# Administración de Empresas Acuícolas I – Clase 6


Fabrizio Marcillo Morla MBA

barcillo@gmail.com
(593-9) 4194239

# Fabrizio Marcillo Morla

- Guayaquil, 1966.
- BSc. Acuicultura. (ESPOL 1991).
- Magister en Administración de Empresas. (ESPOL, 1996).
- Profesor ESPOL desde el 2001.
- 20 años experiencia profesional:
  - Producción.
  - Administración.
  - Finanzas.
  - Investigación.
  - Consultorías.

Otras Publicaciones del mismo autor en Repositorio ESPOL

# Gerencia

- Funciones de la gerencia:
  - Toma de decisiones.
  - Planificación estratégica.
  - Estructuración y organización.
  - LIDERAZGO.
- Poder y Autoridad:
  - Con sensibilidad
  - Respetar poder de otros: colaboración.
  - Compartir el poder: pone al otro buscando nuestra meta.

# Liderazgo

- Atención mediante la visión.
  - Tener en claro adonde se va.
- Significado mediante la comunicación.
  - Proyectar la imagen.
- Confianza mediante el posicionamiento.
  - Credibilidad.
- Despliegue del Yo.
  - El líder debe de funcionar bien.
  - Autoconsideración positiva (confiar en uno mismo).
  - Adecuado manejo del fracaso (aprender de los errores).

# Organización

- Organizar: Hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, recursos, ambiente.
- Estructura es las relaciones entre las partes de una compañía.
  - Compleja
  - Formal:Se sabe que hace cada uno
  - Centralización: Hay una persona que manda.
- Criterios para ubicar unidades:
  - El trabajo que se debe hacer.
  - Las personas que se tiene.
  - Lugares donde se hace el trabajo.

# Organigrama

- Representación de la repartición del trabajo.
- Ilustra 5 aspectos de la organización:
  - La división del trabajo.
  - Cadena de mando.
  - Tipo de trabajo que se realiza y área de responsabilidad.
  - Niveles de administración. Toda la jerarquía.
  - Agrupación de segmentos de trabajo.

# Organización

- Proceso de organización:
  - Detallar el trabajo.
  - Dividir el trabajo.
  - Combinar (departamentalización).
  - Coordinación del trabajo.
  - Seguimiento.
- Tener en cuenta:
  - Nivel de división del trabajo.
  - Tamaño de administración responsable (depende de tipo de trabajo).
  - Unidad de mando.

# Estrategia

- Los pasos (camino, forma de pensar) que se van a seguir para lograr los objetivos de la empresa.
- Son a largo plazo.
- Los cambios se originan de los lideres no del grupo.

# Estrategia

- Empresa necesita campo de acción bien definido y dirección de crecimiento.
- Objetivos por si solos no satisfacen esta necesidad.
- Se requieren reglas adicionales de decisión para que empresa tenga crecimiento lucrativo y ordenado.
- Estrategia o concepto del negocio de la empresa.
- Orientación específica pero permitiendo el desarrollo.

# Estrategia o No?

- No estrategia, solo búsqueda de rentabilidad:
  - Ahorra tiempo y dinero de planear estratégica.
  - Campo de oportunidades potenciales no restringido.
  - Puede retrasar compromiso hasta tener mejor información.
- Desventajas:
  - No hay reglas para guiar búsqueda de nuevas oportunidades.
  - Decisiones sobre proyectos de calidad inferior. Por no tener enfoque para esfuerzos.
  - No prevé que hacer cuando no se sabe que hacer. Provisión formal para desconocimiento parcial.
  - Patrón de asignación de recursos no eficiente.
  - No capacidad interna para anticipar cambio.
  - Desorganización por falta de fin común.

# Planificación

- Planeación estratégica:
  - Busca los objetivos principales de la empresa.
  - Son a largo plazo.
  - Son objetivos filosóficos que indican el camino.
  - Incluyen la visión y la misión de la empresa.
  - Parte de un análisis estructural de la empresa y su entorno.
- Planeación operativa:
  - Son objetivos a corto plazo, para distribuir el trabajo. Tiene un objetivo que hay que cumplir en ciertos plazos. Y ciertas actividades para llegar a este objetivo.

# Decisiones

- ...cada da, alguien pierde alguien gana Avemaría.
  - Blades, R. (1984).
- Punto de vista gerencial:
  - Actúa en contexto de organización con metas, propósitos y reglas propias.
  - Organización presiona y limita actividades.
  - Trabaja con otros y mediante otros. Coordinar. Otros implementan sus decisiones.
  - Responsabilidad de resultados.
  - Rechazo del status quo.

# Metodología Toma Decisiones

- Definición del problema.
- Determinación de criterios de evaluación.
- Identificación de soluciones alternativas.
- Evaluación de alternativas.

- Estudio de casos ayuda a desarrollar experiencia y habilidad en toma decisiones:
  - Determinar cual es el problema.
  - Objetivos del tomador de decisiones. Priorizar.
  - Análisis de alternativas respecto a objetivos.
  - Plan de acción. Como hacer lo decidido.

# Definición Del Problema

- Problema bien definido esta 50% resuelto.
- Destreza par definir problema determinará eficiencia del gerente.
- No generalizar mucho.
- No particularizar mucho.
- No hay regla fija, sale de la experiencia.
- Método de casos ayuda a ganar experiencia en definición del problema.

# Escollos Definición Problema

- Definición prematura:
  - No reconoce diferencias entre distintos problemas, quiere aplicar soluciones que funcionaron en el pasado a todos los problemas.
- Asumir que siempre hay problema central:
  - Casi nunca es así.
  - Pasa por alto otros problemas importantes.
  - Se necesita generalizar mucho, no deja abordarlo eficientemente.
- No distinguir síntomas de problema en sí.

# Directrices Definición Problema

- Considerar toda la información disponible.
  - No buscar más, sino comprender la que se tiene.
- Lluvia de ideas, hacer lista:
  - Anotar específicamente todos posibles problemas.
- Revisar y podar ideas.
  - Separar problemas de síntomas.
  - Pulir definiciones.
  - Si salen nuevos problemas apuntarlos.
- Plantearlos  en términos comprensibles y concisos:
  - Respaldar con hechos y lógica.
- Clasificar en orden de importancia.
  - Magnitud de contribución a la situación.
  - Urgencia.

# Determinar Criterios

- Son tanto presiones como directrices.
- 2 fuentes:
  - Objetivos y metas de organización.
  - Metas y valores del tomador de decisiones.
  - Si hay conflicto prevalece organización salvo cuestiones de ética.
- Ni muy amplias ni muy específicas.
  - Muy amplias no dan dirección.
  - Muy específicas no dejan maniobrar.
- 2-5 criterios basta.
  - >5 generalmente son muy específicos.
- Clasificar según importancia.

# Identificar Soluciones Alternativas

- Debe conocerse del tema.
- Enumerar toda alternativa que se ocurren.
  - No pasar por alto ninguna que sea factible.
- Revisar la lista.
  - Para no eliminar en paso anterior algunas que parecen malas a simple vista pero podrían servir.
  - Resumir las mejores alternativas.
- Preguntar:
  - Puede ser puesta en práctica?
  - Puede ser ejecutada ajustada a criterios?

# Evaluar Soluciones Alternativas

- Evaluación de que tan bien cada una satisface nuestros criterios.
- 3 preguntas claves inicales:
  - Resuelve el problema específico?
  - Satisface mis criterios?
  - Puede ser puesta en práctica?
- Se puede utilizar herramientas cuantitativas o cualitativas para analizar alternativas en este punto.
- Es importante revisar que tan confiable son las evidencias.

# Ejecución Decisión

- La selección de la mejor alternativa no es el final del proceso, sino el comienzo de la puesta en práctica.
- Lo importante no es solo la decisión sin que se implemente y solucione el problema.
- En ejecución minimizar desventajas y maximizar ventajas.
- La ejecución generalmente la hacen otros:
  - Comunicación e instrucciones:
    - Exacto, completo y adaptado al público específico.
  - Verificación.
    - Asegurar que este cumpliendo los objetivos.
    - Medidas correctivas.

# Trabajo En Grupo

- Hacer organigrama de empresa.
- Criterios del organigrama.
- Analizarlo.
- Descripción tareas.
- Descripción de puestos con requisitos.
- Justificar cada puesto.
- Niveles de responsabilidad.
- Niveles de salarios.
- Horarios de trabajo.