresarial para los niveles corporativos, de negocio y funcional, orientadas a desarrollar la misión y alcanzar los objetivos que se han definido en dicho estudio, a partir del contexto determinado en los análisis externo e interno.

3. Estrategia

La “estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo, la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” (Chandler, 1962).

La estrategia es un “modelo de decisión que revela las misiones, objetivos y metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que definan su posición competitiva” (Bueno, 1991).

El concepto de estrategia también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece las acciones coherentes a realizar. Según esta definición, debe ser racionalmente planificada, esto determina metas y objetivos a largo plazo, distribución adecuada de recursos, y un plan de acción que ponga en práctica todo lo anterior. Un nuevo enfoque para el concepto de estrategia fue propuesto por Henry Mintzberg de McGill University [MINT, 1993], él plantea que aun cuando acepta la existencia de estrategias que nacen bajo planificación, muchas veces las estrategias pueden provenir del interior de la organización en

ausencia de un plan formal, como respuesta a circunstancias no previstas, razón por la cual más que denominarla planeación estratégica se hablará de pensamiento estratégico.

3.1. Los Contenidos de la Estrategia

Entonces, la estrategia puede ser entendida como una visión de futuro que establece cuál es la posición que se desea para la empresa, y se constituye, además, de la determinación de los medios capaces de conseguirlo. Para poder llevar a cabo lo anterior, la estrategia deberá estar constituida de la siguiente información:

- ✓ Alcance: Corresponde al dominio de la organización, indica los negocios en que la empresa quiere participar.
- ✓ Asignación de Recursos: Cómo distribuir los recursos entre las distintas áreas que conforman la empresa.
- ✓ Ventajas Competitivas: Factor que le permita destacarse como empresa o sus productos, dado el alcance propuesto y la asignación de recursos planeada. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la empresa que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene “algo” que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten, no sólo tiene una ventaja competitiva, sino que esta es “sostenible” al mediano o largo plazo.

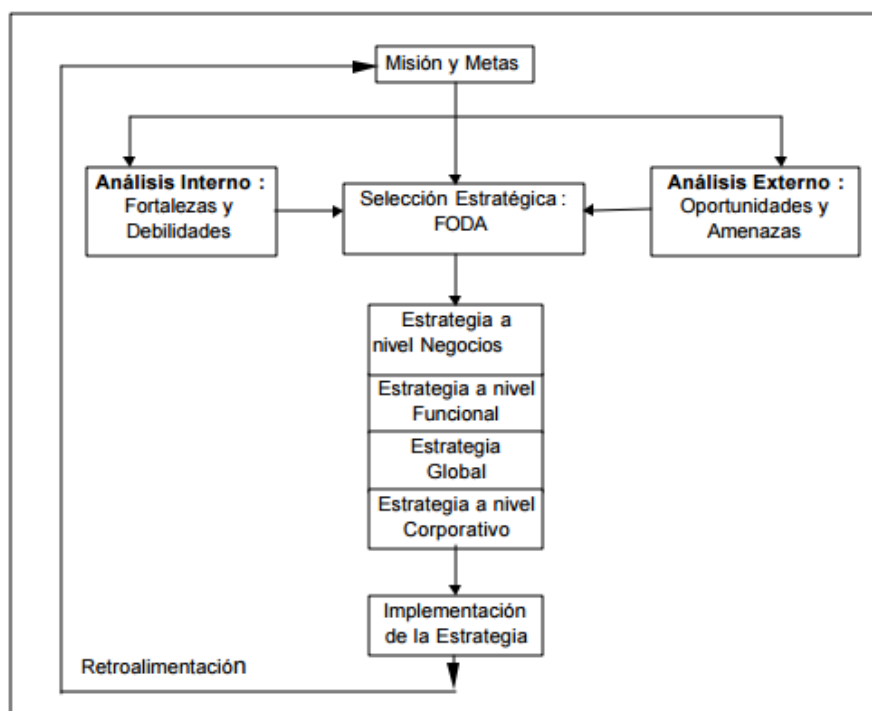
3.2. Etapas de una Estrategia

El proceso de creación de la estrategia no es simple ni está carente de estudios y análisis que deben de llevarse a cabo siempre, si se desea minimizar los riesgos de un fracaso organizacional. A continuación, se revisarán brevemente cada una de las etapas que componen las actividades de una formulación estratégica general, para posteriormente en las siguientes secciones, analizarlas en detalle (ver Figura 2).

El proceso se inicia con la selección de la misión y de las principales metas corporativas.

A continuación, se realiza el análisis del ambiente competitivo externo de la organización, que identifica las oportunidades y amenazas que comprometen a la empresa. El cual, unido al análisis operativo interno de ella, que permite determinar sus fortalezas y debilidades, constituyen la fuente de información para la selección de las estrategias.

Figura 2: Componentes del proceso de Administración Estratégica.



Fuente: [HILL. 1996]

La estrategia seleccionada debe aprovechar las fortalezas de la organización y corregir sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de las oportunidades externas y, contrarrestar las amenazas del ambiente exterior.

Finalmente, la estrategia debe ser implementada, tarea que involucra el diseño de estructuras organizacionales apropiadas y sistemas de control, a fin de poner en acción las estrategias escogidas por y para la organización.

3.3. Perspectivas o niveles de la estrategia

El nivel corporativo: “supone que estamos hablando de una gran compañía en el que las áreas de negocio sean múltiples, así como los mercados en los que opera” (Garrido, 2006).

En el nivel de negocios cada área de negocio tiene sus propias estrategias competitivas, como diferentes son sus posiciones y ventajas competitivas, sus entornos, recursos y capacidades.

En el nivel funcional también se plantean estrategias propias que deben estar de acuerdo con los niveles anteriores.

3.3.1. Estrategia corporativa

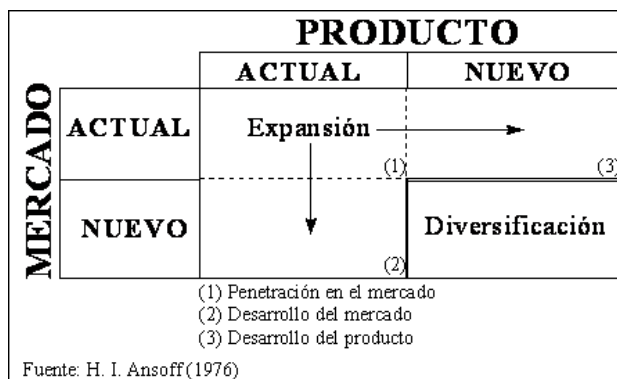
La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y el alcance global de la organización; describe la dirección general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la administración de sus diversas líneas de negocio y productos (Johnson & Scholes, 2001).

Las decisiones de estrategia corporativa incluyen las inversiones en diversificación, la integración vertical, las adquisiciones y creaciones de nuevas empresas, la asignación de recursos entre las diferentes actividades de la empresa. Todas estas decisiones indican que las empresas están en un proceso de crecimiento, por lo tanto, deben adoptar estrategias que fomenten el crecimiento.

El concepto de crecimiento de la empresa hace referencia a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que esta sea diferente de su estado anterior.

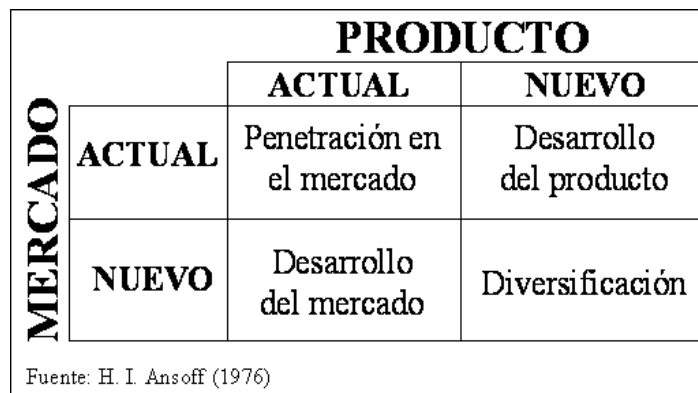
La empresa dispone en general de diversas opciones para alcanzar sus objetivos de crecimiento o desarrollo.

Seguiremos una de las tipologías más conocidas: Ansoff (1976), donde se identifican dos tipos de estrategias básicas:



3.3.1.1. Estrategia de expansión

Presenta diversas variantes en función de la relación de los productos y mercados a desarrollar con los actualmente existentes. Así, las principales estrategias de expansión (Ansoff, 1976; Aaker, 1987; Johnson y Scholes, 2001) son:



- **Penetración de mercado**

La empresa trata de conseguir mayores ventas a base de incrementar el volumen de las mismas dirigiéndose a sus clientes actuales en los mercados actuales.

- **Desarrollo de productos**

Con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual, pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten aumentar las ventas.

- **Desarrollo de mercados**

La empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados. De esta forma, la empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales.

3.3.1.2. *Estrategia de diversificación*

Consiste en que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes. Este acceso a nuevas actividades, hace que la empresa opere en entornos competitivos nuevos. Por tanto, la diversificación implica generalmente nuevos conocimientos, nuevas técnicas y nuevas instalaciones, así como cambios en su estructura organizativa, sus procesos de dirección y sus sistemas de gestión. Los tipos de diversificación según Ansoff son:

- **Diversificación Horizontal**

Consiste en la venta de nuevos productos en mercados similares (pero no iguales) a los tradicionales de la empresa. Al encontrarse en el mismo entorno económico desde el punto de vista comercial, la empresa generalmente usará los mismos sistemas de distribución, aunque puede que sea necesario introducir algunos cambios.

- **Diversificación Vertical**

Busca asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo desde que se produce el producto hasta que se vende. Es decir, la empresa se convierte en su propio proveedor o cliente emprendiendo actividades que antes eran cubiertas por otras empresas.

- Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es “hacia atrás” o “aguas arriba”.
- Si la empresa se convierte en su propio cliente, se dice que la integración es “hacia adelante” o “aguas abajo”.

- **Diversificación Concéntrica**

Consiste en la producción de nuevos productos relacionados o no tecnológicamente con los anteriores, y su venta en nuevos mercados similares o diferentes de los tradicionales.

- **Diversificación Conglomerada**

Supone que los productos y mercados nuevos no tienen ninguna relación con los tradicionales. Representa, por tanto, la estrategia más ambiciosa y con mayor riesgo.

3.3.2. Estrategia competitiva o unidad de negocio

Esta estrategia se refiere a cómo competir con éxito en un determinado mercado; ocurre a nivel de productos o unidades de negocios, hace hincapié en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio.

Para las estrategias competitivas hay fuentes de ventaja competitiva, las que se derivan de la posibilidad que tiene una empresa de conseguir una posición competitiva ventajosa respecto a sus rivales. (Álvarez, 2007)

Según Juan Carrión (Carrión, 2007), la forma mediante las cuales una empresa puede conseguir ventajas competitivas son múltiples, pero todas conducen a tres tipologías: liderazgo en costos, diferenciación de producto y especialización (enfoque o segmentación).

Las empresas deben elegir una ventaja competitiva básica y renunciar a otra, pues corren el riesgo de quedarse “atrapadas a la mitad” y sin ninguna de ellas.

3.3.2.1. Estrategia de Liderazgo en costos

Consiste en obtener los costos más bajos del sector, a través de instalaciones modernas, series continuas de producción y poca variedad de producto. Básicamente, el liderazgo en costos se fundamenta en la necesidad de vender más que los competidores, y aunque los márgenes sean menores, conseguir una posición competitiva sostenible.

Forma de obtener liderazgo en costos:

- Eficiencia y especialización del factor trabajo.
- Mejora de los métodos de producción.
- Mejora de la maquinaria.
- Normalización del producto.
- Mejora en el diseño del producto.
- Coordinación en la combinación de recursos.

3.3.2.2. Estrategia de Diferenciación

La empresa trata de lograr alguna diferencia en cualquier aspecto deseado por el comprador, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio.

Forma de obtener esta diferenciación:

- Prestigio de marca.
- Capacidad tecnológica.
- Servicio superior.

La diferenciación requiere especializarse en un aspecto concreto del negocio y conseguir que todo el mercado reconozca esa diferencia. Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados.

3.3.2.3. Estrategia de Enfoque

Se trata de concentrarse en un segmento específico del mercado y en ese segmento, tratar de obtener una ventaja competitiva que las demás empresas, dispersas en el mercado no pueden lograr.

3.3.3. Estrategias operativas o funcionales

Se ocupa de cómo los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia de negocios y corporativas.

4. Estructura

4.1. Acercamiento teórico para comprender la estructura organizacional⁶

El análisis de la estructura organizacional se enmarca dentro de la Teoría de la Contingencia Estructural, la cual surge para mostrar, a partir de diferentes investigaciones, que no existe una única forma de estructuración, pues la división del trabajo y su coordinación, dependerán de diversos factores y de las condiciones situacionales en las cuales la organización opera (Burns & Stalker, 1961; Donaldson, 2001; Lawrence & Lorsch, 1967).

Específicamente, los trabajos acerca de la estructura organizacional, desde sus múltiples aproximaciones contingenciales como propósito análogo, han buscado comprender —y en algunos casos explicar—, el fenómeno de la división del trabajo y su integración y coordinación. Así, la estructuración de las organizaciones puede asumirse como un patrón de variables creadas para coordinar el trabajo de los agentes organizacionales, resultante de los procesos de división del mismo, que generan rutinas formalizadas, diferenciadas y estandarizadas, intentando controlar y hasta predecir su comportamiento (Ackoff, 2000; Daft & Steers, 1992; Galbraith, 2001; Litterer, 1979; Mintzberg, 1984; Nadler & Tushman, 1997). Esto sugiere, como lo expone Hall (1996), que las estructuras se diseñan buscando minimizar las influencias particulares de los individuos sobre la organización, de manera que los agentes subordinados se ajusten a los requerimientos de ésta, y no al contrario.

Aunque esto ubica al fenómeno de estructuración en un plano de predefinición formal de la organización, muy en la idea determinista de Burrell & Morgan (1979), no hay que desatender que lo informal también tiene un poder de influencia en la estructura (Nadler & Tushman, 1997; Sewell, 1992), y como lo expone Gerstein (1992), termina siendo un espacio de valoración en donde interactúan fuerzas, como la autonomía de los empleados, que son fundamentales en el diseño de la arquitectura organizativa.

Siguiendo el trabajo sumario de Marín (1999), se puede observar que los diferentes paradigmas que se han ocupado del fenómeno de estructuración organizacional han gravitado entre el determinismo conductista (lo menos formal) y la especialización del trabajo (lo racional).

Tal perspectiva hace que el fenómeno de la estructuración también sea asumible desde una perspectiva de pensamiento institucional. El institucionalismo organizacional aparece como

⁶ Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá, Diego Armando Marín Idárraga, Estudios Gerenciales vol. 28 n°123. Junio 2012. Cali, Colombia.

aquella corriente teórica que se ocupa de analizar y comprender el comportamiento de los agentes organizacionales, donde, a partir de la influencia que tienen los sistemas formal e informal en la interacción socio-organizacional, subyacen pautas para guiar la conducta de los individuos (Powell & DiMaggio, 1999; Selznick, 1949).

Si bien autores como Meyer & Rowan (1977) reconocen que la forma estructural se ve afectada por las imágenes institucionalizadas, en donde los individuos se alejan de la racionalización técnica para crear patrones socialmente legitimados, haciendo que la ética de adhesión social y la cultura corporativa sean elementos determinantes de la estructura; otros teóricos como Miles et al. (1978), Mintzberg (1984) y Galbraith (1992, 2001), han desarrollado esquemas de configuración que suponen que la estructura organizacional es susceptible de ser diseñada y gestionada, sin estar necesariamente determinada por las imposiciones sociales, limitando el alcance a las intervenciones desde lo formal.

Este último planteamiento aproxima el estudio de la estructura organizacional a los trabajos que se han adelantado en el campo del análisis y diseño organizacional como un proceso racional, en el marco de la contingencia estructural; entre ellos los de Hage & Aiken (1967), Litterer (1979), Starbuck & Nystrom (1981), Ansoff & Brandenburg (1971), Daft & Lengel (1986), Kazanjai & Drazin (1987), Miller (1987) y Hall (1996). Como elemento común en éstos, se asume que el diseño de la organización implica un doble proceso a través del cual se dimensiona (o redimensiona) la estructura de la organización. En este sentido comprende: 1) un ejercicio heurístico mediante el cual se elaboran planes con los que se conciben, fragmentan y coordinan unidades de actividad constituyendo sistemas de significados para la consecución de un fin, y 2) un ejercicio aplicativo mediante el cual se operacionalizan tales proyectos en acciones que convierten la forma representacional pretendida en una realidad objetiva. Así, el diseño implicará una fase de diagnóstico y otra de intervención, atendiendo a los eventos situacionales impuestos por factores exógenos (Head, 2005).

De tal modo, es posible comprender el diseño organizacional desde una analogía a la construcción material de una estructura física (como podría ser una edificación). Algunos autores se han valido de la metáfora arquitectónica para plantear alegóricamente los componentes y protocolos para construir una estructura organizacional (Gellerman, 1990; Gerstein, 1992). Estos autores intentan mostrar que así como un arquitecto de obras civiles concibe una idea abstracta que plasma en un plano, para posteriormente orientar la edificación, del mismo modo un arquitecto organizacional asume una representación organizativa a la cual se aproxima en un ejercicio de construcción que de acuerdo con Gerstein (1992) involucra:

- El predominio del objetivo, según el cual la forma acompaña a la función.
- El estilo arquitectónico.
- El uso de materiales estructurales capaces de sostener la arquitectura.
- La disponibilidad de las tecnologías complementarias.

Así pues, tal aproximación metafórica identifica el diseño organizacional como un proceso de edificación reflexionado de la arquitectura organizativa, en donde confluyen unos cimientos y pilares que deben estar perfectamente sincronizados, y que además, están en constante evolución a través de relaciones e interdependencias endógenas y exógenas (Ranson, Minings & Greenwood, 1980). En consecuencia, la estructura de la organización, determinada como el fin esperado del

trabajo de análisis y diseño organizacional, comprenderá el establecimiento intencionado de una serie de parámetros formales que buscan el fin organizacional. En esta dirección varios estudios han intentado mostrar cuáles son los determinantes esenciales de dicho fin, que en últimas comprenden los factores a tener en cuenta en el diseño (Doty, Glick & Huber, 1993; Drazin & Van de Ven, 1985; Fry & Slocum, 1984; Gresov & Drazin, 1997; Venkatraman, 1989). Un aspecto común en ellos es la consideración del fin como una representación racional de la realidad a modo de tipo ideal.

Interpretando el pensamiento de estos autores, el fin significa un ajuste o acople de los diferentes elementos que conforman la estructura organizacional, en busca de la forma efectiva que permita a la empresa cumplir sus pretensiones teleológicas (Siggelkow, 2002). En virtud a que los objetivos organizacionales pueden ser múltiples y disímiles, han asumido el criterio de la equifinalidad para representar que la estructura organizacional como producto, condensará factores similares de fin, sin atender al momento y la manera como estos se configuren.

En este sentido, han identificado que independientemente de las condiciones particulares, las variables genéricas que condicionan el ajuste o congruencia organizacional son la estrategia, el entorno, la tecnología y la estructura; con todo el conjunto de relaciones e intersecciones posibles entre ellas, en una perspectiva que trasciende el enfoque contingencial hacia un análisis de las configuraciones (Meyer, Tsui & Hinings, 1993). Miller (1987) ha llamado a estas variables los imperativos del diseño, para reconocer que el ambiente, la estrategia, la estructura y el liderazgo, tienen un poder influyente y determinante de la configuración organizacional. Así, de acuerdo con Drazin & Van de Ven (1985) y Doty et al. (1993), el compás armonioso de estos factores privilegiará la efectividad organizacional, en tanto que un desbalance en las variables implicará un alejamiento del tipo ideal y acarreará como consecuencia un bajo desempeño.

4.2. Estructura de la organización

“La estructura de la organización puede definirse simplemente como el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas”. (Mintzberg, 2002)

La organización adopta una estructura natural en su funcionamiento. Es fácil de visualizar en equipos de trabajo pequeños, donde todos los colaboradores son autosuficientes, pero en el caso de una organización de mayor tamaño las relaciones y tareas de cada uno de quienes colaboran no son claras. Los riesgos que se corren son la descoordinación, que la estructura formada no sea capaz de adaptarse a la velocidad necesaria a los cambios del entorno o de objetivos y duplicidad de tareas o funciones, que tiene como resultado un trabajo ineficiente.

Se puede definir una organización como un grupo de personas que comparten y persiguen un objetivo en común. Lograr el éxito y alcanzar los objetivos propuestos suponen la ejecución de una cantidad de trabajo indeterminada. La estructura de la organización es la forma con que desarrolla el trabajo para lograr el objetivo propuesto y tiene dos aristas fundamentales, que son complementarias y diametralmente opuestas. Por un lado, está la división del trabajo en tareas, mientras que por el otro se encuentra la coordinación entre ellas.

4.3. Importancia de la estructura organizacional

Según la teoría de los recursos y capacidades (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), la importancia de la estructura organizativa se deriva del hecho de que los recursos y capacidades de que disponga la empresa deben ser organizados adecuadamente para que adquieran valor competitivo, y así ayudar a la empresa a lograr mejores resultados organizativos. La clave no se encuentra únicamente en los recursos disponibles, sino en la manera en que la organización interna sea capaz de coordinarlos y hacerlos trabajar conjuntamente de forma adecuada mediante una serie de capacidades organizativas, que descansan precisamente sobre la base del diseño organizativo (Teece et al., 1997). Por tanto, la estructura organizativa puede considerarse como un meta-recurso o meta-capacidad (Collis, 1994; Petts, 1997), es decir, un recurso o capacidad de orden superior que ayuda a organizar y coordinar todos los recursos disponibles para atender correctamente la demanda de los clientes y a crear otros recursos y capacidades, facilitando la búsqueda, alcance y mantenimiento de una ventaja competitiva. (Claver Crotés, Pertusa Ortega, & Molina Azorín, 2010)

Los estudios de la estructura organizacional provienen originalmente de dos corrientes opuestas donde el foco estaba puesto en la “estructura formal” y los esfuerzos se destinaban a desarrollar por un lado la supervisión y por el otro la normalización. Ambos definiendo la estructura como una determinación clara y documentada del trabajo y las relaciones dentro de la organización.

Luego Henri Fayol (Fayol, 1961) encabeza la filosofía de “principios de gestión” que centra su foco en la autoridad formal dentro de la organización, promoviendo los términos como por ejemplo “unidad de mando” en la concepción de que un subordinado debía tener un solo “superior”, escala de mando como la jerarquía para ir de un operario hasta la alta dirección, de superior en superior, y “ámbito de control” como el número de subordinados bajo un mismo superior.

En forma alternativa, el movimiento de la “gestión científica” encabezada por Frederick Taylor (Taylor, 1970) se centraba en la programación del trabajo obrero (normalización), por ejemplo, en la extracción del carbón.

De esta manera la estructura de la organización era concebida como un formato rígido y específico, que determina el trabajo y las relaciones formalmente en un sistema de autoridad.

La investigación posterior en (Trist, y otros, 1951) se alejó de las escuelas de pensamiento extremas y propone la complementariedad entre la estructura formal (la declarada) y la estructura informal (en uso), que es la que está activa al momento de funcionar la organización. De esta manera se ha demostrado que las estructuras formales e informales están estrechamente vinculadas, donde en ocasiones son difíciles de distinguir. Por el momento, en la actualidad no se ha conseguido relacionar directamente la descripción de la estructura con el funcionamiento de la organización, de hecho, pocas veces se muestra en la literatura el funcionamiento real de una determinada estructura organizacional (Mintzberg, 2002).

4.4. Método de análisis de la estructura organizacional

En (Mintzberg, 2002) se proponen 3 aspectos generales para el análisis de la estructura organizacional:

- ✓ El funcionamiento de la organización: Cómo se agrupan las funciones y se coordinan entre ellas.

- ✓ El diseño de la estructura: La definición de las labores de cada equipo y colaboradores.
- ✓ Los factores de contingencia: Aspectos del entorno y realidad de cada organización que le otorga particularidades a cada una de ellas.

Estos aspectos combinados, en el caso particular de cada organización, determinarán su configuración estructural que puede ser similar en cierta medida a alguna de las cinco descritas en (Mintzberg, 2002), llamadas estructuras “canónicas”, ideales o puras:

- ✓ Estructura simple: Se caracteriza por su simpleza, dispone de una infraestructura tecnológica mínima o nula, una dotación mínima de personal de apoyo y una división poco estricta del trabajo.
- ✓ Estructura burocracia maquinal: Se caracteriza por contar con tareas altamente especializadas y rutinarias, procedimientos altamente formalizados, una comunicación altamente formal a través de toda la organización y un poder de decisión altamente centralizado.
- ✓ Burocracia profesional: Estructura caracterizada por la alta normalización de las habilidades de sus colaboradores y así de esta manera otorgar mayor autonomía en su trabajo, generalmente en contacto directo con los clientes.
- ✓ Forma divisional: Esta configuración se caracteriza por agrupar las funciones según los mercados atendidos, minimiza la interdependencia entre divisiones permitiéndoles funcionar de forma semiautónoma, y atender los mercados de forma individualizada.
- ✓ La adhocracia: Es la forma organizacional más compleja, fortalece la normalización del comportamiento, cuenta con una elevada especialización horizontal y presenta una tendencia a formar equipos de trabajo que afrontan distintos proyectos. Esta configuración es la más adecuada para generar innovación.

Cada uno de estos estilos organizacionales tiene ventajas y desventajas, y su implementación está determinada por el grado de correspondencia a la combinación de los tres aspectos generales mencionados anteriormente. En organizaciones de mayor tamaño es difícil encontrar estructuras puras y generalmente son combinaciones de ellas. No existe una combinación correcta o incorrecta, sino más bien una combinación adecuada a la situación de la organización, que resulta ser una mezcla de estados para los aspectos de la estructura organizacional, donde los factores de contingencia cobran la mayor importancia. De esta manera se generan indeterminadas estructuras organizacionales que serán las adecuadas para cada una de las organizaciones y su respectiva realidad.

4.5. Configuraciones típicas de estructura organizacional

Como se menciona anteriormente, la organización resuelve el problema de división del trabajo y luego el desafío de la coordinación entre sus miembros y unidades, para lo que existen dos formas opuestas de dar solución, que se detallan a continuación, y finalmente una tercera configuración que es la equilibrada combinación de las dos formas anteriores.

4.5.1. Estructuras Funcionales

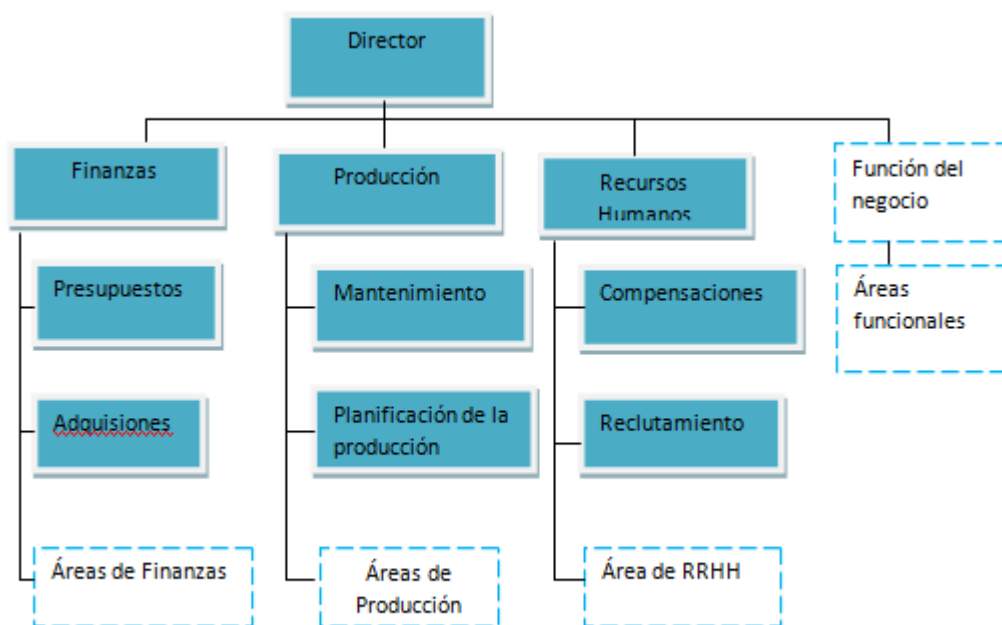
Las estructuras funcionales se caracterizan por definir una estructura en base a los inputs en la organización, potenciando la especialización en este proceso de negocio. Es decir, tiene una

división según las áreas funcionales como son el área Comercial, Marketing, Producción, etc. El detalle de la configuración se puede ver en la Figura 3.

La especialización en este proceso de negocio gana sentido en organizaciones que tienen un solo producto o servicio y deciden dar énfasis dentro de la organización a los inputs que generan el resultado final.

La característica principal de esta configuración es la centralización en la toma de decisiones, ya que la gerencia es la parte de la organización que tiene la visión amplia del negocio necesaria para este proceso. Junto con lo anterior se generan economías de escala para este proceso. Otra de sus características, desde el punto de vista de los colaboradores, es que al generar cierta jerarquía se define un desarrollo de carrera completo, en forma gradual. Permite que los colaboradores puedan ir gradualmente asumiendo roles de gestión y finalmente acceder a la administración general.

Figura 3: Configuración estructural típica funcional



Fuente: Elaboración Propia

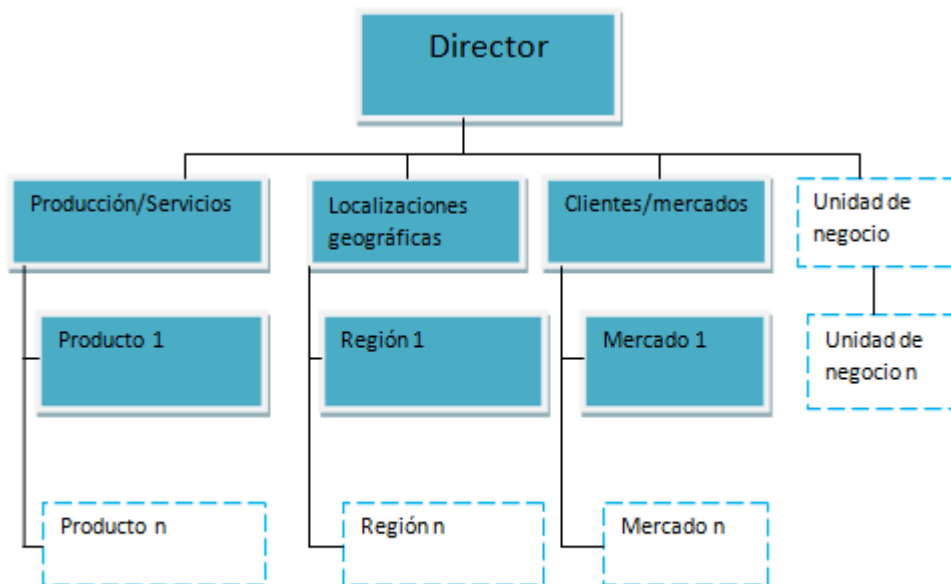
4.5.2. Estructuras Divisionales

Las estructuras divisionales, en contraposición a la forma anterior, se configuran en base a sus outputs. En otras palabras, en el resultado del trabajo, formando divisiones que tienen mayor autonomía y se responsabilizan por un producto, servicio o mercado específico, entre otras formas de división. De esta manera las unidades cuentan con un control mayor sobre sus acciones, y un mayor campo de acción por lo que se sacrifica la especialización que promueve la forma funcional. Su estructuración se puede ver en la Figura 4.

Esta configuración tiene correlación con organizaciones que atienden mercados variados y diferenciados entre sí por algún factor u organizaciones con una amplia gama de productos y/o servicios, outputs de la organización, los cuales son controlados y monitoreados por una administración general.

Este tipo de organizaciones se caracteriza por la amplitud que puede alcanzar en términos de outputs, por medio de la habilitación para tomar decisiones propias a nivel de división, aligerando la carga de trabajo del proceso de toma de decisiones en el nivel estratégico. Para sus colaboradores genera puestos de trabajo que tienen similitud a la administración general, pero en un área reducida del negocio, lo que genera un ambiente propicio para la formación de capital humano que tenga conocimiento del negocio y capacidad de gestión.

Figura 4: Configuración estructural típica divisional



Fuente: Elaboración propia

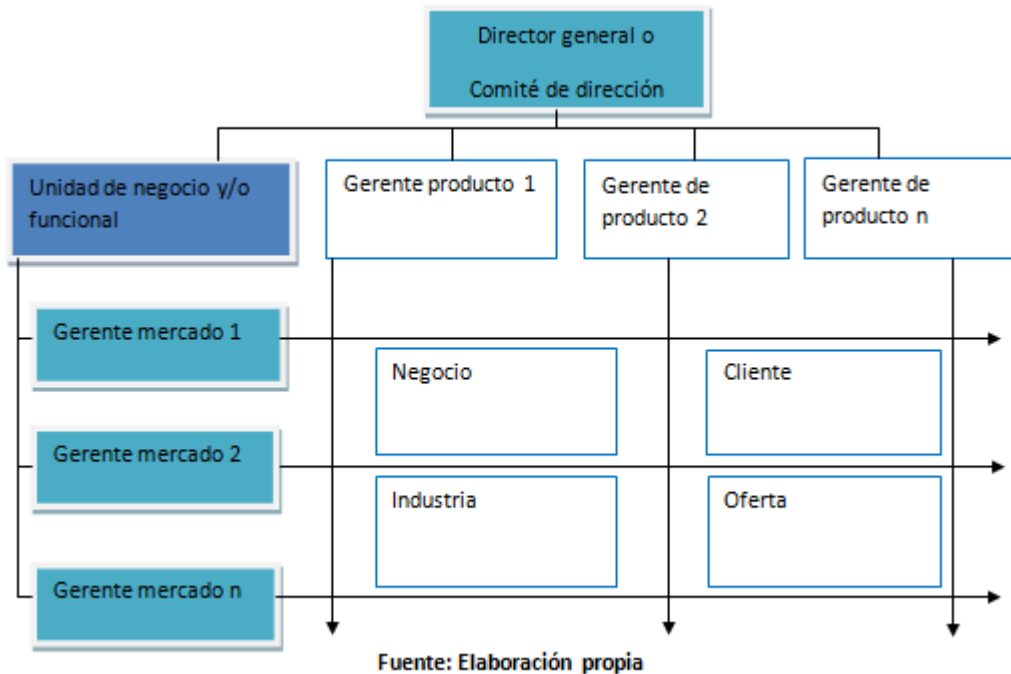
4.5.3. Estructuras Matriciales

La estructura matricial, en palabras simples, es la combinación equilibrada entre la forma organizacional funcional y divisional, adoptando lo mejor de cada modelo según sea la realidad de la organización. De esta manera pierde continuidad o difiere con los modelos anteriores. Además, tiene requisitos de implementación específicos y mayores respecto a las configuraciones anteriores. El esquema de la estructura matricial se puede ver en la Figura 5.

El modelo matricial recoge algo de los dos modelos anteriores, la división en forma funcional tiene una mayor concordancia con los factores de producción o inputs, moldeando las funciones y especialidades de la organización, mientras que la forma divisional se implementa en áreas de la organización más cercanas al cliente final, donde se desarrollan los resultados u outputs.

Una de las características más importantes de la configuración matricial es derribar el principio de unidad de mando, o la regla de “un jefe”, de manera que el enfoque de diseño no es uno sólo, donde se puede asignar responsabilidad a un único miembro, sino que pueden ser dos o más, generando responsabilidades compartidas entre dos o más de ellos. Como consecuencia de lo anterior, pueden darse ambigüedades en la estructura matricial, generando posiblemente fugas de productividad, además de los requerimientos necesarios para su implementación.

Figura 5: Configuración estructural tipo matricial



La implementación de una estructura matricial debe estar fuertemente apoyada en una infraestructura tecnológica capaz de soportar sus condiciones básicas, además de un capital cultural dentro de la organización que la soporte. Es un requisito contar con miembros más autónomos que lo requerido para un modelo tradicional, y en respuesta a estos requerimientos Davis y Lawrence definen 3 condiciones para que se llegue a implementar efectivamente una estructura matricial. Las condiciones necesarias se describen a continuación:

- ✓ Presión externa para enfoque dual: Se refiere a la existencia efectiva de dos o más focos de atención en la dirección y administración de la organización, de igual importancia, los cuales pueden ser atendidos a través de una configuración matricial.
- ✓ Presión por gran capacidad de procesamiento de información: En segundo lugar, se encuentra la existencia de la necesidad por procesar grandes cantidades de información, que puede deberse a la gran velocidad con que cambia el entorno, la responsabilidad conjunta que tienen dos unidades de negocio o la complejidad en la diversificación de los productos o servicios, entre otros.
- ✓ Presión por recursos compartidos: Tercera y última condición necesaria, que tiene relación con la presión por lograr eficiencia en la utilización de los recursos de la organización, que

pueden ser, por ejemplo, experiencias, recursos humanos, instalaciones o activos. La respuesta a esta presión por alcanzar eficiencia se resuelve en la configuración matricial, dando alta utilización a los recursos y centralizando su administración.

Es importante agregar que las condiciones antes mencionadas dan cuenta de un exigente régimen de relaciones laterales que debe ser soportado por el sistema interno, la cultura organizacional y la conducta de sus colaboradores. La evolución desde una estructura tradicional a la matricial es un cambio que debe ser cuidadosamente implementado, gradualmente a través de mecanismos de creciente sofisticación hasta evolucionar a una organización extremadamente ambigua, con intensos lazos de comunicación lateral.

Por otro lado, a las organizaciones que no se rigen estrictamente por uno de los modelos mencionados anteriormente, en la práctica son estructuras que se le pueden llamar híbridas, que combinan las formas anteriores de la manera que sea más efectiva en respuesta a la realidad y entorno de la organización.

4.6. Requerimientos estructurales a partir de la estrategia

En Chandler (Chandler, 1962) se define: “la estructura sigue la estrategia”. Esto se refiere a que la estructura de la organización deberá estar diseñada para facilitar la persecución de los objetivos planteados en su estrategia.

Las organizaciones son grupos de personas con un objetivo común. Este objetivo está representado por la visión de la organización, que es central en la formulación de la estrategia. La complejidad de las tareas de una organización es de una magnitud tal que no puede ser desempeñada por una sola persona, por lo tanto, es necesario dividir estas tareas de una manera ordenada. Este proceso de división crea la jerarquía organizacional y requiere la implementación de mecanismos, cuya función es asegurar que los miembros de la organización trabajen coordinadamente para conseguir el logro de la visión. También, la estructura deberá estar alineada con su cultura organizacional. Los conceptos de cultura, estructura y estrategia son altamente interdependientes, aunque en cierto grado la cultura condiciona a la estrategia y, a su vez, la estrategia dicta los elementos básicos de la estructura.

Finalmente, el esfuerzo por alinear las responsabilidades y objetivos de la organización es un proceso que nunca termina y que hay que volver a revisar continuamente. Las responsabilidades tienen que ver con la naturaleza de las funciones de cada miembro de la organización y la autoridad representa los medios a su disposición para ejecutar efectivamente las tareas bajo su responsabilidad. A medida que cambia el medio ambiente operacional de la organización, la obliga a cambiar de estrategias competitivas, lo que requiere redefinir la asignación de responsabilidades y autoridad. Esto, a su vez, hace necesario abordar de nuevo el tema de la visión de la organización y el modo en que se dividen las tareas planteadas en la estrategia.

Los posibles requerimientos estructurales derivados de una estrategia de crecimiento, que influyen directamente sobre alguno de los parámetros de diseño de la estructura organizacional, se pueden ver de forma resumida en la Tabla 3.

Gran parte de las decisiones estratégicas tienen un efecto sobre la estructura organizacional, como por ejemplo:

- ✓ Externalizar procesos de negocio: Algunas funciones de la organización se reducen o cambian, tiene implicancias sobre el grado de especialización de los cargos, la formalización del comportamiento y en la preparación y adoctrinamiento. Reduce el tamaño de la unidad en que se externaliza el proceso, modifica los sistemas de planificación y control. Además, modifica el mecanismo de coordinación, generalmente normalizando los outputs o resultados.
- ✓ Reestructuración de las unidades de negocio: Puede ser en forma funcional, divisional o matricial. La implementación de cada una de las nuevas estructuras tendrá efecto en todos los parámetros de diseño, como diseño de los puestos, de vínculos laterales, de la superestructura y el sistema decisor.
- ✓ Estrategia de flexibilidad: Estructuración de una base permanente de unidades especialistas, que crecen con voluntarios cuando se requiere.
- ✓ Estrategia de liderazgo en costos: Busca aprovechar las economías de escala, como en el caso de la automatización y la producción en serie, donde se requiere altos niveles de normalización del trabajo y el comportamiento. También tiene implicancias en el tamaño medio de las unidades, siendo mayor para controlar los costos totales de gestión.
- ✓ Estrategia de diferenciación: Busca crear factores diferenciadores en los productos o servicios de la organización, para lo que se requiere de altos niveles de creatividad y comunicación entre unidades y colaboradores especializados en áreas diferentes, aumentando la necesidad de una estructuración diferente a la funcional (con alto grado de especialización) y dispositivos de enlace o configuración en forma matricial.

Tabla 3: Implicancias de la estrategia de crecimiento sobre la estructura organizacional.

| Estrategia de crecimiento | Efecto | Implicancias sobre la estructura organizacional |
|--|---|--|
| Expansión geográfica | Nuevas localizaciones geográficas | Mayor número de unidades. Bajo nivel de especialización. Agrupación de unidades con criterio geográfico. Funciones descentralizadas en cada localización |
| Penetración de mercado | Aumento del volumen de operaciones | Alto grado de especialización Aumento de la normalización del trabajo, las habilidades y el comportamiento. |
| Productos existentes en mercados nuevos | Mayor diversidad de clientes | Descentralización de la función de Marketing y Ventas |
| Nuevos productos en mercados existentes | Creación de nuevos productos | Dispositivos de enlace que promuevan la creatividad y la innovación. Baja normalización del trabajo. Estructura flexible y orientada a los procesos. |
| Integración vertical progresiva | Nuevas operaciones | Nuevas funciones, nuevas unidades, nuevos dispositivos de enlace. Aumento de la descentralización horizontal o vertical. |
| Integración vertical regresiva | | |
| Diversificación de nuevos negocios relacionados | Centralización de algunas funciones compartidas | Aumenta especialización de cargos. Aumento de la descentralización vertical. Disminución de la descentralización horizontal para funciones compartidas. |
| Diversificación de nuevos negocios no relacionados | Nuevas unidades autónomas | Aumento de la descentralización horizontal. Necesidades de sistema de control. Cambios en el tamaño de las unidades. Cambia el criterio de agrupación de unidades |

Fuente: Elaboración Propia

5. Plan estratégico

Un plan estratégico es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo. Se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro de los mismos, antes de emprender la acción.

El objetivo de un plan estratégico es de tener un mapa de la organización, esto para que ayude y señale los pasos para alcanzar la visión de las organizaciones y, por otro lado, de convertir los proyectos en acciones.

Desarrollar un plan estratégico fomenta la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo con la idea de buscar el compromiso de todos. También sirve para descubrir lo mejor de cada organización, lo que se traduce en lograr la participación de las

personas para buscar lo que se hace mejor, ayudando a identificar los problemas y oportunidades. Y, por último, sirve para aclarar ideas futuras, ya que, en muchas ocasiones el día a día de las empresas no dejan ver más allá de mañana, por lo que, un plan estratégico obligará a hacer una pausa para poder examinar la organización y saber si hay un futuro que construir.

Es por ello que Russell Ackorff, profesor de Wharton Business School y destacado consultor, sobre plan estratégico manifiesta que: “El plan... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

Otros autores como Leonard D. Goodstein define el plan estratégico como: “El proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos”.⁷

5.1. ¿Por qué desarrollar un plan estratégico?

Porque proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

El plan estratégico también permite que los líderes de la empresa liberen energía de la organización detrás de una visión y una misión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo las mismas. La empresa que tiene determinada su visión y misión está en ventaja porque sabe hacia dónde enfocar sus objetivos. Para llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan un privilegio para la empresa que expresa de manera clara su dirección futura y establece una base para la toma de decisiones.

5.2. Ventajas de un plan estratégico

- ✓ Mejora el planteamiento estratégico.

Al establecer una visión, misión la planificación y determinación de objetivos influye positivamente en el desempeño de la empresa.

- ✓ Permite enfrentar los principales problemas de las empresas.

La planeación estratégica es una forma intencional y coordinada para que las empresas enfrenten la mayoría de sus problemas críticos, como: reducir gastos, buscar nuevas formas de financiamiento, reordenar procesos; intentando resolverlos proporcionando un marco útil para afrontar las decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

- ✓ Introduce una forma moderna de gestionar la empresa.

Una buena planificación exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas.

⁷Leonard D. Goodstein, Planeación Estratégica Aplicada, Pág. 5

5.3. Importancia de un plan estratégico

El plan estratégico es importante porque ayudará a lograr una aplicación más efectiva de recursos escasos-humanos, financieros y materiales.

La importancia de un plan estratégico radica básicamente en:

- ✓ Identificar las oportunidades de negocios más prometedores para la empresa.
- ✓ Señalar, capturar y mantener eficazmente posiciones deseadas en mercados específicos.
- ✓ Definir los objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos que determinan el futuro de la empresa.
- ✓ Servir de instrumento de comunicación que integra armónicamente todos los elementos de las áreas funcionales de la empresa.

5.4. Elementos de un plan estratégico

Según Harold Koon'tz y Cyril O'donnell, los elementos del plan estratégico⁸ pueden ser enunciados de la siguiente manera:

- a) Los Objetivos: Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad, que representan no solo la finalidad de la planeación sino también el fin hacia el cual se encamina la organización, la integración de personal, dirección y control.
- b) Visión: consiste en redactar un lenguaje claro y objetivo a dónde quiere llegar la organización o cuál es su meta, dicho de otra manera, visión es proyectar a futuro la misión de la empresa.
- c) Misión: entendiéndose este término como la función o tarea básica de una empresa o institución o alguna parte de estas.
- d) Estudio de factores internos y externos: se establece los problemas de actualidad en el entorno, así como las oportunidades de resolverlos.
- e) Políticas: una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole; son principios generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.
- f) Procedimientos: establecen un método habitual de manejar actividades futuras; son verdaderas guías de acción más que de pensamiento, detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse.
- g) Programas: son los que revisten el carácter de curso de una acción requerida, entre varias alternativas. Una regla ordena que se tome o no una acción específica y definida con respecto de una situación.
- h) Estrategias: las estrategias son la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

⁸Elementos de la administración, Harold Koon'tz, Cyril O'donnell, Heinz Wehrich, 3ª Edición, cap. 2.

- i) Presupuestos: un presupuesto es una formulación de resultados esperados, expresada en términos numéricos. Un presupuesto obliga a una empresa por adelantado a realizar una recopilación numérica de sus expectativas de flujo de efectivo, ingresos, desembolsos de capital o utilización de horas hombre-máquina.

5.5. Implementación de un plan estratégico

El propósito de un plan estratégico consiste en desarrollar un mejor mapa que guíe y oriente a la organización.

La implementación final del plan estratégico involucra la iniciación de diversos planes de acción diseñados en el ámbito de unidades, funciones y su integración de la línea superior de la compañía.⁹

En la fase de implementación todos los grupos de interés necesitan saber que el plan estratégico se está efectuando ahora y estar de acuerdo en apoyar dicho proceso.

5.6. Proceso de mejora continua de un plan estratégico

El proceso de confección de un plan estratégico implica el seguimiento de una serie de pasos lógicos progresivos y encadenados los unos a los otros. Por lo que es importante que, al momento de confeccionar el plan, se siga la secuencia de los pasos en el orden que se presenta a continuación:

- a) Definición de la misión y visión de la empresa o estudio.
- b) Preparación de los datos básicos, que corresponderán a un análisis de la situación actual de la empresa.
- c) Enumeración y análisis de los problemas y las oportunidades.
- d) Establecer objetivos específicos.
- e) Formular programas de acción
- f) Desarrollar estrategias
- g) Preparar presupuestos, los que sean necesarios.
- h) Proyectar las ventajas y/o beneficios
- i) Establecer mecanismo de control

6. Diseño Organizacional

Diseñar una unidad organizativa es el proceso de elección de la estructura más adecuada, para realizar un conjunto de funciones según la estrategia y el entorno de una organización.

Según Chiavenato, se entiende por diseño organizacional la determinación de la estructura organizacional que más se ajusta al ambiente, la estrategia, tecnología, personas, actividades y tamaño de la organización. Es el proceso de elegir e implementar estructuras organizacionales capaces de organizar y articular los recursos y servir a la misión y a los objetivos principales.

⁹Ibid, pág. 388

Al respecto Higuera establece que el diseño organizacional:

- ✓ Trae inherente el establecimiento de la denominada departamentalización funcional, la cual obedece a la división manufacturera del trabajo, la que a su vez, busca la especialización de los empleados y una mayor productividad.
- ✓ Determina y establece puestos de trabajo en los que se ubica el hombre adecuado en el lugar apropiado para que la organización pueda obtener una mayor productividad.
- ✓ Insta una jerarquía para el aseguramiento de la autoridad, la coordinación y el buen funcionamiento de toda la organización.
- ✓ Se manifiesta mediante la institución de reglas, normas, directrices explícitas en el manual de funciones y el reglamento interno de trabajo que buscan la adhesión de los empleados con los objetivos económicos de la compañía.

6.1. Elementos básicos del diseño

Existen cuatro elementos básicos en el diseño organizacional, estos son: división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación. A continuación, se describen brevemente cada uno de estos elementos.

6.1.1. División del Trabajo

Dividir la carga de trabajo en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por una persona o grupos de personas. La gran ventaja de la división del trabajo es que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, en las que los diferentes trabajadores se pueden especializar, la productividad total se incrementa. Al crear una serie de trabajos, las personas pueden elegir puestos, o ser asignadas a aquellos, que se ciñan a sus talentos e intereses.

6.1.2. Departamentalización

Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, mediante la agrupación de empleados y tareas. Es el resultado de las decisiones en cuanto a qué actividades laborales, una vez han sido divididas las tareas, se pueden realizar en grupos parecidos.

López, establece que la departamentalización puede tener los siguientes efectos:

- ✓ Establece un sistema de supervisión común entre posiciones y unidades. Al ser asignado un jefe para cada unidad, un solo individuo es responsable de todas las actividades.
- ✓ Implica que las organizaciones y unidades compartan recursos comunes: presupuesto, instalaciones o equipos.
- ✓ Para compartir recursos y para facilitar su supervisión directa; los miembros de una unidad se ven forzados, en muchas ocasiones, a compartir instalaciones en estrecha proximidad física; lo que alimenta contactos informales y coordinación por ajuste mutuo.

6.1.3. Jerarquía

Cuando se ha dividido el trabajo (creando departamentos) y elegido el tramo de control, es decir la cantidad de cargos y departamentos que dependen de un gerente específico, generalmente se selecciona una cadena de mando: plan que especifica quién depende de quién. El resultado de estas decisiones es un patrón de diversos estratos que se conoce como jerarquía.

6.1.4. Coordinación

Integrar las actividades de departamentos independientes con el fin de perseguir las metas de la organización. Sin coordinación se perdería de vista el papel particular dentro de la organización y se enfrentaría a la tentación de perseguir los intereses de un departamento a expensas de los objetivos organizacionales.

Por tanto, en el análisis de la estructura se determina cuáles son las agrupaciones de sus miembros, dónde se produce la toma de decisiones y el control de las tareas y qué patrones de relación existen entre los miembros.

6.2. Instrumento metodológico para el diseño

6.2.1. Agrupamiento

El agrupamiento de posiciones y unidades no es simplemente una convivencia con el objeto de crear un organigrama, en realidad, el agrupamiento es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

Las bases para el agrupamiento son:

- ✓ Agrupamiento por conocimiento y destreza. Las posiciones pueden ser agrupadas de acuerdo con los conocimientos y destrezas especiales que sus miembros traen al cargo.
- ✓ Agrupamiento por proceso de trabajo y función. Las unidades pueden estar basadas en el proceso o actividad usados por el trabajador de acuerdo con su función básica en la organización.
- ✓ Agrupamiento por tiempo. Los grupos pueden formarse de acuerdo al momento en el que se realiza el trabajo. Diferentes unidades hacen el mismo trabajo de la misma forma, pero en distinto tiempo.
- ✓ Agrupamiento por producción. Aquí, las unidades son formadas sobre la base de los productos que hacen o los servicios que brindan. Una gran empresa puede tener divisiones separadas para cada una de sus líneas de productos.
- ✓ Agrupamiento por cliente. Los grupos pueden también formarse para tratar con distintos tipos de clientes.
- ✓ Agrupamiento por lugar. Los grupos pueden ser formados de acuerdo con las regiones geográficas en que opera la organización.

6.2.2. Organigrama

“Los organigramas son la representación gráfica de todo un conjunto de actividades y procesos subyacentes en una organización” (Fayol, 1987). Los organigramas facilitan la constitución y vigilancia social de la organización, permiten apreciar de un vistazo el conjunto del organismo, los servicios, sus límites y la escala jerárquica. Esta representación gráfica conviene a toda clase de empresa, grande, pequeña, en desarrollo, decadencia o creación.

“Aun cuando el organigrama no muestra relaciones informales, puede representar una imagen exacta de la división del trabajo, mostrando a simple vista, qué posiciones existen en la organización, cómo están estas agrupadas en unidades y cómo fluye entre ellas la autoridad formal” (Mintzberg, 2006).

A continuación, en la Tabla 4, se describen las distintas clasificaciones de los organigramas y sus características principales.

Tabla 4: Clasificación de los Organigramas.

| Clasificación | Subclasificación | Descripción |
|-----------------------------|------------------------|--|
| Por su contenido | Estructurales | Muestran sólo la estructura administrativa del organismo social. |
| | Funcionales | Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos. |
| | Integración de puestos | Destacan dentro de cada unidad, los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas. |
| Por su ámbito de aplicación | Generales | Presentan toda la organización y sus interrelaciones (carta maestra). |
| | Específicos | Representan la organización de un departamento o sección de una empresa. |
| Por su presentación | Verticales | Representan a las unidades, ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior. |
| | Horizontales | Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el título al extremo izquierdo. |
| | Mixtos | Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales. |
| | De bloque | Son una variante de los verticales y sirve para representar un mayor número de unidades en espacios. |

Fuente: Rodríguez, Joaquín. 2003.

6.3. Tendencias del diseño organizativo¹⁰

Los años noventa se caracterizaron por el fin de la organización tradicional, desarrollándose una arquitectura organizativa centrada en lograr la máxima flexibilidad y capacidad de reacción ante las variaciones del entorno (Ordóñez Ordóñez, 1995).

La flexibilidad del diseño organizativo (Ordóñez Ordóñez, 1995; López Quero y Rodríguez Pérez, 1995; Muñoz Betemps, 1995; Domínguez Bidagor, 1995; Bueno Campos, 1996) implica una transformación cualitativa de la gestión organizacional, dirigida hacia los aspectos siguientes:

- Integración de todas las unidades organizativas es una visión única de la entidad.
- Orientación al cliente.
- Descentralización de la información y la toma de decisiones.
- Organizar sobre la base de que las unidades organizativas existen y trabajan en función de las actividades que integran la cadena de valor de la organización.
- La coordinación de la gestión se realiza de forma horizontal, multidisciplinar y basada en la secuencia de actividades de la organización.
- “Aplanamiento” del organigrama.
- Comprensión y gestión de los procesos y el tiempo para servir al cliente.

¹⁰ El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas, José Ramón Castellanos Castillo y Carlos Alberto Castellanos Machado. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Universidad Central Marta Abreu de las Villas de Santa Clara, Cuba. 2010

- Pensamiento global y operacional local; es decir, centralización de la estrategia y la descentralización máxima de la gestión operativa.
- Participación de los miembros en el diseño de la organización.
- Utilización de la informática.
- Identificación del hombre como el activo más importante de una organización.
- Desarrollo del liderazgo transformacional.
- Imagen social.
- Entorno de la organización.

En correspondencia de lo antes expuesto y tomando en consideración los criterios de Tarragó Sabate (1985); Barcelo Matutano (1988); Ohmar (1990); Peters (1992); Domínguez Bidagor (1995); Ilundaín (1995); Álvarez Fernández (1996); Riego Fernández (1996) y Rosemberg (1997), se puede concluir que, entre los rasgos esenciales que se caracterizan las tendencias en el diseño organizativo, se encuentran:

- El énfasis en la coordinación horizontal basada en la responsabilidad técnica de las personas y su integración al proceso.
- La disminución de las diferencias entre dirigentes y dirigidos, así como de los niveles de dirección, con el consiguiente “aplanamiento” de la estructura.
- La finalización de la cadena de valor organizacional, mediante la cooperación entre organizaciones, llevando a que los límites entre ellas sean cada vez más difusos y las formas organizativas sean, por tanto, fluidas y transitorias.
- El énfasis en el desarrollo de las personas, abarcando simultáneamente los aspectos estratégicos generales y las tareas específicas en todas las unidades organizativas, basando las posiciones individuales de trabajo en la capacidad profesional y la responsabilidad de las personas.
- La creación de equipos de trabajo, como parte de los sistemas de alto rendimiento, basados en una gestión y actuación autónoma.
- La cohesión para la orientación y coordinación, atendiendo a las características de la demanda del cliente, los criterios compartidos del proyecto organizacional, la visión compartida de la entidad y los valores, en vez de por reglas y supervisión directa.
- La elaboración de proyectos de diseño compartido, en cuya concepción intervengan los miembros de la organización.
- La visión de largo plazo de la entidad, mediante la adopción de un enfoque estratégico.
- La implicación de los miembros de la organización en el proceso de rediseño.
- El incremento de la innovación tecnológica.

6.4. Rediseño organizacional

Las empresas son entidades con vida. Incluso cuando un diseño organizacional se convierte en una realidad, es probable que la estructura orgánica resultante no sea una solución permanente a las necesidades de la empresa. Con el tiempo, el crecimiento, la decadencia, los cambios en la forma en que una compañía hace negocios o en su entorno empresarial hacen que las estructuras organizativas queden obsoletas. Como resultado, las organizaciones emprenden rediseños, lo que a veces es llamado reestructuración.

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo General

Rediseñar la actual estructura organizacional de la empresa Albamar Ltda. para que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual de la organización.
- Distinguir el actual plan estratégico de la empresa.
- Redefinir las directrices estratégicas de la empresa en caso de ser necesario.
- Proponer un diseño organizacional que responda a la situación futura.

CAÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Antes de iniciar el desarrollo de los contenidos de nuestra tesis es conveniente analizar brevemente algunos conceptos que se utilizarán en el desarrollo de ésta.

1. Definiciones

- ✓ Sociedad de responsabilidad limitada: Según el Servicio de Impuestos Internos SII son sociedades de personas en que los socios responden hasta el monto de sus aportes y, por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de éstos.
- ✓ Servicio acuícola: La Subsecretaría de Pesca y Acuicultura considera que este término se refiere al conjunto de actividades, técnicas y conocimientos de cultivo de especies acuáticas vegetales y animales. Es una importante actividad económica de producción de alimentos, materias primas de uso industrial y farmacéutico, y organismos vivos para repoblación u ornamentación.
- ✓ Servicio de cabotaje: El cabotaje consiste en el transporte marítimo, fluvial, lacustre, terrestre y aéreo de personas, mercancías y equipajes nacionales o nacionalizados, entre diversos lugares del territorio de un país (puertos, aeropuertos nacionales).
- ✓ Sector industrial pesquero: Industria pesquera o sector pesquero es la actividad económica del sector primario que consiste en la pesca y la producción de pescado, marisco y otros productos hidrobiológicos para consumo humano o como materia prima de procesos industriales, especialmente los de la industria alimentaria.
- ✓ Pesca artesanal: Para el servicio nacional de pesca y acuicultura (SERNAPESCA), la pesca artesanal se define como la actividad de pesca extractiva realizada por personas naturales en forma personal, directa y habitual y, en el caso de las áreas de manejo, por personas jurídicas compuestas por pescadores artesanales, inscritos como tales. La pesca artesanal es un tipo de actividad pesquera que utiliza técnicas tradicionales con poco desarrollo tecnológico. La practican pequeños barcos en zonas costeras a no más de 10 millas de distancia, dentro de lo que se llama mar territorial. Para este tipo de pesca se utilizan aparejos (redes, cáñamos, anzuelos, etc.) que extraen gran cantidad de especies de peces, mariscos, moluscos y crustáceos.
- ✓ Cuota artesanal: Captura máxima permitida de un recurso (o grupo de recursos) hidrobiológicos que se autoriza a cada una de las embarcaciones artesanales inscritas en el servicio nacional de pesca con su respectivo RPA (Registro Pesquero Artesanal), que cumplan con los requisitos y condiciones para el desarrollo de la actividad dentro de las áreas establecidas.
- ✓ Recursos Hidrobiológicos: Los recursos hidrobiológicos comprenden las especies vivas, especialmente animales, de las aguas marinas y continentales. La Subsecretaría de Pesca y Acuicultura agrupa por especie los recursos pesqueros disponibles en: Peces, Moluscos, Crustáceos, Equinodermos, Algas, Corales, Reptiles, Mamíferos, Aves.

- ✓ Pesca industrial: Según la Subsecretaría de Pesca y Acuicultura se considera pesca industrial a la actividad extractiva realizada por embarcaciones de una eslora superior a los 18 metros, con sistemas de pesca tecnologizados, tales como los de arrastre, palangre y de cerco, que permiten la captura masiva de una amplia variedad de recursos pesqueros. Esta actividad se realiza en aguas jurisdiccionales por fuera del área de reserva exclusiva para la pesca artesanal (correspondiente a las primeras 5 millas marítimas medidas desde la línea de costa o de las aguas interiores del territorio marítimo nacional).
- ✓ Cultivo Marítimo: Explotación de recursos del mar mediante el uso de moderna tecnología.
- ✓ CLIN: Comisión Local de Inspección de Naves (CLIN), Organismo técnico dependiente de la Autoridad Marítima nacional, dedicado a inspeccionar naves mayores, nacionales y extranjeras, con el propósito de dar cumplimiento a los Tratados Internacionales suscritos por Chile, para el Control de la Contaminación y Seguridad de la Vida Humana en el Mar.

Además es el encargado de realizar el reconocimiento e inspección de seguridad exigido y demandado a las naves menores, esta inspección “establece normas sobre construcción, equipamiento, inspecciones y otras exigencias de seguridad que deben cumplir las naves y artefactos navales menores” en virtud de la legislación marítima vigente, el D.F.L. N° 292 de fecha 25 de Julio de 1953, “Ley Orgánica de la Dirección General del Territorio Marítimo y Marina Mercante; el D.S. (M) N° 248 del 5 de Julio del 2004 “Reglamento sobre reconocimiento de naves y artefactos navales”

Técnicamente dependen de la División de control de buques por el Estado rector del puerto, la cual, a su vez, forma parte del Servicio de Inspecciones Marítimas (SIM) de la Dirección de Seguridad y Operaciones Marítimas (DIRSOMAR).

- ✓ Nave menor: Se entiende por embarcación artesanal o nave menor aquella con una eslora máxima de 18 metros y hasta 50 toneladas de registro grueso, operada por un armador artesanal, identificada e inscrita como tal en los registros (SERNAPESCA), en el cual se le asigna un número de registro pesquero artesanal, RPA.
- ✓ Certificado de navegabilidad: Documento que avalará las condiciones de navegabilidad y equipamiento de una embarcación. Este certificado se extiende anualmente previa revista e inspección a la nave realizada por un Inspector Naval o Ingeniero Naval, o bien se emite ante cualquier cambio estructural o reparación mayor de la nave en que deba renovarse dicho Certificado.
- ✓ Licencia de estación de barco: Documento acreditativo de que un barco puede utilizar los equipos transmisores de radiocomunicaciones instalados a bordo, visado anualmente por la AAMM.
- ✓ Matrícula: Es el conjunto alfanumérico que individualiza a cada embarcación de las demás, siendo, por tanto, único. Habitualmente va pintado o fijado en ambas amuras de la embarcación, de modo que su tamaño y color sean adecuados, en relación con las dimensiones y colores del buque, para que pueda ser fácilmente identificado en la mar. En general las matrículas constan de letras o números que hacen referencia al puerto de

origen de la embarcación, seguidos de un número que la individualiza. Además, es habitual que incluyan un número o letra que designa la actividad o tipo de buque.

- ✓ Prueba de inclinación o estabilidad: Todos los buques deberán presentar un estudio de estabilidad que cumpla con los siguiente, prueba de inclinación efectuada por un profesional en presencia de un Inspector de la Prefectura Nacional Naval, plano de líneas del buque, cantidad máxima de pescado sobre cubierta, ubicación y dimensionado de las cajonadas, cantidad máxima y ubicación de cajas vacías sobre cubierta, entre otras.
- ✓ Certificado de arqueo: La Dirección General del Territorio Marítimo y de Marina Mercante (DIRECTEMAR) es la encargada de determinar el Arqueo Bruto y Neto de las Naves, procedimiento que permite clasificarlas como “Mayores” o “Menores” y definir la carga que puede llevar en sus bodegas. Esta clasificación, además, establece la matrícula de la nave y el cobro de servicios y derechos a los que será sometida. Adicionalmente, Directemar emite el certificado que acredita este procedimiento. Lo confecciona de acuerdo a la normativa internacional o nacional, según los viajes que realice la nave (internacionales o de cabotaje). La vigencia del Certificado de Arqueo es permanente, a menos que la nave sea sometida a modificaciones estructurales.
- ✓ SERNAPESCA: Servicio Nacional de Pesca, entidad que lleva el registro de todos los armadores y pescadores artesanales, funciona como un ente regulador de las diferentes normas estipuladas, en este caso regula a la empresa mandante Salmones Humboldt. Las principales funciones de SERNAPESCA son:
 - Verificar el cumplimiento de la normativa vigente y tramitar, hacia la Subsecretaría de Pesca, las solicitudes de áreas de manejo presentadas por las organizaciones de pescadores artesanales.
 - Entregar en uso a las organizaciones de pescadores artesanales, las áreas de manejo y explotación de recursos bentónicos, una vez que el área tenga plan de manejo aprobado por Subsecretaría de Pesca y el servicio cuente con la destinación respectiva del área otorgada por el Ministerio de Defensa.
 - Difundir en las organizaciones de pescadores artesanales la normativa vigente relativa a su actividad.
 - Asesorar y proporcionar información necesaria al consejo de Fomento de la pesca artesanal.
 - Elaborar la propuesta de programa anual de inversiones para aprobación y priorización del consejo de fomento de la pesca artesanal.
 - Supervisar y hacer seguimiento a la ejecución de proyectos del fondo de fomento para la pesca artesanal.

La pesca artesanal esta legislada por la ley de pesca 18.892 en la cual se dan a conocer artículos, los cuales influyen directamente con la pesca artesanal y su nivel de producción anual.

2. Reseña de la empresa

Un grupo de Empresarios individuales con giro comercial, han desarrollado la actividad de Pesca Artesanal hace más de 25 años, iniciando sus actividades durante el transcurso del mes de octubre del año 1991, llevando a cabo este rubro de manera generacional siguiendo una tradición pesquera familiar.

La actividad principal es la Pesca Artesanal de recursos hidrobiológicos, normada bajo Ley de Pesca, D.L. N° 20.434, cuyo ente regulador es el Servicio Nacional de Pesca (SERNAPESCA), quien mediante decretos y resoluciones asigna anualmente cuotas de pesca para cada embarcación.

En la actualidad el sistema de captura se limita de dos a tres meses en cada periodo, debido a las vedas biológicas, a la escasez del recurso y renovación del mismo, esto implica mantener inmovilizado gran parte del activo fijo, embarcaciones, pangas, redes, y equipos, llevando consigo gastos de mantención y otros riesgos inherentes como pérdidas de material de trabajo, robo o simplemente daños por deterioro.

Por las razones antes expuestas y considerando además la fuerte competencia en el sector industrial de la pesca artesanal, la escasez progresiva de este recurso y la disminución de la cuota asignada anualmente para cada embarcación, surge la necesidad de crear la Empresa Sociedad Marítima y Comercial ALBAMAR Limitada, que permita aplicar una estrategia de diversificación, desarrollando una actividad permanente enfocada a la prestación de servicios acuícolas y cabotaje.

Por consiguiente los socios decidieron realizar una reorganización del negocio y enfrentar de mejor manera el futuro cada vez más incierto entorno a la pesca artesanal, resguardando su patrimonio y a la vez proyectándose hacia nuevas aristas del mercado, como consecuencia surge la idea de formar la sociedad de responsabilidad limitada, donde cada socio realizará aportes que permitan la continuidad del negocio mirados desde una planificación tributaria, que permita hacer uso de los beneficios tributarios orientados a la reinversión.

Cabe señalar que los retiros hechos por los socios que se reinviertan en los términos establecidos en la letra c) del N°1 de la Letra A) del artículo 14° de la Ley de la Renta, se encuentran liberados del Impuesto Global Complementario mientras permanezcan reinvertidos en otras empresas de Primera Categoría que declaren su renta efectiva mediante contabilidad completa.

Actualmente los socios que conforman la empresa ALBAMAR son conocedores del Mercado, lo que les permite poseer una ventaja competitiva en la actividad. Mediante su tradición pesquera han sido reconocidos por años, lo que los hace ser fuertes en el sector industrial pesquero.

La empresa Sociedad Marítima y Comercial ALBAMAR Ltda. actualmente mantiene una flota de 5 naves menores cuyo puerto base está ubicado en la ciudad de Puerto Montt y desde ahí presta servicios a los distintos centros de cultivo de la empresa Salmones Humboldt, entre ellos se encuentran centro Piure, centro Matilde, centro Jhonson, centro Arbolito. La gestión administrativa de ALBAMAR Ltda., se desarrolla en su casa matriz ubicada en San Vicente n° 70, Talcahuano.

Los nombres de las naves son:

- ✓ **L/M ELBA R** matrícula 2656 San Antonio.
- ✓ **L/M TSUNAMI I** matrícula 2655 San Antonio.
- ✓ **L/M ELENA S** matrícula 1788 Coquimbo.
- ✓ **BARCAZA ALBAMAR III** matrícula 7300 Puerto Montt.
- ✓ **L/M DON TITO R** matrícula 581 San Vicente, **RPA 910617** esta última está capacitada para realizar doble actividad, artesanal y cabotaje. Por poseer esta dualidad es la embarcación que sirve de apoyo, sólo para trabajos esporádicos.

Cabe mencionar que la empresa Sociedad Marítima y Comercial ALBAMAR Limitada le presta servicios a la empresa Salmones Humboldt Ltda., con quienes celebran un contrato de exclusividad.

Salmones Humboldt Ltda., es una compañía verticalmente integrada, incluyendo en su proceso la producción de agua dulce, los centros de cultivo, una planta de proceso y la comercialización de sus productos.

La empresa Salmones Humboldt está comprometida en formar parte de un negocio sustentable, suministrando alimentos de calidad basados en productos de salmón saludables y nutritivos orientados a los mercados más exigentes del mundo.

La salmonicultura es una industria joven en comparación con la crianza de animales domésticos terrestres, que tiene miles de años de historia. Los empresarios de Salmones Humboldt están convencidos de que la innovación y la tecnología es un factor clave para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

Cabe mencionar entonces la importancia de la empresa en estudio ALBAMAR Ltda., en el sentido de ser parte de este proceso, prestando servicios de cabotaje y arriendo de sus barcos, trasladando el personal de Salmones Humboldt, ya sea a buzos comerciales, prevencionista, biólogos marinos, entre otros hacia los centros de cultivo de manera óptima y segura.

Mencionamos por consiguiente que la dotación mínima de seguridad que debe tener la flota de naves de Albamar, utilizadas para la actividad de cabotaje, consiste en: dos patrones de nave menor, un maquinista nave menor, dos tripulantes de nave menor. Considerar además el personal que la empresa mandante (Salmones Humboldt Ltda.), desee embarcar, sin obviar que no se puede exceder el número de 10 tripulantes por embarcación, norma impuesta por la AAMM.

3. Requisitos para efectuar actividad acuícola o cabotaje.

3.1. Características de la nave

Para el desarrollo de la actividad las embarcaciones deben cumplir con ciertos requisitos entre ellos:

- ✓ Debe contar con un número de Registro o Matrícula en la Capitanía de Puerto de la ciudad de origen.
- ✓ Debe haber sido inscrita o destinada a la actividad acuícola o cabotaje.

- ✓ Contar con los permisos y certificaciones vigentes, emitidas por la Autoridad Marítima competente.
- ✓ Contar con medidas y especificaciones técnicas avaladas por un Ingeniero Naval y luego visadas por el Capitán de Puerto de la ciudad donde fue construida e inscrita.

En este caso particular, nos enfocaremos a una de las naves Tsunami I, Matrícula 2655 San Antonio la cual cumple con los requisitos de construcción:

- Eslora: 17.72 mts.
- ✓ Manga 6.47 mts.
 - ✓ Puntal 2.63 mts.
 - ✓ Arqueo Bruto 49.99 TRG.

3.2. Cambio actividad de la Nave

Para la puesta en marcha de la actividad fue necesario contar con una nave para operar en los centros de cultivos y que esta contara con la autorización marítima de cabotaje respectivo.

A raíz de ello el socio individualizado como Manuel Silva realizó como aporte una de sus embarcaciones denominada Tsunami I, matrícula 2655 CA 3215 de San Antonio, mediante una reinversión, a fin del desarrollo de la actividad.

Para el desarrollo de actividad Acuícolas o Cabotaje, la nave menor fue inscrita y autorizada por la Autoridad Marítima de Chile y se hizo hincapié en que esta contara con:

- ✓ Certificados de Matrícula.
- ✓ Certificado de Navegabilidad.
- ✓ Certificados Dotación Mínima de Seguridad.
- ✓ Certificado de Arqueo.
- ✓ Certificados de Estabilidad.

Todos emitidos por la capitanía de Puerto de la ciudad de origen de inscripción de la nave.

Como requisito indispensable es que la nave destinada al giro de la empresa se encuentre inscrita en Cabotaje. En este caso, se solicitó a la capitanía de San Antonio (origen de su inscripción) el cambio de actividad, es decir, a servicios acuícolas y cabotaje. El mismo procedimiento se realizó con las otras cuatro embarcaciones.

4. Descripción de la Empresa

ALABAMAR Ltda. es una Sociedad de Responsabilidad Limitada que se creó el 12 de Octubre del año 2012, cuya actividad principal está dedicada a los Servicios Acuícolas y de Cabotaje. Estas actividades abarcan a la Industria Pesquera del mercado nacional y centros de cultivos en el sur del país, como por ejemplo la crianza de Salmones.

4.1. Descripción de la empresa

| | |
|-----------------------|--|
| NOMBRE DE LA EMPRESA | : SOCIEDAD MARITIMA Y COMERCIAL ALABAMAR LIMITADA. |
| DIRECCIÓN | : Brasil Nº70, San Vicente, Talcahuano. |
| R.U.T. | : 76.226.444-7 |
| REPRESENTANTE LEGAL | : Sr. Bladimir Silva Hernández, CI: 12.323.400-6 Sr. Héctor Silva Hernández, CI: 15.197.293-4 |
| TELÉFONO | : 041-2542064 |
| E_MAIL | : contacto@empresasalbamar.cl pezzsilva@hotmail.com |
| GIRO | : Servicios de Transporte y Cabotaje de Carga. Arriendo de Embarcación. Comercialización de Insumos y Repuestos Marinos. Mantenimiento de Nave Menor. |
| Nº DE TRABAJADORES | : Cuarenta, aproximadamente. |
| INICIO DE ACTIVIDADES | : 12 de octubre de 2012. |
| SEGMENTO | : Pequeña y Mediana Empresa (PYME). |

4.2. Misión

“Ser un puente al crecimiento del sector pesquero artesanal, impulsar el fortalecimiento y desarrollo de la Industria Pesquera y contribuir al desarrollo de economías del sector otorgando nuevas fuentes de trabajo y desarrollo para la gente de mar, integrando a las comunidades aledañas con el fin de mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras”.

4.3. Visión

“A través de la incorporación a la actividad de acuícola y cabotaje, las familias de pescadores artesanales desarrollen una economía sustentable, que brinde una mejor calidad de vida a sus miembros, conviviendo armónicamente con el medio ambiente, basando su desarrollo en la valoración, conservación y difusión del área pesquera, sistemas acuáticos, centros de cultivos y otros ecosistemas presentes”.



Flota Albamar Ltda.

Inicio de actividades de la empresa ALBAMAR Ltda. en el Servicio de Impuestos Internos:



INSCRIPCIÓN AL ROL ÚNICO TRIBUTARIO Y/O DECLARACIÓN JURADA DE INICIO DE ACTIVIDADES

Mediante la presente el Servicio de Impuestos Internos certifica que se ha efectuado satisfactoriamente la Declaración Jurada de Inicio de Actividades de :

| | |
|--------------------------------|---|
| NOMBRE O RAZON SOCIAL | SOCIEDAD MARITIMA Y COMERCIAL ALBAMAR LIMITADA |
| RUT | 76226444- 7 |
| FECHA DE INICIO DE ACTIVIDADES | 12-10-2012 |
| DESCRIPCION DE ACTIVIDAD | SERVACUICOLASCABOTAJEMANTNAVE MENORARRDO EMBCOM REP M |

| Actividades Económicas | Principal |
|---|-----------|
| SERVICIOS RELACIONADOS CON LA ACUICULTURA. NO INCLUYE SERVICIOS PROFESIONALES Y DE EXTRACCION | IN |
| REPARACION DE EMBARCACIONES MENORES | IN |
| OTROS TIPOS DE VENTA AL POR MENOR NO REALIZADA EN ALMACENES N.C.P. | IN |
| TRANSPORTE MARITIMO Y DE CABOTAJE DE CARGA | IS |
| ALQUILER DE TRANSPORTE POR VIA ACUATICA SIN TRIPULACION | IN |

| |
|----------------|
| CAPITAL |
|----------------|

| Capital Enterado (Miles \$) | Capital por Enterar (Miles \$) | Fecha Capital por Enterar | Capital Total (Miles \$) |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|--------------------------|
| 15.000 | | 27-10-2012 | 15.000 |

| |
|------------------|
| DOMICILIO |
|------------------|

| Calle | Número | Block | Departamento |
|--------|--------|-------|--------------|
| BRASIL | 70 | | |

| Villa/Poblacion | Ciudad | Comuna |
|-----------------|------------|------------|
| GAN VICENTE | TALCAHUANO | TALCAHUANO |

| Area fono | Número de Teléfono | Area fax | Número de Fax |
|-----------|--------------------|----------|---------------|
| | | | |

"Contribuyente solicita la exención del Impuesto de Primera Categoría del artículo 14 Quater, de acuerdo a lo establecido en el número 7° del artículo 40 de la L.I.R. La aprobación de su solicitud de ingreso a la exención Art.14 Quater, de acuerdo a lo establecido en el número 7° del Art. 40 de la L.I.R, se encuentra en proceso de revisión por parte del SII."

| | |
|----------------|--|
| UNIDAD DEL SII | TALCAHUANO CARRENO 3865, LOCALES 1 Y 2, TALCAHUANO |
|----------------|--|

Rut empresa y representante legal

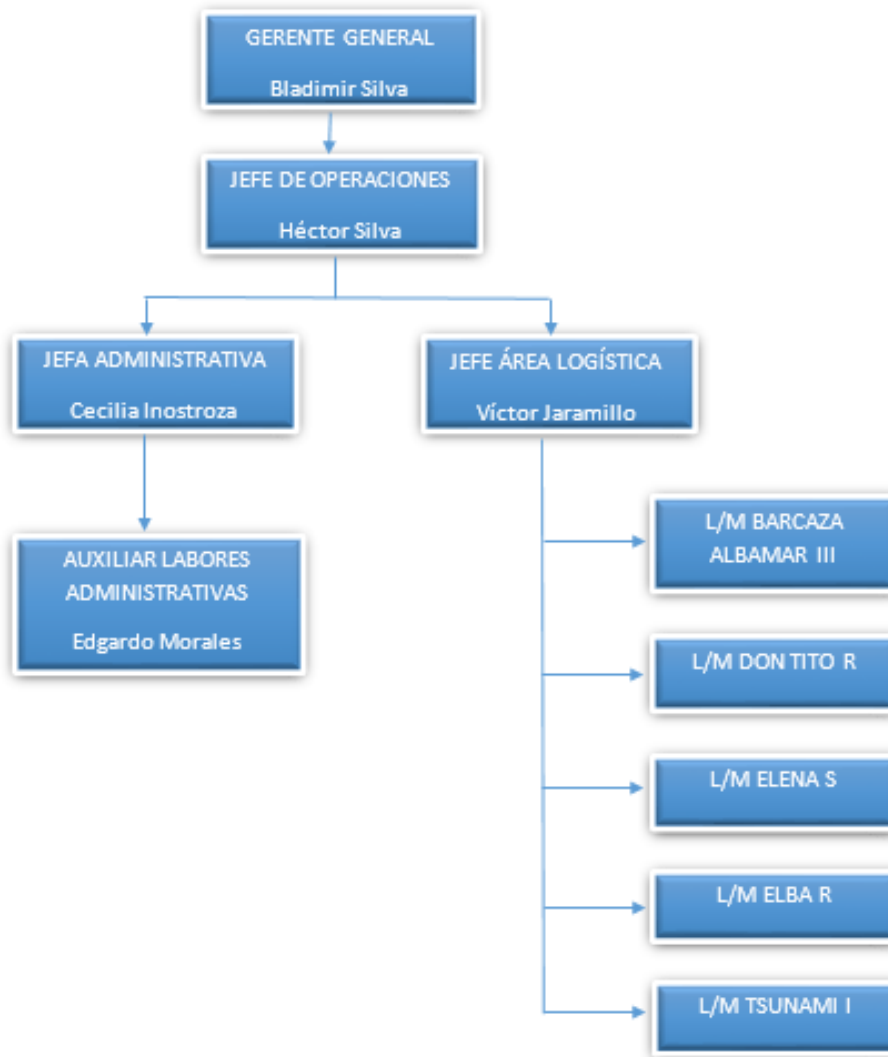


5. Estructura de la organización

La organización y administración está compuesta principalmente por cinco personas, entre las que se encuentran el gerente general, don Bladimir Silva Hernández seguido del jefe de operaciones don Héctor Silva Hernández; la jefa administrativa Srta. Cecilia Inostroza Carvajal, encargada de velar por los asuntos administrativos de la empresa, Don Víctor Jaramillo Ehijo, encargado del área de Logística, desempeñándose además como Jefe de Flota encargado de las labores en el sur, siendo puente de contacto con la empresa mandante, quien además debe supervisar el buen desempeño y mantenimiento de las embarcaciones, manteniendo comunicación directa con cada uno de los patrones de las 5 naves que componen actualmente la flota de la empresa en estudio.

Finalmente se encuentra don Edgardo Morales Fernández, quien se desempeña como Flota y labores a fines en casa matriz (Talcahuano) las cuales surgen por petición tanto del gerente general como de la jefa administrativa.

Organigrama personal de planta



5.1. Entorno de la empresa

- **Rubro en que está inserta la empresa**

El rubro de servicios acuícolas y cabotaje.

- **Industria**

La presente organización está inserta la industria pesquera. Desarrollando la actividad con naves menores.

- **Productos**

La empresa presta servicios de cabotaje, arriendo de naves menores a la empresa Salmones Humboldt, según contrato exclusivo entre las partes.

- **Clientes**

El cliente principal es Salmones Humboldt, sin embargo, se deja abierta la posibilidad de prestar servicios a otras entidades en la zona de Puerto Montt y alrededores. Tales como: Salmonera Truzal y Servicios Marine Patagonia, entre otros.

- **Proveedores**

Entre los proveedores más importantes encontramos aquellos relacionados a la mantención, suministro y equipamiento de embarcaciones, así como también a aquellas que prestan servicios informáticos, destacando a:

- ✓ KUPFFER.
- ✓ DOUGLAS IMPORTACIONES.
- ✓ DUCASSE.
- ✓ SERVICIOS INTEGRALES DIESEL.
- ✓ NEOTECDATA.
- ✓ TECSAT.
- ✓ MARIMSYS.
- ✓ SODIMAC, ENTRE OTROS.

- **Principales competidores de mercado**

Los principales competidores que hay en el mercado para Albamar Ltda. son:

- ✓ **Transportes Navarro Ltda.**, Transporte Marítimo, servicios a empresas salmoneras y al cabotaje en general.
- ✓ **Patagonia Wellboat**, Transportes Marítimos.
- ✓ **Naviera Paredes**, Transportes Marítimos, Cabotaje, Arriendo de Naves, Arriendo de Grúas.
- ✓ **Transportes Marítimos Kochifas S.A.**
- ✓ **Taximar, Transportes Marítimos.**
- ✓ **Servicios Acuícolas Navarro Ltda.**

5.2. Área de la empresa para la inserción del proyecto

Lo analizado por las estudiantes comprende desde la organización y estructura interna de la empresa Soc. Marítima y Comercial Albamar Ltda., determinando los problemas que se suscitan dentro de la organización hasta elaborar una propuesta para corregir las falencias encontradas, con el fin de evitar posibles problemas en el futuro. Esto mediante el desarrollo de un plan de acción que sea acogido por la empresa con posterioridad. El sector que se seleccionó para implementar medidas correctivas o de recomendación de soluciones, fue el de control interno, problemas de gestión y la organización como un todo. Se seleccionaron los procesos más críticos identificados por las estudiantes y los procesos que podrían tener influencia negativa en el desarrollo eficaz de la empresa, los cuales a su vez se analizaron en conjunto con personal administrativo de la organización.

5.3. Determinación de la fiabilidad de la administración

Para determinar si la administración actual de ALBAMAR Ltda., se puede considerar confiable o no desde el punto de vista de los controles empleados por ésta, se realizó un conocimiento general de la empresa, el cual sirvió para comprobar qué tan riesgosa era la empresa en la elaboración y control de sus procedimientos. Con esta información se realizó una ilustración de su estructura organizacional, la cual demostró que el actual organigrama está compuesto por cinco trabajadores que corresponden a un gerente general, un jefe de operaciones, un encargado del área logística, una jefa administrativa y un auxiliar o flota de apoyo a la administración.

Mediante esto se determinó que no se puede considerar a la administración confiable, dado que no existe mayor personal para la realización de las gestiones de la gerencia y como consecuencia no hay una adecuada segregación de funciones en los procesos que realiza la empresa.

5.4. Necesidades detectadas

En la visita efectuada a la empresa y posterior entrevista con la jefa administrativa a cargo del departamento, doña Cecilia Inostroza, se llegó a una conclusión con los siguientes procesos analizados (expresados como una idea general):

- ✓ Problemas en el área administrativa, específicamente en la segregación de funciones.
- ✓ Falta de procedimientos en las compras de la entidad.
- ✓ Fiscalización constante en las embarcaciones.
- ✓ Internalización de sus procesos contables.
- ✓ Carencia de una cadena de mando.
- ✓ Falencias de seguridad en embarcaciones y para sus trabajadores.

CAPÍTULO 3: DESARROLLO EMPÍRICO

1. Descripción de las necesidades detectadas

1.1. Problemas en el área administrativa, específicamente en la segregación de funciones

Actualmente la empresa no posee una adecuada segregación de funciones, cuentan con una sola persona facultada de realizar activamente todas las tareas contables y administrativas que es doña Cecilia Inostroza.

Cabe mencionar que esta persona es la encargada tanto de la empresa de servicios de cabotaje Albamar, como de las cinco razones sociales independientes dedicadas a la pesca extractiva en la zona de San Vicente.

Doña Cecilia Inostroza cumple el rol de secretaria, contadora, administradora, entre otros roles paralelos; nos referimos a que atiende al personal y a los clientes, realiza gestiones en la Autoridad Marítima, genera contratos de trabajo, atiende el teléfono, recepciona información tributaria, realiza planilla de gastos con sus respectivas cuadraturas, confecciona guías de despacho, es la encargada del pago tanto de los proveedores como los trabajadores de la organización, es quien debe controlar la compra de insumos, encargada de hacer llegar la información contable a contadores externos B y D Auditores Ltda., confecciona contratos de trabajo, realiza el pago de imposiciones, administra las cuentas corrientes de sus respectivos jefes asociadas a sobregiros, recibir cheques, cuadrar dinero, además debe mantener constantemente actualizada la información en Pronexo, entre otras labores.

Pronexo: es una plataforma en línea para la gestión y el intercambio eficiente de información utilizada como control por la empresa Humboldt, en la cual Albamar fue creada como usuario, en esta plataforma está la información de cada trabajador al día, contrato de trabajo, derecho al saber, reglamento interno, reglamento de higiene y seguridad, foto, entre otros, se debe subir al sistema toda la información escaneada con sus respectivas firmas. Esta rigurosidad se debe a que la empresa Humboldt lleva un control muy estricto sobre las prácticas laborales lo que implica disponer de la información oportunamente.

Otra de las labores de doña Cecilia Inostroza es velar por el cumplimiento de cada una de las normas impuestas por la Autoridad Marítima para que las embarcaciones se mantengan operativas, como por ejemplo, revista anual, certificados de navegabilidad, certificado de dotación mínima, entre otros.

Las labores mencionadas anteriormente están asociadas a movimiento de personal, sin embargo, al ser realizadas por una sola persona pueden generar problemas en la organización como, por ejemplo:

- ✓ La casi nula segregación de funciones provoca que no existe mayor control o supervisión acerca del trabajo que doña Cecilia Inostroza realiza, conlleva a la vez errores humanos que no pueden ser detectados oportunamente, podrían encontrarse registros inadecuados o procedimientos incorrectos que pueden influir negativamente tanto en los estados financieros como en desarrollo de las actividades de la organización.

- ✓ La sobrecarga laboral que genera la administración tanto de los hermanos como personas naturales dedicadas a la pesca artesanal sumado a la administración de la empresa Albamar, considerando que cada una debe tener sus registros y su información financiera independiente puede provocar errores, que se pasen por alto procedimientos esenciales o controles necesarios para la realización de un proceso en particular. Además mencionar que no existe una persona que tenga la capacidad técnica para suplir a doña Cecilia en el caso de ausencia laboral, ya sea por vacaciones o por enfermedad eventual, se ha dado que en ocasiones la administrativa se ha ausentado y el trabajo se le ha acumulado lo que se vuelve estresante para su salud pudiendo verse afectados los plazos de entrega y no contar con la información expedita y de manera oportuna, por lo tanto consideramos que no existen resguardos que pueda aplicar la administración en los casos mencionados anteriormente.

Asociado a estos puntos realizar actividades paralelas como por ejemplo atender el teléfono por la misma persona en este caso doña Cecilia Inostroza, quien está constantemente realizando pagos o movimientos de cuentas corrientes le provoca desconcentración y como efecto puede incurrir en errores financieros (ingresar mal la información) que por la naturaleza de la empresa serían devastadores.

Por ejemplo, en una ocasión había que efectuar un pago a proveedores, por consiguiente, la administrativa emitió un cheque y en vez de anotar con palabras \$67.000.000 anotó \$6.000.000, si bien no es toda su responsabilidad, ya que el cajero es quien debe verificar si lo escrito corresponde a la cifra en números, el cheque salió protestado, el pago al proveedor no se realizó en la fecha acordada, lo que se traduce en desconfianza por parte del proveedor afectando la imagen de la organización.

También mencionar que al no existir una secretaria ni tampoco una adecuada definición de funciones de cada puesto, en ocasiones llegan los mismos trabajadores o clientes a hacer consultas y tienen que estar esperando a doña Cecilia, quien tuvo que salir a hacer trámites bancarios, Sernapesca y otros. El salir implica una pérdida de tiempo valioso para la administradora, ya que dichas gestiones pueden ser realizadas por otra persona dado que no revisten mayores responsabilidades, lo ideal es el Junior que actualmente existe, pero al que no se le ha designado adecuadamente sus funciones.

1.2. Falta de procedimientos en las compras de la entidad

Actualmente la empresa no cuenta con un procedimiento de compras determinado que le permita regular sus gastos. La administradora es quien realiza las compras necesarias para la funcionalidad de la entidad en el área directiva (implementos menores) y para esto desembolsa un aporte personal cuando se necesita algún implemento y posteriormente lo rinde al gerente quien le realiza a devolución de dinero correspondiente, justificando este con la boleta o factura respectiva.

El problema principal que provoca la falta de procedimientos para la compra de artículos necesarios, es que no se cumple ningún tipo de lineamiento, teniendo la administradora que realizar préstamos temporales a la empresa esperando efectuar la rendición correspondiente. Debido a esto puede surgir la problemática de pérdida de documentación de respaldo, que es

necesaria para la devolución del dinero lo que perjudicaría directamente a la trabajadora, ya que no puede solicitar la devolución de su dinero personal.

Esta problemática también conduce a dificultades con los trabajadores, ya que en la actualidad la administradora realiza notas de pedido donde autoriza al trabajador comprar insumos necesarios directamente en ferretería con la que se ha convenido el pago mensual, el trabajador una vez retirado el material debe hacer llegar la nota de pedido con los valores de los productos solicitados, este método no ha resultado eficaz por las innumerables fugas de materiales a las que se ha visto expuesta la empresa, ya que la administradora no siempre tiene el conocimiento del material preciso que se requiere para cada una de las embarcaciones.

Por ejemplo, don Pedro necesita 10 pernos, sin embargo, solo ocupa cinco, los restantes desaparecen y nuevamente en la próxima ocasión compra 10 pernos, lo que se conlleva otro costo innecesario. No hay un control riguroso de lo que se compra, si bien son herramientas pequeñas que sumando pueden llevar a una gran pérdida.

Dentro de este punto cabe mencionar que doña Cecilia gran parte del tiempo trabaja sola en su oficina, ya que gerencia (mismo dueño) se encuentra constantemente viajando a Puerto Montt dado que la actividad principal en este caso cabotaje está centrada en esta zona, si bien la oficina posee 3 dependencias donde se encuentra un soldador, otra persona que cuida el recinto (nochero) y el junior, también hay personas trabajando en las redes de pesca guardadas en el galpón, por lo que constantemente está circulando gente extraña y han habido robos de herramientas por la falta de dicho control.

Lo anterior es considerado por la administrativa como falta de compromiso de los trabajadores, menciona que cada persona debe cumplir con sus respectivas funciones, el cuidador estar atento a lo que sucede a su alrededor, el soldador una vez realizada su acción guardar sus herramientas, sin embargo, está consciente de que este problema radica en la falta de control de bodega, ya que solo hay un control superficial de lo que entra y sale.

Si bien los gastos en ferretería han ido disminuyendo después de reuniones hechas con los trabajadores para que controlen sus compras, esto también desencadenó otro problema, estos últimos se sentían vigilados, por lo tanto, se hace imprescindible un encargado de bodega.

1.3. Fiscalización constante en las embarcaciones

El no tener una persona de planta que fiscalice de manera adecuada las embarcaciones utilizadas para el servicio de cabotaje en Puerto Montt ha provocado que los trabajadores incurran en malas prácticas laborales, nos referimos a robo de petróleo, uso de bebidas alcohólicas en sus puestos de trabajo y la pérdida de alimentos en la nave, lo que se traduce en una falta grave incurriendo en un incumplimiento de contrato por parte de Albamar, exponiéndose a la vez a que Salmones Humboldt principal y único cliente de la organización dejara de prescindir de los servicios de cabotaje, poniendo fin al contrato afectando notoriamente las utilidades y reputación de la empresa.

Como medida de control la empresa tuvo que instalar equipos de monitoreo y control de petróleo full track que significaron una inversión considerable dado a su alto valor y pago mensual por el servicio.

Para Albamar es una situación compleja y vergonzosa que sus propios trabajadores incurran en estas faltas, por lo que se hace imprescindible que la empresa tenga una persona encargada de fiscalizar constantemente cada una de las naves.

Considerar que a raíz de esta situación, Albamar tiene como objetivo alcanzar un mayor control de sus procesos tanto internos como externos, ser reconocidos en el sector y captar más clientes para como empresa lograr tener el poder negociador, seguir sus propias normas sin depender de los requerimientos impuestos por Humboldt, ya que esta salmonera pide numerosos requisitos, por ejemplo en ocasiones señalan como clausula utilizar equipos específicos y la empresa Albamar ya tiene sus propios equipos que cumplen la misma función, sin embargo dependen de lo estipulado en el contrato que no favorece mayormente a la empresa, teniendo que incurrir en gastos innecesarios.

Don Bladimir Silva deposita toda su confianza en doña Cecilia Inostroza por lo mismo ha sido renuente a contratar más personal, sin embargo, por el crecimiento y diversificación del negocio sumado a los problemas emergentes esta en conocimiento que se necesita de manera urgente una segregación de funciones que permita desarrollar las actividades de la empresa de manera más eficiente.

Es trivial que para que una empresa crezca debe contar con un abogado, un contador y un ingeniero, Albamar no tiene sus propios profesionales, si no que utiliza profesionales externos.

Se necesita por tanto un ingeniero que oriente a la empresa en temas de negocios, rentabilidad, analice la mejor forma de invertir, entre otros.

Un contador que gestione soluciones para el proceso administrativo, en los ámbitos contables, financieros y tributarios, de acuerdo con los principios y normas existentes.

Un abogado para que les asesore y de consejos en materias jurídicas, laborales y les respalde ante la diversificación del negocio.

Si bien Don Bladimir Silva gerente de Albamar es quien gestiona los negocios, no posee estudios asociados que podrían potenciar aún más la buena gestión que ha desarrollado hace más de 15 años, necesita una asesoría profesional que lo oriente a generar nuevos negocios.

Héctor Silva, socio y jefe de operaciones si posee estudios en comercio exterior y Doña Cecilia Inostroza es contadora, pero en ambos casos no están siendo aprovechadas al máximo sus capacidades porque tienen que cumplir con otras labores que no son trascendentales.

Mencionar además que el tener un contador externo como lo hace actualmente la organización implica falta de fluidez en la información de la empresa a la hora de la toma de decisiones, no saber de cuánto dinero dispone al momento de realizar una inversión.

1.4. Internalización de sus procesos contables.

La empresa actualmente tiene externalizados los procesos de confección de sus libros contables, por lo tanto, no tiene mayor control sobre los registros ni sobre la edición de estos, a pesar de que es la administradora quien suministra la información a la empresa de asesoría externa B&D Auditores Ltda.

B&D en innumerables ocasiones se ve sobrepasada por la gran cantidad de clientes que tiene y a pesar del envío de la documentación ésta no siempre puede entregar una asesoría o respuesta oportuna ante un requerimiento.

La problemática surge sobre la fluidez de la información financiera de la entidad, es decir, sus registros y libros no se encuentran disponibles de manera inmediata y en el caso de necesitar una corrección de registros o una exhaustiva revisión de estos no será hasta realizar un proceso formal de petición de información; esto podría provocar una falencia en la comunicación oportuna de errores en los registros contables o la falla en la supervisión de alguna cuenta, provocando errores que pueden afectar la información financiera de la entidad sumado a tener que esperar si se quiere realizar una inversión importante por no contar con la información al momento.

Una solución factible para la organización es que realice una inversión en un sistema de información ERP que se encuentre acorde a las necesidades de la empresa, haciendo que su información financiera sea más oportuna, además el sistema permitiría una conexión continua sobre todas las áreas de la empresa, haciendo los procesos más eficientes. Se pueden aprovechar los conocimientos actualizados de la administradora titulada en el año 2013 como contador auditor.

Sin embargo, sabemos que para que la empresa Albamar realice una segregación de funciones debe haber un cambio en su estructura organizacional que le permita alcanzar sus objetivos estratégicos, por eso nuestro objetivo es proponer un diseño organizacional que responda a la situación futura.

Podemos plantear un nuevo diseño, una nueva forma de hacer el trabajo, pero dependerá de la decisión de la empresa si efectúa nuestras recomendaciones.

1.5. Carencia de una cadena de mando.

Actualmente la organización carece de una cadena de mando, no existe una jerarquía en cuanto a las relaciones de información, si bien el Gerente general Don Bladimir Silva es quien dirige y coordina los procesos para que todo marche adecuadamente en la empresa y es a quien se le debe rendir cuentas, no existen claramente las líneas de autoridad que los trabajadores deben seguir al interior de la empresa y el poder de toma de decisiones en Albamar está disperso, en muchas ocasiones cuando el gerente se ausenta las decisiones importantes deben ser tomadas por la administrativa quien por todos los roles que realiza paralelamente, mencionados con anterioridad, puede no ser la persona más indicada para asumir dicha responsabilidad.

Don Bladimir Silva está convencido que todos los trabajadores realizan su labor en post de un bien común y de buena fe, pensamiento que notoriamente se contrasta con lo que se vive actualmente en la organización considerando los problemas que se ha tenido en cuanto a la falta de compromiso de estos, el extravío de herramientas o material de trabajo, el no cumplimiento de sus funciones, entre otros.

Una cadena de mando asegura que cada tarea, puesto de trabajo y departamento tiene una persona que asume la responsabilidad del desempeño y en nuestra empresa de estudio no existe departamentalización ni una adecuada segregación de funciones lo cual también tiene directa relación con la falta de un establecimiento de una cadena de mando.

Como Albamar es una empresa familiar uno de los grandes problemas que la afectan en este ámbito es que los trabajadores confunden las relaciones laborales con las familiares, por ejemplo, un trabajador presume que no le puede llamar la atención a su tío por una labor mal ejecutada o al revés, o también esta problemática se da en el tema de los pagos, si bien no corresponde pagarle a la esposa de un trabajador, ella es prima del dueño de la empresa y apela a la familiaridad.

Este último tema trae consigo malos ratos, discusiones de las cuales la administradora no debería ser parte, estando en juego su integridad física. En la actualidad se corrigió este aspecto, si no se autoriza o firma previamente el pago por el trabajador no es entregado a ningún familiar, evitando confusiones y excesos de confianza, sin embargo, que cada trabajador tenga una cultura laboral sobre sus deberes y derechos es un tema que falta trabajarlo con mayor profundidad, considerando que la empresa no cuenta con comité paritario ni sindicatos.

1.6. Falencias de seguridad en embarcaciones y para sus trabajadores.

La empresa provee todos los elementos de seguridad necesarios para la realización del trabajo a bordo de la embarcación y le entrega una normativa escrita sobre las medidas de seguridad a cada trabajador, los implementos que deben utilizar, los horarios a cumplir, entre otros, sin embargo no cuentan con un profesional, prevencionista de riesgos, que identifique los peligros y evalúe los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales; que planifique, supervise, controle y promueva acciones permanentes en seguridad y salud ocupacional. Albamar sabe que es imprescindible contar con dicho profesional, ya que trae como beneficio proteger la integridad física, social y mental de los trabajadores, así como los bienes de la organización, bajo estándares y procedimientos establecidos, tanto legal como organizacionalmente.

Como consecuencia de la falta de este profesional, han surgido a lo largo de los años accidentes de carácter grave, los trabajadores no han seguido las disposiciones de seguridad y el correcto uso de los implementos a bordo de la nave.

Se le sugiere a la administración la contratación de un prevencionista de riesgos con el fin de evitar accidentes graves o muertes a bordo, que se traducen en perder el elemento primordial de la organización que son los trabajadores y a la vez incurrir en un gasto mayor en demandas, indemnizaciones y compensaciones futuras que pueden afectar negativamente a la organización.

2. Análisis estratégico de la empresa Albamar Ltda.

El análisis estratégico representa un proceso de diagnóstico interno y externo, cuyo propósito es evaluar la situación competitiva de la empresa y definir la misión, los objetivos y las metas de la misma.

La definición de la misión y los objetivos de la empresa pretende dar coherencia a la actuación empresarial, por consiguiente, a continuación se distinguirá el plan estratégico vigente de la empresa.

2.1. Directrices estratégicas

Se expondrán nuevamente las directrices estratégicas que posee la empresa Albamar Ltda. y se analizará si están correctamente planteadas y alineadas con las actividades que desarrolla actualmente la organización.

Misión

“Ser un puente al crecimiento del sector pesquero artesanal, impulsar el fortalecimiento y desarrollo de la Industria Pesquera y contribuir al desarrollo de economías del sector otorgando nuevas fuentes de trabajo y desarrollo para la gente de mar, integrando a las comunidades aledañas con el fin de mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras”.

Visión

“A través de la incorporación a la actividad de acuícola y cabotaje, las familias de pescadores artesanales desarrollen una economía sustentable, que brinde una mejor calidad de vida a sus miembros, conviviendo armónicamente con el medio ambiente, basando su desarrollo en la valoración, conservación y difusión del área pesquera, sistemas acuáticos, centros de cultivos y otros ecosistemas presentes”.

Para llevar a cabo un plan estratégico, es fundamental tener clara la visión y misión, ya que son el punto de partida y proporcionan de manera expresa la dirección futura de la organización y establece una base para la toma de decisiones.

Como se puede observar el actual plan estratégico posee misión y visión, sin embargo están mal formuladas, ya que, la misión debe definir cuál es la labor de la empresa o su actividad en el mercado y además se puede completar haciendo referencia al público hacia el que va dirigido el producto o servicio. En la misión se recomienda destacar el factor diferencial mediante el cual desarrolla su labor o actividad, aspectos que no son mencionados en la declaración de misión de Albamar, más bien esta hace alusión a la responsabilidad social de la empresa.

La visión define las metas que pretende conseguir la organización en el futuro, estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Como podemos apreciar la visión tampoco está bien definida, si bien se menciona que a través de la incorporación a la actividad de acuícola y cabotaje, las familias de pescadores artesanales desarrollen una economía sustentable que brinde una mejor calidad de vida a sus miembros no queda claro qué quiere lograr la empresa, dónde quiere estar en el futuro ni tampoco si ampliará su zona de actuación, siendo estos los factores claves que debe contener una visión.

Tampoco Albamar Ltda., tiene definidos sus valores que son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura de la empresa, los cuales le permitirían crear pautas de comportamiento.

Consideramos que los valores representan la personalidad de la empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad haciéndose indispensable que estos se definan.

Es por esto, que se hace necesario redefinir las directrices estratégicas existentes, ya que, estas determinan el foco de atención que toda la organización debe tener en el desarrollo de su actividad, son lineamientos para la empresa mediante los cuales se tiene una comprensión clara acerca de la dirección del negocio. Por consiguiente, redefiniremos la misión y visión de la organización, formularemos sus objetivos, valores y responsabilidad social.

Las nuevas directrices estratégicas de la empresa Albamar Ltda. son:

Visión

“Ser la empresa líder a largo plazo en ofrecer servicios de cabotaje y distribución logística de carga de la zona sur de Chile, logrando que nuestros clientes nos prefieran y nos reconozcan por la calidad de servicio y eficiencia en nuestros procesos, convirtiéndonos en una pieza fundamental para el desarrollo acuícola nacional, que nos permita a la vez captar nuevos clientes”.

Misión

“Ser una empresa líder de transporte marítimo integral, con enfoque regional, orientado a nuestros clientes, a través de operaciones eficientes y de calidad. Propiciamos un ambiente laboral que favorezca el autocuidado, el desarrollo profesional y organizacional, a través de un equipo humano proactivo, altamente competente, con disposición de servicio y que actúa con responsabilidad en el cuidado del ambiente marino”.

Objetivos Estratégicos

- Aumentar nuestra utilidad de 60 millones de pesos a 100 millones de pesos en un plazo de 3 años.
- Ampliar la cuota de mercado al menos en un 5% en un plazo de 4 años.

Nuestros Valores

- **Responsabilidad:** Tenemos la capacidad de cumplir con nuestros compromisos, optimizando nuestros procesos sin poner en riesgo la integridad de los trabajadores para la consecución de los objetivos empresariales.
- **Puntualidad:** Cumplimos nuestras obligaciones en el tiempo estipulado, operando con dedicación nuestro trabajo para lograr los objetivos en los plazos establecidos.
- **Seguridad:** Realizamos el trabajo de manera segura resguardando y protegiendo la vida de todos nuestros trabajadores y minimizando los accidentes tanto fuera como dentro de las embarcaciones.

- **Innovación:** Buscamos constantemente nuevas tecnologías que nos ayuden a lograr eficiencia en nuestros procesos.
- **Trabajo en equipo:** Estamos comprometidos a lograr los resultados mediante un trabajo cotidiano junto con nuestros compañeros/as, respetando las diferentes opiniones y personalidades.
- **Respeto:** Ejecutamos, actuamos y nos comunicamos con otros de manera correcta, respetando siempre las diferencias de cultura, género, religión y raza.

Política de calidad y medio ambiente

Satisfacer oportunamente los requerimientos de nuestros clientes, mediante la diversificación de nuestra flota con óptimas condiciones de operación, planificación adecuada y compromiso de servicio.

Desarrollar procesos de excelencia, que nos permitan prevenir la contaminación y cumplir con la legislación medioambiental vigente y otros requisitos que apliquen a nuestras actividades.

Desarrollar las competencias de nuestro capital humano como parte integral de su formación, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes y los ambientes asociados a nuestras actividades.

Procuramos que nuestras operaciones sean amigables con el entorno y buscamos permanentemente innovar en soluciones limpias, las cuales esperamos que aporten a la sustentabilidad de los recursos naturales.

Es propio a nuestra filosofía entregar servicios con los más altos estándares de seguridad y promover constantemente políticas que resguarden la seguridad y la salud de nuestros clientes y colaboradores.

Responsabilidad Social Empresarial

Albamar Ltda., declara: "Ser un puente al crecimiento del sector pesquero artesanal a través de la incorporación a la actividad de acuícola y cabotaje, contribuyendo al desarrollo de economías del sector otorgando nuevas fuentes de trabajo y desarrollo para la gente de mar, integrando a las comunidades aledañas con el fin de mejorar la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, conviviendo armónicamente con el medio ambiente, basando su desarrollo en la valoración, conservación y difusión del área pesquera, sistemas acuáticos, centros de cultivos y otros ecosistemas presentes".

Don Bladimir Silva, Gerente General considera: "Somos una empresa respetuosa de las personas, comunidad y medio ambiente que forman parte del eje central de toda sociedad, para así fomentar la sustentación de nuestro negocio en el largo plazo. Contribuimos a través de la innovación y el diseño de nuestras naves, con un trabajo sustentable con el medio ambiente y nuestros trabajadores, para finalmente hacer del servicio nuestra vocación empresarial".

Se invierte en el desarrollo de las capacidades de nuestros colaboradores (capacitaciones) y nuevas tecnologías que incorporan la preservación del medio ambiente.

De igual manera proyectamos la relación de la Empresa en:

- Proyección a la familia del trabajador, por medio de becas de estímulo a la educación superior y ayuda personal.
- Proyección a la comunidad, mediante la estrecha y permanente colaboración con el "Hogar de Cristo" en cada uno de sus programas (campaña uno más uno, Cena de Pan y Vino, entre otras).

Consideramos que está garantizado que las empresas, que disponen de una declaración explícita y compartida (tanto con clientes como empleados) de su misión, visión, objetivos, valores y RSE orientan mejor sus acciones de marketing y afrontan de forma óptima sus imprevistos, ya que, tanto sus directivos como los empleados saben perfectamente, quiénes son, quiénes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

2.2. Análisis FODA

Una vez claro el objetivo que la organización desea alcanzar, viene una siguiente etapa de análisis tanto interno a la empresa (para determinar las fortalezas y debilidades), como externo (para hallar las amenazas y oportunidades del medio). Sólo una gerencia bien informada es capaz de tomar decisiones acertadas.

Fortalezas:

- **Ser propietario de las embarcaciones utilizadas para prestar el servicio de cabotaje**, lo que evita incurrir en gastos por arriendo de barcos o gastos asociados a la construcción de una nave. La construcción de una embarcación conlleva un tiempo de espera, el cual reduce la posibilidad de percibir utilidades como empresa, sin embargo, en esta organización Manuel Silva, uno de los socios de Albamar, realizó como aporte una de sus embarcaciones denominada Tsunami I y la utilidad que generó esta embarcación prestando servicios, se reinvertió para comprar la segunda embarcación y así sucesivamente, lo que refleja la solvencia económica que posee la empresa, tomando en consideración que no detuvieron sus actividades en ningún momento.
- **Conocimiento de la ruta (experiencia en maniobras)**, nos referimos a que el personal de la tripulación realiza la navegación por canales respetando la normativa, opera los equipos de cubierta, vela por la seguridad y cuidado tanto de materiales como de equipos trasladados. Respeta las normas de bioseguridad, manteniendo a bordo dispositivos necesarios para cumplir los protocolos de desinfección. Además el personal cuenta con la expertise de navegación, ya que, durante años han ejercido esta misma labor lo que implica un dejo de confianza en caso de cualquier inconveniente llegase a ocurrir como que fallara algún instrumento de navegación.
- **Procesos eficientes en la prestación del servicio**, se cumple rigurosamente con los plazos de entrega de la documentación requerida ya sea por la autoridad marítima, por la empresa Humboldt u otros. Se tiene flota a disposición las 24 horas del día, se cuenta con relevos del personal, mecánicos, hidráulicos y además, si es necesario y si la urgencia lo requiere, se arriendan avionetas para llegar a centros de cultivos ubicados en zonas remotas.
- **Tener espíritu de cuerpo en lo que se va a hacer**, no hay diferencias en criterio, ya que, tanto el personal embarcado, como los que colaboran en tierra se apoyan en el desarrollo

de las tareas, principalmente los que efectúan la navegación, debido a que son un grupo que sólo depende de ellos llegar a buen puerto ante alguna eventualidad, como por ejemplo ante una pana o fuga en la embarcación se deben colaborar mutuamente y trabajar en equipo para sobrellevar la situación, ya que, solo es la tripulación y el mar.

Debilidades:

- **La empresa carece de innovación tecnológica**, si bien los barcos cuentan con los permisos y certificaciones vigentes emitidas por la Autoridad Marítima y con el equipamiento respectivo para realizar el servicio de cabotaje, estos equipos instalados en la nave (transmisores de radiocomunicaciones, radares, rastreo satelital GPS, entre otros) son básicos, a pesar de que cumplen con la normativa vigente pero no aprovechan la tecnología de punta que hoy ofrece el mercado, la cual traería beneficios como precisión en la navegación, implementos amigables con el medio ambiente, productos con características adicionales que permitan entregar un servicio más completo.
- **Se carece de personal experto**, Don Bladimir Silva gerente de la empresa recalca no contar con personal experto en el área acuícola, su idea a futuro es entregar un servicio más completo y por ende poder cobrar una suma de dinero mayor. Con servicio más completo se refiere a que además de prestar el servicio de cabotaje se realicen actividades acuícolas propiamente tal, como por ejemplo vacunación a peces, alimentación a estos, manipulación de químicos, entre otras actividades que solo puede realizar un personal experto (biólogos marinos, buzos comerciales), quienes posean las técnicas y conocimientos de cultivo de especies acuáticas vegetales y animales. En la actualidad la empresa Humboldt es quien posee a dichos profesionales, por lo tanto, sólo se les cobra el transporte de sus trabajadores, mercancías y equipos que deseen trasladar a los centros de cultivo.
- **No contar con una sucursal** en la ciudad de Puerto Montt desaprovechando beneficios tributarios asociados a contratar mano de obra local, reducir costos por arriendo de oficina y controlar de más cerca las operaciones del negocio.
- **Problemas en el área administrativa**, específicamente en la segregación de funciones, falta de procedimientos en las compras de la entidad, falta de fluidez de la información financiera de la organización debido a que externalizan sus procesos contables, carencia de una cadena de mando.
- **Falta de fiscalización constante en las embarcaciones**, los trabajadores incurren en malas prácticas laborales, nos referimos a robo de petróleo, uso de bebidas alcohólicas en sus puestos de trabajo y la pérdida de alimentos en la nave, lo que se traduce en una falta grave incurriendo en un incumplimiento de contrato por parte de Albamar, exponiéndose a que Salmones Humboldt ponga fin a este afectando notoriamente las utilidades y reputación de la empresa.
- **Falencias de seguridad en embarcaciones y sus trabajadores**, han surgido a lo largo de los años accidentes de carácter grave, los trabajadores no han seguido las disposiciones de seguridad y el correcto uso de los implementos a bordo de la nave. La empresa provee todos los elementos de seguridad necesarios para la realización del trabajo a bordo de la embarcación y le entrega una normativa escrita sobre las medidas de seguridad a cada

trabajador, sin embargo no cuentan con un profesional, prevencionista de riesgos que supervise, controle y promueva acciones permanentes en seguridad y salud ocupacional.

- **Poca participación en el mercado**, Albamar lleva 3 años en el mercado y tiene un solo cliente que es la empresa Salmones Humboldt. El objetivo de Albamar es ser reconocidos en el sector y captar más clientes para lograr tener el poder negociador, seguir sus propias normas sin depender de los requerimientos impuestos por Humboldt, ya que, esta salmonera pide numerosos requisitos, teniendo que incurrir en ocasiones en gastos innecesarios.
- **Falta de experiencia en el sector acuícola y cabotaje**, si bien los socios de la empresa Albamar tienen conocimientos en la actividad extractiva de pesca avalada por sus 25 años trabajando en dicho mercado, en el sector acuícola y cabotaje sólo llevan 3 años a diferencia de grandes empresas como por ejemplo Transportes Navarro Ltda. quienes tienen una larga trayectoria en este rubro, trabajando desde el año 1993.

Oportunidades:

- **Mortalidad de peces, actualmente por florecimiento de algas nocivas “bloom”** de la variedad “*Chattonella Marina*” en los centros de cultivo ubicados en el seno de Reloncaví y la zona norte de Chiloé, en la Región de Los Lagos. Estimaciones preliminares indican que la industria salmonicultora nacional podría alcanzar pérdidas cercanas a los US\$800 millones debido al paso de la micro alga *Chattonella* que ha provocado la muerte de más de 30 millones de peces. Se han adoptado todos planes de contingencia y mitigación previstos para estas situaciones lo que se traduce en una oportunidad para Albamar, ya que, se necesitarán sus servicios para el retiro de estos peces muertos y su transporte hacia vertederos en tierra o bien hacia una fosa submarina.
- **Infección de Salmones con Virus ISA**, la Anemia Infecciosa del Salmón (ISA), es una enfermedad producida por un virus de la familia Orthomyxoviridae, del género Isavirus. La enfermedad afecta a peces cultivados en agua de mar y tiene grandes efectos en la producción de salmones, ya que, provoca importantes mortalidades entre los grupos infectados. Para Albamar también es una oportunidad debido a que se necesitarán sus servicios para el retiro de estos peces, separando los peces contaminados y muertos para su traslado hacia vertederos en tierra o bien hacia una fosa submarina.
- **Aumento en la demanda de Salmones**, se traduce en que las salmoneras van a hacer un mayor énfasis en el cultivo de estas especies por lo tanto hay mayores posibilidades de trabajo para Albamar, ya que se requerirán de sus servicios en cuanto a traslado y mantención de jaulas, alimentación, vacunas y monitoreo constante a los peces, entre otras actividades.
- **Alza del precio del salmón**, conlleva una oportunidad de negocio para la empresa porque las salmoneras harán una mayor inversión para el cuidado, protección y desarrollo de los centros de cultivo requiriendo de la actividad principal de la empresa en estudio. Se necesita reactivar la actividad.

Amenazas:

- **Incremento en el precio de insumos importantes**, petróleo, repuestos y otros, afecta directamente a las utilidades de la empresa debiendo invertir más dinero para solventar dicho gasto, debido a que este gasto es fundamental para el movimiento y mantención de las embarcaciones.
- **Inestabilidad del mercado**, el Salmón chileno pierde mercado en EE.UU y la mayor empresa acuícola global Marine Harvest opera en rojo en el país, mientras que Canadá ha aumentado en trece puntos porcentuales su presencia en el mercado estadounidense en lo que va del año, Chile pasó de acaparar el 53% en 2014 al 46% en 2015, según el reporte del segundo trimestre de 2015 de la unidad de negocios de la Bolsa de Productos de Chile, SalmonEx. Si esta inestabilidad económica continúa a largo plazo se disminuyen las posibilidades de trabajo para Albamar, el que disminuyan las exportaciones trae consigo una disminución del servicio de cabotaje, las empresas dedicadas al cultivo de peces no estarían en condiciones de requerir el servicio por estar ya operando con cifras negativas (altos costos de producción e incluso pérdidas) y lo más probable es que decidieran salir del mercado chileno y desarrollar la salmonicultura en países como por ejemplo Canadá.
- **Clima**, el mal tiempo es una amenaza constante en el desarrollo de esta actividad, ya que se efectúa en zonas remotas en las cuales no se puede recibir una ayuda oportuna ante un naufragio o accidente grave, lo que podría provocar pérdidas de capital humano y gran parte de su activo fijo.
- **Ataque de lobos marinos a los centros de cultivo**, estos animales en su desesperación de alimento rompen las jaulas provocando la salida al mar de los peses y la pérdida del cultivo lo que se traduce en una disminución del servicio de cabotaje.

Las oportunidades y amenazas no sólo pueden influir en el atractivo del estado de una organización, sino que establecen la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico; pero lo importante de este análisis es evaluar sus fortalezas y debilidades, las oportunidades y las amenazas y así llegar a conclusiones.

2.3. Estrategias

Los hermanos Silva Hernández hace más de 25 años que se dedicaban a la pesca artesanal, cada uno con su embarcación respectiva, pero debido a las nuevas restricciones en cuanto al sistema de captura que se limita de dos a tres meses al año surgió la creación de la empresa Sociedad Marítima y Comercial Albamar Ltda. Esta sociedad está orientada al servicio acuícola y de cabotaje en la zona sur del país. En el momento en que se incorpora el servicio acuícola y cabotaje para tener una fuente de trabajo permanente se utiliza una estrategia de diversificación, ya que, se genera un servicio nuevo en un mercado similar al que estaban orientados anteriormente que era el sector pesquero. Se utiliza esta estrategia porque ellos tenían conocimientos acerca de la pesca pero no del servicio acuícola y cabotaje, por lo tanto, es un servicio nuevo en un mercado que cultiva y cría salmones.

Como la situación actual de la empresa no es favorable y sus directrices estratégicas estaban formuladas de manera básica, estas fueron complementadas y posteriormente se desarrolló un análisis FODA para tener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa. Por lo

tanto ahora la dirección, está en condiciones de formular una estrategia orientada a desarrollar la misión y alcanzar los objetivos que se han definido en dicho estudio, para luego redefinir la estructura que más se adecue a estos objetivos estratégicos.

Teniendo en cuenta el carácter de los objetivos, los cuales están orientados al crecimiento de la empresa, se debe seguir una estrategia corporativa para ambos objetivos. Para el primero referido a “Aumentar nuestra utilidad de 60 millones de pesos a 100 millones de pesos en un plazo de 3 años” se utilizará una estrategia de expansión, específicamente la de penetración de mercados. Mientras que, para el segundo objetivo referido a “Ampliar la cuota de mercado” utilizaremos una estrategia de diversificación, particularmente la de diversificación vertical hacia adelante o aguas abajo.

La estrategia de penetración de mercados implica mantener una relación con la situación actual de la empresa bien sea a través de los productos tradicionales, de los mercados tradicionales o de ambos a la vez. Esta estrategia indica que la empresa trata de conseguir mayores ventas en base de incrementar el volumen de las mismas dirigiéndose a sus clientes actuales en los mercados actuales. De acuerdo al objetivo estratégico y la estrategia recién mencionada, la manera de aumentar las utilidades sería incrementando la cartera de clientes, ya que, actualmente Albamar Ltda. sólo posee uno que es Salmones Humboldt Ltda., y por ende, el nivel de ventas depende completamente de los requerimientos y la demanda que tenga esta salmonera. Otras formas de incrementar las utilidades sería reinvertiendo dichas utilidades y reforzando la relación comercial que existe actualmente con Salmones Humboldt Ltda.

Las opciones para que Albamar Ltda. aumente sus utilidades son:

1. Invertir en publicidad participando en medios que verdaderamente atraigan clientes como por ejemplo, páginas web destinadas a entregar información actual acerca de la pesca, los servicios asociados al giro, acontecimientos y noticias relevantes para el desarrollo de este sector, etc. Dentro de ese medio de publicidad encontramos las siguientes páginas web:
 - www.aqua.cl
 - www.ligamar.cl
2. Captar nuevos clientes y para esto se debe crear una página web de Albamar Ltda. y así llevar a cabo la difusión de la empresa donde los potenciales clientes obtengan toda la información en cuanto a los servicios que se prestan, la manera en que trabajan, los lugares a los que abarca el servicio, la flota disponible, las características generales, entre otras informaciones básicas de la empresa. Para que la creación de esta página web logre el objetivo y cumpla la función de informar a los visitantes debe estar en constante actualización y mantención.
3. Gestionar con otras empresas el desarrollo de nuevos negocios, asistiendo a ferias comerciales como por ejemplo:
 - Seafood Expo, se realizará entre los días 26 – 28 de abril del presente año, en Bruselas, Bélgica.
 - Aqua Sur (la feria de acuicultura más grande del hemisferio sur), a desarrollarse del 19 a 22 de octubre de 2016, en Puerto Montt, Chile.
 - Expo Pesca & AcuíPerú, a realizarse el 09 de noviembre de 2017, en la ciudad de Lima, Perú.

4. Reinvirtiendo las utilidades en algún activo fijo para la empresa, como por ejemplo una embarcación, medio imprescindible para llevar a cabo este servicio. Con esto surgen más posibilidades de atender nuevos clientes y nuevos negocios y, por ende, se generaría un aumento en los ingresos sin tener que aumentar sus costos, ya que, la inversión saldría de la utilidad, por lo tanto, sólo se incrementarían los ingresos y por tanto la utilidad final.
5. Ofrecer un servicio de calidad de manera constante para así mantener la fidelidad con la empresa Salmones Humboldt Ltda., ya que, para incrementar la ventas y conseguir un aumento en la utilidad se debe captar nuevos clientes de igual forma es muy importante mantener la relación de compromiso, lealtad y confianza que existe con el único cliente que posee actualmente Albamar Ltda. por lo tanto los esfuerzos también se deben manifestar en mantener una relación cercana con este cliente.

Con respecto al segundo objetivo de “Ampliar la cuota de mercado”, se utilizará una estrategia de diversificación la cual busca asegurar la colocación de los productos, relacionados con el ciclo completo desde que se produce el producto hasta que se vende. La idea de Don Bladimir Silva gerente de la empresa es aprovechar la actividad paralela que realizan de manera individual con el resto de los participantes de la sociedad Albamar, que es la pesca artesanal. Siendo esta utilizada como insumo para el restaurant que estará ubicado en la localidad de Chome en Talcahuano, en el cual se ofrecerá un menú compuesto por peces, variedades de mariscos y otros agregados. La estrategia a utilizar es de diversificación vertical hacia adelante o aguas abajo, ya que, con la pesca que realizan se convertirían en su propio cliente.

En Chandler (Chandler, 1962) se define: “la estructura sigue la estrategia”. Esto se refiere a que la estructura de la organización deberá estar diseñada para facilitar la persecución de los objetivos planteados en su estrategia. Pero como pudimos observar en el trascurso de la investigación, la estructura que posee actualmente Albamar Ltda. no es la adecuada para la consecución de sus objetivos estratégicos, por ende, se debe redefinir la estructura para q se ajuste tanto al ambiente, estrategia, personas, actividades y tamaño de la organización.

3. Propuesta de Diseño Organizacional

Para el cumplimiento del objetivo general de nuestra tesis que es rediseñar su actual estructura organizacional que permita a la empresa Albamar Ltda. alcanzar sus objetivos estratégicos, a continuación, se propondrá un rediseño organizacional que responda a la situación futura de la empresa.

Es de conocimiento general que organizar es el acto de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles (humanos, financieros, físicos y otros) y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos. En la organización Albamar las relaciones y tareas de cada uno de quienes colaboran no son claras, por consiguiente, los riesgos que se corren son la descoordinación, tener una estructura que no sea capaz de adaptarse con la velocidad necesaria a los cambios del entorno y que se genere una duplicidad de tareas o funciones, que tiene como resultado un trabajo ineficiente.

Como se mencionó en el marco teórico, Mintzberg propone tres aspectos generales para el análisis de la estructura organizacional:

- El funcionamiento de la organización: Cómo se agrupan las funciones y se coordinan entre ellas.
- El diseño de la estructura: La definición de las labores de cada equipo y colaboradores.
- Los factores de contingencia: Aspectos del entorno y realidad de cada organización que le otorga particularidades a cada una de ellas.

Estos aspectos combinados, en el caso particular de cada organización, determinarán su configuración estructural. Previo análisis de los puntos anteriores determinamos que la organización tiene una estructura simple, la cual se caracteriza por su sencillez, dispone de una infraestructura tecnológica mínima, una dotación mínima de personal de apoyo y una división poco estricta del trabajo. Albamar presenta además pocos niveles jerárquicos y un nivel muy bajo de formalización de los comportamientos, el poder de tomar de decisiones y controlar el funcionamiento de la organización está concentrado en el gerente general Don Bladimir Silva que es la parte central y básica de este tipo de estructura. Los trabajadores forman parte de esta estructura, pero no existen miembros de staff, mandos intermedios y técnicos de apoyo. Los flujos de comunicación son básicamente informales y se dan entre el Gerente y todos los demás miembros. El flujo de trabajo es flexible y las tareas a realizar son poco especializadas y bastante intercambiables entre los trabajadores.

Una estructura en una organización tiene dos aristas fundamentales, que son complementarias, por un lado, está la división del trabajo en tareas, mientras que por el otro se encuentra la coordinación entre ellas. Por consiguiente, consideramos que la organización debe resolver el problema de división del trabajo y luego el desafío de la coordinación entre sus miembros y unidades. Para dar solución a lo anterior es de suma importancia que Albamar implemente una estructura de carácter funcional, la cual se detallará a continuación:

La estructura funcional se caracteriza por definir una estructura en base a los inputs en la organización, potenciando la especialización en este proceso de negocio. Es decir, tiene una división del trabajo agrupándolo en base a las principales actividades o funciones que deben realizarse dentro de la organización, como son el área comercial, marketing, producción, entre otras.

La especialización en este proceso de negocio gana sentido en organizaciones que tienen un solo producto o servicio y deciden dar énfasis dentro de la organización a los inputs que generan el resultado final como es el caso de nuestra empresa en estudio.

Bajo una estructura funcional consideramos diseñar una organización basada en la idea de agrupar las especialidades ocupacionales que son similares o relacionadas, la fuerza estructural funcional reside en las ventajas de ahorro de costos asociadas a minimizar la duplicación de tareas, personas y equipo, se consigue que los empleados estén más cómodos por que pueden alternar con compañeros que hablan el mismo idioma, estas especialidades de carácter similar son llamadas funciones.

Como mencionamos anteriormente Albamar comenzó con una estructura simple, la cual se requiere modificar debido al crecimiento de la organización, si la estructura no se cambia es posible que la empresa pierda territorio en el mercado y fracase, considerando los tres años que ya lleva funcionando.

Esto se ve reflejado en que la forma estructural que había en un comienzo, la cual constaba solamente de un jefe, el mismo que actualmente es el gerente de la empresa, los trabajadores de las embarcaciones y una persona administrativa. Actualmente se puede observar que hay un jefe de logística, una jefa de administrativa y un jefe de operaciones, por lo que podemos deducir que ya están en el proceso de transformación de una estructura simple a una estructura funcional.

A pesar que existen tres jefes y por ende tres divisiones inferiores al Gerente General los principales problemas detectados en la organización tienen relación con la falta de segregación de funciones, ya que todas las funciones actualmente están siendo cumplidas por la jefa administrativa. Por lo anteriormente expuesto, se hace necesario modificar el organigrama que existe actualmente en la empresa y crear nuevas secciones, con el fin de dar un mejor soporte a la organización, se hace imprescindible entonces la contratación de personal idóneo para los cargos que desarrollaremos en el organigrama propuesto.

Para comenzar consideramos la creación de la Sección de Finanzas, ya que el propósito es internalizar los procesos contables de Albamar y como se ha mencionado la empresa actualmente tiene externalizados los procesos de confección de sus libros contables, por lo tanto, no tiene mayor control sobre los registros ni sobre la edición de estos, además de no recibir una respuesta oportuna ante algún requerimiento por el hecho de ser un cliente más de los 50 que tiene B&D auditores. Al crear una sección de finanzas en la empresa se soluciona el tema de fluidez de la información financiera de la entidad, es decir, sus registros y libros se encontrarán disponibles de manera inmediata y en el caso de necesitar una corrección de registros o una exhaustiva revisión de estos se podrá realizar al instante, contando además con la información al momento de las utilidades generadas por el negocio, las cuales pueden ser invertidas en una compra importante.

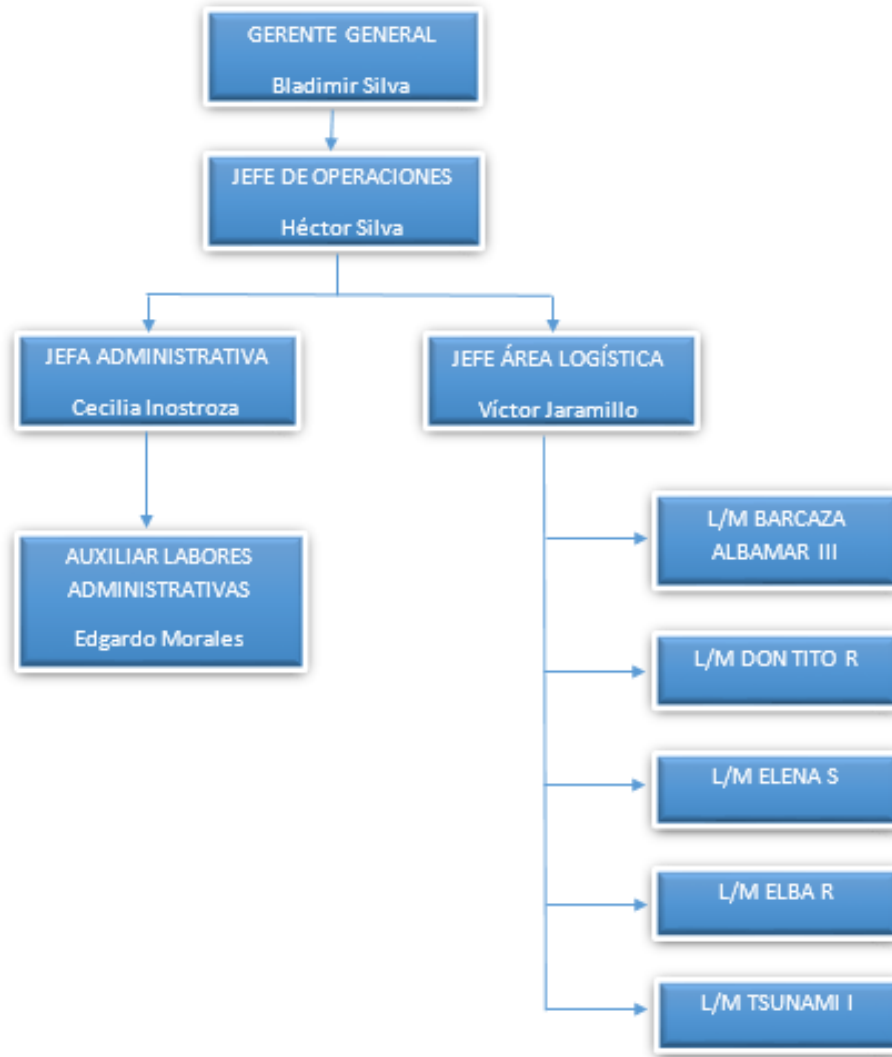
Para implementar esta sección, consideramos que la organización debe realizar una inversión en un sistema de información ERP que se encuentre acorde a sus necesidades, haciendo que su información financiera sea más oportuna. Este sistema permitiría una conexión continua sobre todas las áreas de la empresa, haciendo los procesos más eficientes.

Además, planteamos una reestructuración de los cargos, nos referimos a que la actual jefa administrativa se tituló en el año 2013 como contador auditor, posee conocimientos actualizados en materia contable los que no están siendo aprovechados por la empresa. Por ende, consideramos trasladarla a su fuerte que es la contabilidad haciéndose cargo de la sección finanzas y planteamos a Albamar contratar personal para el área administrativa.

La empresa actualmente posee un organigrama el cual a raíz de nuestra propuesta será modificado por las secciones que se agregaran a la estructura de la empresa. Como Albamar ya cuenta con 5 personas en su organización, lo ideal es potenciar sus capacidades, clarificar sus funciones, determinar la jerarquía en cuanto a las relaciones de información e identificar claramente las líneas de autoridad que los trabajadores deben seguir al interior de la empresa de manera de hacer más eficientes los procesos internos de la organización.

A continuación, se presenta el actual organigrama con el que cuenta la empresa Albamar Ltda.

3.1. Organigrama actual de Albamar Ltda.



Como se observa en el organigrama la jefa administrativa y el jefe de área logística dependen del jefe de operaciones, sin embargo, consideramos que estas tres secciones deberían tener el mismo nivel jerárquico, debido a que son independientes entre sí. Cada una desarrolla funciones específicas de su área orientadas a cumplir los objetivos estratégicos de la empresa siendo todas igualmente importantes, por lo tanto, estas tres secciones deberían ser supervisadas y responder en cuanto a su desempeño directamente con el gerente general.

Nuestra propuesta para la estructura organizativa de la empresa consiste en:

El mayor cargo jerárquico dentro del organigrama lo ocupa el Gerente general, quien actualmente dirige y coordina los procesos para que todo marche adecuadamente en la empresa, luego se desplegarán las secciones modificadas que son:

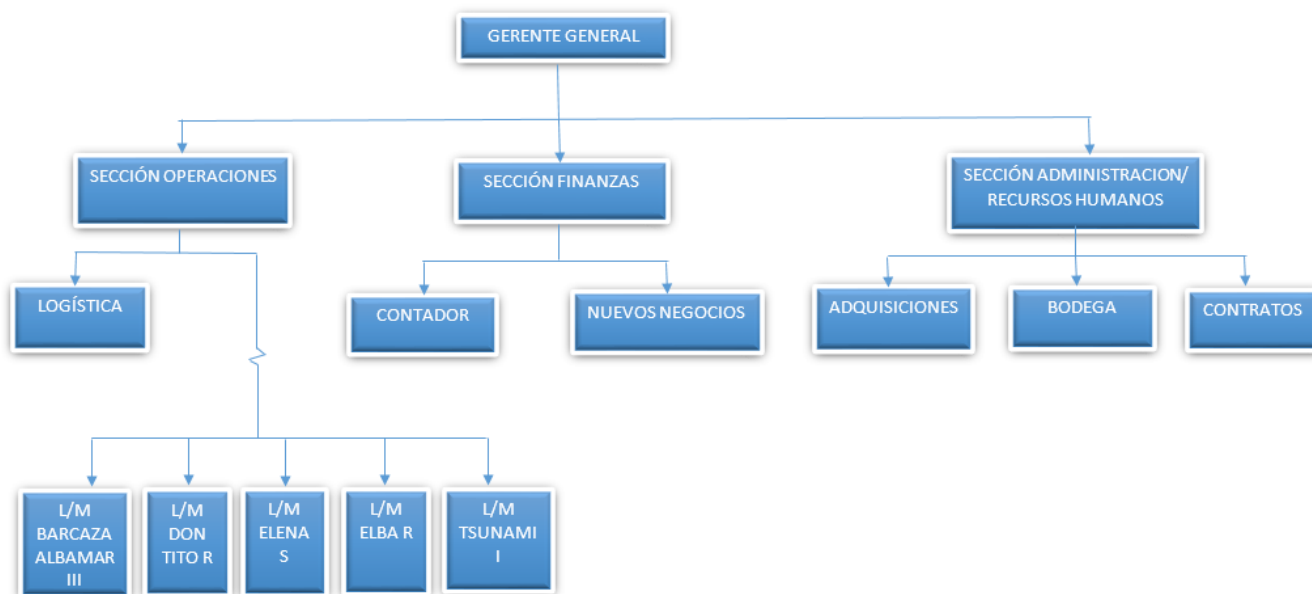
- Sección Operaciones.
- Sección Finanzas.

- Sección Administración y Recursos Humanos.

De la sección de operaciones dependerá la unidad de logística y las cinco embarcaciones con las que cuenta la empresa con sus respectivas tripulaciones. Las unidades de contabilidad y nuevos negocios dependerán de la sección de finanzas y, por último, la sección de administración y recursos humanos tendrá a su cargo las unidades de adquisiciones, contratos y bodega.

A continuación, se presenta nuestra propuesta de organigrama para la empresa Albamar:

3.2. Organigrama propuesto para la empresa Albamar Ltda.



3.3. Descripción para las nuevas secciones de la propuesta estructural

Para realizar una descripción de cada una de las secciones que se proponen para la nueva reestructuración de la empresa se desarrollarán las misiones para cada una de las tres secciones.

3.3.1. Misión Sección Operaciones

“Planear y organizar los recursos que estén disponibles para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos por la empresa, y conseguir una comunicación constante y directa con todas las otras funciones de la organización, para alcanzar las expectativas de la empresa como un todo”.

3.3.2. Misión Sección Finanzas

“Disponer de los recursos financieros y económicos en pos del crecimiento de la empresa, estando al día con sus obligaciones de corto y largo plazo. Además, de generar nuevos negocios, que fortalezcan ese crecimiento”.

3.3.3. Misión Sección Administración y Recursos Humanos

“Administrar los recursos humanos de la empresa utilizando los conocimientos y habilidades del personal en la gestión hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos que posee la empresa.

De igual forma, se deben conducir todos los recursos físicos y las nuevas adquisiciones para ofrecer un mejor servicio, de la empresa como un todo”.

3.4. Breve descripción de las unidades que componen las secciones

Para dar más claridad sobre las secciones que serán creadas se realizará una descripción de las funciones a desarrollar por cada una de sus unidades respectivas. Cabe mencionar que cada una de estas unidades contará con una persona responsable de llevar a cabo correctamente dichas funciones.

- Logística:
 - Puesta en marcha del servicio acuícola y cabotaje asociado a la compra de insumos necesarios para el desarrollo de la actividad.
 - Preparación del personal técnico de apoyo a faena (revisión del personal embarcado y buzos).
 - Interrelación con la autoridad máxima.
 - Apoyo comercial.
 - Desarrollo de informes técnicos a clientes, en este caso a Salmones Humboldt cada vez que Albamar preste el servicio de cabotaje.
- Contabilidad:
 - Recepción, control y registro de documentos tributarios de proveedores y su pago correspondiente.
 - Confección y emisión de documentación tributaria, facturas, guías de despacho, y todo lo que involucre la actividad a desarrollar.
 - Asesoría y orientación en área contable para toma de decisiones.
 - Pago de IVA mensualmente.
 - Administración de cuenta corriente de la empresa para realización de pagos.
- Nuevos Negocios:
 - Creación de página web para llevar a cabo la difusión de la empresa y captar nuevos clientes, estar constantemente actualizándola.
 - Gestionar con otras empresas el desarrollo de nuevos negocios.

Cabe destacar que la persona a contratar debe poseer conocimientos asociados a la gestión de negocios, industria pesquera, servicios acuícolas y cabotaje, además de los conocimientos informáticos propiamente tales.

- Adquisiciones:
 - Mantener stock de herramientas y artículos de oficina.
 - Compra de materiales necesarios para la actividad (repuestos para los barcos).
 - Comprar víveres para cuando se embarque la tripulación.
- Contratos:
 - Confección de contratos de trabajos, anexos y finiquitos de personal embarcado y personal de oficina.
 - Pago de las remuneraciones e imposiciones del personal.
 - Desarrollo de planilla de gastos con sus respectivas cuadraturas.
 - Planilla de anticipos (nombre y monto del anticipo).
 - Mantener constantemente actualizada la información en Pronexo.

Pronexo: es una plataforma en línea utilizada como control por la empresa Humboldt, en la cual Albamar fue creada como usuario. En esta plataforma está la información de cada trabajador al día, contrato de trabajo, derecho al saber, reglamento interno, reglamento de higiene y seguridad, foto, entre otros, por lo tanto, se debe subir al sistema toda la información escaneada con sus respectivas firmas.

Consideramos que la persona que ocupe este cargo debe poseer conocimientos generales de administración, ya que será la cara visible de la organización, cumpliendo funciones complementarias como secretaria, detalladas a continuación:

- Atención al público en general.
 - Recepcionar, registrar y distribuir la correspondencia a la sección que corresponda.
 - Organización de la agenda y calendario de actividades del Gerente General.
 - Atender y orientar al público que solicite los servicios de manera cortés y amable para que la información sea fluida y clara.
 - Hacer y recibir llamadas telefónicas.
- Bodega:
- Almacenamiento de insumos y materiales.
 - Llevar un control de las entradas y salidas de productos.
 - Mantener un claro registro de las existencias.
 - Realizar mensualmente el inventario de bodega.

Cabe mencionar que se requiere la contratación de un prevencionista de riesgos de forma permanente debido al movimiento constante que trae consigo el servicio de cabotaje. Este prevencionista estará prestando sus servicios en Puerto Montt que es donde están ubicadas dichas embarcaciones con el fin de hacer las charlas a los tripulantes antes de embarcarse y así evitar accidentes graves o muertes a bordo, que se traducen en perder el elemento primordial de la organización que son los trabajadores y a la vez incurrir en un gasto mayor en demandas, indemnizaciones y compensaciones futuras que pueden afectar negativamente a la organización.

- Prevencionista:
- Planificar, supervisar, controlar y promover acciones permanentes en seguridad y salud ocupacional.
 - Supervisar el eficaz cumplimiento de códigos y normas reglamentarias que deben aplicarse en cada embarcación, en general asociadas al programa de prevención de riesgos laborales.
 - Identificar los peligros y evaluar los riesgos de accidentes del trabajo y enfermedades profesionales.
 - Identificar y evaluar las condiciones que son causas de accidentes laborales y enfermedades profesionales para poder prevenirlos.

Como se puede observar en el organigrama que nosotras le proponemos a la empresa Albamar, depende de manera descentralizada las cinco embarcaciones con sus respectivas tripulaciones a la sección de operaciones.

Las funciones que se mencionarán a continuación, deben ser respetadas y cumplidas a cabalidad por el capitán del barco y toda la tripulación.

- Tripulación:
 - Realizar la navegación por los canales respetando la normativa.
 - Velar en todo momento por la seguridad del personal a bordo.
 - Estar atento en todo momento a las operaciones del barco.
 - Operar los equipos de cubierta.
 - Apoyar trabajos adicionales toda vez que el jefe directo se lo solicite.
 - Trasladar equipos y materiales, velando por la seguridad cuidado de los materiales.
 - Respetar las normas de bioseguridad, manteniendo a bordo equipos necesarios para cumplir los protocolos de desinfección.

Como se mencionó en el marco teórico el diseño organizacional está compuesto por cuatro elementos básicos, estos son: división del trabajo, departamentalización, jerarquía y coordinación. Fueron analizados los tres primeros elementos y se pudo concluir que la gran ventaja de la división del trabajo radica en que, al descomponer el trabajo total en operaciones pequeñas, simples y separadas, los diferentes trabajadores se pueden especializar y la productividad total de la empresa se incrementa. Combinar estas tareas en forma lógica y eficiente, mediante la creación de secciones y subunidades es un medio fundamental para coordinar el trabajo dentro de la organización. Por último, destacar que para implementar exitosamente esta nueva estructura lo más importante es integrar las actividades de los departamentos o secciones independientes a efecto de lograr las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación puede generarse un problema asociado a perseguir los intereses de una sección a expensas de los objetivos organizacionales. Como método de coordinación se recomienda a la Gerencia realizar reuniones mensuales con todo el equipo de trabajo, de manera de analizar si las nuevas secciones están funcionando a cabalidad y corroborar, además, si existe una adecuada alineación de las responsabilidades de cada individuo con los objetivos estratégicos, proceso que hay que revisar continuamente.

4. Valorización de la propuesta

4.1. Costo de adquirir la propuesta

Los costos de cada una de las contrataciones que se deberán efectuar, se entregarán con la finalidad de que la empresa sea quien decida en definitiva qué profesional será el que se contrate.

A continuación, se detallan los presupuestos para los cuatro puestos:

- Prevencionista

El prevencionista prestará sus servicios cada vez que un barco y su tripulación se embarquen, por lo tanto, habrán fechas específicas en las que él debe ir y dar las charlas de seguridad. No se hará un contrato por jornada parcial o completa, ya que, el servicio que se necesita de él es solamente cuando la tripulación se embarque. A raíz de esto, se ha decidido que su remuneración será por honorarios.

Aproximadamente, el profesional deberá realizar cinco charlas al mes. El contrato que se realizará, será un convenio a honorarios detallando las fechas de las charlas que se realizaron en un determinado periodo. Este lo determinará la empresa, pudiendo ser por ejemplo, un periodo de tres meses, seis meses, un año o más, quedando este aspecto a criterio de la empresa.

| Tipo de profesional | Costo por charla (\$) | Charlas por mes (aprox.) | Total a pagar por mes |
|---------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Sin experiencia | 15000 | 5 | 75000 |
| Con experiencia | 25000 | 5 | 125000 |

- Encargado de nuevos negocios

Esta persona debe estar contratada por jornada completa, ya que, será quien actualice la página web de la empresa, la que esté en contacto con empresas pesqueras y la que gestione nuevos negocios y capte futuros clientes para Albamar Ltda.

Como los objetivos estratégicos de la empresa es captar nuevos clientes y aumentar la utilidad de ésta, se hace necesario que la persona que se contrate esté tiempo completo trabajando para lograr estos dos objetivos. También es importante que posea experiencia laboral para que se cumplan en los plazos estipulados, por lo tanto, será una persona que tenga disponibilidad completa y con experiencia laboral.

Este profesional debe ser contratado de planta, ya que, será una parte fundamental para que la empresa cumpla con lo establecido en las directrices estratégicas.

| Tipo de profesional | Tipo de jornada | Horario jornada | Costo del profesional | Total a pagar por mes |
|---------------------|------------------|--|-----------------------|-----------------------|
| Con experiencia | Jornada completa | Lunes a Viernes 09:00 a 14:00 hrs. 15:00 a 18:00 hrs | \$800000 | \$800000 |

- Encargada de contratos

Esta persona será contratada como planta de la empresa, ya que, estará a cargo de una unidad y será la única que se ocupe de la confección de los contratos para el personal, la creación de cada uno de los perfiles de los trabajadores en Pronexo y su constante actualización, y para llevar la completa información y orden de las remuneraciones y los anticipos que se soliciten.

Quedará a criterio de la empresa, si decide contratar a una persona con o sin experiencia, debido a que, no es un aspecto relevante y fundamental para el cumplimiento de la visión y objetivos de la empresa.

| Tipo de profesional | Tipo de jornada | Horario jornada | Remuneración | Total a pagar por mes |
|---------------------|------------------|--|--------------|-----------------------|
| Sin experiencia | Jornada completa | Lunes a Viernes 09:00 a 14:00 hrs. 15:00 a 18:00 hrs | \$600000 | \$600000 |
| Con experiencia | Jornada completa | Lunes a Viernes 09:00 a 14:00 hrs. 15:00 a 18:00 hrs | \$750000 | \$ 750.000 |

- Encargado de bodega

Al igual que las personas que se contraten para las unidades de nuevos negocios y contratos, deberá estipularse que será integrada a la planta de la empresa y que esté con jornada completa, debido a que, esta persona será quien recepcione los materiales, las herramientas y los repuestos, y quien mantenga ordenado y actualizado el inventario. Queda a elección de la gerencia si la persona que se contrate posea experiencia previa o no.

| Tipo de profesional | Tipo de jornada | Horario jornada | Remuneración | Total a pagar por mes |
|---------------------|------------------|--|--------------|-----------------------|
| Sin experiencia | Jornada completa | Lunes a Viernes 09:00 a 14:00 hrs. 15:00 a 18:00 hrs | \$400000 | \$400000 |
| Con experiencia | Jornada completa | Lunes a Viernes 09:00 a 14:00 hrs. 15:00 a 18:00 hrs | \$450000 | \$450000 |

Costo de software a utilizar por la contadora:

- Softland:

Es un software desarrollado para la gestión administrativa y contable en la pequeña y mediana empresa. Este completo sistema de Gestión permite realizar una contabilidad, gestión comercial y pago de remuneraciones de manera eficiente y controlada.

Programa de Contabilidad

El programa de contabilidad ofrece la mejor alternativa para realizar esta importante tarea dentro de una empresa, permitiendo llevar a cabo un completo control sobre Centros de Costos, Presupuestos Operacionales, Conciliaciones bancarias y Control de Cuentas Corrientes, entre otros. Esta especialmente diseñado para controlar todos los movimientos contables de la pequeña empresa, de una manera ágil y sencilla. Entrega todos los informes requeridos de acuerdo a la normativa vigente, como Diario, Mayor, Balances, Libros de Compra y Venta, etc.

Características generales:

- ✓ Seguridad de usuarios a nivel de funciones
- ✓ Seguridad de usuarios a nivel de funciones.
- ✓ Disponible en versión Monousuario y Red 5 Usuarios.
- ✓ Varios años de información en Línea.
- ✓ Fácil de usar, con ayuda en línea en todas las opciones.

- ✓ Enlace automático con los otros módulos de la línea Pyme: “Gestión Comercial” y “Sueldos”.
- ✓ Informes exportables a Excel.
- ✓ Captura de datos.

| Tipo de software | Nº de licencias | Costo software |
|----------------------------|-----------------|----------------|
| Softland Pyme Contabilidad | 1 | \$ 332.010 |
| Softland Pyme Contabilidad | 5 | \$ 570.080 |

- Transtecnia:

Es un software que permite administrar los hechos económicos que afectan a la empresa, bajo la mirada financiera (IFRS) y fiscal (tributaria), ahorrando tiempo en la digitación de estos hechos económicos. Una herramienta completa, capaz de realizar todos los procesos necesarios para entregar información actualizada y oportuna de índole contable y financiera, herramientas tecnológicas de comunicación tanto para el ingreso como para la entrega de información, transformándose en un apoyo imprescindible en la gestión administrativa.

Características más importantes:

Obtener en forma integrada en un solo sistema y sin módulos adicionales la información crítica del negocio en tiempo real para su contabilidad FISCAL o IFRS.

- ✓ Fácil de Usar, Intuitivo y de rápida Implementación, logrando que su personal sea productivo en corto plazo.
- ✓ Sin costosos procesos de consultoría, no requiere de especialistas, ni procesos de configuración y parametrización.
- ✓ Ingreso de Transacciones en línea desde su red de sucursales y oficinas.
- ✓ Manejo de múltiples usuarios conectados simultáneamente en forma local y/o Remota.
- ✓ Dramática disminución de costos de digitación y procesamiento de datos.
- ✓ Rápida implementación y puesta en marcha.

| Tipo de software | Nº de licencias | Costo software |
|--------------------------|-----------------|----------------|
| Transtecnia Contabilidad | 1 | \$ 320.470 |
| Transtecnia Contabilidad | 5 | \$ 550.760 |

Cabe señalar que la contratación de un nuevo personal implica que la empresa deberá invertir en una estación de trabajo equipada con las herramientas necesarias para poder desarrollar sus funciones óptimamente (computador, escritorio, sillas y artículos de oficina).

4.2. Tiempo estimado para implementar la propuesta

El tiempo estimado para la implementación de nuestra propuesta guarda directa relación con las prioridades de contratación de la empresa, si bien se necesita realizar una reestructuración total

del organigrama y sus respectivas funciones, la contratación más importante a realizar es la de la secretaria, quien es la encargada de la unidad contratos, ya que para que doña Cecilia, actual jefa administrativa, se ocupe completamente de la sección finanzas se necesita de manera urgente una secretaria que atienda las inquietudes de los trabajadores y público en general. Este puesto debe ser cubierto a la brevedad en un plazo aproximadamente de un mes, para que luego de su contratación la jefa administrativa le realice una pequeña capacitación con respecto a la utilización del programa Pronexo requerido por Salmones Humboldt, los formatos asociados a la confección de contratos de trabajos, anexos y finiquitos, entre otros.

La otra contratación que se debe realizar a la brevedad es la del prevencionista con el fin de evitar accidentes a bordo de las embarcaciones, que se traducen en daños a la salud de los trabajadores e incurrir en un gasto mayor en demandas, indemnizaciones, entre otras.

Esta contratación tiene un tiempo estimado de dos meses, ya que, se hace imprescindible para la organización un profesional idóneo que controle y promueva acciones permanentes en seguridad y salud ocupacional.

Dentro de la reestructuración mencionamos la creación de la sección adquisiciones, la cual no requiere una contratación de personal, ya que se cuenta con Don Héctor Silva quien actualmente desempeña el cargo de jefe de operaciones, cargo más bien protocolar. Con la reestructuración sus funciones serán en importar desde China u otros lugares del mundo los repuestos utilizados por los barcos de manera de abaratar costos, adquirir los artículos de oficina y comprar los víveres de la tripulación. Por lo tanto, ahora se desempeñará en el cargo de encargado de adquisiciones, cargo que potencializará sus habilidades, ya que, como se mencionó con anterioridad posee amplios conocimientos en comercio exterior.

En cuanto al área logística ya se cuenta con la persona encargada de esta unidad, Don Víctor Jaramillo, quien actualmente organiza los recursos disponibles, trabaja directamente en la puesta en marcha del servicio acuícola y cabotaje, realizando las compras de los insumos necesarios para el desarrollo de la actividad, preparando al personal técnico de apoyo a faena, se relaciona directamente con la autoridad marítima de Puerto Montt donde se presta el servicio de cabotaje, desarrolla informes técnicos a clientes y es un apoyo a la actividad comercial. Mencionar además que, Don Víctor Jaramillo posee estudios como Biólogo Marino que le permiten tener un conocimiento más acabado del tema acuícola, pudiendo establecer relaciones iguales con sus pares del sector las cuales impulsen el desarrollo de la actividad.

Con respecto a la unidad de bodega no existe actualmente una persona encargada, sin embargo, consideramos que no se debería invertir en la contratación de personal por el poco movimiento que esta área implica. Realizar el almacenamiento de insumos y llevar un control de las entradas y salidas de estos productos son una función que la puede realizar sin problemas Don Edgardo Morales actual auxiliar de labores administrativas. Otorgarle una función fija le generará mayor compromiso y satisfacción con su trabajo, sumado a un incremento en términos de sueldo. Su función como encargado de bodega se complementará con sus labores de junior asociadas a efectuar gestiones en la autoridad marítima y el servicio nacional de pesca, realizar trámites bancarios, servir como chofer para el traslado del gerente general a reuniones, entre otras.

Cabe señalar que doña Cecilia Inostroza asumirá el cargo de jefa de la sección finanzas, sin embargo, se considera el plazo de 3 meses para que la empresa Albamar compre el nuevo

software contable a utilizar, doña Cecilia se familiarice con él y reciba una capacitación adecuada sobre su utilización, para que con posterioridad pueda manejar los asuntos contables de la organización de manera independiente.

Una sección fundamental para el desarrollo de la organización fue la que denominamos “Nuevos negocios”, la cual guarda estrecha relación con los objetivos estratégicos que quiere lograr la empresa, dentro de los cuales se mencionó “Incrementar la cartera de clientes sin disminuir los índices de calidad de nuestro servicio”, objetivo que guarda estrecha relación con el otro objetivo mencionado que es “Aumentar nuestra utilidad de 60 millones de pesos a 100 millones de pesos en un plazo de 3 años”. Para cumplir con dichos objetivos se hace imprescindible la contratación inmediata de una persona idónea para este cargo, por lo tanto, consideramos un mes para la selección y contratación de dicho individuo, quien creará la página web de la empresa para llevar a cabo su difusión y captar nuevos clientes, además de desarrollar otras estrategias asociadas a su cargo.

Finalmente consideramos que Albamar posee una adecuada solvencia financiera que le permite invertir en las contrataciones mencionadas anteriormente, cubriendo sus costos asociados. Solvencia que se ve reflejada en su balance general el cual hasta el 31 de diciembre de 2014 arroja \$58.139.313 de utilidad (ganancia), considerando además que como empresa generan ventas mensuales de alrededor de 15 millones de pesos. (Ver Anexos 1 y 2)

| Albamar Ltda. | Año 2015 | | |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|
| | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ingresos por venta | \$ 16.635.518 | \$ 17.898.074 | \$ 13.816.660 |

| Albamar Ltda. | Al 31.12.2014 |
|------------------------|---------------|
| Utilidad del ejercicio | \$ 58.139.313 |

4.3. Infraestructura de Albamar para dar soporte a la propuesta

No se invertirá en costos de instalaciones, ya que se cuenta con la infraestructura adecuada para la contratación de los cargos mencionados. Las oficinas de la empresa Albamar ubicadas en San Vicente, cuentan con un espacio de 2500 m² divididos en 2 grandes ambientes, uno destinado a oficinas y el otro a galpones. Actualmente sólo se utilizan 3 oficinas de los 6 espacios que posee, una destinada a la oficina de la secretaria, otra a la oficina del gerente general y un tercer espacio destinado como sala de reuniones.

Los otros tres ambientes restantes serán destinados a oficinas para el nuevo personal, el contador, el encargado de nuevos negocios y el encargado de adquisiciones respectivamente.

Considerar que la oficina atrás posee 3 dependencias (galpones) utilizados para guardar redes, los cuales serán ordenados y uno se utilizará como bodega, en el cual se instalará una oficina para dicho encargado.

Como el encargado de logística, Don Víctor Jaramillo se encuentra efectuando su labor de manera permanente en terreno, en la ciudad de Puerto Montt donde se encuentran las embarcaciones para el servicio de cabotaje, no es necesario contar con un espacio físico para que desempeñe sus funciones. Esto también sucede con el prevencionista, esta persona se necesita para dar las charlas previo a la embarcación de los tripulantes, por lo que tampoco se hace necesario disponer de un espacio físico para él.

Por lo tanto, las seis oficinas que posee Albamar quedarán distribuidas de la siguiente manera:

- Oficina para Gerente General.
- Oficina para Encargado de Nuevos Negocios.
- Oficina para Encargada de Finanzas.
- Oficina para Encargada de Contratos y labores de Secretaria.
- Oficina para Encargado Adquisiciones.
- Oficina para reuniones.

Toda esta nueva contratación de personal se debe realizar en un periodo de cuatro meses máximo para que todas las áreas funcionales se desempeñen de manera óptima y que lo propuesto por nosotras se cumpla. Con respecto a la reestructuración completa tomará al menos un año para que cada nuevo integrante adquiera todas las funciones que debe llevar a cabo y la forma en la que la deben hacer.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES FINALES Y SUGERENCIAS

1. Conclusiones finales

La empresa Albamar Ltda. siendo una entidad que ofrece servicios acuícolas y de cabotaje en la zona sur de nuestro país, específicamente en la ciudad de Puerto Montt, no está desarrollando sus procesos de manera eficiente, debido a la inadecuada estructura organizacional que posee. Esta estructura tenía múltiples falencias asociadas a la falta de segregación de funciones del personal con el que contaba, por esta razón, se hizo necesario y fundamental revisar la estructura que tenía y la estrategia que perseguía.

Analizando la misión y visión de esta empresa, detectamos que no estaban bien formuladas y que no servían como dirección en el camino hacia los objetivos, por lo tanto, rediseñamos la misión y visión, formulamos los objetivos estratégicos, valores corporativos y responsabilidad social empresarial, para así, tener una guía que oriente adecuadamente a todo el personal de la empresa incluyendo al gerente general.

Posteriormente se desarrolló un análisis FODA para tener una perspectiva general de la situación estratégica de la empresa y así formular una estrategia orientada a desarrollar la misión y alcanzar los objetivos que se han definido con anterioridad, para luego determinar la estructura que más se adecue a estos objetivos estratégicos.

Si bien la empresa Albamar se encontraba en proceso de transición de una estructura simple a una funcional debido a que ya tenía creado ciertos departamentos, con nuestra propuesta se modificarían estas áreas separándose para crear nuevas secciones y sus respectivas unidades. A raíz de las modificaciones, se generó un nuevo organigrama con las secciones creadas para esquematizar la reestructuración, se crearon misiones para cada una de estas con el objetivo de que dichas secciones no pierdan el rumbo una vez implantadas.

Como consecuencia de la modificación y creación de algunas secciones se hizo necesario realizar una breve descripción para cada una de estas unidades funcionales, con la finalidad de aclarar al lector respecto al rol que cumplirían estas unidades en la consecución de los objetivos estratégicos. Para que las funciones descritas se lleven a cabo se necesitaría contratar más personal que asuma la responsabilidad de ejecutar las distintas funciones.

Como toda propuesta que modifique la actual estructura de una empresa conlleva un costo de por medio para su implementación, es decir, contratar al personal idóneo para la ejecución de las funciones expresadas para los distintos cargos, comprar los equipos, bienes inmuebles y artículos necesarios para que el nuevo personal cumpla óptimamente sus labores, se realizó un presupuesto detallando el costo de contratar al nuevo personal con las especificaciones requeridas. Además, se agrega un presupuesto con distintas alternativas de softwares que la empresa debe comprar para llevar la contabilidad de manera interna como se propone.

El tiempo es otro aspecto relevante en el proceso de poder implementar el nuevo diseño organizacional que se propone, por lo tanto, se analiza y se ordena por importancia la forma en que se debería ir contratando al nuevo personal, viendo la mayor relevancia de los cargos y que tan fundamentales son para el cumplimiento de los objetivos.

Y como último punto a considerar antes de que la empresa acepte implementar nuestra propuesta, es verificar si se posee la infraestructura necesaria que haga factible contratar de

manera inmediata al personal con mayor importancia y así, sucesivamente, al resto del personal. Como la empresa posee seis oficinas y un galpón, se puede inferir que no hay ningún problema en cuanto al espacio físico y que se podrían realizar las contrataciones cuando así se estime conveniente.

Finalmente, el esfuerzo por alinear las responsabilidades y objetivos de la organización es un proceso que nunca termina y que se debe volver a revisar continuamente. El nivel de responsabilidad de cada miembro de la organización tiene que ver con la naturaleza de sus funciones y la autoridad que se le confiera representa los medios a su disposición para ejecutar efectivamente dichas tareas. A medida que cambia el medio ambiente operacional de la organización, la obliga a cambiar de estrategias competitivas, lo que requiere redefinir la asignación de responsabilidades y autoridad. Esto, a su vez, hace necesario abordar de nuevo el tema de la visión de la organización y el modo en que se dividen las tareas planteadas en la estrategia.

2. Sugerencias

A causa de las investigaciones realizadas por las alumnas y por los claros problemas administrativos y operativos que posee la empresa Albamar Ltda. se ha creado un diseño organizacional, con el objetivo que se lleve a cabo la reestructuración propuesta otorgando una ayuda para que la empresa gestione sus procesos de manera óptima y eficiente.

Para la implementación de nuestra propuesta se debe adoptar la metodología mencionada en la investigación, es decir, en primera instancia es primordial que los trabajadores y el gerente general conozcan las directrices estratégicas y la hagan parte de su cultura organizacional, de manera de orientar su actuar hacia la consecución de los objetivos estratégicos. Luego deben conocer la nueva estructura para saber qué rol ocupan dentro del organigrama, saber sus funciones específicas a desarrollar y a quien responder por su desempeño.

Es importante que se desarrolle una coordinación entre las distintas unidades funcionales con la intención de integrar las actividades de las secciones y lograr las metas de la organización con eficacia. La herramienta que se debería utilizar para coordinar los procesos es la realización de reuniones mensuales con todo el equipo de trabajo en conjunto con la gerencia, para analizar si las nuevas secciones están funcionando correctamente y corroborar si existe una adecuada alineación de las responsabilidades de cada individuo con los objetivos estratégicos.

La investigación realizada y la metodología propuesta serán de gran utilidad para la empresa Albamar Ltda., ya que, le permitirá ordenar y mejorar sus procesos además de enfrentar de mejor manera los cambios que se generan en el entorno.

Bibliografía

- Andrade, S. (2005). *Diccionario de Economía* (Tercera Edición ed.). Editorial Andrade.
- Brown, W. B., & Dernos, J. M. (1990). *Teoría de las organizaciones y administración, enfoque integral*. México: Limusa.
- Castellanos Castillo, J. R., & Castellanos Machado, C. A. (2010). El diseño organizativo: enfoques y tendencias contemporáneas. *Centro de Estudios de Dirección Empresarial*.
- Castellanos Castillo, J. R., & Castellanos Machado, C. A. (2010). El diseño organizativo: Enfoques y tendencias contemporáneas. *Centro de Estudios de Dirección Empresarial*.
- Chiavenato. (2007). *Administración de los recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*.
- Chiavenato, A. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. México: MacGraw Hill.
- Claver Crotés, E., Pertusa Ortega, E. M., & Molina Azorín, J. F. (2010). Estructura organizativa y resultado empresarial: un análisis empírico del papel medidor de la estrategia. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*.
- Eumed.net*. (28 de agosto de 2007). Obtenido de www.eumed.net
- Fayol. (1987). *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Fayol, H. (1961). *Administración industrial y general*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Ferrel O.C., H. G. (2004). *Introducción a los Negocios en el Mundo Cambiante*.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio*. México: MacGraw Hill Interamericana.
- Franklin, E. B. (1998). *Organización de empresas: Análisis, diseño y estructura*. México: MacGraw Hill.
- Hax, A., & Nicolás, M. (1996). *Gestión de empresa: con una visión estratégica*. Santiago: Dolmen.
- Litterer, J. A. (1979). *Análisis de la organización*. México: Limusa.
- Marín Idárraga, D. A. (2012). estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales. *Estudios Gerenciales*.
- Mintzberg, H. (2000). *Diseño de organizaciones eficientes*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Mintzberg, H. (2002). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Ponce Talancón, H. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 113-130.
- Real Academia española*. (30 de octubre de 2015). Obtenido de <http://www.rae.es>
- Salmones Humboldt*. (Noviembre de 2015). Obtenido de <http://www.salmoneshumboldt.com/>

Scholes, K., & Johnson, G. (1997). *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones* (3a ed.). Madrid: Prentice Hall.

Servicio Nacional de Pesca. (Octubre de 2015). Obtenido de <https://www.sernapesca.cl/>

Simon, J. M. (1981). *Teoría de la organización*. Barcelona: Ariel.


Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing*. McGraw Hill.

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *Administración estratégica conceptos y casos*. McGraw Hill.

Anexos



Anexo 1: IVA mes de octubre, noviembre y diciembre.

IVA mes de octubre de 2015



|  | DECLARACION MENSUAL Y PAGO SIMULTANEO DE IMPUESTOS FORMULARIO 29 | | FOLIO | 07 | 6007282196 |
|---|---|-------------------------|---------------------|--|-----------------------|
| | | | RUT | 03 | 76.226.444-7 |
| | | | PERIODO | 15 | 10 /2015 |
| 01 | Apellido Paterno o Razón Social | 02 | Apellido Materno | 05 | Nombres |
| SOCIEDAD MARITIMA Y COMERCIAL ALBAMAR LIMITADA | | | | | |
| 06 | Calle | 610 | N° | 08 | Comuna |
| BRASIL 70 SAN VICENTE | | | TALCAHUANO | | |
| 09 | Teléfono | 55 | Correo Electrónico | 314 | Rut del Representante |
| 0 | | | | | |
| Código | Glosa | Valor | Código | Glosa | Valor |
| 503 | CANTIDAD FACTURAS EMITIDAS | 7 | 502 | DÉBITOS FACTURAS EMITIDAS | 16.635.518 |
| 511 | CRÉD. IVA POR DCTOS. ELECTRONICOS | 4.634.135 | 538 | TOTAL DÉBITOS | 16.635.518 |
| 564 | CANT. DOC. SIN DER. A CRED. FISCAL | 1 | 514 | SIN DERECHO CRÉD. POR DCTOS. ELECTRON. | 90.680 |
| 584 | CANT.INT.EX.NO GRAV.SIN DER. CRED.FISCAL | 1 | 521 | MONTO NETO / INTERNAS AFECTAS | 478.314 |
| 519 | CANT. DE DCTOS. FACT. RECIB. DEL GIRO | 131 | 562 | MONTO SIN DER. A CRED. FISCAL | 60.000 |
| 730 | M3 COMPRADOS IEPD, ART. 7° LEY 18.502/86 | 50560,00 | 520 | CRÉDITO REC. Y REINT./FACT. DEL GIRO | 8.374.332 |
| 742 | COMP. IMP. BASE , LEY 20.493 | 3.416.998 | 127 | CREDITO PETROLEO DIESEL (Art.6°,1° y 3°) | 3.416.998 |
| 743 | COMP. IMP. VARIABLE LEY 20.493 | 0 | 537 | TOTAL CRÉDITOS | 11.791.330 |
| 048 | RET. IMP. ÚNICO TRAB. ART. 74 N 1 LIR | 18.740 | 089 | IMP. DETERM. IVA DETERM. | 4.844.188 |
| 151 | RET. TASAS DE 10 % SOBRE LAS RENT. | 86.000 | 062 | PPM NETO DET. | 875.554 |
| 563 | BASE IMPONIBLE | 87.555.353 | 595 | SUB TOTAL IMP. DETERMINADO ANVERSO | 5.824.482 |
| 115 | TASA PPM 1ra. CATEGORIA | 1,00 | 547 | TOTAL DETERMINADO | 5.824.482 |
| TOTAL A PAGAR DENTRO DEL PLAZO LEGAL | | 91 | 5.824.482 | + | |
| Más IPC | | 92 | | + | |
| Más Intereses y Multas | | 93 | | + | |
| CONDONACION | | 795 | | - | |
| TOTAL A PAGAR CON RECARGO | | 94 | | - | |
| % Condonación | Número de la Resolución | Fecha de la Condonación | | | |
| | | | | | |
| Tipo de Declaración | Corrige a Folio(s): | Banco | Medio de Pago | Fecha de Presentación | |
| Primitiva | | BANCO SANTIAGO | PEL | 12/11/2015 | |
| Firma y Timbre Fiscalizador | | | Firma Contribuyente | | |



IVA mes de noviembre de 2015

|  | DECLARACION MENSUAL Y PAGO SIMULTANEO DE IMPUESTOS FORMULARIO 29 | | | FOLIO | 07 | 6026288956 | | | | |
|---|---|-------------------------|---------------------|--|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------|-----------------------|
| | | | | RUT | 03 | 76.226.444-7 | | | | |
| | | | | PERIODO | 15 | 11 /2015 | | | | |
| 01 | Apellido Paterno o Razón Social | 02 | Apellido Materno | 05 | Nombres | | | | | |
| SOCIEDAD MARITIMA Y COMERCIAL ALBAMAR LIMITADA | | | | | | | | | | |
| 06 | Calle | 610 | N° | 08 | Comuna | | | | | |
| BRASIL 70 SAN VICENTE | | | | TALCAHUANO | | | | | | |
| 09 | Teléfono | 55 | Correo Electrónico | 314 | Rut del Representante | | | | | |
| 0 | | | | | | | | | | |
| Código | Glosa | Valor | Código | Glosa | Valor | | | | | |
| 503 | CANTIDAD FACTURAS EMITIDAS | 10 | 502 | DÉBITOS FACTURAS EMITIDAS | 17.898.074 | | | | | |
| 511 | CRÉD. IVA POR DCTOS. ELECTRONICOS | 3.502.567 | 538 | TOTAL DÉBITOS | 17.898.074 | | | | | |
| 564 | CANT. DOC. SIN DER. A CRED. FISCAL | 1 | 514 | SIN DERECHO CRÉD. POR DCTOS. ELECTRON. | 8.058 | | | | | |
| 584 | CANT.INT.EX.NO GRAV.SIN DER. CRED.FISCAL | 1 | 521 | MONTO NETO / INTERNAS AFECTAS | 42.411 | | | | | |
| 519 | CANT. DE DCTOS. FACT. RECIB. DEL GIRO | 73 | 562 | MONTO SIN DER. A CRED. FISCAL | 146.129 | | | | | |
| 730 | M3 COMPRADOS IEPD, ART. 7° LEY 18.502/86 | 40000,00 | 520 | CRÉDITO REC. Y REINT./FACT. DEL GIRO | 3.576.649 | | | | | |
| 742 | COMP. IMP. BASE , LEY 20.493 | 2.703.739 | 127 | CREDITO PETROLEO DIESEL (Art.6°,1° y 3°) | 2.703.739 | | | | | |
| 743 | COMP. IMP. VARIABLE LEY 20.493 | 0 | 537 | TOTAL CRÉDITOS | 6.280.388 | | | | | |
| 048 | RET. IMP. ÚNICO TRAB. ART. 74 N 1 LIR | 18.597 | 089 | IMP. DETERM. IVA DETERM. | 11.617.686 | | | | | |
| 563 | BASE IMPONIBLE | 94.200.389 | 062 | PPM NETO DET. | 942.004 | | | | | |
| 115 | TASA PPM 1ra. CATEGORIA | 1,00 | 595 | SUB TOTAL IMP. DETERMINADO ANVERSO | 12.578.287 | | | | | |
| | | | 547 | TOTAL DETERMINADO | 12.578.287 | | | | | |
| TOTAL A PAGAR DENTRO DEL PLAZO LEGAL | | 91 | 12.578.287 | + | | | | | | |
| Más IPC | | 92 | | + | | | | | | |
| Más Intereses y Multas | | 93 | | + | | | | | | |
| CONDONACION | | 795 | | - | | | | | | |
| TOTAL A PAGAR CON RECARGO | | 94 | | - | | | | | | |
| % | | Número de la Resolución | | Fecha de la Condonación | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Tipo de Declaración | Corrige a Folio(s): | Banco | Medio de Pago | Fecha de Presentación |
| | | | | | | Primitiva | | BANCO DE CHILE | PEL | 14/12/2015 |
| Firma y Timbre Fiscalizador | | | Firma Contribuyente | | | | | | | |

IVA mes de diciembre de 2015

|  | DECLARACION MENSUAL Y PAGO SIMULTANEO DE IMPUESTOS FORMULARIO 29 | | | FOLIO | 07 | 6045317896 | | | | |
|---|---|-------------------------|---------------------|--|-----------------------|---------------------|---------------------|----------------|---------------|-----------------------|
| | | | | RUT | 03 | 76.226.444-7 | | | | |
| | | | | PERIODO | 15 | 12 /2015 | | | | |
| 01 | Apellido Paterno o Razón Social | 02 | Apellido Materno | 05 | Nombres | | | | | |
| SOCIEDAD MARITIMA Y COMERCIAL ALBAMAR LIMITADA | | | | | | | | | | |
| 06 | Calle | 610 | N° | 08 | Comuna | | | | | |
| BRASIL 70 SAN VICENTE | | | | TALCAHUANO | | | | | | |
| 09 | Teléfono | 55 | Correo Electrónico | 314 | Rut del Representante | | | | | |
| 0 | | | | | | | | | | |
| Código | Glosa | Valor | Código | Glosa | Valor | | | | | |
| 503 | CANTIDAD FACTURAS EMITIDAS | 8 | 502 | DÉBITOS FACTURAS EMITIDAS | 13.816.660 | | | | | |
| 511 | CRÉD. IVA POR DCTOS. ELECTRONICOS | 4.830.234 | 538 | TOTAL DÉBITOS | 13.816.660 | | | | | |
| 584 | CANT.INT.EX.NO GRAV.SIN DER. CRED.FISCAL | 2 | 562 | MONTO SIN DER. A CRED. FISCAL | 365.685 | | | | | |
| 519 | CANT. DE DCTOS. FACT. RECIB. DEL GIRO | 111 | 520 | CRÉDITO REC. Y REINT./FACT. DEL GIRO | 15.108.751 | | | | | |
| 730 | M3 COMPRADOS IEPD, ART. 7° LEY 18.502/86 | 47000,00 | 127 | CRÉDITO PETROLEO DIESEL (Art.6°,1° y 3°) | 3.828.491 | | | | | |
| 742 | COMP. IMP. BASE , LEY 20.493 | 3.828.491 | 537 | TOTAL CRÉDITOS | 18.937.242 | | | | | |
| 743 | COMP. IMP. VARIABLE LEY 20.493 | 0 | 062 | PPM NETO DET. | 727.193 | | | | | |
| 077 | REMANENTE DE CRÉDITO FISC. | 5.120.582 | 595 | SUB TOTAL IMP. DETERMINADO ANVERSO | 855.287 | | | | | |
| 048 | RET. IMP. ÚNICO TRAB. ART. 74 N 1 LIR | 18.494 | 547 | TOTAL DETERMINADO | 855.287 | | | | | |
| 151 | RET. TASAS DE 10 % SOBRE LAS RENT. | 109.600 | | | | | | | | |
| 563 | BASE IMPONIBLE | 72.719.263 | | | | | | | | |
| 115 | TASA PPM Irs. CATEGORIA | 1,00 | | | | | | | | |
| TOTAL A PAGAR DENTRO DEL PLAZO LEGAL | | 91 | 855.287 | + | | | | | | |
| Más IPC | | 92 | | + | | | | | | |
| Más Intereses y Multas | | 93 | | + | | | | | | |
| CONDONACION | | 795 | | - | | | | | | |
| TOTAL A PAGAR CON RECARGO | | 94 | | - | | | | | | |
| % Condonación | Número de la Resolución | Fecha de la Condonación | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
|  | | | | | | | | | | |
| | | | | | | Tipo de Declaración | Corrige a Folio(s): | Banco | Medio de Pago | Fecha de Presentación |
| | | | | | | Primitiva | | BANCO DE CHILE | PEL | 12/01/2016 |
| Firma y Timbre Fiscalizador | | | Firma Contribuyente | | | | | | | |

Anexo 2: Balance general al 31.12.2014

RAZON SOC. : SOC MARITIMA Y COMERCIAL ALBAMAR LI
 R.U.T. : 76.226.444-7
 DIRECCION : BRASIL 70
 COMUNA : TALCAHUANO
 GIRO : SERV.ACUICOLAS Y DE CABOTAJE,

Fecha 14/05/2015
 Página 1

BALANCE GENERAL

A NIVEL 4
 Desde 01/01/2014 Al 31/12/2014

| Cuenta | SUMAS | | SALDOS | | INVENTARIO | | RESULTADOS | |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------|----------|
| | Debe | Haber | Deudor | Acredor | Activo | Pasivo | Pérdida | Ganancia |
| CAJA | 938.208.057 | 916.803.951 | 21.404.106 | | 21.404.106 | | | |
| CLIENTES | 559.247.069 | 559.247.069 | | | | | | |
| IVA CREDITO FISCAL | 81.198.666 | 81.198.666 | | | | | | |
| PAGOS PROVIS. MENSUALES | 3.441.589 | 2.231.348 | 1.210.241 | | 1.210.241 | | | |
| CREDITO ART.33BIS LEY IMPTO.RTA. | 6.609.556 | 6.609.556 | | | | | | |
| CREDITO IMPTO. ESPECIFICO | 185.315 | 185.315 | | | | | | |
| VEHICULOS | 33.701.319 | 5.132.885 | 28.568.434 | | 28.568.434 | | | |
| MOBILIARIO Y EQ. DE OFICINA | 4.262.264 | 248.294 | 4.013.970 | | 4.013.970 | | | |
| MAQUINARIAS Y EQUIPOS | 72.425.839 | 3.143.944 | 69.281.895 | | 69.281.895 | | | |
| EMBARCACIONES | 209.800.000 | 17.483.333 | 192.316.667 | | 192.316.667 | | | |
| EMBARCACIONES MENORES | 170.900.224 | 5.126.171 | 165.774.053 | | 165.774.053 | | | |
| CTA. PARTICULAR FISH | 12.000.000 | 12.000.000 | | | | | | |
| PRESTAMO BANCO | 7.215.465 | 7.215.465 | | | | | | |
| PRESTAMO BANCO CHILE | 34.329.248 | 125.220.187 | | 90.890.939 | | 90.890.939 | | |
| PRESTAMO BANCO SANTANDER | 120.000.000 | 257.834.049 | | 117.834.049 | | 117.834.049 | | |
| PROVEEDORES POR PAGAR | 398.460.932 | 504.727.641 | | 106.266.709 | | 106.266.709 | | |
| ACREEDORES VARIOS | 180.000.000 | 229.100.000 | | 49.100.000 | | 49.100.000 | | |
| PROVISIONES VARIAS | 584.533 | 584.533 | | | | | | |
| IVA DEBITO FISCAL | 87.767.323 | 89.291.549 | | 1.524.226 | | 1.524.226 | | |
| PPM POR PAGAR | 110.208 | 207.408 | | 97.200 | | 97.200 | | |
| IMPUESTO UNICO TRABAJADORES | 200.817 | 220.304 | | 19.487 | | 19.487 | | |
| IMPUESTO RETENIDO A PROFESIONALES | 1.704.800 | 2.205.822 | | 501.022 | | 501.022 | | |
| HONORARIOS POR PAGAR | 18.009.999 | 18.009.999 | | | | | | |
| INSTITUCIONES PREVISIONALES | 20.325.677 | 22.421.371 | | 2.095.694 | | 2.095.694 | | |
| INSTITUCIONES DE SALUD | 604.436 | 604.436 | | | | | | |
| FONDO CESANTIA POR PAGAR | 165.584 | 165.584 | | | | | | |
| CAPITAL | | 15.000.000 | | 15.000.000 | | 15.000.000 | | |
| RESERVA REVALORIZACION | | 10.629.184 | | 10.629.184 | | 10.629.184 | | |
| UTILIDAD (PERDIDA) ACUMULADA | 12.000.000 | 131.750.169 | | 119.750.169 | | 119.750.169 | | |
| UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO | 107.222.455 | 107.222.455 | | | | | | |
| Total Página | 3.080.681.375 | 3.111.820.688 | 482.569.366 | 513.708.679 | 482.569.366 | 513.708.679 | | |

RAZON SOC. : SOC MARITIMA Y COMERCIAL ALBAMAR LI
 R.U.T. : 76.226.444-7
 DIRECCION : BRASIL 70
 COMUNA : TALCAHUANO
 GIRO : SERV.ACUICOLAS Y DE CABOTAJE,

Fecha 14/05/2015
 Página 2

BALANCE GENERAL

A NIVEL 4
 Desde 01/01/2014 Al 31/12/2014

CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS

| Cuenta | S U M A S | | S A L D O S | | I N V E N T A R I O | | R E S U L T A D O S | |
|-------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| | Debe | Haber | Deudor | Acreedor | Activo | Pasivo | Pérdida | Ganancia |
| De la Página Anterior | 3.080.681.375 | 3.111.820.688 | 482.569.366 | 513.708.679 | 482.569.366 | 513.708.679 | | |
| OTRAS CUENTAS DE PATRIMONIO | | 27.000.000 | | 27.000.000 | | 27.000.000 | | |
| VIVERES Y MERCADERIAS | 11.712.099 | 1.498 | 11.710.601 | | | | 11.710.601 | |
| INSUMOS Y MATERIALES DE PESCA | 2.068.530 | | 2.068.530 | | | | 2.068.530 | |
| INSUMOS Y MATERIALES EMBARC. | 1.331.357 | | 1.331.357 | | | | 1.331.357 | |
| REPUESTOS EMBARCACION | 1.013.509 | | 1.013.509 | | | | 1.013.509 | |
| MANTENCKON EMBARCACION | 84.517.838 | 481.964 | 84.035.874 | | | | 84.035.874 | |
| ARREND EMBARCACION | 218.633.333 | | 218.633.333 | | | | 218.633.333 | |
| SERVICIOS PORTUARIOS | 5.271.545 | | 5.271.545 | | | | 5.271.545 | |
| SUMINISTROS (AGUAGAS) | 637.565 | | 637.565 | | | | 637.565 | |
| MANTENCKON VEHICULOS | 6.748.493 | 4.874 | 6.743.619 | | | | 6.743.619 | |
| COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES | 4.585.280 | 13.103 | 4.572.177 | | | | 4.572.177 | |
| REMUNERACIONES | 92.790.813 | | 92.790.813 | | | | 92.790.813 | |
| VACACIONES PROPORCIONALES | 1.282.758 | | 1.282.758 | | | | 1.282.758 | |
| COLACION, MOVILIZACION | 2.800.000 | | 2.800.000 | | | | 2.800.000 | |
| IMPLEMENTOS DE TRABAJO | 818.416 | 2.320 | 816.096 | | | | 816.096 | |
| APORTE PATRONAL | 3.737.840 | | 3.737.840 | | | | 3.737.840 | |
| FONDOS DE CIESANTIA | 2.103.318 | | 2.103.318 | | | | 2.103.318 | |
| HONORARIOS POR PESCA | 19.881.221 | | 19.881.221 | | | | 19.881.221 | |
| DESALUCIO | 262.500 | | 262.500 | | | | 262.500 | |
| GASTOS GENERALES | 16.040.254 | 100.832 | 15.939.422 | | | | 15.939.422 | |
| TELEFONO, INTERNET | 4.002.210 | 81.269 | 3.920.941 | | | | 3.920.941 | |
| GASTOS SEGUROS | 631.240 | | 631.240 | | | | 631.240 | |
| ASISORIA CONTABLE | 1.050.000 | | 1.050.000 | | | | 1.050.000 | |
| INTERESES FINANCIEROS | 19.329.699 | | 19.329.699 | | | | 19.329.699 | |
| DEPRECIACION | 31.134.627 | | 31.134.627 | | | | 31.134.627 | |
| CORRECCION MONETARIA | 9.317.274 | | 9.317.274 | | | | 9.317.274 | |
| IMPUESTO A LA RENTA | 9.865.163 | | 9.865.163 | | | | 9.865.163 | |
| INGRESOS POR VENTAS | | 469.955.520 | | 469.955.520 | | | | 469.955.520 |
| CORRECCION MONETARIA | | 22.786.189 | | 22.786.189 | | | | 22.786.189 |
| Total Página | 3.632.248.257 | 3.632.248.257 | 1.033.450.388 | 1.033.450.388 | 482.569.366 | 540.708.679 | 550.881.022 | 492.741.709 |

RAZON SOC. : SOC MARITIMA Y COMERCIAL ALBAMAR LI
 R.U.T. : 76.226.444-7
 DIRECCION : BRASIL 70
 COMUNA : TALCAHUANO
 GIRO : SERV.ACUTICOLAS Y DE CABOTAJE,

Fecha 14/05/2015
 Página 3

BALANCE GENERAL

A NIVEL 4
 Desde 01/01/2014 Al 31/12/2014

CIFRAS EXPRESADAS EN PESOS

| Cuenta | SUMAS | | SALDOS | | INVENTARIO | | RESULTADOS | |
|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Debe | Haber | Deudor | Acreedor | Activo | Pasivo | Perdida | Ganancia |
| De la Página Anterior | 3.632.248.257 | 3.632.248.257 | 1.033.450.388 | 1.033.450.388 | 482.569.366 | 540.708.679 | 550.881.022 | 492.741.709 |
| | 3.632.248.257 | 3.632.248.257 | 1.033.450.388 | 1.033.450.388 | 482.569.366 | 540.708.679 | 550.881.022 | 492.741.709 |
| PERDIDA DEL EJERCICIO | | | | | 58.139.313 | | | 58.139.313 |
| SUMAS IGUALES | 3.632.248.257 | 3.632.248.257 | 1.033.450.388 | 1.033.450.388 | 540.708.679 | 540.708.679 | 550.881.022 | 550.881.022 |