



**“UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA”
SEDE GUAYAQUIL
CARRERA DE “ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LAS EMPRESAS
CAMARONERAS DE LA ZONA 8 (GUAYAQUIL, DURÁN Y
SAMBORONDÓN), AÑO 2021”**

Trabajo de titulación previo a la obtención
del Título de licenciada en administración
de empresas

AUTOR: Milena Alexandra Calderón Mera

TUTOR: Msc. Betty Orellana

Guayaquil-Ecuador

2023

**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO
DE TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

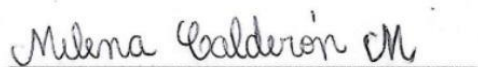
Yo, Milena Alexandra Calderón Mera con documento de identificación No. 0954288049, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del artículo académico: "Análisis de la gestión operativa en las empresas camaroneras de la zona 8 (Guayaquil, Durán y Samborombón), año 2021"

, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: licenciada en administración de empresas, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 09 de febrero del año 2023

Atentamente,



Milena Alexandra Calderón Mera

0954288049

**CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN**

Yo, Milena Alexandra Calderón Mera con documento de identificación N° 0954288049 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Guayaquil, 09 de febrero del año 2023

Atentamente,



Milena Alexandra Calderón Mera 0954288049

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Betty Karina Orellana Guevara con documento de identificación N° 0201535663, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: ANÁLISIS DE LA GESTIÓN OPERATIVA EN LAS EMPRESAS CAMARONERAS DE LA ZONA 8 (GUAYAQUIL, DURÁN Y SAMBORONDÓN), AÑO 2021, realizado por **Milena Alexandra Calderón Mera** con documento de identificación N° 0954288049, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción, artículo científico que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Guayaquil, 09 de febrero del año 2023.

Atentamente,



Lcda. Betty Karina Orellana Guevara. Msc
0201535663

Análisis de la gestión operativa en las empresas camaroneras de la zona 8 (Guayaquil, Durán y Samborondón), Año 2021

Analysis of operational management in shrimp companies in zone 8 (Guayaquil, Duran and Samborondon), year 2021.

Resumen

La actividad camaronera es uno de los sectores más importantes para la economía interna del Ecuador. Durante el 2021 las exportaciones de dicho crustáceo constituyeron el mayor ingreso por ventas no-petroleras, siendo Guayas la provincia con mayor obtención. El presente artículo tiene como finalidad analizar la gestión operativa en las empresas camaroneras (legalmente constituidas como personas jurídicas) dentro la zona 8, que corresponde a Guayaquil, Durán y Samborondón, esta investigación se enfocó en establecer la situación actual, analizar la gestión y finalmente proponer estrategias de mejora, en caso de ser necesario. Los instrumentos de recolección de datos fueron las encuestas considerando una muestra no aleatoria de un empleado administrativo por camaronera legalmente registrada y entrevistas a 3 profesionales del campo, obteniendo como resultado que el 90,90% de encuestados califican como excelente la gestión operativa de la empresa, el 100% de encuestados expresan principalmente que la empresa si mantiene informados a sus empleados sobre el plan de gestión operativa , utilizan herramientas administrativas y de cálculos estadísticos mientras reciben capacitaciones sobre temas administrativos, de calidad, etc. Los resultados demuestran que el modelo administrativo empleado por las empresas camaroneras es estándar debido a las normas que regulan las actividades realizadas y hacen un correcto uso las diferentes herramientas, con pequeñas falencias como el desconocimiento del tipo de herramientas administrativas que se está aplicando. Finalmente se propuso un cuadro de mando integral entre otras estrategias.

Abstract

Shrimp activity is one of the most important sectors for the internal economy of Ecuador. During 2021, exports of said crustacean constituted the highest income from non-oil sales, with Guayas being the province with the highest production. The purpose of this article is to analyze the operational management in shrimp companies (legally constituted as legal persons) within zone 8, which corresponds to Guayaquil, Durán and Samborondón, this investigation focused on establishing the current situation, analyzing the management and finally Propose improvement strategies, if necessary.

The data collection instruments were surveys of a sample of an administrative employee by a legally registered shrimp farm and interviews with 3 professionals in the field, obtaining as a result that 90.90% of respondents rate the operational management of the company as excellent, the 100% of respondents express mainly that the company does keep its employees informed about the operational management plan, they use administrative tools and statistical calculations, and receive training on administrative, quality, etc. The results show that the administrative model used by shrimp companies is standard due to the rules that regulate the activities carried out and the different tools are used correctly, with small shortcomings such as ignorance of the type of administrative tools that are being applied. Finally, a balanced scorecard was proposed among other strategies.

Palabras clave

Gestión operativa, herramientas administrativas, capacitaciones, modelo, estándar, calidad, actividad camaronera

Keywords

Operational management, administrative tools, training, model, standard, quality, shrimp activity

1. Introducción

El emprendimiento es un modo de trabajo sin relación de dependencia muy común del Ecuador (INEC, 2021), diversas son las causas que conducen a los ciudadanos a crear sus propias empresas, la más común es la falta de plazas laborales de los sectores públicos y privados. Con el pasar de los años estos micro proyectos pueden crecer a pasos agigantados y convertirse en personas jurídicas proveedoras de empleos.

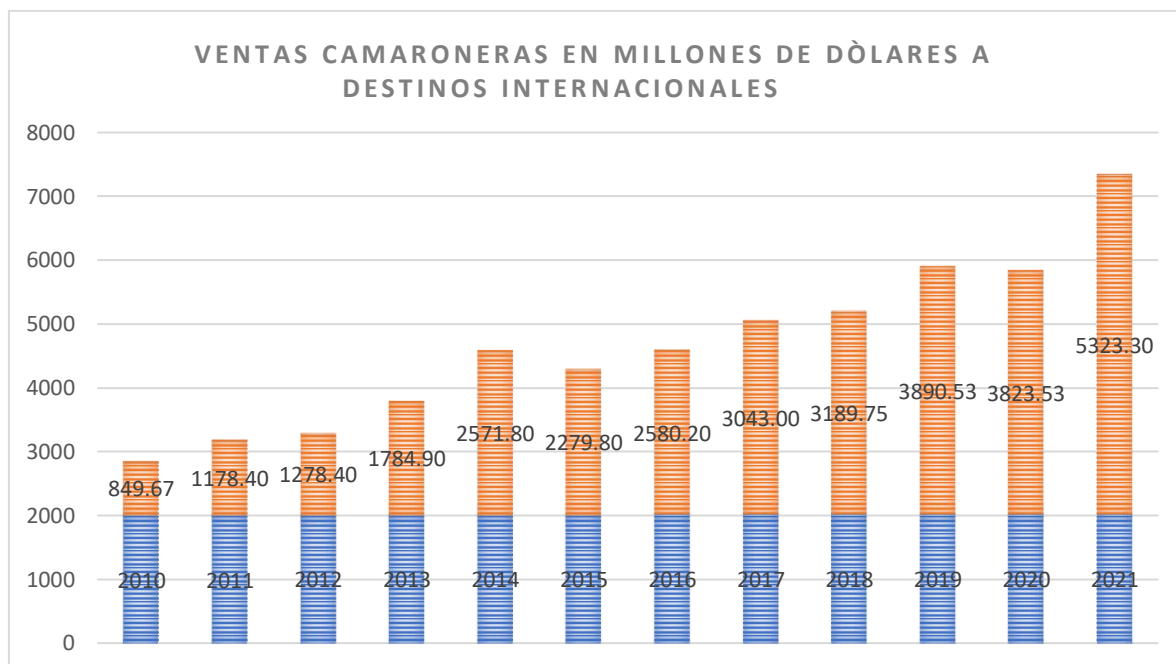
“A través de los años múltiples empresas han innovado en su forma administrativa con el objetivo de mantenerse competitivas en el mercado, aplicando pensamientos valiosos de múltiples autores” (Torres Leonor, 2021). Entre los sucesos que más han golpeado el mundo de los negocios tenemos las guerras y crisis sanitarias. *“Esto ha sido el detonante para que varios pioneros como: Eli Whitney, Edward Deming, y Henry Ford definieran los conceptos originales de la gestión operativa”* (Render Barry).

La real academia española (RAE) define a esta disciplina como: *“un prototipo elaborado a través de una serie de acciones y/o pasos encaminados a la mejora de una organización o negocio para lograr sus objetivos”, “generalmente es considerada una responsabilidad de los altos mandos jerárquicos”* (Crespo Katherine, 2021). En este proceso se utilizan diversos datos históricos y herramientas financieras, administrativas, etc.

En el presente estudio la empresa camaronera fue elegida objeto de análisis debido a su creciente auge de producción en los últimos años. Como lo indica el siguiente gráfico:

Imagen 1

Resumen estadístico en gráfico de barras sobre el crecimiento de las exportaciones camaroneras a través de los años



Autor: Milena Calderón

Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura-página oficial

Según datos de la Cámara Nacional de Acuicultura del Ecuador: *“se ha logrado exportar 1.395 millones de libras a múltiples destinos internacionales solamente en 2020”*.

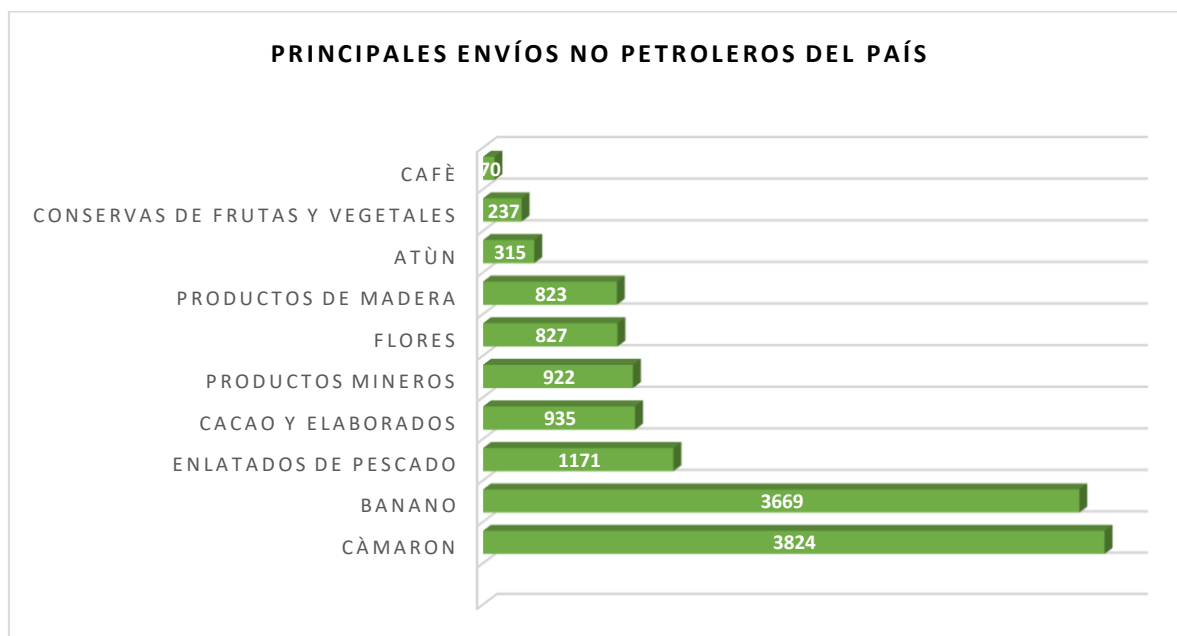
“Originalmente, la cría de larvas de camarón tuvo sus inicios cuando emprendedores de la provincia de El Oro observaron sus conductas en los estanques durante la década de 1950” (ministerio de pesca página oficial, 2021).

Cabe recalcar nuestro reconocimiento internacional por: “la calidad de las larvas de camarón debido a una excelente topografía, lo cual ha permitido la creación de un total de 39 empresas exportadoras dentro del territorio nacional. Las exportaciones de este producto constituyeron el 25,15% del PIB en 2021, ubicando a Guayas como la provincia con más producción del país, atribuyéndole el 60% de toda la obtención (página oficial del ministerio de relaciones laborales, 2021).

Paulatinamente, este comercio se “ha consolidado como la mayor fuente de ingresos por ventas internacionales, no petroleras, del país” (página oficial ministerio de relaciones exteriores, 2020). “Este progreso quedó comprobado con la conversión de Ecuador a primer vendedor camaronero de China luego de haber sido su principal comprador durante muchos años” (Diario Universo).

Imagen 2

Resumen estadístico en gráfico de barras sobre los principales envíos no petroleros del país, en donde destaca el camarón.



Autor: Milena Calderón
país”

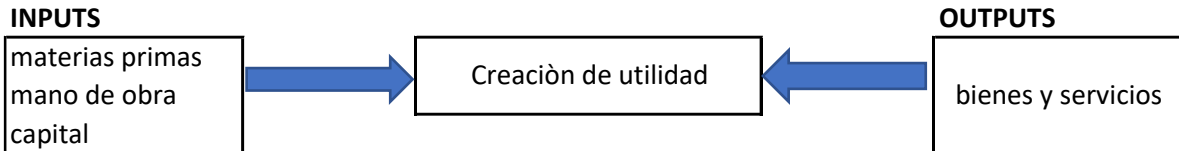
Fuente: Diario Universo- “Exportaciones no petroleras del país”

“Sin embargo, con el pasar de los años ha quedado evidenciada la existencia de múltiples fallas operativas causadas por falta de innovación en el sistema de producción de las empresas antes mencionadas” capaces de generar pérdidas económicas, incluso dentro de aquellas consideradas de gran tamaño y amplia trayectoria” (Crespo Katherine, 2021).

El principal concepto de la gestión operativa es: “labor encaminada a la producción de bienes o servicios a partir de insumos” (Taguchi).

En resumen, el proceso administrativo se puede expresar de la siguiente manera:

Imagen 3



Autor: Milena Calderòn

Fuente: "Fundamentos de administración" Idalberto Chiavenato

Entre las razones por las cuales es necesario conocer a la Administración de Operaciones tenemos:

- Es una ocupación importante que relaciona las demás tareas dentro de la empresa
- Deseamos conocer cómo funciona el segmento de la sociedad que elabora los bienes y servicios
- Se estudia una sección muy costosa de la empresa, la cual puede ser una oportunidad para elevar la rentabilidad.

Fuente: "Fundamentos para la administración" Fernando Dalessio

Entre las consecuencias de sólo buscar generar utilidad sin aplicar el respectivo análisis operativo tenemos:

- Bajo nivel de satisfacción del cliente debido a la falta de calidad de los productos ofertados gracias a múltiples factores como la escasa comunicación de los departamentos institucionales
- La organización no actúa como un sistema y por ende cada área desarrolla sus tareas de manera individual
- Demora en la entrega de productos o servicios
- Posible pérdida de ingresos debido a la reducción de la cartera de clientes
- Malas referencias de la empresa.

Con base a lo expuesto se planteó esta investigación que tiene como objetivo principal analizar la gestión operativa en las grandes empresas camaroneras de la zona 8, año 2021, y se alcanza mediante los siguientes objetivos: 1.- Establecer la situación actual de las grandes empresas camaroneras de la zona 8 durante el año 2021. 2.- Analizar la información operativa de las grandes empresas camaroneras de la zona 8. 3.- Proponer estrategias de mejora para el desarrollo de las empresas camaroneras.

2. Justificación

Las empresas camaroneras han sido elegidas objeto de investigación para el presente artículo debido a su notorio crecimiento durante los últimos años. Delimitando el estudio a la zona 8, conformada por los cantones: Guayaquil, Durán y Samborondón.

El área geográfica de estudio ha sido destacada por ser el sector de mayor producción a nivel nacional.

Los instrumentos de recolección de datos, tales como: encuestas y entrevistas, considerando una muestra no aleatoria de un empleado administrativo por empresa legalmente registrada fueron realizados con el objetivo de recolectar información que posteriormente fue objeto de análisis.

Cabe destacar que las indagaciones realizadas sobre los procedimientos administrativos llevados a cabo dentro de las empresas previamente mencionadas, tales como: organización de

la producción y manejo óptimo de los demás recursos tangibles e intangibles corresponden a decisiones y procesos aplicados durante el 2021.

Entre las situaciones que se desea evitar con la información presentada en este documento encontramos:

- Generación de procesos de producción muy estáticos que olvidan satisfacer a sus clientes.
- Manejo de conflictos internos poco eficiente.
- Lenta toma de decisiones.

3. Marco teórico

3.1 La gestión operativa

“La gestión operativa es conocida como la implementación de un plan compuesto por las políticas necesarias para aumentar la capacidad productiva de la empresa, cumplir los objetivos administrativos y maximizar utilidades” (hábitos de la gente productiva)

Para definir dichos objetivos empresariales debemos:

- **Formular la visión**

Es la proyección del crecimiento empresarial que se desea tener en un futuro determinado, para redactarla es pertinente definir el estado actual de la organización e identificar objetivos a largo plazo.

- **Definición de objetivos**

Para el logro de este punto debemos plantear un objetivo general y varios específicos con sus respectivos beneficiarios y posibles obstáculos, siempre procurando establecer plazos realistas, contando con la ayuda de profesionales que posean los conocimientos requeridos y se encuentren dentro de las áreas funcionales adecuadas.

- **Diseño de estrategia**

Siempre debemos tomar en cuenta que la estrategia debe ser alcanzable y realista, por ende, es de utilidad apoyarnos en datos históricos sobre la producción obtenidos mediante herramientas como el histograma o cartas de control.

- **Implementar la estrategia.**

Es pertinente capacitar y mantener actualizado a todo el staff institucional acerca de los procesos que se llevarán a cabo y no tener resistencia al cambio

- **Evaluar el desempeño de la organización y realizar correcciones en caso de ser necesario**

En caso de presentarse inconvenientes o errores en el proceso que se está llevando a cabo se debe realizar la corrección respectiva con el objetivo de garantizar la constante mejora continua de la empresa.

Fuente: “Hábitos de la gente productiva”

Entre los aspectos a tomar en cuenta para la mejora de la gestión operativa tenemos:

3.1.1 Teorías de recursos humanos

“El personal puede continuar comprometido con sus labores debido a tres motivos” (Meller y Allen)

- **Enfoque afectivo:** la persona desea continuar dentro de su plaza de trabajo porque se siente orgulloso de pertenecer al staff y quiere permanecer allí por voluntad propia
- **Enfoque normativo:** la persona desea seguir prestando sus servicios porque se siente en “deuda” con la empresa y desea devengar el pago recibido además de sentirse agradecido con la oportunidad que se le ha dado.
- **De continuidad:** el trabajador ha dedicado mucho tiempo a la organización y retirarse implicaría perder todo lo que ha logrado

Por otro lado, analizando a la estrategia como tal, podemos definirla como: *“un conjunto de decisiones tomadas con el propósito de alcanzar una meta” (Meller y Allen)*, basándose en esta afirmación se puede concluir que: si una camaronera desea permanecer en el mercado, debe saber el rumbo correcto de las operaciones a seguir con el objetivo de alcanzar el enfoque afectivo en todos sus colaboradores.

3.1.2 Definición moderna de calidad del producto

El camarón es un producto del mar perteneciente a la industria alimentaria. Por ende, se espera cumpla con ciertos estándares en su elaboración para no causar problemas de salud.

“Actualmente los clientes son exigentes al momento de adquirir un producto y si no reciben un bien acorde a sus necesidades el prestigio de la empresa puede ser reducido. Dicha satisfacción o descontento puede ser medida en una escala numérica entre 1 y 5, siendo 1 la calificación más baja” (Render Barry, “Principios de la administración de operaciones”).

Antiguamente se tenían ideas erradas sobre la calidad como:

- Equivale a inspecciones estrictas
- Se necesita desarrollar manuales
- Para alcanzar la calidad se necesita una certificación
- Se necesita cálculos estadísticos
- Es innecesaria en empresas rentables porque ya se tiene posicionamiento
- Solamente es necesaria en empresas que comercialicen o fabriquen productos y no servicios

Gracias a múltiples precursores estos conceptos han sido desechados y sustituidos por otros más acertados que sustituyen al fabricante por el comprador al momento de evaluar la calidad del producto o servicio y la definen como: *“el balance entre la necesidad y el deseo del cliente” (Taguchi)*.

Otro concepto acertado es: *“La menor pérdida impuesta a la sociedad durante la vida de un producto”* y añade a continuación. *“La pérdida impuesta a la sociedad coincide con la pérdida de la empresa a largo plazo” (Taguchi)*.

Creándose múltiples certificaciones como ISO:9001 en base a estos conceptos.

3.1.2 Herramientas administrativas y su uso adecuado

4.1.2.1 Kayzen (mejora continua)

“Es una palabra perteneciente al idioma japonés, que comprende dos significados básicos: cambiar y beneficio” (Fundamentos de administración, Carlos Ramírez). Aplicado a las empresas

camaroneras se puede adaptar momento de definir de errores y corregirlos. Cabe destacar que el principal inconveniente de las empresas industriales, sobre todo aquellas que solamente emplean maquinaria al momento de elaborar sus productos son los “cuellos de botella” generados entre el paso del producto desde una etapa de elaboración a otra.

4.1.2.2 5 “s”

En el idioma original (japonés) son las siglas de 5 palabras detalladas a continuación:

- **Seiri (selección):** elimina, en todo sentido, los elementos innecesarios que dificultan la realización de diversas tareas
- **Seiton (orden):** organizan los recursos necesarios como el personal, la materia prima, maquinarias, equipos de cómputo, suministros, etc de manera eficiente para lograr un objetivo
- **Seiso (limpieza):** no solo se refiere a mantener limpias las instalaciones de la empresa, sino a eliminar errores tanto administrativos como técnicos
- **Seiketsu (estandarización):** es un control de las actividades realizadas en las “s” anteriores para posterior corrección de errores
- **Shitsuke (seguimiento):** puede ser definida como un enlace entre las 5 “s” y kaizen puesto que tiene como objetivo mantener los logros previamente alcanzados

Fuente: Jason Fried – “Reinicia: borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma”.

4.1.2.3 7 “s” de Mc. Kensey

Esta herramienta recibe su nombre gracias a las iniciales de las 7 palabras, en idioma inglés que la componen, resumidas en:

- **Strategy (estrategia):** es la forma de organizar todos los recursos de manera estratégica para cumplir con la misión de la empresa
- **Sistems (sistemas):** considera la organización de la información mediante recursos informáticos o archivadores físicos. También habla de las actividades empresariales vistas como un proceso secuencial formando un sistema
- **Style (estilo):** define las políticas y formas de actuar en la empresa. Generalmente son los jefes departamentales quienes definen el protocolo de cultura organizacional y los mandos inferiores lo siguen
- **Staff (personal):** debe existir una óptima planificación de recursos humanos para elegir el perfil de requerido para cada plaza laboral creada
- **Skills (habilidades):** también puede recibir el nombre de “Know how” y se define como los conocimientos, actitudes y talentos
- **Structure (estructura):** se refiere a la forma de organización de la empresa en franquicias, constitución jurídica, departamentos, organigrama, plazas de trabajo, etc.
- **Shared values (valores):** existe una relación entre style y shared values, debido a que es la cultura organizacional la que es la base para definir los valores

Fuente: Jason Fried – “Reinicia: borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma”.

4.1.2.4 Just in time

Se lo conoce también por las siglas JIT y tiene su origen en la fábrica de Toyota. En resumen, busca dar solución a las pérdidas monetarias generadas por el exceso de desechos mientras. Posee múltiples beneficios e inconvenientes como lo indica la siguiente tabla:

Tabla N^o 1.

Ventajas	Como lo realiza	Desventajas
<i>Ayuda a disminuir los costos de almacenamiento de materias primas o producto terminado</i>	<i>Las materias primas son entregadas “justo a tiempo”, durante el proceso de elaboración del producto, por ende, no hay necesidad de almacenar</i>	<i>Aumenta la probabilidad de daño al inventario</i>
<i>Las materias primas tienen una fecha de caducidad lejana</i>	<i>El inventario de materia prima no alcanza la fecha máxima de caducidad debido al poco tiempo que se encuentra almacenado</i>	<i>En general este punto requiere que se realicen compras en pequeños volúmenes, por ende se pueden originar gastos extras</i>
<i>Se compra lo “justo y necesario” con el objetivo de evitar costos de almacenaje</i>	<i>No existe un exceso de compras y por ende los costos de descargas también se reducen</i>	<i>Las mercancías compradas al “por mayor” generalmente generan menos gastos, si por el contrario sólo se abastece a la empresa con pequeños lotes de mercancía se puede generar un aumento exponencial de costos</i>

Autor: Milena Calderòn. **Fuente:** Administración: una perspectiva global y empresarial”, Harold Weihrich

4.1.3.5 Benchmarking

“Esta herramienta administrativa copia un modelo catalogado como “exitoso” y lo aplica en una empresa en vías de creación o cuando se tiene desconocimiento de ciertos temas”. (Roberts M.)

4.1.3.6 Coaching

“Esta herramienta se da cuando se contrata o designa a un profesional en determinado campo denominado “coach” (entrenador en inglés) para brindar capacitación u orientación a un determinado grupo de empleados”. (Roberts M.)

4.1.3.7 Endomarketing

“Esta herramienta se refiere a la gestión de investigación de mercado para concluir si es viable la venta de un producto en un determinado grupo objetivo.

El grupo objetivo se determina definiendo las características que deben poseer sus integrantes en base en su estado civil, sexo, clase social, etc.

Posterior a la investigación se definen las herramientas que servirán de apoyo en la captación de clientes.” (Roberts M.)

4.1.3.8 Análisis de productividad

La productividad es un indicador operativo que expresa el número de unidades de productos o servicios elaborados por cada recurso invertido como: mano de obra, materia prima, gastos indirectos de fabricación, capital monetario, etc.

Se calcula mediante un cociente expresado de la siguiente manera:

$$productividad = \frac{productos\ o\ servicios\ obtenidos}{recurso\ invertido}$$

Sin embargo, existen casos en donde se desean combinar dos o más recursos invertidos con el objetivo de obtener un análisis más completo, a este tipo de cálculo se le denomina productividad de varios factores, su fórmula es:

$$productividad = \frac{productos\ o\ servicios\ obtenidos}{recurso\ invertido\ número\ 1 + recurso\ invertido\ número\ 2\ \dots}$$

En general se considera productiva a una empresa cuando el resultado obtenido es lo mayor posible.

4.1.4 Herramientas estadísticas y su uso adecuado

En una camaronera se deben realizar inspecciones periódicas durante el proceso de elaboración del producto para garantizar el cumplimiento de los requisitos . Las herramientas que sirven de ayuda en estos casos son:

4.1.4.1 Cartas de control

Instrumento estadístico que generalmente se usa con el objetivo de observar el comportamiento de un sistema o proceso a través del tiempo. Se expresa a través de un gráfico.

4.1.4.2 Muestreo de aceptación

Consiste en elegir a lazar una muestra del producto ofertado con el objetivo de analizarlo para concluir si se está cumpliendo con las características mínimas demandadas por el cliente.

4.1.4.3 Cuadro de mando integral

Es una herramienta útil en la creación de propuestas, basada en 4 temas importantes:

- Finanzas
- Perspectiva del cliente
- Crecimiento y aprendizaje
- Procesos internos

5. Materiales y métodos

5.1 Población

a. Muestra y técnicas de investigación a utilizarse

Con el objetivo de poner en manifiesto la población total, se enlistarán todas las empresas camaroneras de la zona 8 legalmente registradas (Guayaquil, Durán y Samborondón) junto con su respectivo cantón:

- Industria pesquera "Santa Priscila" (Guayaquil)
- Promarisco (Durán)
- Empagran (Guayaquil)
- Zambritisa (Guayaquil)
- Dincodex (Guayaquil)
- Sociedad nacional Galápagos (Guayaquil)
- Omarsa (Guayaquil)
- Expalsa (Durán)

- Vancosta (Samborondón)
- Grupo Diosmar (Samborondón)
- Seagate (Samborondón)

Las técnicas que se utilizarán en la investigación serán:

Encuestas: las cuales pueden ser definidas como instrumentos sencillos, útiles y fácil de interpretar y que contendrán un conjunto de preguntas con opción múltiple dirigidas a un empleado administrativo por camaronera previamente mencionada.

Entrevistas: las entrevistas serán planteadas mediante preguntas abiertas a 3 expertos del tema

7.5 Obtención de la muestra

Habiéndose definido el método de investigación (inductivo), se define la población:

“empleados administrativos dentro de las empresas camaroneras de la zona 8” (un empleado por camaronera, habiendo un total de 11 camaroneras)

Para completar la fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

N= total de población

Z α = 1,96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)

p= proporción esperada (en este caso 5%=0.05)

q= 1-p (en este caso 1-0.05=0.95)

d= precisión (en este caso 5%)

Reemplazo de fórmula:

$$n = \frac{11 * 1,96^2 * 0,05 * 0,95}{0,03^2 * (11 - 1) + 1,96^2 * 0,05 * 0,95}$$

n= 11

la población de empresas exportadoras de camarón en la zona 8 es de 11 elementos.

La muestra que brinda un nivel de confianza del 95% es de 11.

Características de la muestra: empleados administrativos de empresas camaroneras de la zona 8 (un empleado por empresa)

Tipo de muestra: aleatoria

6. Resultados obtenidos

9.1 Preguntas de la encuesta

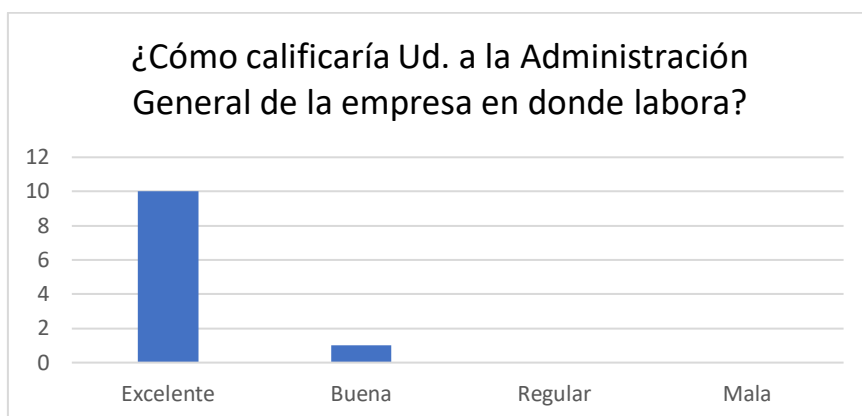
Se realizó encuestas a una muestra de 11 empleados y se obtuvo la siguiente información:

1. **¿Como calificaría usted a la Administración General de la empresa en donde labora?**

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
-----------	----------------------	------------

Excelente	10	90,90%
Buena	1	9,09%
Regular	0	0,00%
Mala	0	0,00%

Tabla 1



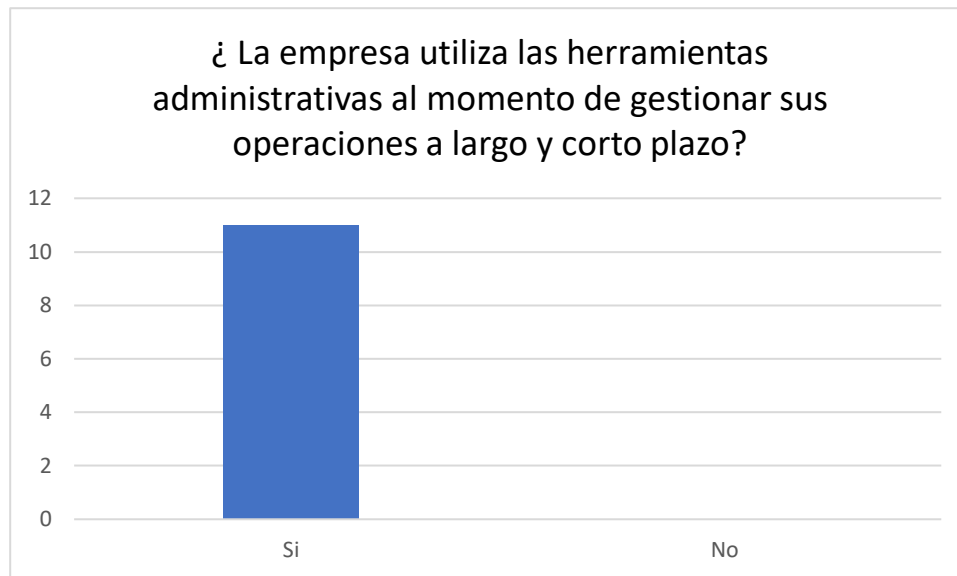
Autor: Milena Calderón

El 90,90% de encuestados respondió que consideraban como “excelente “ la gestión operativa de la empresa, 9,09% dijo que era “buena”, 0% la calificó como “regular” y un 0% mencionó que era “mala”.

2. ¿La empresa utiliza las herramientas administrativas al momento de gestionar sus operaciones a largo y corto plazo?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%

Tabla 2



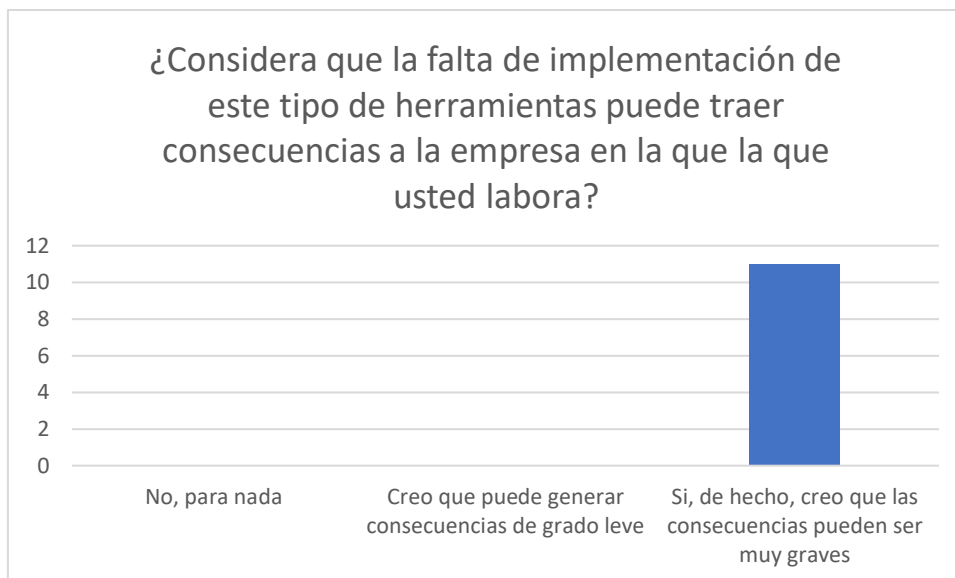
Autor: Milena Calderón

El 100% de encuestados respondió que la empresa si utilizaba herramientas administrativas, mientras que el 0% dijo que no.

3. ¿Considera que la falta de implementación de este tipo de herramientas puede traer consecuencias a la empresa en la que la que usted labora?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
No, para nada	0	0%
Creo que puede generar consecuencias de grado leve	0	0%
Si, de hecho, creo que las consecuencias pueden ser muy graves	11	100%

Tabla 3

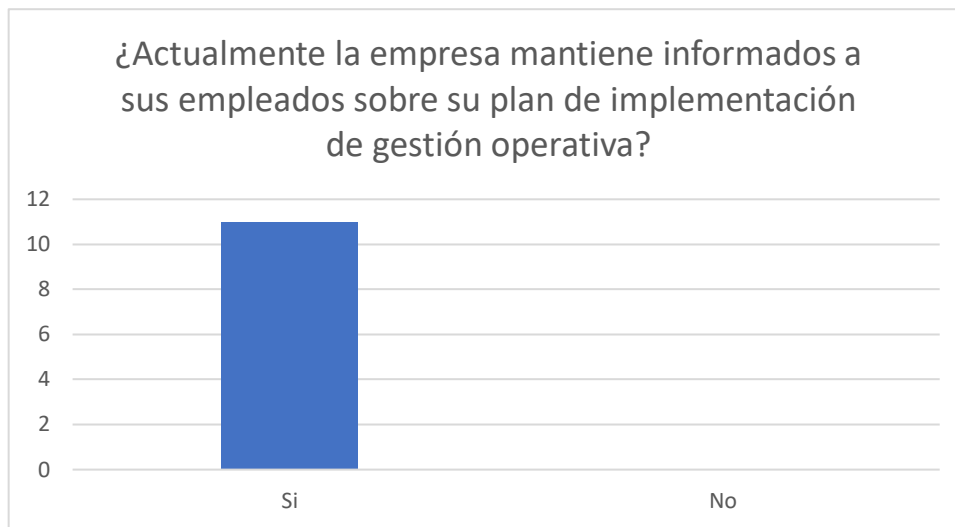


Autor: Milena Calderón

El 100% de encuestados piensa que la falta de implementación de herramientas administrativas puede generar consecuencias graves para la empresa, mientras que el 0% dijo que las consecuencias podrían ser de grado leve y finalmente el 0% piensa que no habría consecuencias de ningún tipo.

4. ¿Actualmente la empresa mantiene informados a sus empleados sobre su plan de implementación de gestión operativa?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%

Tabla 4

Autor: Milena Calderón

El 100% de encuestados expresa que la empresa si mantiene informados a sus empleados sobre el plan de gestión operativa

El 0% de encuestados expresa que la empresa no mantiene informados a sus empleados sobre el plan de gestión operativa

5. Marque con x la herramienta administrativa que se utiliza en la empresa que labora

Tabla 5

NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	NÚMERO DE EMPRESAS QUE LA USAN	EQUIVALENCIA EN PORCENTAJE
Kayzen (mejora continua)	11	100%
5 "s"	11	100%
7 "s" de Mc. Kensey	11	100%
Just in time	11	100%
Benchmarking	11	100%
Empowerment	11	100%

Downsizing	5	45,45%
Outplacement	4	36,36%
Coaching	11	100%
Endomarketing	11	100%
Análisis de productividad	6	54,54%

Tabla 5



Autor: Milena Calderón

El 100% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si utiliza el kaysen como herramienta administrativa

El 100% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si utiliza las 5 s como herramienta administrativa

El 100% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si utiliza las 7 s de Mc. Kensey como herramienta administrativa

El 100% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si utiliza el just in time, benchmarking, y empowerment, como herramienta administrativa

El 45,45% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si utiliza el downsizing como herramienta administrativa

El 36,36% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si utiliza el outplacement como herramienta administrativa

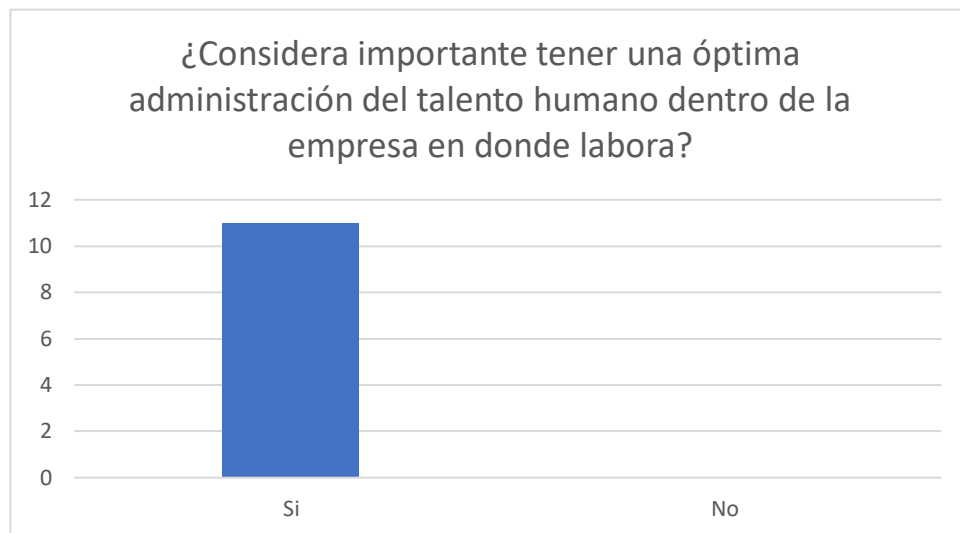
El 100% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si utiliza el coaching y el endomarketing como herramienta administrativa

El 54,54 % de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si utiliza el análisis de productividad como herramienta administrativa.

6. ¿Considera importante tener una óptima administración del talento humano dentro de la empresa en donde labora?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%

Tabla 6



Autor: Milena Calderón

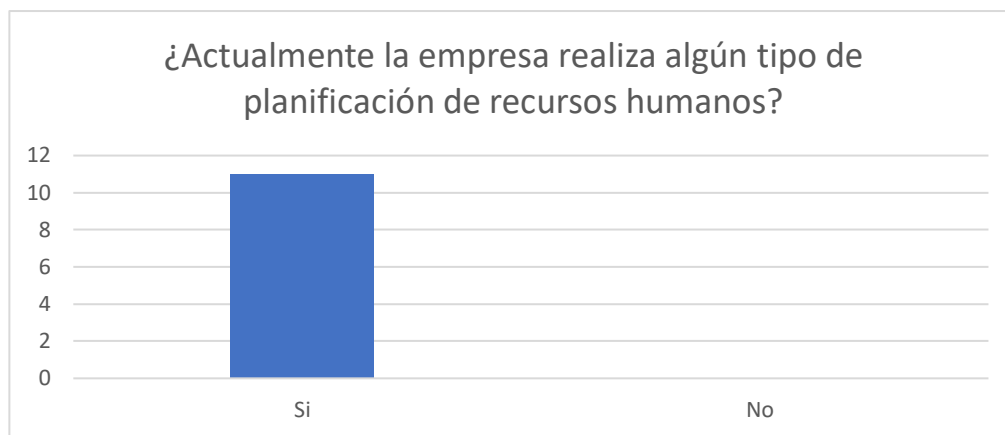
El 100% de encuestados ha expresado que si considera importante para la empresa tener una óptima administración del talento humano

El 0% de encuestados ha expresado que no considera importante para la empresa tener una óptima administración del talento humano

7. ¿Actualmente la empresa realiza algún tipo de planificación de recursos humanos?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%

Tabla 7



Autor: Milena Calderón

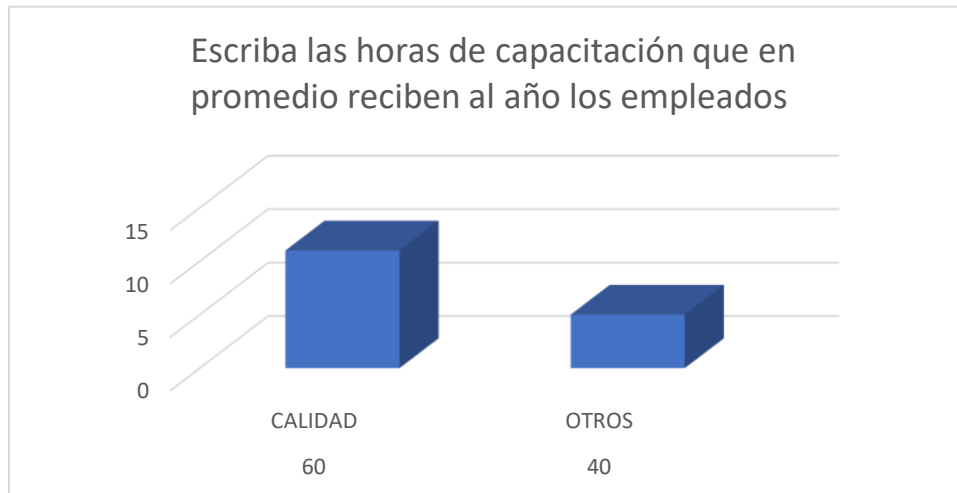
El 100% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora si realiza algún tipo de planificación de recursos humanos.

El 0% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora no realiza algún tipo de planificación de recursos humanos.

8. Escriba las horas de capacitación que en promedio reciben al año los empleados

HORAS DE CAPACITACIÓN RECIBIDAS	TEMAS	NÚMERO DE EMPRESAS	PORCENTAJE
60	CALIDAD	11	100%
40	OTROS	5	45,45%

Tabla 8



Autor: Milena Calderón

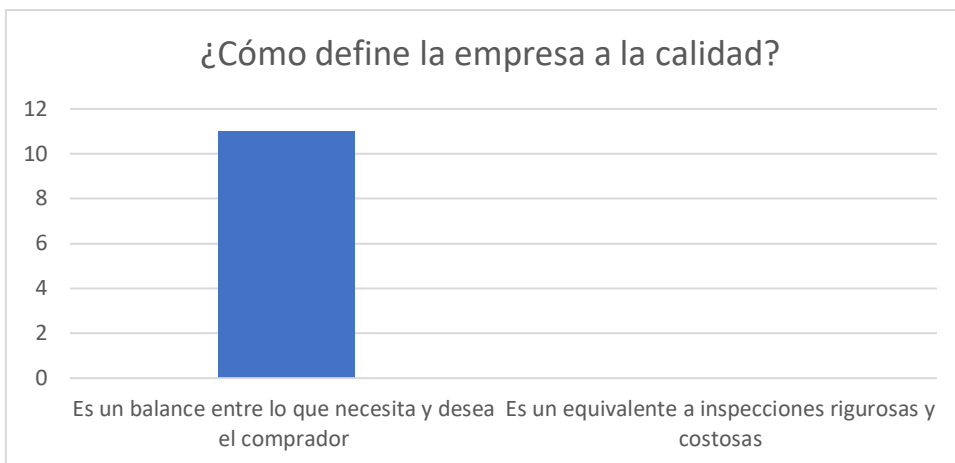
El 100% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora realiza capacitaciones sobre la calidad

El 45,45% de encuestados ha expresado que la empresa donde labora realiza capacitaciones sobre otros temas ajenos a la calidad

9. ¿Cómo define la empresa a la calidad?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Es un balance entre lo que necesita y desea el comprador	11	100%
Es un equivalente a inspecciones rigurosas y costosas	0	0%

Tabla 9



Autor: Milena Calderón

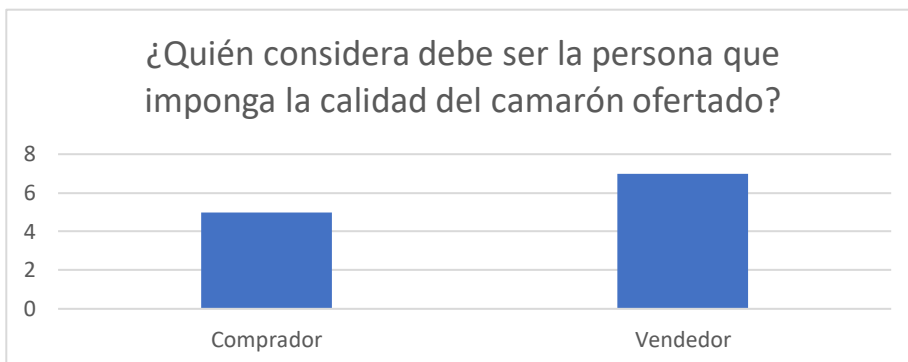
El 100% de encuestados piensa que la calidad es un balance entre lo que necesita y desea el comprador

El 0% de encuestados piensa que la calidad es un equivalente a inspecciones rigurosas y costosas

10. ¿Quién considera debe ser la persona que imponga la calidad del camarón ofertado?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Comprador	5	45,45%
Vendedor	7	54,55%

Tabla 10



Autor: Milena Calderón

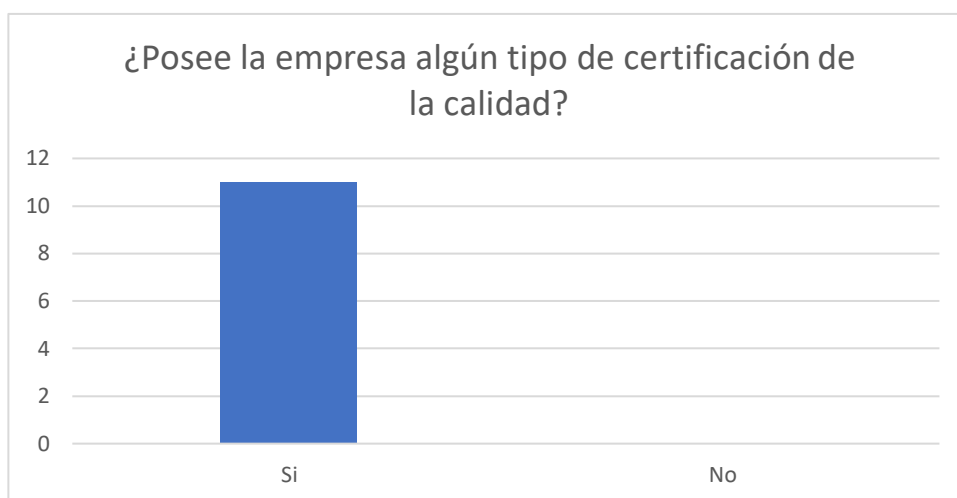
El 45,45% de encuestados piensa que la calidad debe ser valorada por el comprador

El 54,55 % de encuestados piensa que la calidad debe ser valorada por el vendedor

11. ¿Posee la empresa algún tipo de certificación de la calidad?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%

Tabla 11



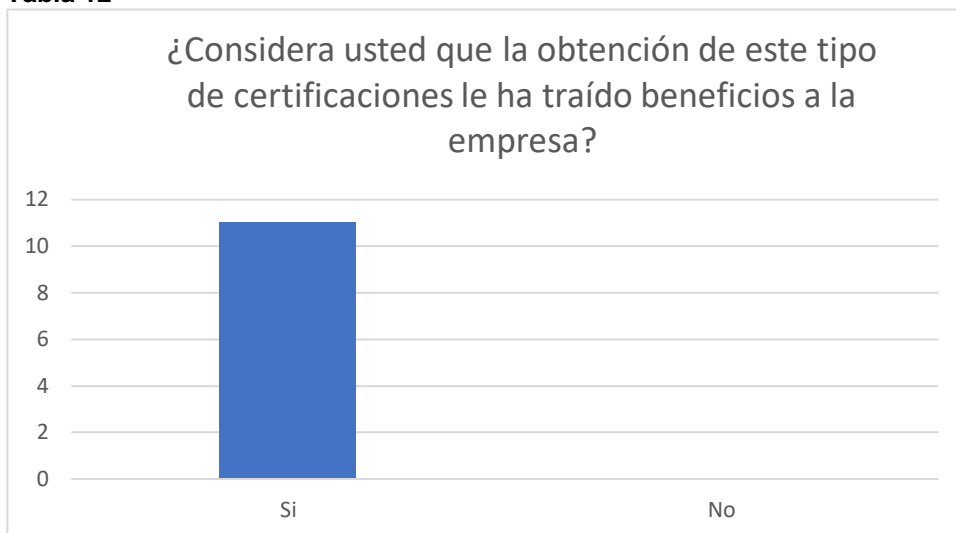
Autor: Milena Calderón

El 100% de encuestados expresa que la empresa donde laboran posee un tipo de certificación de calidad

El 0% de encuestados expresa que la empresa donde laboran no posee un tipo de certificación de calidad

12. ¿Considera usted que la obtención de este tipo de certificaciones le ha traído beneficios a la empresa?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%

Tabla 12

Autor: Milena Calderón

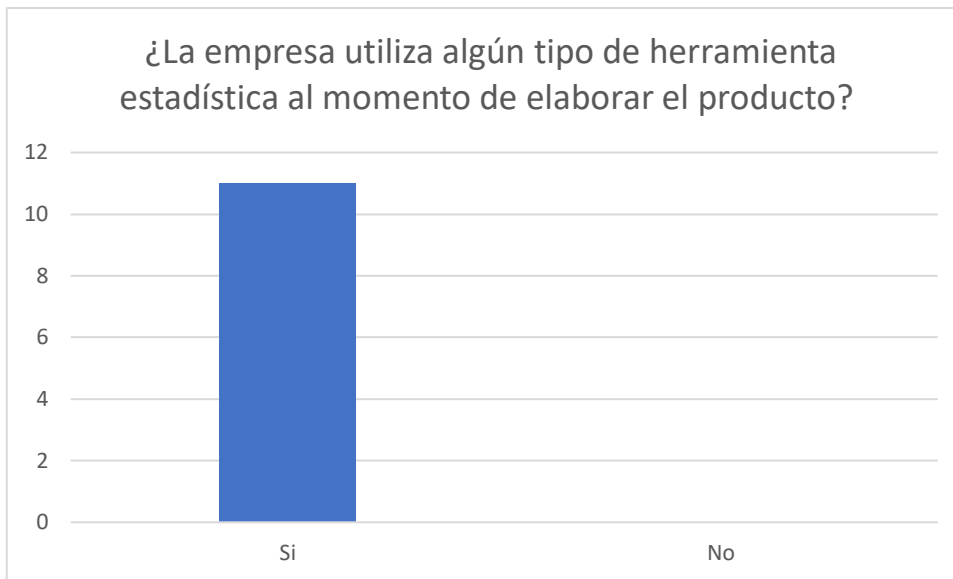
El 100% de encuestados expresa que la empresa donde laboran ha obtenido beneficios debido a la obtención de algún tipo de certificación

El 0% de encuestados expresa que la empresa donde laboran no ha obtenido beneficios debido a la obtención de algún tipo de certificación

13. ¿La empresa utiliza algún tipo de herramienta estadística al momento de elaborar el producto?

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Si	11	100%
No	0	0%

Tabla 13



Autor: Milena Calderón

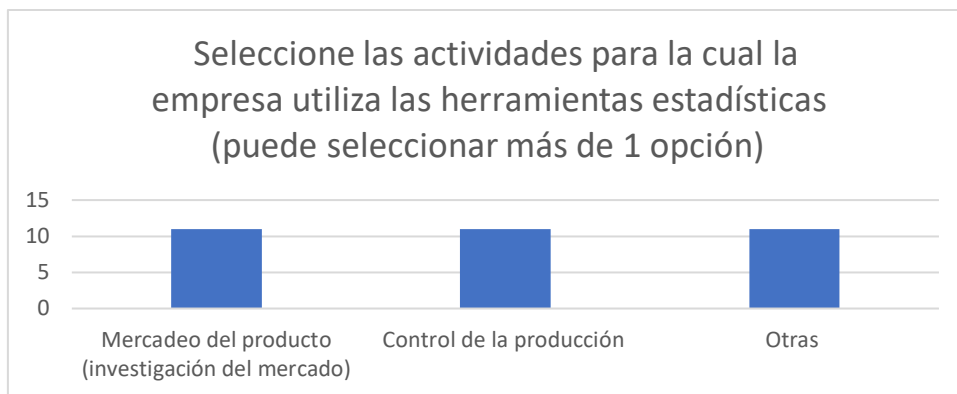
El 100% de encuestados expresa que la empresa donde laboran emplea algún tipo de herramienta estadística al momento de elaborar el producto.

El 0% de encuestados expresa que la empresa donde laboran no emplea algún tipo de herramienta estadística al momento de elaborar el producto

14. Seleccione las actividades para la cual la empresa utiliza las herramientas estadísticas (puede seleccionar más de 1 opción)

RESPUESTA	NÚMERO DE RESPUESTAS	PORCENTAJE
Mercadeo del producto (Investigación de Mercado)	11	100%
Control de la producción	11	100%
Otras	11	100%

Tabla 14



Autor: Milena Calderón

El 100% de encuestados expresa que la empresa donde laboran emplea la herramienta de “mercadeo”

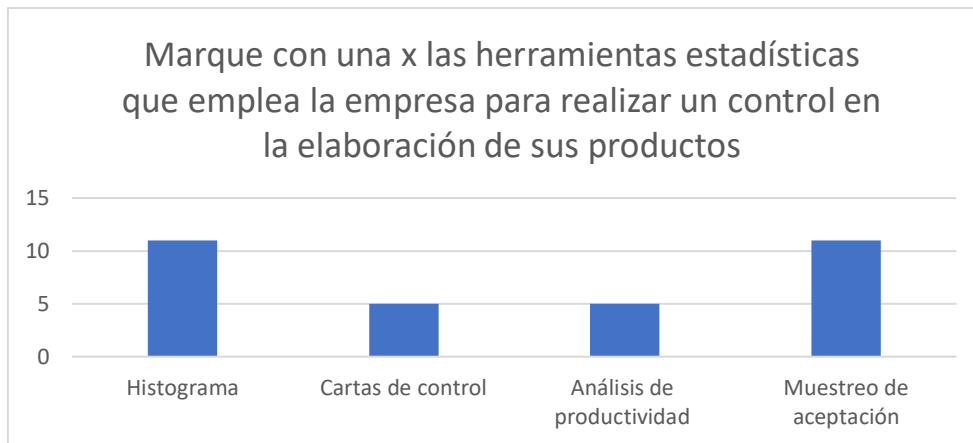
El 100% de encuestados expresa que la empresa donde laboran emplea la herramienta de control de la producción

El 0% de encuestados expresa que la empresa donde laboran emplea otras herramientas de producción.

15. Marque con una x las herramientas estadísticas que emplea la empresa para realizar un control en la elaboración de sus productos

NOMBRE DE LA HERRAMIENTA	NÚMERO DE EMPRESAS QUE LA USAN	EQUIVALENCIA EN PORCENTAJE
Histograma	11	100%
Cartas de control	5	45,45%
Análisis de productividad	5	45,45%
Muestreo de aceptación	11	100%

Tabla 15



Autor: Milena Calderón

El 100% de encuestados expresa que la empresa donde laboran emplea la herramienta “histograma”.

El 45,45% de encuestados expresa que la empresa donde laboran emplea la herramienta “cartas de control”

El 45,45% de encuestados expresa que la empresa donde laboran emplea la herramienta “análisis de productividad”.

El 100% de encuestados expresa que la empresa donde laboran emplea la herramienta “muestreo de aceptación”

9.2 Resultados de entrevista.

Personas entrevistadas:

- Sr. Ralph del Campo (Gerente general de “EXPALSA”)
- Sr. Carlos Pólit (Ex jefe departamental en “MIRAKLES”)
- Sr. Jahir Mars (Empleado de “Santa Priscila”)

Entrevista realizada al Sr. Ralph del Campo:

- **¿Cuántos departamentos administrativos posee la empresa en donde labora? Detalle de manera resumida las actividades realizadas en ellos y especifique si utilizan las estrategias administrativas.**

En general, las empresas camaroneras poseen de cinco a seis departamentos administrativos que coordinan principalmente la obtención de los requisitos de calidad, impuestos por instituto nacional de pesca. Actualmente, es necesario poseer una certificación ISO:9001 para funcionar.

Las demás funciones como: contabilidad, tributación, recursos humanos se realizan de manera estandarizada en todas las empresas de este giro operacional.

- **Redacte de manera resumida el plan de selección de personal, motivación a empleados y especifique si la empresa posee un departamento de recursos humanos**

El empleado de las camaroneras es generalmente premiado debido a su buen desempeño. Los premios van desde el reconocimiento de: "empleado del mes" hasta ascensos y bonos monetarios.

El plan de selección de personal es estandarizado en casi todas las empresas y consiste en el reclutamiento mediante los medios de comunicación.

- **Redacte de manera resumida de qué manera la empresa gestiona la calidad**

Toda empresa camaronera tiene la necesidad de poseer una certificación ISO:9001. Sin embargo, también existen controles internos realizados por consultores externos y gestionados por un área funcional interna.

De existir desechos o rechazos de producto se intenta de minimizar la pérdida por medio de ventas internas a negocios ecuatorianos.

- **Especifique de manera concreta como la como la empresa emplea herramientas estadísticas en su gestión.**

En general, la medición de productividad y estudio por medio de cartas de control se realiza muy poco en empresas con este giro operacional.

Se puede concluir que la producción camaronera usa de manera inconsciente la técnica del "just in time" debido al corto periodo de duración de este producto.

También se emplean gráficas estadísticas como histogramas en los departamentos que gestionan ventas y finanzas.

En general, no hay un departamento estadístico en este tipo de personas jurídicas, pero si existen muchas contrataciones de consultores seniors, sin embargo, la empresa donde laboro si los posee.

Entrevista realizada al Sr. Carlos Polit:

- **¿Cuántos departamentos administrativos posee la empresa en donde labora? Detalle de manera resumida las actividades realizadas en ellos y especifique si utilizan las estrategias administrativas.**

La empresa camaronera donde laboré 8 años poseía en total 7 departamentos, que comprendían las funciones de: control de calidad (como una sub-área de operaciones), contabilidad (con varias sub- áreas, como: cobranzas, tesorería, gestión de compras), recursos humanos, operaciones (con varias sub-áreas).

- **Redacte de manera resumida el plan de selección de personal, motivación a empleados y especifique si la empresa posee un departamento de recursos humanos**

Se motivaba al personal mediante incentivos económicos, como: tarjetas de supermercado, bonos navideños.

Adicional a eso se promovía el respeto y se ascendía jerárquicamente a los buenos trabajadores.

- **Redacte de manera resumida de qué manera la empresa gestiona la calidad**

Se realizan controles generales realizados por biólogos marinos y consultores externos. Si se consideraba necesario se adquiría certificaciones ISO.

- **Especifique de manera concreta como la como la empresa emplea herramientas estadísticas en su gestión.**

Se creo un departamento de dirección económica con el objetivo de analizar la información histórica de ventas y realizar proyecciones futuras.

Además de realizar controles de calidad con herramientas como cartas de control.

Entrevista realizada al Sr. Jahir Mars:

- **¿Cuántos departamentos administrativos posee la empresa en donde labora? Detalle de manera resumida las actividades realizadas en ellos y especifique si utilizan las estrategias administrativas.**

Al tratarse de una gran empresa camaronera la cantidad de departamentos administrativos que posee es alrededor de 15, cada uno posee ramificaciones en caso de ser necesario.

- **Redacte de manera resumida el plan de selección de personal, motivación a empleados y especifique si la empresa posee un departamento de recursos humanos**

El personal es seleccionado en base a las necesidades empresariales. También se motiva a empleados con seguros privados gratuitos y ascensos. Existe un concurso de “mejor empleado del mes”

- **Redacte de manera resumida de qué manera la empresa gestiona la calidad**

La empresa posee controles técnicos sumamente minuciosos y certificaciones que la han convertido en una de las camaroneras más prestigiosas del país.

- **Especifique de manera concreta como la como la empresa emplea herramientas estadísticas en su gestión.**

En general, las cartas de control no se utilizan mucho en la empresa donde laboro, sin embargo, el análisis de productividad si es realizado con más regularidad.

Se puede concluir que la producción camaronera usa de manera obligada la técnica del “just in time” debido al corto tiempo de duración del producto.

10. Análisis de resultados de encuesta y entrevista.

10.1. Análisis de encuestas.

A continuación, se muestra el resumen de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas a personal de las camaroneras de la zona 8.

- El 90,90% de encuestados respondió que consideraban como “excelente “la gestión operativa de la empresa.
- El 100% de encuestados expresa que la empresa si mantiene informados a sus empleados sobre el plan de gestión operativa y utilizan herramientas administrativas como el kaysen el just in time, benchmarking, y empowerment, coaching y el endomarketing.
- El 54,54 % de encuestados indica que la empresa donde labora si utiliza el análisis de productividad como herramienta administrativa.

- El 100% de encuestados asegura que la empresa donde labora si realiza algún tipo de planificación de recursos humanos, y realiza capacitaciones sobre calidad
- El 100% de encuestados manifiesta que la empresa donde laboran emplea algún tipo de herramienta estadística, utilizan herramientas de mercadeo, control de producción.
- El 100% de encuestados establece que la empresa donde laboran emplea la herramienta “histograma”, El 45,45% emplea la herramienta “cartas de control”, el 45,45% emplea la herramienta “análisis de productividad” y muestreo de aceptación.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta, se puede concluir que las empresas camaroneras en su mayoría tienen una excelente gestión operativa, manejan herramientas administrativas en las áreas de recursos humanos, calidad, productividad.

10.2. Análisis de entrevistas.

Las empresas camaroneras entrevistadas poseen de 6 a 15 departamentos dependiendo del tamaño y la necesidad de esta y se puede concluir del resultado obtenido de la entrevista a los expertos de campo. En relación al área de recursos humanos, reclutan al personal en base a las necesidades que tiene la empresa, utilizan medios de comunicación, los empleados reciben incentivos por su trabajo, promueven el respeto y el ascenso de acuerdo a su desempeño.

En lo relacionado a la gestión de calidad manifestaron que disponen de los respectivos certificados como la certificación Iso 9001, realizan controles internos, hacen un adecuado manejo de los desechos y rechazos, y poseen controles técnicos internos minuciosos.

Las empresas camaroneras usan sobre todo la técnica del “just in time” debido al corto periodo de duración del producto, algunas utilizan cartas de control de calidad, emplean graficas estadísticas como histogramas en los departamentos de ventas y finanzas

Finalmente, mediante la investigación realizada puedo concluir que la administración en las camaroneras de la zona 8 tiene una buena gestión operativa con fallas de pequeño tamaño sobre todo en la parte administrativa de las cuales puedo destacar:

- Se aplican las herramientas administrativas sin embargo muchos empleados desconocían los nombres de algunas de ellas a pesar de aplicarlas constantemente.
- Existe una comunicación con leves falencias entre departamentos.
- Algunos equipos tecnológicos no han sido innovados.

PROPUESTA DE ESTRATEGIAS.

Una vez realizado el análisis de la situación actual y la gestión operativa de las empresas camaroneras se propone el uso del cuadro de mando integral.

1. Cuadro de mando integral.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir el desarrollo de las actividades de la compañía, sus objetivos estratégicos, los resultados y rendimiento a futuro desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general de la empresa.

El cuadro de mando integral se recomienda indicadores en cada perspectiva de acuerdo con el tamaño y funcionalidad de la empresa, las perspectivas que debe abarcar un cuadro de mando integral son:

Perspectiva financiera:

- Optimización de costos por medio de la reducción de desechos.
- Realizar planificaciones financieras mediante herramientas como tir, van. Debido a que puedo evidenciar que no se usan regularmente.

Cientes:

- Ofrecer productos con valor agregado que provoquen satisfacción en el cliente, lográndolo gracias a la entrega a tiempo de productos

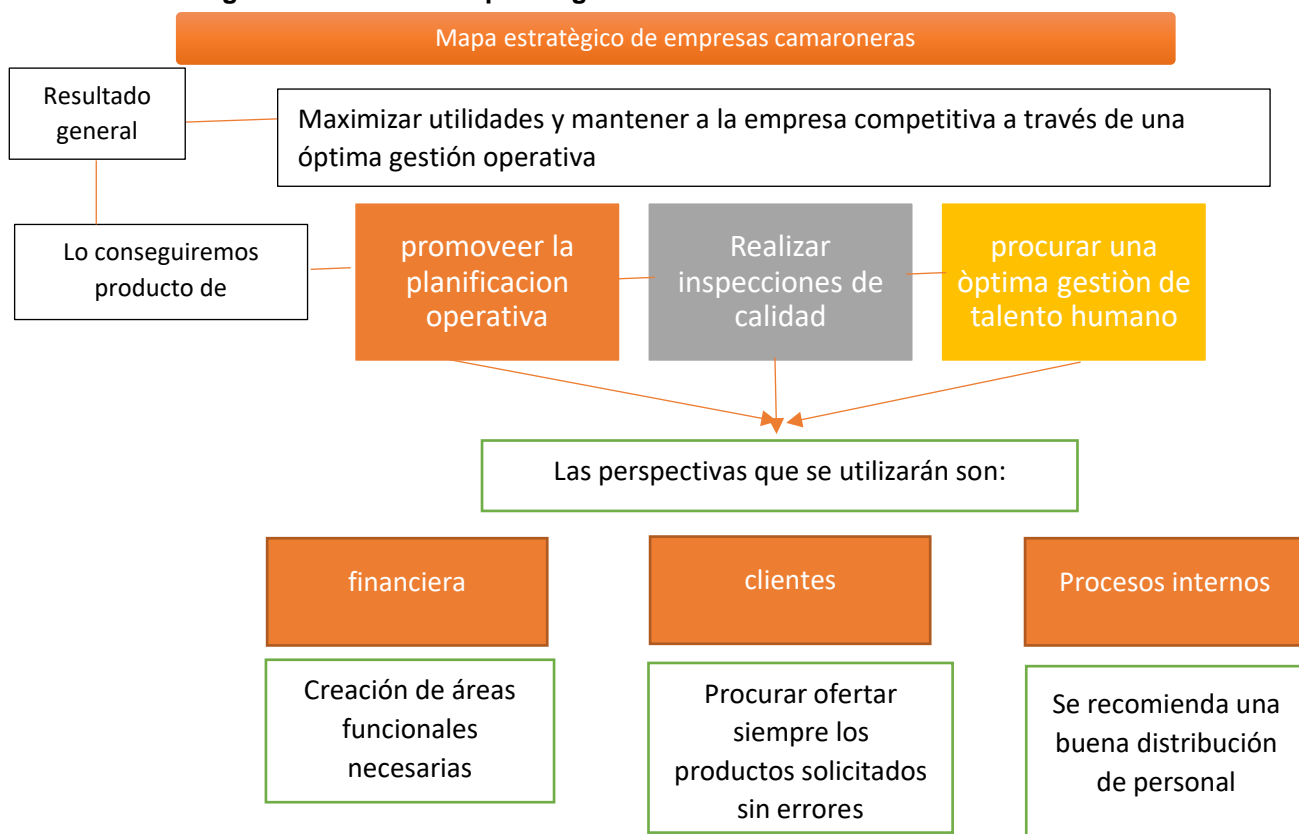
Procesos internos

- Mantener el modelo de la norma ISO:9001 con el objetivo de lograr ventaja competitiva
- Realizar análisis periódicos de productividad, cartas de control y muestreo de aceptación
- Realizar planes de inspecciones de calidad

Crecimiento

- Lograr el enfoque afectivo en empleados, procurando mantener un excelente ambiente laboral. Sobre todo, se recomienda realizar capacitaciones periódicas
- Correcta gestión de información administrativa. Poniéndola en manifiesto a todo el staff institucional

Imagen 4: Cuadro de mapa integral.



Realizado por: Autor.

10.1.2 Definición de objetivos

Verbo	Sustantivo	Adjetivo
-------	------------	----------

Definir	Las teorías administrativas	Requeridas para lograr una óptima gestión operativa
Realizar	Análisis de indicadores de gestión	Necesarios
Maximizar	Las ganancias	empresariales
Mantener	Óptimos números	En los indicadores financieros
Mantener	Una amplia cartera de clientes	De manera indefinida

2.- Otras estrategias de mejora

- Aplicar y socializar con el personal de la empresa las teorías administrativas, estadísticas, de recursos humanos y calidad.
- Realizar una planificación del proceso administrativo, el cual consiste en: planear, organizar, dirigir y controlar
- Aplicar la ética durante todo el proceso administrativo y de producción.
- Racionalizar costos y gastos por medio de la reducción de desechos.
- Innovar en los equipos tecnológicos cada que sea posible.
- Procurar mantener una buena relación comercial con las demás camaroneras
- Seleccionar al personal en base a su formación y capacidades.

11. Conclusiones

- Se pudo evidenciar una forma operativa similar en todas las empresas camaroneras . Según datos de las entrevistas y encuestas realizadas se concluyó los siguientes puntos: la mayoría de empleados califica como “excelente” a la gestión de operaciones realizada en la empresa donde laboran mientras se mantienen capacitados sobre temas administrativos importantes.
Utilizan herramientas administrativas como: kaysen just in time, benchmarking, endomarketing pero mayormente sin conocer sus nombres. Finalmente, se emplean diferentes tipos de análisis estadísticos de manera continua debido a su utilidad.
- El modelo administrativo estandarizado de las empresas camaroneras tiene muy pocos errores, lo cual ha permitido que las empresas se mantengan operando sin grandes novedades. Aunque se puede divisar que: las herramientas administrativas en su mayoría son implementadas de manera inconsciente sin saber sus nombres o existencia, por ende, se recomienda mayor capacitación de empleados en estos temas. Adicionalmente, se propone el uso del cuadro de mando integral para realizar planificaciones, el cual debe ser actualizado constantemente en caso de presentarse contingencias.

Finalmente se propone:

- Seguir las técnicas y teorías plasmados en el presente documento, después de haber capacitado al personal correspondiente
- Realizar un óptimo programa de control con el objetivo de evitar fallos en los procesos, debido a la exigencia de los clientes
- Procurar mantener una buena relación comercial con las demás camaroneras para facilitar la comercialización de insumos y posible sugerencia de ideas
- Uso del cuadro de mando integral expresado anteriormente

12. Referencias bibliográficas.

- “Tangible Resources and Integration Capabilities a Determinants of Knowledge Creation Capabilities”. Mileidy Álvarez” (2022). Obtenido de: Revista EAN.
- “Transformación digital: alternativa de crecimiento para emprendedores universitarios” Leonor Torres (2021). Obtenido de “Revista UIDE”
- “Exportaciones de camarón se consolidaron al alza en primera mitad del año; aún no se define su ingreso al mercado mexicano” (2021). Obtenido de www.eluniverso.com
- “Crecimiento de las exportaciones camaroneras” (2021). Obtenido de cámara nacional de acuicultura- página oficial
- “Negocios inclusivos. Un modelo de metáfora biológica para el sector agroecuario” Luz Alexandra Montoya Restrepo, Iván Alonso Montoya Restrepo. Tomado de: “ Revista Retos” 2022.
- “Plan estratégico de exportación de camarón ecuatoriano para el mercado de Dubai Emiratos Árabes Unidos” (2015). Fanny Chipantiza Sudario. Obtenido de: Repositorio digital ups
- “Las herramientas administrativas básicas para la gestión de procesos”. José Manuel Alvarado.
- “Relación entre perfil y visión emprendedora de los estudiantes universitarios”. Rosario Mireya Romero Parra, Jorge Luis Romero Chacín, Luis Andrés Barboza Arenas. Obtenido de: Revista Retos
- “Las finanzas el lenguaje de los negocios”, “ESADE BUSINESS SCHOOL. (2021). obtenido de www2.deloitte.com
- “Análisis de estrategias administrativas para optimizar la productividad de las pequeñas empresas ferreteras, sector Posorja”.2021. Fausto Rodríguez Asencio. obtenido de repositorio digital ups
- “Hipotecas Subprime: la crisis que comenzó todo”.2017. Diario el país
- “Gestión de la felicidad y el bienestar en las organizaciones”. Revista “Escuela de administración de negocios”
- “Análisis del sector camaronero y sus ventajas competitivas y comparativas para encarar un mercado internacional competitivo” .2021. Ing. Manuel A. Muñoz Suárez, MAE1 Ing. Fabiola V. Durán Ganchoza1 Econ. Mayiya González Illescas, MCI
- “Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI”. César Augusto Bernal Torres y Hernán Darío Sierra Arango. Año 2017
- “15 herramientas administrativas para la gestión empresarial en 2021”.
- “Introducción a la teoría de la administración”. 2021. Revista de la facultad de ciencias económicas UG.
- “Reinicia: borra lo aprendido y piensa la empresa de otra forma”. Jason Fried
- “La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente”. 2010. Obtenido de: Revista científica “Visión del futuro”
- “Estadísticas de exportaciones camaroneras de Ecuador a China”. 2021.Obtenido de: Página oficial del INEN
- “Administración: una perspectiva global y empresarial”, Harold Weihrich
- “Roberts, M. (2021). Books of the year”. Michael Roberts Blog.
- Gerencia de la innovación empresarial. Alejandro Boada y Adriana Martínez.2019
- “Pastillas para la gerencia 3”.2018. Fernando D Alessio
- “Fundamentos de administración” cuarta edición. ECOE Ediciones. Carlos Ramírez
- Gobernanza, gestión y dirección de organizaciones Obtenido de: Revista Retos
- Estadísticas de exportación camaronera a mercados internacionales. Cámara nacional de acuicultura

ANEXOS

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Tema de Artículo académico: Análisis de la gestión operativa en las empresas camaroneras de la zona 8 (Guayaquil, Durán y Samborondón), año 2021

Autor: Milena Alexandra Calderón

Tutor: Betty Orellana Guevara.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Entrevista

Objetivos General: Analizar de la gestión operativa en las empresas camaroneras de la zona 8 (Guayaquil, Durán y Samborondón), año 2021

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: MARCELO BASTIDAS Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA Cargo: DOCENTE Fecha: 18/AGO/2022						Firma: 		

Observaciones

Generales _____

Documento a ser mencionado en la tesis y colocado en Anexos

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
CARRERA ADMINISTRACION DE EMPRESAS


Tema de Artículo académico: Análisis de la gestión operativa en las empresas camaroneras de la zona 8 (Guayaquil, Durán y Samborondón), año 2021

Autor: Milena Alexandra Calderón

Tutor: Betty Orellana Guevara.

Nombre del Instrumento de recolección de datos: Encuesta

Objetivos General: Analizar de la gestión operativa en las empresas camaroneras de la zona 8 (Guayaquil, Durán y Samborondón), año 2021

ITEM / preguntas (Cantidad en función de cuántas preguntas tenga el instrumento)	A) Correspondencia de las preguntas con los objetivos de la investigación/instrumento P= Pertinente NP = No pertinente		B) Calidad técnica y representativa O= Óptima B= Buena R= Regular D= Deficiente				C) Lenguaje A= Adecuado I = Inadecuado		OBSERVACIONES
	P	NP	O	B	R	D	A	I	
1	X		X				X		
2	X		X				X		
3	X		X				X		
4	X		X				X		
5	X		X				X		
6	X		X				X		
7	X		X				X		
8	X		X				X		
9	X		X				X		
10	X		X				X		
11	X		X				X		
12	X		X				X		
13	X		X				X		
14	X		X				X		
15	X		X				X		
DATOS DEL EVALUADOR	Nombres: MARCELO BASTIDAS Profesión: ING. EN ESTADÍSTICA Cargo: DOCENTE						Firma: 		

Observaciones Generales _____

Documento para mencionar en la tesis y colocado en Anexos