



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE  
DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA**

**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA  
MICROEMPRESA CAMARONES OVERSEAS S.A.**

**TUTOR**

**MBA. LEÓN TOMALÁ KELLY CARLOTA**

**AUTORES**

**VILLAO ROMERO DANIEL ALBERTO**

**CARPIO VALENCIA JORGE EMILIO**

**GUAYAQUIL**

**2019**



<b>REPOSITARIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS</b>	
<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b> Reestructuración administrativa de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”	
<b>AUTOR/ES:</b> Villao Romero Daniel Alberto Carpio Valencia Jorge Emilio	<b>REVISORES O TUTORES:</b> MBA. León Tomalá Kelly Carlota
<b>INSTITUCIÓN:</b> <b>Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil</b>	<b>Grado obtenido:</b> Ingeniero Comercial
<b>FACULTAD:</b> Administración	<b>CARRERA:</b> Ingeniería Comercial
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b> 2019	<b>N. DE PAGS:</b> 123
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b> Educación Comercial y Administración.	
<b>PALABRAS CLAVE:</b> Empresa, Camarón, Reestructuración Administrativa, Manual de Procesos, Procedimientos	
<b>RESUMEN:</b> En el presente trabajo se plasma el análisis y evaluación de una propuesta de reestructuración administrativa para la microempresa Camarones OverSeas S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil. La empresa es una comercializadora de camarón blanco, su mercado es el denominado HORECA (Hoteles – Restaurantes – Catering). La mayoría de las empresas relacionadas con la industria del camarón en el Ecuador se centran más en los ingresos y trabajan de manera empírica y por momentos desordenada, dejando a un	

lado las correctas delimitaciones de funciones y la correcta selección de personal que se debe realizar siempre. Es el caso de Camarones OverSeas S.A. ha presentado distintos problemas en el último tiempo que han evitado la consolidación y el crecimiento de la misma. Mediante el análisis profundo de la actualidad de la empresa usando técnicas de investigación acordes al proyecto como entrevistas, observación directa, análisis FODA) se ha determinado que el origen de los problemas es la falta de una correcta delimitación de funciones, procesos, políticas internas de convivencia entre personal, etc. La reestructuración administrativa se llevará a cabo mediante un manual de procesos y procedimiento esperando solucionar los problemas actuales de la empresa.

La propuesta presenta un detallado manual de procesos y procedimientos con la respectiva misión, visión, valores organizacionales, organigrama, descripción de puestos, perfiles, etc. El mismo que servirá de guía para los miembros actuales y futuros de la empresa contribuyendo al orden y al buen clima laboral que cada empresa debe tener para crecer de manera sostenible en el tiempo.

<b>N. DE REGISTRO (en base de datos):</b>	<b>N. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<b>SI</b> <input checked="" type="checkbox"/>	<b>NO</b> <input type="checkbox"/>
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>  Villao Romero Daniel Alberto  Carpio Valencia Jorge Emilio	<b>Teléfono:</b>  0969272565  2411917	<b>E-mail:</b>  danielvillao@hotmail.com  emilio-carpio@hotmail.com
<b>CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:</b>	Ph. D Rafael Iturralde Solórzano <b>Teléfono:</b> 2596500 <b>Ext.</b> 201 DECANATO <b>E-mail:</b> <a href="mailto:riturraldes@ulvr.edu.ec">riturraldes@ulvr.edu.ec</a> Msc. Econ. Oscar Paúl Machado Álvarez <b>Teléfono:</b> 2596500 <b>Ext.</b> 203 DIRECTOR <b>E-mail:</b> <a href="mailto:omachadoa@ulvr.edu.ec">omachadoa@ulvr.edu.ec</a>	

## CERTIFICADO DE SIMILITUDES



### Urkund Analysis Result

**Analysed Document:** Reestructuración Administrativa Microempresa Camarones  
OverSeasS.A..docx (D44819606)  
**Submitted:** 11/30/2018 5:50:00 PM  
**Submitted By:** kleont@ulvr.edu.ec  
**Significance:** 6 %

#### Sources included in the report:

UT\_proyecto\_SILVIA SALCEDO rev23-08 (1).docx (D21491000)  
TESIS VIVIANA COLOMA ORIGINAL.docx (D29591971)  
TESIS Formulación control interno adm.diseño perfiles.docx (D21145228)  
TESIS HARO-BUSTAMANTE - TAPIA.docx (D40851425)  
DOCUMENTO COMPLETO.docx (D11396480)  
<https://maximopotencial.com/organigrama-en-la-empresa/>

#### Instances where selected sources appear:

33

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Kelly / León 7". The signature is written in a cursive style with a large loop at the beginning.

Firma: \_\_\_\_\_

MBA. KELLY CARLOTA LEÓN TOMALÁ

C.I. # 0922648654

# DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

## PATRIMONIALES

Los/as estudiantes/egresados/as DANIEL ALBERTO VILLAO ROMERO Y JORGE EMILIO CARPIO VALENCIA, declaramos bajo juramento, que la autoría del presente trabajo de investigación, corresponde totalmente a los/as suscritos/as y nos responsabilizamos con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedemos nuestros derechos patrimoniales y de titularidad a la UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL, según lo establece la normativa vigente.

Este proyecto se ha ejecutado con el propósito de estudiar Reestructuración administrativa de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”

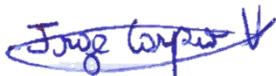
Autor(es)



Firma: \_\_\_\_\_

DANIEL ALBERTO VILLAO ROMERO

C.I. # 0920160264



Firma: \_\_\_\_\_

JORGE EMILIO CARPIO VALENCIA

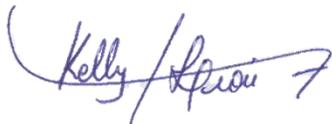
C.I. # 0941426298

## CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR

En mi calidad de Tutor(a) del Proyecto de Investigación REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA CAMARONES OVERSEAS S.A., designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de Administración de la Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

### CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Proyecto de Investigación titulado: “REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA CAMARONES OVERSEAS S.A.”, presentado por los estudiantes **DANIEL ALBERTO VILLAO ROMERO Y JORGE EMILIO CARPIO VALENCIA** como requisito previo, para optar al Título de INGENIERO COMERCIAL, encontrándose apto para su sustentación.



Firma: \_\_\_\_\_

MBA. KELLY CARLOTA LEÓN TOMALÁ

C.I. # 0922648654

## **AGRADECIMIENTO**

Le agradezco a Dios por dejarme avanzar un escalón más en este proceso de crecer en lo personal, y de todo corazón le agradezco a mi esposa Michelle Armijos por su apoyo incondicional a pesar de los obstáculos que atravesé en mi ciclo de estudio.

Agradezco a mi tutora por su gran ayuda y a los profesores que conocí en el transcurso de mi carrera universitaria de los cuales aprendí muchas cosas.

**Daniel Alberto Villao Romero**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis está dedicada a Dios por darme la fortaleza para seguir adelante en los momentos más difíciles, a mi esposa, hijos y familiares por ayudarme a cumplir con esta meta, que a pesar de los años de esfuerzos siempre estuvieron ahí para darme su apoyo.

**Daniel Alberto Villao Romero**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco Infinitamente a Dios quien me ha dado salud y sabiduría para llegar hasta esta instancia, a mi familia quienes con su esfuerzo diario y paciencia me han ayudado y motivado a culminar esta etapa, a todos los profesores que han sido parte esencial en este viaje, a la Miss Kelly León y el Mr. Omar Martínez quienes nos guiaron de gran manera en esta etapa final y sin duda a Allison M. y mis compañeros de curso quienes aportaron su granito de arena para que la carrera sea muy amena e inolvidable.

**Jorge Emilio Carpio Valencia**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto está dedicado a mis padres quienes fueron pilar esencial para llegar a cumplir esta meta, gracias a su esfuerzo diario permitieron realizar mis estudios y me brindaron su apoyo incondicional en los momentos de flaqueza.

**Jorge Emilio Carpio Valencia**

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

INTRODUCCIÓN .....	1
CAPITULO I.....	4
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	4
1.1 Tema.....	4
1.2 Planteamiento del problema .....	4
1.3 Formulación del Problema .....	9
1.4 Sistematización del Problema.....	9
1.5 Objetivos de la investigación.....	9
1.5.1 Objetivo general.....	9
1.5.2 Objetivos Específicos .....	10
1.6 Justificación de la investigación.....	10
1.7 Delimitación .....	10
1.8 Idea a defender .....	11
CAPITULO II .....	12
Marco Teórico .....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Bases Teóricas .....	14

Etimología.....	14
Características de la Administración .....	14
Universalidad .....	14
Unidad jerárquica.....	14
Especificidad.....	15
Valor Instrumental .....	15
Flexibilidad .....	15
Importancia de la Administración.....	15
Definiciones modernas de administración .....	16
Algunas consideraciones sobre la Administración .....	16
Proceso administrativo.....	17
Etapas del proceso administrativo .....	18
Reestructuración administrativa .....	19
Manual de Procesos y procedimientos.....	20
Introducción .....	20
Antecedentes .....	21
Misión .....	21
Visión.....	21
Objetivos.....	21
Estructura orgánica .....	21

Organigrama .....	22
Funciones .....	23
Procedimientos.....	23
Políticas, normas, restricciones.....	24
Procesos y subprocesos.....	24
Perfiles para puesto de trabajo .....	24
Beneficios de los Perfiles.....	25
2.3 Marco Conceptual .....	25
2.4. Marco Legal.....	26
CAPITULO III.....	28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	28
3.1 Tipo de investigación .....	28
3.2 Enfoque de la investigación.....	28
3.3 Técnicas de investigación.....	28
3.4. Muestra .....	28
3.5. Resultados.....	29
3.6 Opinión de expertos y Levantamiento de entrevistas.....	33
3.7 Conclusiones de las entrevistas con expertos relacionados a la industria del camarón. 43	
3.8. Análisis FODA de Situación Actual de la empresa Camarones OverSeas .....	45
CAPITULO IV.....	47

LA PROPUESTA.....	47
1. Introducción.....	48
2. Objetivo General.....	48
3. Objetivos Específicos .....	48
4. Direccionamiento Estratégico.....	49
4.1. Misión .....	49
4.2. Visión .....	49
4.3. Valores Organizacionales .....	49
5. Políticas de estructura Organizacional .....	49
5.1. Políticas de clima Organizacional.....	50
6. Organigrama .....	52
7. Mapa de procesos .....	52
8. Simbología.....	54
9. Caracterización de Procesos .....	55
9.1. Planificación estratégica .....	55
9.2. Investigación de mercado .....	57
9.3. Selección de Proveedores .....	59
9.4. Gestión de Compra .....	61
9.5. Comercialización .....	63
9.6. Recepción y verificación del producto .....	65

9.7. Proceso de Empaquetado y almacenamiento.....	67
9.8. Gestión de entrega del producto .....	69
10. Funciones y responsabilidades .....	71
CONCLUSIONES.....	93
RECOMENDACIONES .....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	95

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Ficha de observación.....	29
Tabla 2. Estrategias .....	46
Tabla 3. Mapa de procesos.....	53
Tabla 4. Simbología .....	54

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. .Litopenaeus Vannemei .....	5
Figura 2. Cantidad de Pedidos Duplicados .....	6
Figura 3. Cantidad de Pedidos .....	6
Figura 4.Cantidad de Pedidos no Entregados .....	7
Figura 5.Clientes Perdidos en los Últimos 3 Años .....	8
Figura 6.Cantidad de Renuncias .....	8
Figura 7. Ubicación Geográfica .....	11
Figura 8. Organigrama Vertical .....	23
Figura 9. Logo de la Empresa .....	32

Figura 10. Proceso Actual de la Empresa .....	32
Figura 11. FODA Situación actual.....	45
Figura 12. Organigrama .....	52
Figura 13. Planificación Estratégica .....	56
Figura 14. Investigación de Mercado.....	58
Figura 15. Selección de Proveedores .....	60
Figura 16. Gestión de Compras.....	62
Figura 17. Comercialización .....	64
Figura 18. Recepción y Verificación del producto .....	66
Figura 19. Proceso de Empaquetado y Almacenamiento.....	68
Figura 20. Gestión de entrega de producto .....	70

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1:</b> Formato de entrevista a expertos .....	98
<b>Anexo 2:</b> Entrevista con el Ing. Leonardo Vera, Gerente Camarones OverSeas S.A. ....	99
<b>Anexo 3:</b> Cartas de Aprobación.....	101
<b>Anexo 4:</b> Formato descripción de Funciones .....	103
<b>Anexo 5:</b> Formato de perfil para cargo.....	104
<b>Anexo 6:</b> Fotografías.....	105

## INTRODUCCIÓN

Actualmente muchas organizaciones necesitan tener sus objetivos correctamente establecidos para definir si a mediano o largo plazo sus márgenes de rentabilidad van a ir aumentando gradualmente, es por ello que si una empresa no aplica las nuevas formas de administrar que rigen en estos tiempos modernos es casi seguro que irá mermando sus ingresos con el paso del tiempo hasta tener problemas de liquidez puesto que la competencia se va adaptando a las condiciones y exigencias actuales del mercado específico en la que se desarrollan, ofreciendo mejores opciones a la hora de vender y promocionar sus productos.

El proceso de reestructuración organizacional nace cuando la alta gerencia ve necesario cambiar la manera en la que se está administrando todos los departamentos. Los motivos pueden ser varios desde una inyección de capital para la expansión y la mejora del negocio, nuevas actividades a realizar o para aumentar sus ingresos siendo más competitivos optimizando las áreas específicas para alcanzar mejores resultados.

Siendo la industria del camarón primero en ventas de productos no petroleros en nuestro país hay buenas expectativas en su comercialización. Camarones OverSeas S.A. no debe estar exento del auge del desarrollo tecnológico y al no contar actualmente con una estructura definida para la futura expansión que sus dueños desean realizar, resulta necesario proponer los nuevos cargos, hacer nuevas divisiones y jerarquizar puestos de trabajo por capacidades y experiencia. Puesto que para poder competir tiene que optimizar los procesos simplificando tareas.

Como está previsto la empresa no solo quiere dedicarse a la comercialización de este producto para un solo mercado específico, sino que desean dar el siguiente paso para la cosecha de camarón, estudiando todos los procesos que eso conlleva, con el propósito de ofrecer un mejor precio y competir en el mercado local dando un producto con la más alta calidad.

De esta manera Camarones OverSeas tiene como objetivo encaminarse a un crecimiento institucional alcanzando nuevos mercados nacionales y posteriormente internacionales, esto significa que debe ejecutar una reestructuración realizando un análisis detallado de lo que

necesita en cada área garantizando que los cambios que vaya implementar sean favorables para la organización.

Con la mencionada reestructuración organizacional Camarones OverSeas será mucho más competitiva dentro del mercado local y a su vez generará ingresos para la economía del país además de promover nuevas plazas de empleo.

### **Antecedentes**

La industria del Camarón en el Ecuador ha tenido dos momentos cruciales en los últimos 10 años, el primero fue en el 2007 ya que en este fue el primer año de recuperación de los niveles de producción que sostenía la industria antes de la conocida crisis de la mancha blanca en 1999, el segundo momento crucial fue en el 2013 con la caída de las exportaciones de Tailandia que generó que los precios se disparen y que la industria del camarón en el Ecuador siga creciendo y consolidándose.

Actualmente el Camarón se ubica como el producto no petrolero de mayor exportación al extranjero desplazando al banano al segundo puesto, este posicionamiento se debe según la cámara nacional de acuicultura a que los precios se han duplicado desde el año 2014 y el incremento del volumen de la producción.

Entre enero y diciembre del 2017 se exportaron USD 3.038 millones de camarón, con estas cifras se acabó una hegemonía de más de 40 años del banano como producto no petrolero más exportado por el Ecuador.

Entre otros factores que impulsaron el crecimiento de la exportación del camarón están el impulso a las inversiones privadas, la tecnificación de la cadena productiva y la creciente demanda en especial del mercado asiático a quien se destinó aproximadamente el 58% de las ventas, mientras que a Estados Unidos se destinó el 16% de la producción.

Según datos de la cámara nacional de acuicultura este sector económico aporta actualmente con 22.000 plazas de empleo.

Además el sector proyecta que para el cierre del 2018 crezca entre el 6% y el 8% y entre los objetivos que tiene por cumplir la industria del camarón en el Ecuador es el de recuperar y abrir mercados en países como: Corea del Sur, Australia, México y Brasil.

# CAPITULO I

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Tema

Reestructuración administrativa de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”.

### 1.2 Planteamiento del problema

En la actualidad la mayoría de las empresas han encontrado en la tecnología una forma de aumentar en gran medida su productividad utilizando los recursos que con el tiempo han ido apareciendo. Pero de la misma manera han descuidado el enfoque administrativo siendo esto parte fundamental para el correcto desenvolvimiento de los procesos y funciones de las empresas.

En el sector acuícola de nuestro país por lo general existe la tendencia de basarse más en la experiencia de los colaboradores que en la especificidad técnica del personal lo que genera grandes estancamientos en las futuras expansiones de las empresas y en los procesos de las mismas.

Las empresas encuentran necesario la realización de una reestructuración administrativa cuando sus actividades pasan de ser austeras y pequeñas a generar mayor volumen de ventas y expandir su cartera de clientes y operaciones, ya que si llegan a crecer rápidamente sin un correcto diseño administrativo su fuerza de trabajo se puede volver desorientada por la sobrecarga laboral debido a la falta de procesos específicos que esclarezcan el camino a seguir para la consecución de los objetivos previamente establecidos por la organización.

La microempresa “Camarones OverSeas S.A.” tiene 6 años en el mercado ecuatoriano está ubicada en Vía a la costa km 14 frente urb. Puerto Seymour en la ciudad de Guayaquil su actividad se basa en la comercialización del camarón *Litopenaeus Vannemei*, para el mercado conocido como HORECA que abarca a los hoteles y restaurantes de cuatro y cinco estrellas - Catering.



*Figura 1. Litopenaeus Vannamei*  
*Fuente: (Google, 2018)*

Esta empresa cuenta con problemas que generan conflictos, desestabilidad y renuncia de empleados. Existe desconocimiento parcial por parte de los trabajadores sobre las actividades que les toca realizar y en más de una ocasión esto ha generado que se dupliquen actividades llegando a ser realizadas por más de una persona, por momentos desembocando en conflictos y posteriormente también en desligamiento de responsabilidades. El caso más relevante sería el de los pedidos duplicados de la empresa que ha generado pérdidas económicas a la misma.

En ciertas ocasiones se ha suscitado que al momento de hacer la respectiva compra al proveedor se ha generado pedidos duplicados por la desinformación entre el personal de compras y de logística que también tiene injerencia con los proveedores causando un malestar a la gerencia por tener un sobre stock de producto.

Otro de los inconvenientes para la empresa es su operatividad al momento de hacer el traslado del producto a otras ciudades o lugares distantes de la ciudad, algunos clientes se han quejado de sus pedidos por no llegar a la temperatura adecuada rompiéndose la cadena de frío que oscila entre los  $-22$  y  $-18^{\circ}\text{C}$ , rechazando el producto y esto ocasiona muchas pérdidas económicas y de clientes para la compañía.



Figura 2. Cantidad de Pedidos Duplicados  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

En los siguientes gráficos se detallan los pedidos de los primeros seis meses de la organización del año 2018, se puede comparar con el gráfico posterior de cantidad de pedidos no entregados evidenciando problemas que a la larga afectan a la rentabilidad de la empresa y el crecimiento de la misma.



Figura 3. Cantidad de Pedidos  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)



*Figura 4. Cantidad de Pedidos no Entregados*  
*Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)*

La comunicación entre departamentos para la realización de actividades internas no es la adecuada, ocasionando dificultades al obtener información relevante entre departamentos. Se ha manifestado inconformidad de algunos trabajadores por sobrecarga laboral, más aun las personas que recién ingresan o tiene pocos días de trabajo, indican que no tienen una actividad específica que realizar.

Adicionalmente existe desconocimiento de los trabajadores acerca de información concerniente a la empresa tales como: misión, visión, valores organizacionales, etc. Todos estos factores ocasionan que los empleados no se sientan comprometidos con la empresa y decidan retirarse de la misma, causando una gran problemática para la gerencia, ocasionando extender o doblar turnos de otros colaboradores hasta encontrar un reemplazo y darle la respectiva capacitación.

Como se indicó anteriormente todos estos conflictos internos repercuten en los clientes de la empresa que han bajado en la frecuencia de sus pedidos e incluso han optado por buscar otras alternativas para abastecerse.



*Figura 5.* Clientes Perdidos en los Últimos 3 Años  
*Elaborado por:* Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)



*Figura 6.* Cantidad de Renuncias  
*Elaborado por:* Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

Los altos mandos han demostrado mayor interés en la actividad de la empresa (comercialización) dejando a un lado la estructura y el orden administrativo de la misma. Es importante que las responsabilidades de cada trabajador estén correctamente delimitadas, descritas y socializadas para no generar ningún tipo de confusión y que se fomente un buen clima laboral que ayude a acercar las metas establecidas en el plan anual de la organización.

Todos estos factores previamente indicados obstaculizan el correcto funcionamiento de la misma, Por lo cual se vuelve necesaria una reestructuración administrativa que solucione estos defectos, estableciendo un organigrama acorde a la actualidad de la empresa y especificando las actividades de cada uno de los empleados en un manual de funciones, todo esto buscando cumplir las metas proyectadas.

En la actualidad es muy importante dentro de las empresas contar con una estructura correctamente establecida para su rentabilidad y crecimiento, el diseño de este tipo de reestructuración resulta beneficioso para las gerencias y ayuda a identificar el talento humano necesario para integrar a la empresa y detalles específicos para que exista un mejor funcionamiento en la organización.

Con el tiempo las empresas caen en errores administrativos que la gerencia no se percata y que frustra las aspiraciones de crecimiento del negocio, este es el caso de Camarones OverSeas S.A. Pero con una reestructuración las empresas se vuelven a encaminar con pilares firmes, brindando nuevamente un servicio eficiente y eficaz en caso de que lo hayan perdido ya que no solo el producto está en juego, en el caso de que se cambie la calidad y los procesos del producto que se fabrica o se comercializa sino también el servicio y la credibilidad ya que estos factores son manejados por el hombre y es importante sentar bases firmes en estos aspectos para poder poseionar de mejor manera el nombre de la empresa en el mercado.

### **1.3 Formulación del Problema**

- ¿Cómo realizar una reestructuración administrativa en la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”?

### **1.4 Sistematización del Problema**

- a) ¿Cuál es la situación actual en términos organizacionales de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”?
- b) ¿Cuáles serían las estrategias a tomar en cuenta para el desarrollo de los Procesos?
- c) ¿De qué manera elaborar un Manual de procesos y procedimientos que contribuya al desarrollo organizacional de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”?
- d) ¿Cuál será la nueva estructura organizacional y las funciones del personal?

### **1.5 Objetivos de la investigación**

#### **1.5.1 Objetivo general**

Diseñar una reestructura administrativa de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual en términos organizacionales de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”.
- Identificar las estrategias que se deben tomar en cuenta para el desarrollo de los procesos.
- Elaborar el manual de procesos y procedimientos de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.” que contribuya a su desarrollo organizacional.
- Diseñar la estructura organizacional y las funciones del personal.

### **1.6 Justificación de la investigación**

La estructura administrativa es de vital importancia para el crecimiento de las empresas, un ejemplo básico es que al tener empleados sin sus respectivas funciones claramente establecidas puede generar confusiones e ineficiencia en todos los niveles de una empresa.

Por estos motivos las empresas buscan implementar estructuras organizacionales que delimiten las funciones del personal, la jerarquización, los procesos y la distribución de los recursos con que cuentan las mismas.

El presente proyecto beneficiará a la microempresa “Camarones OverSeas S.A” proporcionándole un nuevo diseño administrativo orientado a la corrección de las falencias que existen dentro de la empresa y que evitan el crecimiento de la misma. De igual manera esta reestructuración administrativa contribuirá al orden dentro de la empresa y al correcto cumplimiento de los objetivos, misión y visión trazados.

Mediante el desarrollo de entrevistas a especialistas en el sector camaronero se proporcionará información relevante para la elaboración del presente proyecto.

### **1.7 Delimitación**

**Objeto:** Microempresa “Camarones OverSeas S.A.”

**Área:** Desarrollo administrativo – Organizacional.

**Aspectos:** Propuesta de reestructuración administrativa.

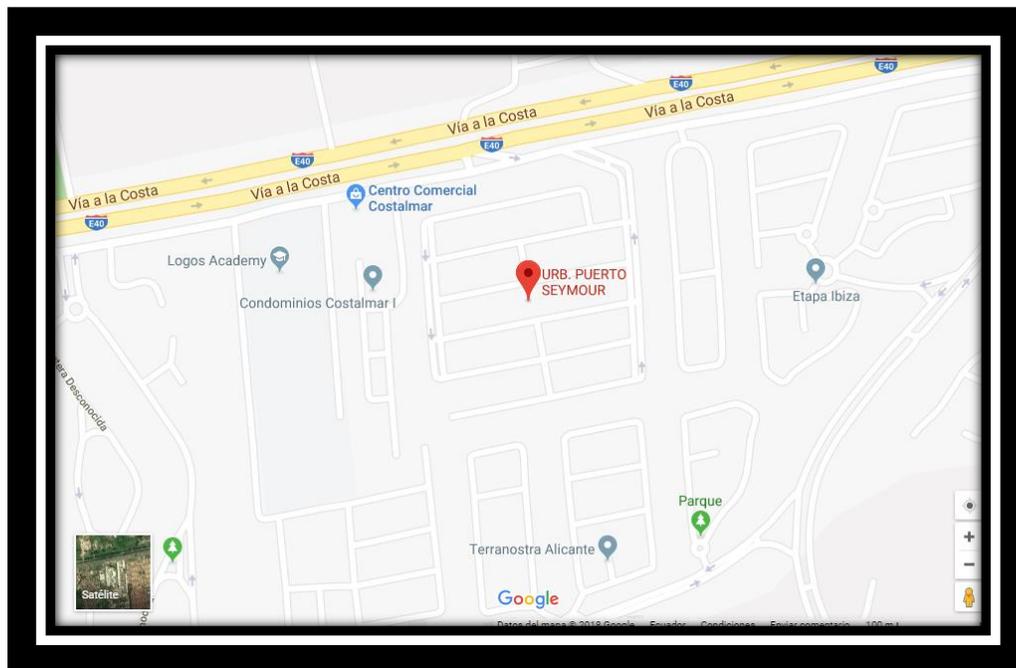
**Tema:** Reestructuración administrativa de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”.

**Delimitación Espacial:** Ciudad de Guayaquil.

**Población:** Administrativa, Operacional.

**Delimitación Temporal:** Enero - Diciembre 2018.

**Croquis:** Las oficinas se encuentran en vía a la costa km 14, frente a urbanización Puerto Seymour.



*Figura 7. Ubicación Geográfica*

*Fuente: (Google, 2018)*

## **1.8 Idea a defender**

Una reestructuración administrativa que permita delimitar funciones, solucionar problemas y contribuya al logro de los objetivos de la microempresa “Camarones OverSeas S.A.”.

## **CAPITULO II**

### **Marco Teórico**

#### **2.1 Antecedentes**

Consultando fuentes de investigación de proyectos desarrollados en diversos campos de estudios, se ha encontrado relación con este proyecto las siguientes:

En el presente trabajo de titulación se presenta la propuesta del Diseño de la Estructura Organizacional que contendrá un Manual de Funciones para ser aplicado a la empresa camaronera “Jemaredli S.A”, lo cual establecerá un sistema de departamentos que permitirán desarrollar a los directivos y trabajadores de esta empresa para ocuparse juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación. (Salcedo Valiente, 2016)

El objetivo general del proyecto era diseñar una propuesta de modelo organizacional adecuado para la empresa camaronera “Jemaredli S.A”, que permita mejorar el desarrollo empresarial. Al contar con un modelo de estructura Organizacional, tendrá esta herramienta como apoyo dándole valor agregado al desenvolvimiento de sus procesos y lograr rentabilidad, generando un eficaz y eficiente aprovechamiento de los recursos financieros, físicos y humanos para optimizar la gestión administrativa, y por ende un crecimiento organizacional

Las empresas necesitan ejecutar procesos y aplicar orden a las tareas que realizan, este es el caso de la empresa de camarones “Nikneacorp” S.A. cuya actividad es comercial, compra y venta de camarones. Teniendo en cuenta lo anterior, se detecta la necesidad de establecer manuales de procesos y procedimientos, alcanzando el cumplimiento de las actividades internas de manera concreta, realizando paso a paso dicha propuesta. (Orellana Ramón, 2015)

El objetivo general de este proyecto fue diseñar un plan de reestructuración administrativa y organizacional de la empresa “Nikneacorp S.A”.

En la actualidad existen empresas que mantienen procesos internos obsoletos, que a largo plazo afectan considerablemente en el rendimiento, la competitividad y los resultados que se obtiene de manera general en la empresas, como es el caso de la microempresa “Camisas

Bacanes”, la cual presenta inconveniente en los procesos administrativos que se desarrollan dentro del departamento contable. Desde esta perspectiva, en la actualidad muchas organizaciones buscan como alternativas para hacer frente a los problemas internos, la reducción de costos y la reducción del personal con un claro enfoque en la protección de los beneficios. (Cedeño & Guedes, 2015)

Los objetivos específicos de este proyecto fueron:

- Determinar que es una estructura administrativa.
- Describir la situación actual de la estructura administrativa de Camisetas Bacanes.
- Identificar los principales problemas en las áreas administrativas de Camisetas Bacanes.
- Establecer si es necesaria la implementación de departamentos de talento humano y contable.

“EkoFashion” es una empresa familiar que se dedica a la venta de ropas al por mayor y menor en una parte céntrica de la ciudad de Guayaquil. Durante años se ha mantenido en el mercado, sin embargo, ha tenido una deficiente administración del recurso humano ocasionando que hayan constantes cambios y falta de compromiso de sus colaboradores, el deficiente uso del dinero es otro factor que no ayuda a que la empresa sea una de las mejores en el mercado (Morocho & Indacochea, 2015)

El objetivo general de este proyecto fue la realización un diagnóstico organizacional para proponer una reestructuración del área administrativa y financiera de la empresa “EkoFashion”.

El presente proyecto está encaminado a mejorar la eficiencia de los procesos administrativos y financieros de la empresa sujeta a análisis a través de un adecuado modelo de Gestión administrativo financiero que permita reducir los problemas, debilidades y posibles desviaciones financieras que actualmente se presentan. (Campoverde & Nida, 2013).

El objetivo del proyecto fue implementar una reestructuración para la Lubricadora y Remachadora Tarquino Jr. A través de la aplicación de estrategias administrativas.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **Etimología**

La palabra administración tiene su origen etimológico del prefijo *ad*, hacia, y de *ministratio* que a su vez viene del vocablo *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que sirve como término de comparación.

### **Características de la Administración**

#### **Universalidad**

Tiende a ser Universal; la administración existe en cualquier lugar en donde exista un organismo social, público o privado. Se aplica en distintos campos para el mejor funcionamiento de las instituciones y la distribución y utilización de los recursos; ejemplo de ello son, la administración pública, empresarial, militar, eclesiástica, familiar, etc.

La naturaleza de la administración es de ser universal en algún sitio o sector donde se encuentre una organización ya sea de carácter público o privado. Es utilizada en cualquier organismo en distintas áreas para manejar los recursos de manera óptima y esto lo vemos en la administración empresarial, pública, deportiva, gubernamental, militar, familiar, etc.

#### **Unidad jerárquica**

Tiene una unidad jerárquica; aquellos que tienen un carácter de jefe o superior jerárquicamente, tienen distintos grados dentro de la administración, eso sucede por ejemplo, en una familia, en donde el padre y la madre tienen un rango jerárquico alto y son responsables de los rasgos más importantes de la administración familiar.

En toda organización existe una pirámide de jerarquía, y estos a su vez tienen un grado de jefes dentro de la administración, como por ejemplo en el núcleo familiar en donde los padres cumplen un nivel de jerarquía superior y son los que llevan el mando en la administración familiar.

## **Especificidad**

La administración tiene un cierto grado de especificidad; esto se ve más claro en el caso de una empresa, en la que se designa un administrador para los asuntos monetarios, quien está familiarizado en la administración de las finanzas, evitándose de esa manera que un ingeniero por ejemplo se encargue de la administración financiera.

Tiene una característica propia en áreas específicas y está más relacionado a las organizaciones, que asigna a un experto en temas financieros, el cual está habituado en la administración de las finanzas, no cayendo en el error de que otra persona ajena al cargo se ocupe de la parte monetaria de la empresa.

## **Valor Instrumental**

La administración busca llegar a un fin concreto y obtener los resultados establecidos con anterioridad.

## **Flexibilidad**

Se adapta a las necesidades específicas de cada organización.

## **Importancia de la Administración**

- Por su carácter universal lo podemos encontrar en distintos ámbitos.
- La administración es parte fundamental para alcanzar todo tipo de objetivos organizacionales.
- Está presente en todos los organismos sociales.
- Está presente no solo en las grandes empresas sino también en las pequeñas.
- Se adhiere a los distintos sistemas sociales de los países.
- Por medio de esta se puede elevar la productividad y los niveles de vida en los países en vías de desarrollo.
- Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes proporcionando previsión y creatividad.

## **Definiciones modernas de administración**

- La administración es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (Hitt, Stewart, & Porter, 2006, pág. 8).
- La administración es "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales". (Chiavenato, 2004, pág. 10).

Se puede observar en las definiciones modernas que están más centradas al cumplimiento de metas mediante un correcto proceso administrativo acorde a las operaciones de la empresa.

Este proyecto buscará mejorar el proceso administrativo de la microempresa Camarones OverSeas.

## **Algunas consideraciones sobre la Administración**

1. La administración tiene un propósito. La administración trata con el logro de algo específico, expresado como objetivo o meta. El éxito administrativo, por lo general, se mide por el grado hasta el cual se alcanzan los objetivos. La administración existe debido a que es un medio efectivo para que realice el trabajo necesario. El hecho de que algunos ejecutivos tengan subordinados a sus órdenes no los hace ipso facto gerentes. (Sanchez, 2014, pág. 9)

2. La administración hace que sucedan cosas. Los gerentes centran su atención y sus esfuerzos para producir una acción exitosa. Saben dónde principiar, qué hacer para mantener las cosas en movimiento y cómo seguir. Los gerentes que triunfan tienen ansia de alcanzar logros. Esto significa que en algunos casos la persona que practica la administración puede encontrar que no está ganando un concurso de popularidad, pero los miembros del grupo siguen respetando al gerente. El miembro de la administración se lleva bien con las personas, pero no sólo porque le agradan, sino también siendo firme y útil y esperando lo mejor (Sanchez, 2014, pág. 9)

3. La administración es una actividad, no una persona o un grupo de personas. La palabra manejar es más precisa y descriptiva que administración. Sin embargo, el uso popular ha hecho de administrar el término ampliamente aceptado. La administración no se refiere a personas, es una actividad como la de caminar, leer, nadar o correr. Las personas que practican la

administración pueden designarse como gerentes, miembros de la administración o jefes ejecutivos. Además, la administración es una actividad distinta. Puede estudiarse, obtener conocimientos sobre ella y adquirir habilidad en su aplicación (Sanchez, 2014, pág. 9).

4. La administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros. Para participar en la administración se necesita renunciar a la tendencia normal de hacer todas las cosas usted mismo y hacer que las tareas se ejecuten por, con y mediante los esfuerzos de los miembros del grupo. Esto es mucho más difícil de lo que parece. Por lo general, una persona adquiere destreza en un tipo especializado de trabajo y logra promociones mediante los conocimientos y habilidad incrementados en este campo de especialización. Sin embargo, llega el momento en que una promoción adicional requiere cambiar del papel de especialista al de miembro de la administración. La medida primordial del éxito se convierte en fijar o asegurar un acuerdo (Sanchez, 2014, pág. 9).

Estas distintas consideraciones sobre la administración serán relevantes en la elaboración de la propuesta de este proyecto, ya que serán usadas como base para establecer y delimitar las respectivas funciones que los distintos miembros de la empresa cumplirán, para el correcto funcionamiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

### **Proceso administrativo**

Es una serie o una secuencia de actos regidos por un conjunto de reglas, políticas y/o actividades establecidas en una empresa u organización, con la finalidad de potenciar la eficiencia, consistencia y contabilidad de sus recursos humanos, técnicos y materiales.

Según los autores (Koontz & Weihrick, 2003) las funciones del administrador son: planificación, organización, dirección y control que conforman el proceso administrativo cuando se les considera desde el punto de vista sistemático.

Mediante la reestructuración del proceso administrativo de la microempresa camarones OverSeas S.A. se podrá llegar con éxito a los objetivos establecidos con anterioridad.

## **Etapas del proceso administrativo**

**Planeación:** Consiste en un proceso de prever el futuro y establecer estrategias para el futuro poder desarrollarlas y crecer a futuro. (Blandez Ricalde, 2016 , pág. 19).

Importancia:

- Indica hacia donde debemos ir.
- Reduce el impacto del cambio.
- Facilita el control mediante estándares establecidos.
- Contribuye al desarrollo de estrategias para enfrentar a la competencia.

En este punto la microempresa camarones OverSeas S.A. debe tener claro la orientación que desea seguir y como llegar a mejorar día tras día.

**Organización:** Establece la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos de una empresa mediante la asignación de jerarquía, disposición, correlación y agrupación de actividades. (Blandez Ricalde, 2016 , pág. 19).

Importancia:

- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos mediante la delimitación de funciones y responsabilidades.
- Evita la lentitud e ineficiencia de las actividades.
- Es de carácter continuo.

La empresa Camarones OverSeas debe disponer y distribuir correctamente los recursos que posee para la correcta función de sus actividades.

**Dirección:** Es el proceso de influir y motivar a las personas para que trabajen y consigan las metas organizacionales (Blandez Ricalde, 2016 , pág. 19).

El correcto incentivo para con el personal que interviene en las operaciones de la empresa Camarones OverSeas debe ser una parte fundamental del proceso para el logro de los objetivos estipulados.

**Control:** Consiste en comparar el desempeño real con lo estipulado, con la finalidad de determinar variaciones, analizando las variaciones podemos determinar las causas del porque no se cumplió con lo esperado (Blandez Ricalde, 2016 , pág. 19).

Proceso de control:

1. Se establecen objetivos.
2. Se plantean programas, recursos, y trabajo a realizar.
3. Se realiza una comparación de lo real con lo planeado.
4. Se retroalimenta.
5. Se definen los planes de acción

Mediante el control la empresa camarones OverSeas puede tener un correcto panorama correcto y amplio de su desempeño real en comparación con el desempeño esperado.

### **Reestructuración administrativa**

Las reestructuraciones administrativas conforman un desarrollo lógico en la vida de las empresas. Por reestructuración debe comprenderse, en algunos casos como un cambio importante. Y estos cambios, ya sean planteados en un período largo o de forma obligatoria son particularmente de empresas en etapas de crecimiento o madurez. De hecho, las reestructuraciones son la cualidad del aumento de productividad y de la renovación de las empresas. (Lev, 2012).

Mediante la reestructuración administrativa la microempresa Camarones OverSeas S.A. busca corregir los defectos explicados con anterioridad, los mismos que la han llevado un estancamiento.

## **Manual de Procesos y procedimientos**

Velasco (2004) define al **proceso** como “Un proceso es una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor para su usuario o cliente” (p. 41). Mientras que los **procedimientos** es la forma específica de cómo llevar a cabo dichos procesos, y actividades. Tomando en cuenta estos dos conceptos se puede definir al manual de procedimientos, como una secuencia lógica de las distintas actividades que integran los procedimientos, señalando la forma específica en que han de realizarse. Para elaborar un manual de procesos, es necesario conocer su estructura. Sus elementos constan de dos partes: de identificación y de contenido.

I) De identificación: Proporciona datos esenciales de la organización

- Nombre de la organización
- Logotipo
- Fecha de actualización

II) De contenido: Está compuesto por los capítulos que constituyen el manual, de manera sistemática, especifica el contexto de la organización.

- Introducción
- Antecedentes históricos
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Descripción
- Estructura organizacional (organigrama, funciones)
- Políticas, normas y restricciones
- Procesos, subprocesos, procedimientos

### **Introducción**

Posee todo lo referente a los propósitos generales que se pretenden lograr a través del manual, especifica el uso que se le dará al manual y lo relacionado con su entorno.

## **Antecedentes**

Específica la historia de la organización y hacia donde desea direccionarse, para poder poner en marcha los objetivos.

## **Misión**

Asensio & Vázquez (2009), Define a la misión como una expresión general de lo que quiere ser la empresa, siendo la primera referencia de las acciones a tomar por la organización. “Es necesario tomar decisiones de la mejor forma de comunicar la misión, a todos los gerentes, empleados y grupos de interés.” David (2003) (p. 61).

## **Visión**

Según Matilla (2011) “Es una imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que éste sea, o llegue a ser” (p. 75). Es imprescindible que la visión sea correctamente expresada, puesto que esta debe motivar el deseo de ser alcanzada por sus colaboradores, además de ser flexible para permitir iniciativas individuales y para que pueda ser transmitida de forma clara y sencilla.

## **Objetivos**

“El objetivo deberá expresar claramente los resultados que se pretenden obtener al llevarse a cabo las actividades y tareas que integran el procedimiento”. (Mayor, 2009) Los lineamientos para la elaboración de los objetivos son: comenzar siempre con verbo infinitivo, especificar la razón y hacia quienes va dirigido, Redactar de manera clara y precisa cinco renglones aproximadamente.

## **Estructura orgánica**

Específica la descripción de la jerarquía establecida de las unidades administrativas de la empresa. La descripción de la estructura orgánica corresponde con la representación gráfica del organigrama, así como con el título de las unidades administrativas y su jerarquía previamente establecida. Es conveniente que los niveles de jerarquía y relaciones de dependencia sean codificados de manera visible y clara. (Franklin Fincowsky, 2009)

## **Organigrama**

Es un esquema en el que se establecen los cargos fundamentales que deben ser ocupados por cada colaborador en la empresa, en el cual se detalla claramente cuáles son las asignaciones y responsabilidades que deben ser realizadas por cada integrante perteneciente a la organización. De esta forma, cubrimos todos los aspectos esenciales de la empresa, y a diario se comprueba el desenvolvimiento de cada área de trabajo se realiza de forma ordenada, determinando explícitamente quien es responsable de cada tarea. (Guillo, 2014).

El organigrama es la representación gráfica informativa de la estructura de la empresa, que no sólo muestra a cada colaborador y talento humano de la organización, sino que también representa las áreas departamentales, teniendo el agregado del diseño y niveles de las jerárquicas y competencias dentro de la empresa.

El organigrama de una empresa indica que cada miembro de la misma tiene delegada una función y responsabilidad, esto describe su forma de trabajar dentro de la empresa y la importancia de su rol es fundamental para los objetivos de la organización.

Es por eso que cada organización tiene su organigrama el mismo que obedece esencialmente a su actividad y su cultura empresarial. Un mal esquema de la organización puede ocasionar la ruina. Un organigrama es de vital importancia tanto en pequeñas, medianas y grandes empresas, pues muestra el camino a seguir y las estrategias adecuadas para lograr los objetivos.

El organigrama deja bien claro el perfil adecuado para cada función y promoción de ascenso en la organización, queda bien detallado la relación entre cada área y la cadena de mando.

En la propuesta de este proyecto se utilizará el siguiente tipo de organigrama basado en el modelo de Franklin Fincowsky.

**Organigrama Vertical:** Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo a partir del titular, en la parte superior se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomiendan su empleo en los manuales de organización. (Franklin Fincowsky, 2009, pág. 128)

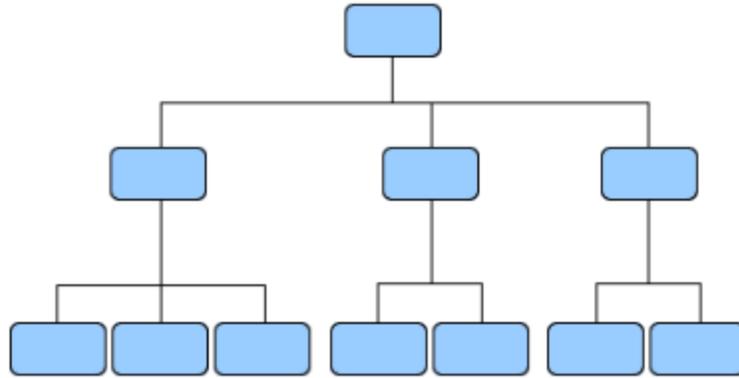


Figura 8. Organigrama Vertical  
Fuente: Fincoswky (2009)

Mediante este tipo de organigrama se podrá identificar de manera clara y didáctica las nuevas jerarquías por establecer en la empresa.

### **Funciones**

La descripción de funciones facilita la identificación de tareas a las unidades administrativas que conforman la estructura orgánica. Se recomienda tomar en cuenta los siguientes aspectos: Los títulos de las unidades administrativas deben coincidir con los utilizados en la estructura orgánica, seguir el orden estipulado en la estructura ( Área, Cargo, Objetivo del cargo, departamentos a cargo, funciones y responsabilidades) y la redacción de las funciones específicas debe iniciar con verbo infinitivo. (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2015)

### **Procedimientos**

Específica la realización de un procedimiento, estableciendo: cuándo, dónde, cómo y el tiempo que dura la acción, señalando los responsables encargados de cada operación del procedimiento. Cuando la descripción del procedimiento es general, comprende varias áreas por lo cual es importante anotar la unidad administrativa que tiene a su cargo la operación, por lo tanto es conveniente codificar cada operación y así se simplifica la comprensión e identificación.

### **Políticas, normas, restricciones**

Se refiere a los lineamientos generales de acción a los cuales están adscritos los responsables partícipes de los procedimientos. Estos ayudan a facilitar la cobertura de responsabilidad y regular la operación y funcionamiento de la dependencia, entidad o unidades administrativas comprendidas entre sí.

### **Procesos y subprocesos**

Para la elaboración del manual, se identifican los procesos y subprocesos del área administrativa donde se ha enfocado la intervención; se establecen, se estructuran y se definen de forma contundente para que haya una guía útil sobre las actividades que se vienen realizando. En la elaboración de este manual se utiliza una herramienta que ayuda a diferenciar las actividades específicas de cada subproceso que es el diagrama de flujo, esta herramienta posee una simbología especial que permite definir con cada figura la característica de la actividad realizada, identificando con mayor claridad el desarrollo de todos los procesos establecidos.

### **Perfiles para puesto de trabajo**

Según (Arnaz, 2013), Es una descripción de las características que se requieren del profesional para abarcar y solucionar las necesidades sociales. Un individuo se constituirá como profesional después de haber participado en el sistema de instrucción.

(Díaz - Barriga, 2013, pág. 84). Lo describe como un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que delimitan el ejercicio profesional.

La descripción del perfil de los puestos de trabajo resulta un proceso de suma importancia a la hora del reclutamiento del personal. Es fundamental tener definido los perfiles y los requisitos solicitados para ocupar una vacante.

Este proceso va íntimamente relacionado con los manuales de funciones que como indican los autores (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2015). Delimitan las actividades que cada miembro del personal debe realizar dentro de la empresa.

La estructura que usará el presente proyecto en la propuesta será la de (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2015) y posee los siguientes componentes:

- Habilidades y competencias
- Educación
- Experiencia
- Sueldo (opcional)

### **Beneficios de los Perfiles**

Según (Huamán Pulgar-Vidal & Ríos Ramos, 2015) los beneficios son:

- Selección más eficaz, siendo una guía para el reclutamiento y la posterior selección del personal.
- Detalle de competencias y habilidades específicas para un puesto determinado que servirá como filtro para los postulantes.
- Reducción de tiempo en la búsqueda del nuevo personal.
- Sirve como parámetro para la designación de remuneraciones.

### **2.3 Marco Conceptual**

Se enlista los siguientes conceptos que servirán de ayuda a una mejor comprensión de la propuesta de este proyecto.

- **Organización:** Es una estructura que posee una comunidad o grupo de personas que mediante la utilización de recursos materiales, tecnológicos, financieros y realización de tareas persiguen objetivos comunes.
- **Valores organizacionales:** Reglas con las cuales deben colaborar los miembros de la organización, estos valores son acorde a la esencia de la misma y reflejan la cultura organizacional.
- **Manual de procesos:** Es un documento que funciona como herramienta indispensable para la realización de tareas y el quehacer cotidiano en diferentes áreas haciendo que la empresa opere de manera correcta debido a los reglamentos, normativas, políticas concernientes a la gestión de la organización.

- **Mapeo de Procesos:** Es una representación gráfica y secuencial de los diferentes pasos o etapas que puede limitarse a un subproceso o un proceso específico a ampliarse en toda la organización.
- **Gerencia estratégica:** Consiste en un proceso en el cual se plantean, ejecutan y posteriormente se evalúan las acciones establecidas que buscarán lograr los objetivos de la empresa.

## **2.4. Marco Legal**

### **Constitución del Ecuador**

La Constitución del Ecuador es la norma jurídica suprema que rige a todo el territorio nacional, sobre todo lo relacionado al trabajo indica lo siguiente:

Según la Constitución de la República del Ecuador (2015) “Art. 33.- El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.”

### **Código de Trabajo**

“Art. 9.-Concepto de trabajador. - La persona que se obliga a la prestación del servicio o a la ejecución de la obra se denomina trabajador y se puede ser empleado u obrero. Código del trabajo (2015).

Art. 10.- Concepto de empleador. - La persona o entidad, de cualquier clase que fuere, por cuenta u orden de la cual se ejecuta la obra o a quien se presta el servicio, se denomina empresario” (p.3).

### **Obtención del RUC**

La obtención de este Registro Único de Contribuyente permite la identificación de la compañía como persona jurídica, ejerciendo una actividad económica en el país de manera ocasional o permanente, pudiendo ser titular de bienes o derechos por los que se deben pagar

impuestos. El RUC consta de trece dígitos y varía de acuerdo al tipo de contribuyente, el mismo que debe constar en algunos documentos.

### **Permiso Municipal**

La Municipalidad de Guayaquil es el ente encargado de emitir los correspondientes permisos para el funcionamiento del negocio, otorgar las respectivas patentes, tasas, permiso del cuerpo de bomberos obligatorios para realizar las actividades comerciales. La compañía para desempeñarse con sus operaciones procedió a obtener mencionados requerimientos.

### **Estudio de impacto ambiental otorgada por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil**

La Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil tiene las atribuciones constitucionales y legales para normar, mediante ordenanza, los procedimientos necesarios para precautelar la preservación del medio ambiente, así como para establecer responsabilidades de las personas naturales y jurídicas, nacionales o extranjeras que por acciones u omisiones incurran en violaciones de las normas ambientales dentro del cantón Guayaquil. De conformidad con lo establecido en la Ley de Gestión Ambiental, artículo 19, las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos o privados que puedan causar impactos ambientales, deben ser calificados previamente a su ejecución por los organismos descentralizados de control, conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental. La empresa deberá contar con Licencia Ambiental otorgada por la Muy Ilustre Municipalidad de Guayaquil, una vez realizado el estudio de impacto ambiental, este estudio mide la afectación y factibilidad de la planta procesadora.

### **Permiso de medio ambiente**

Aunque el Municipio de Guayaquil, tiene la competencia en la ciudad de Guayaquil, las empresas deben obtener un permiso otorgado por Ministerio del Medio Ambiente que certifique que la empresa mide la afectación de la empresa en el ambiente.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1 Tipo de investigación

El tipo de investigación a utilizar en el presente proyecto es la investigación descriptiva y exploratoria ya que se van a detallar y explicar las situaciones y eventos que ocurren dentro de Camarones OverSeas. Llevando a conocer a través de datos obtenidos internamente, cuáles son las causas que han originado los problemas internos de la empresa y su estancamiento.

#### 3.2 Enfoque de la investigación

El siguiente proyecto contará con un enfoque mixto ya que se utilizará el método cuantitativo y cualitativo. Cualitativo debido a que conociendo con anterioridad los defectos de la empresa se establecerán estrategias que permitan la oportuna corrección de los mismos y Cuantitativa porque se ha obtenido información interna de la empresa que ha sido reflejada mediante gráficos estadísticos que muestran los defectos de la misma.

Además se estudiará las diversas opiniones de profesionales y personas experimentadas en la industria del camarón con la finalidad de que aporten datos relevantes para elaborar la propuesta.

#### 3.3 Técnicas de investigación

- **Entrevistas personales:** Se realizarán entrevistas al gerente de la empresa y los socios de la misma para obtener información relevante.
- **Observación directa:** Se usará esta técnica con el fin de estudiar la situación actual de la empresa.

#### 3.4. Muestra

Se realizarán entrevistas en primer orden al gerente general de Camarones OverSeas para conocer sobre la actualidad de la empresa desde su óptica, posteriormente a 6 profesionales y personas experimentadas en la industria del camarón que proporcionen información relevante y de gran utilidad para el desarrollo de este proyecto.

### 3.5. Resultados

Tabla 1. Ficha de observación

Ficha de Observación	
<b>FICHA N°1</b>	Fecha y duración: 5 de febrero de 2018 de 10 AM a 13:00 PM
<b>Elabora</b>	Daniel Villao Romero
<b>Lugar</b>	Camarones “OverSeas S.A.”
<b>Palabra claves</b>	Empresa, Camarones, empaquetado, HORECA
<b>Lo observado</b>	<b>Registro</b>
<b>Instalaciones:</b>	10:15 AM Se pudo constatar que las instalaciones de la empresa son las adecuadas para elaborar la función que realiza, compra, empaquetado y distribución de camarón blanco.
<b>Recepción de mercadería:</b>	11:00 AM Se pudo observar que al momento de la recepción del producto no se verificó la calidad del producto ni hubo control de un superior para este proceso.
<b>Empleados:</b>	Se pudo verificar que el personal no conoce del todo sus funciones además no conocen el mercado al cual va a dirigirse el producto.
<b>Inventario:</b>	Se enfatiza muy poco en el control de inventario y se producen pedidos de más por el poco control que existe de este proceso.
<b>Gerencia:</b>	Se pudo entrevistar de manera directa al gerente de la empresa donde se pudo conocer más a detalle información relevante y la problemática que existe en la misma.

Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

### Hallazgos

La siguiente información fue obtenida mediante una entrevista directa con el gerente de la organización.

Camarones OverSeas S.A fundada el año 2012 por el Ing. Leonardo Xavier Vera García, es una empresa dedicada a brindar un servicio de excelencia en lo que concierne a la distribución de camarón blanco *Litopenaeus vannamei*, con la finalidad de ofrecer algo diferente a los consumidores, preocupándose por los estándares de calidad del proceso del camarón que ofrece, además de eso se preocupa por el asesoramiento de las tallas que, restaurantes y hoteles de alto reconocimiento, deben servirse en cada uno de los platillos.

Camarones OverSeas S.A piensa en el consumo de los clientes de los Hoteles y Restaurantes con la finalidad de que deleiten a su público con sus platillos además tienen la responsabilidad de llevar un alimento confiable a la mesa de sus huéspedes estableciendo una responsabilidad social. Entre los principales atributos que tiene Camarones OverSeas S.A con su camarón blanco tipo *Litopenaeus vannamei*, se pueden mencionar:

- Precio
- Peso
- Calidad del producto

### **Características del Producto**

Camarones OverSeas S.A ofrece un producto de excelencia, pensando en los consumidores, el producto cumple con un proceso altamente calificado, viene en empaques de presentación de dos kilos que equivalen a 4.4 lb, su sabor es salino, no contiene sabores comunes en el proceso del camarón tales como cloro o tierra, además el camarón viene en su presentación pelado y desvenado en un estado IQF, es decir que viene cada unidad congelada lista para el consumo, posee un glaseado de 7% que es la capa de hielo que tiene alrededor para la conservación del camarón, además otra característica es su duración el cual es de un año, y sin pérdida de merma que es el agua que se pierde muchas veces. La cadena de frío de este producto oscila entre los -22 y -18°C.

### **Misión, visión y valores actuales**

#### **Misión**

Liderar con excelencia la distribución en el mercado nacional a través de actividades comerciales relacionadas a la venta de Camarón blanco tipo *Litopenaeus vannamei* ofreciendo un producto y servicio de alta calidad y óptima atención al cliente.

## **Visión**

Convertirse en una empresa fuerte, sólida, posicionada en el entorno nacional con planta fabricadora de camarón blanco tipo *Litopenaeus vannamei* alcanzando un reconocimiento de calidad, manteniendo fidelización de clientes y un recurso humano comprometido.

## **Valores Organizacionales Actuales**

Camarones OverSeas S.A. es una empresa que establece como prioridad satisfacer a sus clientes y para ello engranan a cada integrante de la organización para dar lo mejor de sí con responsabilidad, compromiso, integridad y efectividad a la hora de realizar cada proceso. Emplea los siguientes valores:

**Integridad.-** Cada paso que dan, lo hacen conscientes que la honradez y lealtad son sus pilares en cada una de sus funciones.

**Respeto.-** Se caracterizan por un buen trato entre los integrantes de la organización y esto se refleja al exterior teniendo una excelente relación con proveedores y clientes.

**Responsabilidad.-** Están sujetos a las leyes y se comprometen día a día en contribuir y ser responsables con el medio ambiente.

**Excelencia.-** Están seguros de que mejoran cada día al ofrecer un producto de calidad

**Pasión.-** Los motiva lo que hacen y lo que son.

## Logo de la empresa



Figura 9. Logo de la Empresa  
Fuente: Camarones OverSeas

El servicio que brinda Camarones OverSeas S.A está relacionado con certificaciones, procesos de calidad muy estrictos cumpliendo con normas y criterios internacionales en la cadena de valor.

Las certificaciones que posee el productor son beneficiosas para Camarones OverSeas S.A elevando la credibilidad de la empresa del producto que se está ofreciendo.

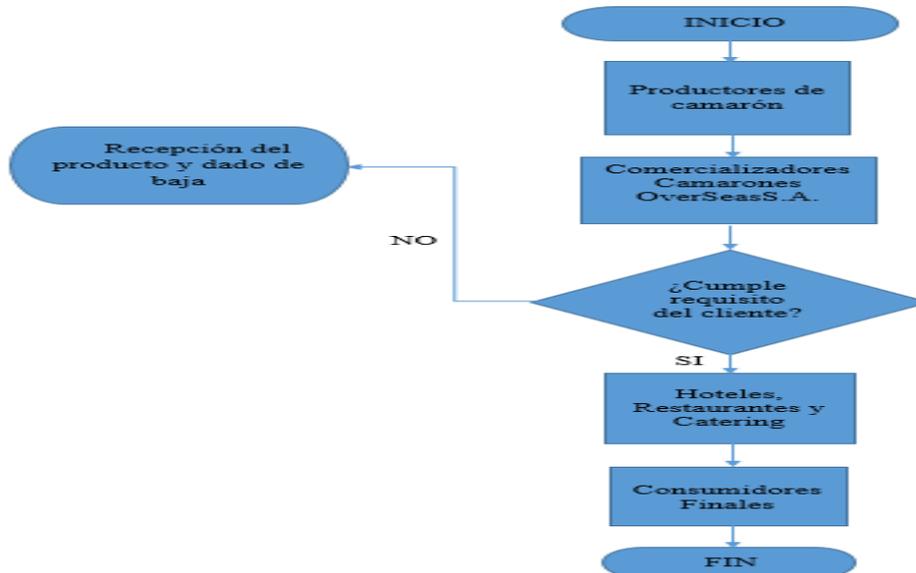


Figura 10. Proceso Actual de la Empresa  
Fuente: Camarones OverSeas

Camarones OverSeas considera una reestructuración administrativa a causa de los defectos encontrados en sus procesos, puesto que las funciones del personal no están correctamente delimitadas generando conflictos internos que ya han sido detallados con anterioridad en el presente proyecto.

### **3.6 Opinión de expertos y Levantamiento de entrevistas**

#### **Entrevista**

Nombre: Sergio Méndez

Empresa: Empacadora y exportadora de camarón “Exorban” S.A.

Título: Ing. Comercial

#### **1.- ¿En su opinión considera si es importante una reestructuración organizacional en una empresa comercializadora de camarón? ¿Por qué?**

Mi respuesta sería dependiendo de la finalidad por parte de los dueños de la empresa hacia donde está su visión y misión, ya que en base a eso va su modelo de negocios.

#### **2.- ¿En qué momentos considera que es importante y oportuno realizar una reestructuración administrativa? ¿Por qué?**

Es importante hacer una reestructuración administrativa en momentos como:

- Expansión. – por que exige la creación de nuevos departamentos y nuevas instalaciones.
- Reducción de personal. – hay que ajustar el tamaño de departamentos para mantener el negocio.
- Optimizar procesos. – serviría para mejorar los procesos en la cadena de valor.

#### **3.- ¿Usted cree que en una empresa que comercializa camarones es imprescindible elaborar un manual de funciones? ¿Por qué?**

Sí, siempre es importante un manual de funciones y más aún cuando la empresa comienza a crecer de esa forma cada departamento funciona en base a las políticas y se podrían estandarizar algunas funciones de cada departamento.

**4.- En su opinión, ¿en una reestructuración se deben establecer o modificar la misión, visión y valores organizacionales para el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

Si la empresa cree necesario cambiar la misión, visión y valores es porque sus expectativas ya no son las mismas ya sean positivas o negativas, y si no cuenta con ellas deberían establecerlas, pues la misión es la razón de ser, la visión es el sueño de la empresa, y los valores son los principios organizacionales que todos deben cumplir y hacer, entonces en mi opinión son muy importantes.

**5.- ¿Cree usted que cuando una empresa está creciendo progresivamente una reestructuración organizacional es una herramienta administrativa para obtener ventajas competitivas?**

Dependiendo de la situación económica de la empresa o del modelo de negocios la reestructuración organizacional nos ayudaría a tener una ventaja competitiva.

**6.- ¿Usted cree que una empresa camaronera que aspira exportar su producto, una reestructuración organizacional ayudaría a aumentar la eficiencia y eficacia en las labores y desempeño de los trabajadores de la empresa?**

Si hablamos de una reestructuración, es porque ya hemos analizado todo, lo positivo y las falencias de cada departamento y puesto de trabajo, de esta manera se mejorará aún lo bueno que se está haciendo eliminando los procesos que no ayudan a la empresa, para alcanzar el mercado a donde se quiere llegar y lograr los resultados esperados.

### **Entrevista**

Nombre: Eduardo Vera

Empresa: Empacadora de camarón "EMPAGRAN"

Título Profesional: Licenciado

**1.- ¿En su opinión considera si es importante una reestructuración organizacional en una empresa comercializadora de camarón? ¿Por qué?**

Sí, porque para poder dar una redirección en áreas en que la institución lo necesita y evolucionar en este mercado cada vez más competente usando tecnología debido a los grandes avances y diferentes metodologías laborales.

**2.- ¿En qué momentos considera que es importante y oportuno realizar una reestructuración administrativa? ¿Por qué?**

La importancia de los cambios en una institución sea pública o privada se deben dar dependiendo de la administración que se lleve. Una reestructuración es importante cuando se la requiere por determinados factores, pero si la empresa está bien administrada, da progreso a la institución y no tiene por qué ser cambiada.

**3.- ¿Usted cree que en una empresa que comercializa camarones es imprescindible elaborar un manual de funciones? ¿Por qué?**

Es muy importante, porque toda organización debe tener definido funciones, cargos laborales, carga laboral, etc. Para poder determinar y crecer institucionalmente como tal.

**4.- En su opinión, ¿en una reestructuración se deben establecer o modificar la misión, visión y valores organizacionales para el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

La necesidad de estos ejes dentro de las instituciones es sumamente determinante porque da al empleador y empleados una orientación de quienes son, en algunas organizaciones se cambian porque su estilo de negocio lo requiere, y a mi manera de ver las cosas todo negocio por más pequeño que sea debe de tener estos ejes para saber a dónde se quiere llegar y los objetivos que se deben cumplir.

**5.- ¿Cree usted que cuando una empresa está creciendo progresivamente una reestructuración organizacional es una herramienta administrativa para obtener ventajas competitivas?**

Si, toda institución debe estar a la vanguardia de la evolución del mercado y poder administrar mejor sus recursos para ser más competitiva en todo ámbito.

**6.- ¿Usted cree que una empresa camaronera que aspira exportar su producto, una reestructuración organizacional ayudaría a aumentar la eficiencia y eficacia en las labores y desempeño de los trabajadores de la empresa?**

Se puede reestructurar una organización, más aun si es para expandir el negocio a otros países o regiones pero si un eslabón de la cadena no ejecuta su función no serviría de nada la reestructuración, es por ello que cada persona encargada de su área tiene como obligación supervisar a cabalidad cada una de las labores encomendadas en el tiempo proyectado mejorando el desempeño de toda una compañía.

### **Entrevista**

Nombre: Alex Gonzabay

Empresa: Empacadora y comercializadora de camarón “EMPACRECI S.A.”

Título Profesional: Ing. Comercial

**1.- ¿En su opinión considera si es importante una reestructuración organizacional en una empresa comercializadora de camarón? ¿Por qué?**

Una reestructuración organizacional es necesaria en toda clase de empresa, cuando ya sea el momento y se dé la oportunidad de mejorar de manera sustentable y sostenible la eficiencia de la organización frente a las realidades del entorno económico y social en que se desarrolla. Recordar que toda organización busca objetivos económicos que siempre están ligados a tener mayores ingresos con los menores costos posibles y este es el principal “porqué” de estos cambios.

**2.- ¿En qué momentos considera que es importante y oportuno realizar una reestructuración administrativa? ¿Por qué?**

Para poder sobrevivir las organizaciones actuales deben responder de manera ágil a los cambios que le exige su entorno, existe un momento adecuado para hacerlo, solo deben existir buenos administradores que lo hagan en los momentos que la organización lo requiera de manera analítica y que esos cambios hagan mejorar sustentablemente la rentabilidad de la misma.

**3.- ¿Usted cree que en una empresa que comercializa camarones es imprescindible elaborar un manual de funciones? ¿Por qué?**

Si lo considero importante, puesto que los manuales sirven como una estructura que guía a las personas en los procesos, pues no solo las empresas que cultivan camarones deberían de tener manuales de funciones, los que vendemos también seguimos estándares para alcanzar los objetivos. Mas sin embargo considero que igual de importantes deben ser la rapidez con que estos manuales se pueden adaptar a los continuos cambios a los que la empresa se enfrenta.

**4.- En su opinión, ¿en una reestructuración se deben establecer o modificar la misión, visión y valores organizacionales para el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

Como parte de la cultura administrativa de toda organización son fundamentales para direccionar el pensamiento de todos quienes forman parte de la empresa y si la empresa cree que sus objetivos siguen bien encaminados no es necesario cambiar la misión y visión.

**5.- ¿Cree usted que cuando una empresa está creciendo progresivamente una reestructuración organizacional es una herramienta administrativa para obtener ventajas competitivas?**

Sí, estoy de acuerdo. Muchas empresas han tenido que recurrir de manera emergente a nuevas tendencias o reestructurar sus negocios para alcanzar nuevos clientes, desde la parte administrativa han tenido la visión de innovar con el pasar de los años, y las compañías que se dedican al negocio del camarón no son la excepción, hay que buscar una forma para obtener una ventaja sobre la competencia.

**6.- ¿Usted cree que una empresa camaronera que aspira exportar su producto, una reestructuración organizacional ayudaría a aumentar la eficiencia y eficacia en las labores y desempeño de los trabajadores de la empresa?**

Si la empresa se está desarrollando de manera óptima no lo veo necesario, y si desea hacer un cambio organizacional es porque ya cuenta con los recursos necesarios para realizarlo y a su vez seguir creciendo en su mercado para obtener una mayor rentabilidad, eso se lo hace con un gran contingente humano trabajando al 100 por ciento comprometidos con la organización.

## Entrevista

Nombre: Walter Ayuquina

Empresa: "PROMARISCO S.A."

Título profesional: Ing. Comercial

### **1.- ¿En su opinión considera si es importante una reestructuración organizacional en una empresa comercializadora de camarón? ¿Por qué?**

La reestructuración en una empresa camaronera o distribuidora depende del entorno que lo rodea y a los constantes cambios que se van produciendo a su alrededor. De su capacidad de adaptación dependerá el éxito o fracaso.

### **2.- ¿En qué momentos considera que es importante y oportuno realizar una reestructuración administrativa? ¿Por qué?**

En mi opinión se puede dar por los siguientes motivos, ya sea por su capacidad de venta en aumento o por la pérdida de posicionamiento en el mercado, por ineficiencia en sus operaciones o competidores con mejores precios, ocasionando un decrecimiento económico, y para que la empresa no se vea obligada a cesar sus actividades debe tomar medidas, pues todas no cuentan con un buen capital o facilidades de financiamiento para reactivar o fortalecer sus funciones.

### **3.- ¿Usted cree que en una empresa que comercializa camarones es imprescindible elaborar un manual de funciones? ¿Por qué?**

No es solo comprar y vender camarones, es importante un manual de funciones porque auxilian en el adiestramiento y capacitación del personal en la inducción del puesto. Muchas comercializadoras de camarón realizamos el proceso de comprar los camarones en bruto y bajo procedimientos terminan empacados y enviados a la cámara de frío de esta manera se detalla las actividades de cada puesto.

**4.- En su opinión, ¿en una reestructuración se deben establecer o modificar la misión, visión y valores organizacionales para el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

Estos valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tiene que plasmar la realidad, lo que la empresa realmente busca conseguir, salvo el caso si cambia su giro de negocio, se vería en la obligación de cambiar de manera urgente su misión, visión y valores organizacionales.

**5.- ¿Cree usted que cuando una empresa está creciendo progresivamente una reestructuración organizacional es una herramienta administrativa para obtener ventajas competitivas?**

Por supuesto, siempre es bueno contar con una estructura sólida desde las bases, y con una reestructuración se logra hacer los cambios necesarios y con ello la empresa maneja sus actividades de manera óptima, alcanzando una armonía y efectividad en cada departamento encaminado a los objetivos ganando ventaja a la competencia.

**6.- ¿Usted cree que una empresa camaronera que aspira exportar su producto, una reestructuración organizacional ayudaría a aumentar la eficiencia y eficacia en las labores y desempeño de los trabajadores de la empresa?**

Si estos procesos de reestructuración son más continuos a lo largo del tiempo se obtendrían resultados más óptimos, agilizando los procesos en cada área de trabajo y sería una excelente apuesta para ir a otros mercados por la efectividad de gestión, llevando un producto de calidad al cliente.

## Entrevista

Nombre: Susana Rodríguez

Empresa: comercializadora COFIMAR S.A.

Título Profesional: Licenciada

### **1.- ¿En su opinión considera si es importante una reestructuración organizacional en una empresa comercializadora de camarón? ¿Por qué?**

Por supuesto que es muy importante, pues hay colaboradores que ejercen muchas funciones y en cambio hay otros que no las tienen, estos casos se ven desde una micro empresa hasta empresas camaroneras, lo cual crea inconvenientes en el desarrollo normal de las labores, no permitiendo crecer, sino mantenerse de igual manera por mucho tiempo, es por estos argumentos que se decide realizar una reestructuración para evitar conflictos internos

### **2.- ¿En qué momentos considera que es importante y oportuno realizar una reestructuración administrativa? ¿Por qué?**

Considero que es importante cuando la empresa necesita reducirse por motivos económicos, lo cual da lugar a revisar las funciones de cada puesto o cargo, ya con la reestructuración establecida se puede volver a orientar hacia un crecimiento.

### **3.- ¿Usted cree que en una empresa que comercializa camarones es imprescindible elaborar un manual de funciones? ¿Por qué?**

Exactamente es importante debido a que es la única herramienta con la cual cada puesto o cargo puede guiarse y de ser necesario se tiene que pedir la capacitación correspondiente en caso de no haberla recibido, de este modo se eludirá cualquier excusa de no realizar funciones establecidas en horas de trabajo.

### **4.- En su opinión, ¿en una reestructuración se deben establecer o modificar la misión, visión y valores organizacionales para el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

Con una buena propuesta de misión y visión se da la seguridad de que estamos ante una empresa organizada, que inspira o motiva a ser parte de su agenda de clientes, y esto también lo

visualiza sus colaboradores para que sepan lo importante que es pertenecer a dicha organización y que sus objetivos son claros y se sientan comprometidos con ella.

**5.- ¿Cree usted que cuando una empresa está creciendo progresivamente una reestructuración organizacional es una herramienta administrativa para obtener ventajas competitivas?**

Claro que sí, pues si crecemos organizadamente aun sacando pocos procesos innecesarios con una reestructuración vamos a tener mayor productividad, lo que traerá a continuación ventajas competitivas siendo beneficioso para la empresa.

**6.- ¿Usted cree que una empresa camaronera que aspira exportar su producto, una reestructuración organizacional ayudaría a aumentar la eficiencia y eficacia en las labores y desempeño de los trabajadores de la empresa?**

Es así, ya que la organización en una empresa está asociada a la eficiencia, y al momento de exportar es prioritario dar ese plus a la compañía, puesto que tendrá exigentes metas que cumplir en sus funciones, pero siempre logrando la excelencia en sus labores.

## **Entrevista**

Nombre: Carlos Cortez

Empresa: Grupo Champmar

Título Profesional: Ingeniero Comercial

**1.- ¿En su opinión considera si es importante una reestructuración organizacional en una empresa comercializadora de camarón? ¿Por qué?**

Sí, es muy importante debido a que, siempre se debe buscar las oportunidades de mejora dentro de una organización, esto conllevará a obtener beneficios para la misma en cómo se desarrollan las actividades, buscando la eficiencia y eficacia generando ventajas competitivas en relación a las demás empresas.

**2.- ¿En qué momentos considera que es importante y oportuno realizar una reestructuración administrativa? ¿Por qué?**

Cuando la empresa no está logrando cumplir con los objetivos organizacionales, es el momento donde se debe evaluar la actividad y desarrollo de todos los procesos que se llevan a cabo, ya con la reestructuración administrativa se eliminan todos los errores en las funciones que ocasionan el no poder cumplir con lo establecido.

**3.- ¿Usted cree que en una empresa que comercializa camarones es imprescindible elaborar un manual de funciones? ¿Por qué?**

Sí, porque de esta forma todo personal que se contrate en la empresa, podrá tener una guía sobre cómo desarrollar y cumplir con los objetivos del puesto, claro está, que además del manual que sirve para orientar a los empleados, también es necesario que vaya en conjunto con las correspondientes capacitaciones.

**4.- En su opinión, ¿en una reestructuración se deben establecer o modificar la misión, visión y valores organizacionales para el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

Son de suma importancia porque la organización al tener una meta a la cual llegar, implicará que su personal mantenga actitudes y un comportamiento previamente establecido para desarrollar las funciones que corresponden, lo que en un futuro llegará a cumplir la visión de la empresa, mientras que por otro lado, al realizar la ejecución correcta de los procesos, significa alcanzar la misión que se ha propuesto.

**5.- ¿Cree usted que cuando una empresa está creciendo progresivamente una reestructuración organizacional es una herramienta administrativa para obtener ventajas competitivas?**

Sí, porque observando cuáles son las fortalezas que tiene la organización, hay que buscar la forma en que se pueda aprovechar al máximo estos puntos y modificar si es necesario los procesos o la estructura organizacional y de esta forma obtener mejor ventaja que las demás empresas.

**6.- ¿Usted cree que una empresa camaronera que aspira exportar su producto, una reestructuración organizacional ayudaría a aumentar la eficiencia y eficacia en las labores y desempeño de los trabajadores de la empresa?**

Sí, siempre y cuando se detecte dónde es el punto que está ocasionando que la empresa no sea eficaz y se emplee el mejor método de reestructuración organizacional, porque para el reto de exportar un producto se debe analizar de forma minuciosa cada función que implica llevar el producto final al cliente.

**3.7 Conclusiones de las entrevistas con expertos relacionados a la industria del camarón.**

De manera general los entrevistados manifestaron que es importante una reestructuración organizacional dependiendo de la finalidad de los propietarios, la orientación que desea tomar la empresa, puesto que consideran que hay que ir actualizando progresivamente los métodos para la administración y como se lo va a lograr aprovechando las oportunidades que ofrece cada mercado en su entorno económico puesto que ese es el objetivo de toda organización.

Los entrevistados consideran que cuando una empresa crece o reduce su personal es necesario hacer una reestructuración organizacional para optimizar los procesos rediseñando áreas específicas, para que la cadena de valor no se vea afectada y que depende en gran medida el tener buenos administradores que sepan analizar y encontrar el momento exacto cuando se requiera plantear cambios en una organización.

Respecto a la importancia de los manuales de funciones cuando se efectúa una reestructuración administrativa, los entrevistados respondieron que estaban de acuerdo en su implementación porque consideran que estos son una guía para alcanzar los objetivos planteados con anterioridad, pues quedan definidas y estandarizadas con claridad todas las funciones de cada departamento con sus respectivos cargos, funciones y cargas laborales, teniendo en cuenta que los manuales deben adaptarse a los cambios del entorno de cada organización.

En cuanto a establecer o modificar la misión, visión y valores organizacionales los entrevistados mencionaron que son de vital importancia para el cumplimiento de metas, porque consideran que son la brújula con la cual deben orientarse no solo el empleador sino también los

colaboradores con la finalidad de direccionar sus ideas y acciones para el correcto funcionamiento de la empresa.

Uno de los entrevistados expresó que si la empresa cuenta con una buena economía y si el modelo de negocio le permite hacer una reestructuración es recomendable ejecutarla porque ayudaría a obtener ventajas competitivas, mientras que de manera general los entrevistados no dudan en que toda organización debe de hacer cambios si o si y además creen que es necesario estar a la vanguardia de nuevas tendencias de cada mercado innovando para ir en busca de nuevos proyectos.

Con respecto a la importancia de la reestructura organizacional para facilitar el aumento de la eficiencia y eficacia en las labores y desempeño de los trabajadores de la empresa, un entrevistado considerara que si un trabajador no ejecuta la función encomendada puede que la operatividad de la empresa no funcione como se espera y no serviría de nada hacer una reestructuración, porque el desempeño seria irregular, la conclusión de este profesional es que toda la empresa funcione por completo para alcanzar los resultados, otro profesional menciona que antes de ejecutar la reestructuración se debe con anterioridad emitir un informe detallado de lo que se debe mejorar para que el desempeño de los trabajadores sea excelente apegado a los estándares que busca la empresa.

Entonces se puede considerar que una reestructuración organizacional es un paso de vital importancia que toda organización en algún momento debe recurrir, cuando ya se hayan alcanzado metas a corto y mediano plazo es necesario dar el siguiente paso, para darle un valor agregado esencial a la compañía y se proyectaría ampliar su horizonte, aumentar su producción o dar un mejor servicio. De esta manera tiene que adaptarse a la vanguardia de la era moderna en donde la tecnología forma parte primordial para mejorar todas y cada una de las áreas de la empresa; sin perder el corazón de la misma que son sus valores organizacionales, pues en algunos casos muchas multinacionales se han visto obligadas a modificar de gran manera su misión y visión para alcanzar nuevos mercados y objetivos.

En la actualidad se considera que diferentes organizaciones han dado el siguiente paso de confianza para cambiar y reestructurar sus empresas sacando ventajas competitivas en su respectivo mercado.

### 3.8. Análisis FODA de Situación Actual de la empresa Camarones OverSeas

Con el uso de las técnicas de investigación aplicadas en este proyecto se realiza el FODA de la empresa, siendo este una herramienta de estudio de factores internos como externos, revisando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa para poder competir en el mercado en el que se desenvuelve y generar un giro positivo para los objetivos de la organización.

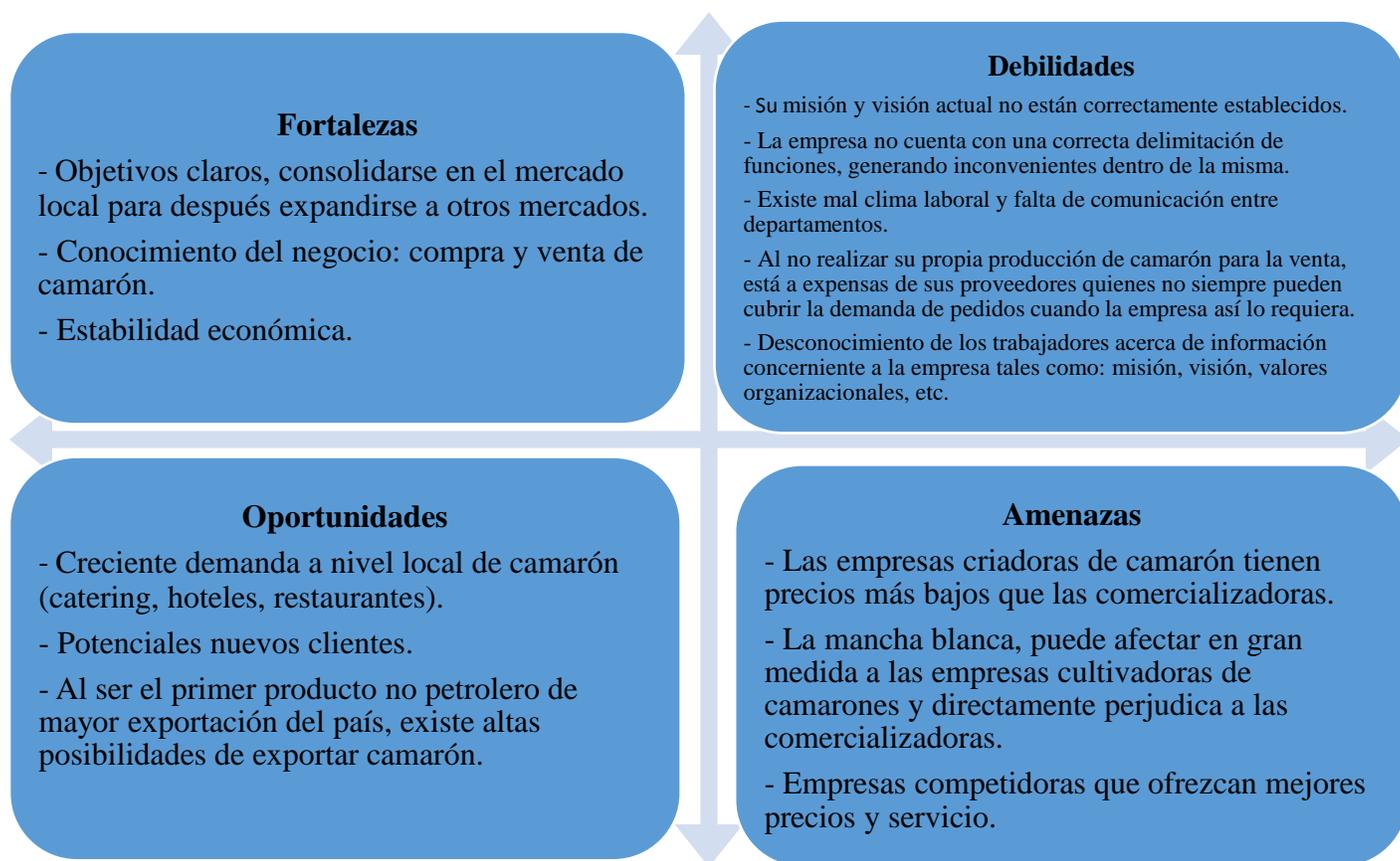


Figura 11. FODA Situación actual  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

Tabla 2. Estrategias

<p><b>Factores internos</b></p> <p><b>Factores externos</b></p>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos claros, consolidarse en el mercado local para después expandirse a otros mercados.</li> <li>• Conocimiento del negocio: compra y venta de camarón.</li> <li>• Estabilidad económica.</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Su misión y visión actual no están correctamente establecidos.</li> <li>• La empresa no cuenta con una correcta delimitación de funciones, generando inconvenientes dentro de la misma.</li> <li>• Existe mal clima laboral y falta de comunicación entre departamentos.</li> <li>• Al no realizar su propia producción de camarón para la venta, está a expensas de sus proveedores quienes no siempre pueden cubrir la demanda de pedidos cuando la empresa así lo requiera.</li> <li>• Desconocimiento de los trabajadores acerca de información concerniente a la empresa tales como: misión, visión, valores organizacionales, etc.</li> </ul>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creciente demanda a nivel local de camarón (catering, hoteles, restaurantes).</li> <li>• Potenciales nuevos clientes.</li> <li>• Al ser el primer producto no petrolero de mayor exportación del país, existe altas posibilidades de exportar camarón.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar acciones de capacitación para fortalecimiento de conocimientos del personal de la empresa.</li> <li>• Utilizar herramientas tecnológicas para mejorar el desempeño y las operaciones de la empresa.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar manual de procesos y procedimientos que fomenten el orden dentro de la empresa.</li> <li>• Socializar las funciones del personal.</li> <li>• Socializar información relevante de la empresa en miras de constituir un mayor compromiso de los trabajadores para con la empresa.</li> </ul>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las empresas criadoras de camarón tienen precios más bajos que las comercializadoras.</li> <li>• La mancha blanca, puede afectar en gran medida a las empresas cultivadoras de camarones y directamente perjudica a las comercializadoras.</li> <li>• Empresas competidoras que ofrezcan mejores precios y servicio.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar proveedores con mejores precios para mejorar la rentabilidad de la empresa.</li> <li>• Controlar la calidad del producto evitando devoluciones y potencial pérdida de cliente.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar la nueva estructura organizacional de la empresa</li> <li>• Especificar procesos operativos de la empresa.</li> <li>• Evaluar el desempeño del personal mediante el uso de indicadores de rendimiento y productividad.</li> </ul>

Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

## **CAPITULO IV**

### **LA PROPUESTA**

#### **MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS S.**

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 1. Introducción

Mediante el análisis de la situación actual de Camarones OverSeas, se ha identificado la necesidad de un manual de procesos y procedimientos, manual que se ha propuesto a lo largo del presente proyecto al efectuar la reestructuración administrativa de la empresa. En el presente manual se especificará el nuevo organigrama con sus respectivos departamentos, sus procesos, diseño de puestos, perfiles para cargo, evaluaciones de desempeño, etc.

Estos procesos buscan solucionar los conflictos internos que han estancado el crecimiento de la empresa, fomentando un ambiente laboral favorable para la misma.

## 2. Objetivo General

Establecer y definir políticas, estructura organizacional, procesos, procedimientos, funciones y perfiles para cargos de la microempresa camarones OverSeas S.A.

## 3. Objetivos Específicos

- Esquematizar de forma clara y ordenada los procesos y procedimientos de los departamentos que conforman la empresa
- Socializar a los miembros de la empresa sobre los procesos que se realizan en la misma, y la relación del proceso con cada departamento.
- Documentar de manera específica las actividades del personal de la empresa, sus funciones y la manera de realizarlas.
- Servir como fuente de consulta y orientación para el personal de la empresa.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 4. Direccionamiento Estratégico

### 4.1. Misión

Camarones OverSeas S.A. es una empresa dedicada venta de camarón blanco para el mercado nacional dirigida por un equipo humano capacitado y profesional. Orientada a satisfacer a sus clientes, colaboradores y a la comunidad en general.

### 4.2. Visión

Ser para el año 2023 una de las empresa líderes en venta de camarón blanco en el Ecuador, con un alto reconocimiento de calidad y un recurso humano comprometido con el crecimiento empresarial.

### 4.3. Valores Organizacionales

**Integridad.-** Nos caracterizamos por el buen trato no solo entre miembros de la empresa sino también con nuestros clientes ya que todo lo hacemos conscientes de que la honradez, y el respeto son nuestros pilares en cada una de nuestras funciones.

**Responsabilidad.-** Nuestras actividades están sujetas a las leyes pertinentes, a la puntualidad con nuestras entregas y por supuesto nos comprometemos con el cuidado del medio ambiente.

**Mejora continua.-** Estamos seguros de que con las sugerencias de nuestros clientes podemos mejorar a diario para seguir ofreciendo un producto y servicio con altos estándares de calidad para su satisfacción.

## 5. Políticas de estructura Organizacional

**Del Personal:** Consultar al personal sobre la estructura organizacional actual de la empresa, su percepción acerca de los roles asignados, de esta forma el personal deberá enlistar sus

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

responsabilidades, cadenas de mando, mecanismos de reporte y cuestiones relacionadas a cultura organizacional.

**De las Finanzas:** Especificar los procesos para cada uno de los miembros de la empresa, controlar y verificar gastos, registro de transacciones, requisitos legales, etc.

**Del impacto en la organización:** Comparar objetivos específicos y metas establecidas con la misión y visión de la empresa y evaluar cambios de productividad mediante indicadores.

**De la evaluación del desempeño:** Controlar el uso del tiempo por parte del personal, mediante análisis comparativos de actividades en diversos periodos de tiempo.

### 5.1. Políticas de clima Organizacional

**Selección de personal:** Seleccionar candidatos calificados y con predisposición al cumplimiento de normas y funciones requeridas, es importante que cuenten con una actitud proactiva y ganas de aprendizaje, superación y crecimiento.

**Compensación:** Mantener políticas salariales equitativas y justas, acorde a las funciones de los empleados, teniendo en cuenta los resultados que proporcionan a la empresa.

**Comunicación:** El personal deberá dirigirse a la vía que más le convenga para solucionar alguna inquietud, problema o plantear alguna sugerencia que necesite expresar. La misma que deberá ser atendida a la brevedad y de la mejor manera posible, utilizando los recursos necesarios.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

**Imagen Corporativa:** Se deberá mostrar una imagen y presentación personal adecuada, así como de las instalaciones e imagen del lugar de trabajo en donde se labora y se llevan a cabo las actividades de la empresa.

**Clima Organizacional:** Establecer un clima laboral favorable para el personal, en base a los principios y valores organizativos de trabajo en equipo y compañerismo.

**Trato al personal:** Rechazar actitudes intimidantes y negativas que produzcan desmotivación y desvalorización del personal. Crear un ambiente de trabajo respetuoso, mediante principios y valores organizativos aceptados con convicción por aquellos quienes estén a cargo de personal.

**Formación:** Establecer programas de capacitaciones dirigido al personal para contribuir al desarrollo de las competencias laborables requeridas.

**Reconocimiento:** Efectuar actividades de reconocimiento público que motive la generación de ideas para mejorar la eficacia y eficiencia, generando ventajas competitivas para la empresa.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

## 6. Organigrama

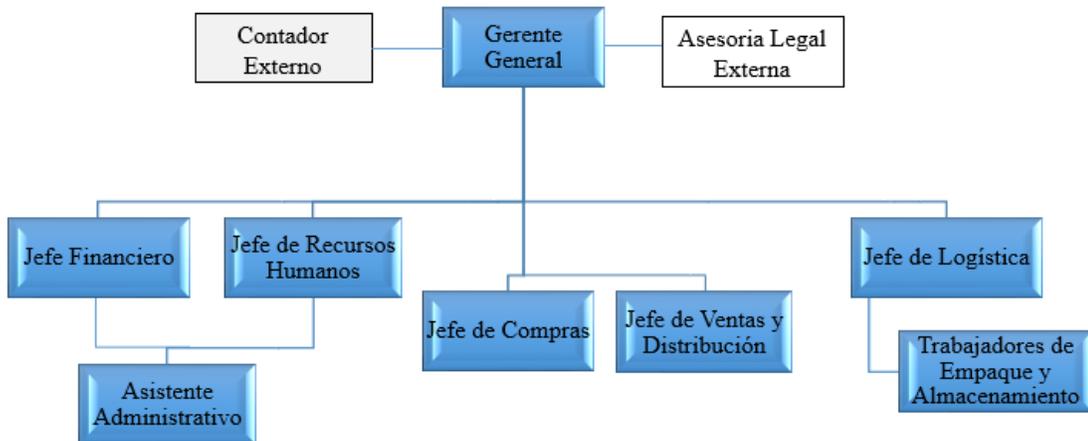


Figura 12. Organigrama  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

El modelo utilizado es el organigrama vertical, diseño de (Franklin Fincowsky, 2009)

## 7. Mapa de procesos

Es la representación gráfica de procesos y operaciones de los departamentos, se clasifican en procesos: Gerenciales, misionales y de apoyo.

**Procesos estratégicos:** Son procesos relativos a la fijación de políticas y objetivos.

**Procesos operativos:** Son procesos que miden los resultados con el objetivo a cumplir de la organización.

**Procesos de soporte:** Incluye procesos de los recursos necesarios para el cumplimiento de los demás procesos.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

Tabla 3. Mapa de procesos

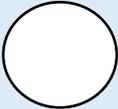
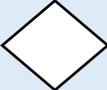
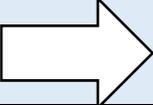
<b>Procesos Estratégicos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación estratégica.</li> <li>• Investigación de mercado.</li> <li>• Selección de proveedores.</li> <li>• Gestión de Compras.</li> <li>• Comercialización</li> </ul>
<b>Procesos Operativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción y verificación del producto.</li> <li>• Proceso de empaquetado y almacenamiento</li> <li>• Gestión de entrega del producto.</li> </ul>
<b>Procesos de Soporte</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación del talento humano.</li> <li>• Innovación y desarrollo.</li> <li>• Mantenimiento de Maquinaria</li> <li>• Mantenimiento de instalaciones</li> <li>• Seguridad e inspección de las instalaciones.</li> </ul>

Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

## 8. Simbología

Tabla 4. Simbología

Significado	Símbolo
<b>Límites:</b> Inicio o término del proceso	
<b>Actividad:</b> Describe la actividad a desarrollarse	
<b>Inspección:</b> Indica una pausa en el proceso, involucra un punto de inspección realizado por alguien diferente a quien realiza la actividad.	
<b>Decisión:</b> Plantea una pregunta breve sobre la cual se toma una decisión cuando hay opciones en otra vía.	
<b>Documento:</b> Representa los documentos que se requieran en el proceso	
<b>Conector de vía:</b> Utilizado para efectuar un enlace en página siguiente de donde se continúa el flujograma	
<b>Transmisión:</b> Muestra la transmisión de los datos vía electrónica	
<b>Transporte:</b> Indica el movimiento del documento a otra oficina y/o personas	

Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 9. Caracterización de Procesos

### 9.1. Planificación estratégica

**Proceso:** Planificación estratégica

**Objetivo:** Establecer un curso de acción definido que permita alcanzar los objetivos establecidos y optimizar los recursos de la empresa.

**Alcance:** Realizar un proceso correcto de planificación estratégica.

Planificación estratégica	
<b>Responsable</b>	Gerente general, jefe financiero, jefe de recursos humanos, jefe de compras, jefe de ventas y distribución, jefe de logística.
<b>Indicador</b>	Rentabilidad, ingresos por empleados, productividad, aumento de competencias del personal, ingresos acumulados.

#### 9.1.1. Descripción de actividades

Proceso Actual	Propuesta
Este proceso no se está realizando actualmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Información sobre el mercado y datos históricos de los clientes.</li> <li>b. Analizar situación actual mediante FODA.</li> <li>c. Definir la misión.</li> <li>d. Exponer la visión.</li> <li>e. Establecer políticas.</li> <li>f. Determinar estratégicas.</li> <li>g. Analizar la necesidad de recursos.</li> <li>h. Elaborar plan de gestión anual.</li> <li>i. Comunicar plan estratégica al personal.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

### 9.1.2 Diagrama de flujo de: Planificación estratégica

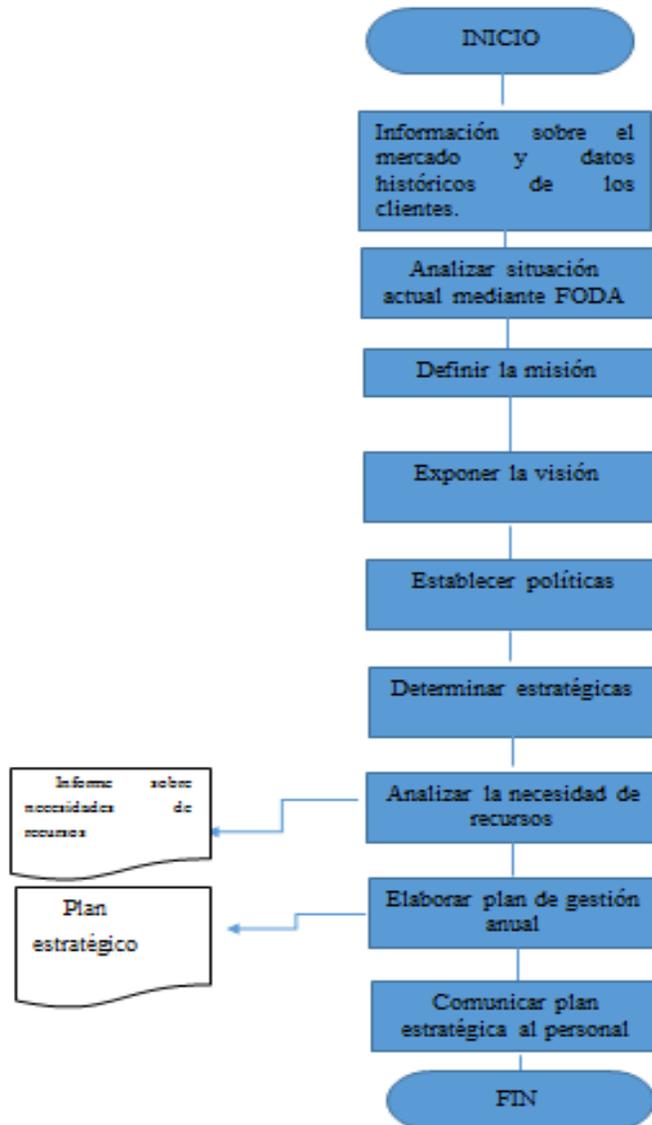


Figura 13. Planificación Estratégica  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 9.2. Investigación de mercado

**Proceso:** Investigación de mercado

**Objetivo:** contribuye al desarrollo de la empresa, mediante adecuada planificación y control de recursos.

**Alcance:** Conocer, gustos, tendencias, actitudes y preferencias del mercado

Investigación de mercado	
<b>Responsable</b>	Gerente general, jefe financiero, jefe de compras, jefe de ventas y distribución
<b>Registro</b>	Informes

### 9.2.1 Descripción de actividades

Proceso Actual	Propuesta
Este proceso no se está realizando actualmente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Necesidades de Información.</li> <li>b. Selección de tipo de Estudio más adecuado.</li> <li>c. Estudios preliminares.</li> <li>d. Preparación del estudio.</li> <li>e. Investigación real.</li> <li>f. Resultados.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

### 9.2.2 Diagrama de flujo de: Investigación de mercado

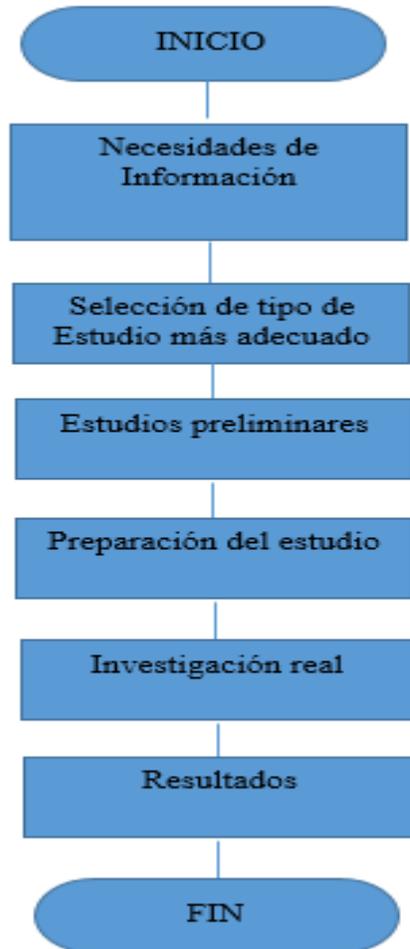


Figura 14. Investigación de Mercado  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

### 9.3. Selección de Proveedores

**Proceso:** Selección de Proveedores

**Objetivo:** Escoger los proveedores que cumplan con las especificaciones requeridas por la empresa OverSeas S.A. orientados a establecer una comunicación para los requerimientos de la organización.

**Alcance:** Introducir a todos los proveedores externos de productos, materiales e insumos para definir precios y descuentos teniendo en concreto cual será la mejor propuesta de compra.

Selección de Proveedores	
<b>Responsable</b>	Jefe de Compras
<b>Indicador</b>	Indicador de rendimiento y evaluación del proveedor

#### 9.3.1. Descripción de Actividades

Proceso Actual	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se elabora un listado de opciones de proveedores.</li> <li>b. Se establece contacto para conocer mejores opciones de precios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se elabora un listado de todas las posibles opciones de proveedores (productos, materiales e insumos).</li> <li>b. Una vez seleccionados los proveedores se realiza una indagación de su registro mercantil, calidad en producto y servicio, además de confiabilidad y antigüedad en el mercado.</li> <li>c. Establecer una comunicación efectiva entre empresas evitando mala información</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

### 9.3.2. Diagrama de flujo de: Selección de Proveedores

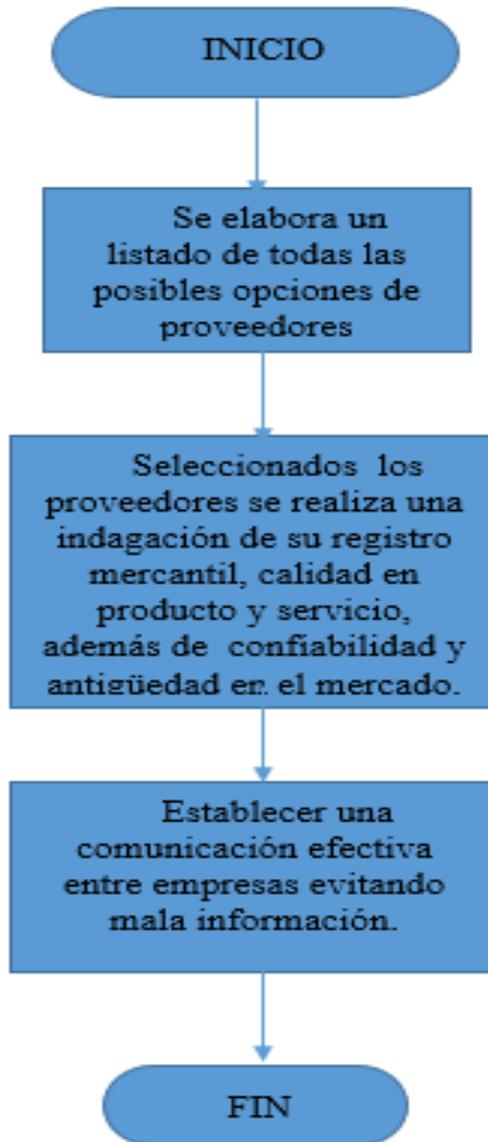


Figura 15. Selección de Proveedores  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 9.4. Gestión de Compra

**Proceso:** Gestión de Compra

**Objetivo:** Asegurar que el producto y los insumos primordiales para la come se encuentren en excelente estado bajo los estándares de calidad, en el precio y cantidad acordada.

**Alcance:** Realizar un proceso ordenado para la Gestión de compra de productos

Gestión de Compra	
<b>Responsable</b>	Jefe de Compras
<b>Registro</b>	Facturas, Notas de Crédito, orden de compra
<b>Indicador</b>	Indicador de compras, Inventario

### 9.4.1. Descripción de Actividades

Proceso Actual	Propuesta
a. Selección del proveedor con mejores precios y calidad (Camarón y materiales).  b. Establecer buena comunicación con proveedores.	a. Seleccionar la mejor opción de proveedores para camarón blanco, materiales e insumos.  b. Analizar el coste final del producto para obtener una mayor rentabilidad.  c. Realizar informes de compras y su respectivo archivo.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

#### 9.4.2. Diagrama de flujo de: Gestión de Compras

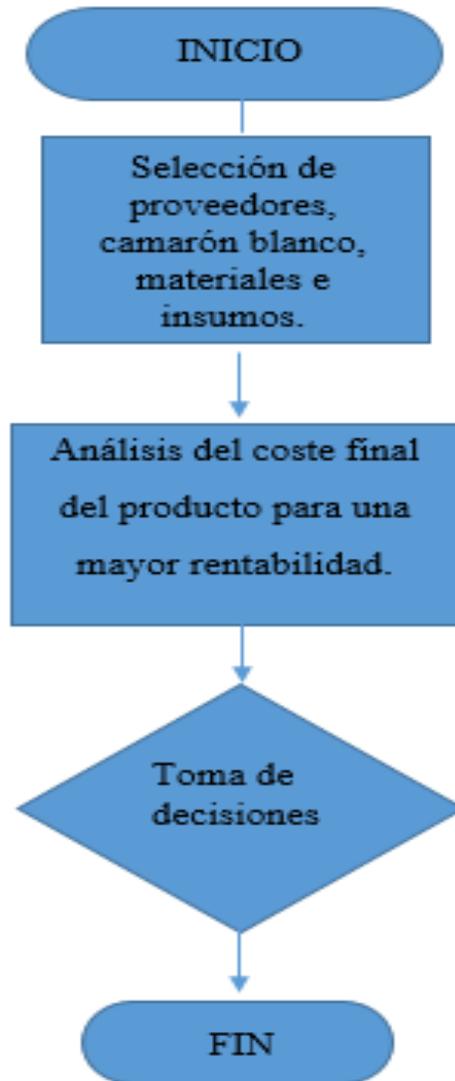


Figura 16. Gestión de Compras  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 9.5. Comercialización

**Proceso:** Comercialización

**Objetivo:** Atender y coordinar los pedidos de los clientes, concretando las ventas a un excelente precio, y que la distribución sea de manera eficaz con la respectiva documentación.

**Alcance:** Buscar la satisfacción del cliente en cada pedido, a sabiendas que las ventas son la parte fundamental para sostener la vida de la empresa y aumentar la rentabilidad.

<b>Comercialización</b>	
<b>Responsable</b>	Jefe de Ventas y distribución
<b>Registro</b>	Facturas, Registro Contable, guía de remisión.
<b>Indicador</b>	Indicadores de Ventas.

### 9.5.1. Descripción de Actividades

<b>Proceso Actual</b>	<b>Propuesta</b>
a. Receptar pedidos de clientes.  b. Buscar la manera más eficiente de entrega del producto.	a. Ofrecer y receptar los pedidos de los clientes de la mejor manera, persuadiéndolos para concretar la venta.  b. Realizada la venta, se busca la manera más conveniente de distribución del producto al lugar acordado por el cliente.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

### 9.5.2. Diagrama de flujo de: Comercialización

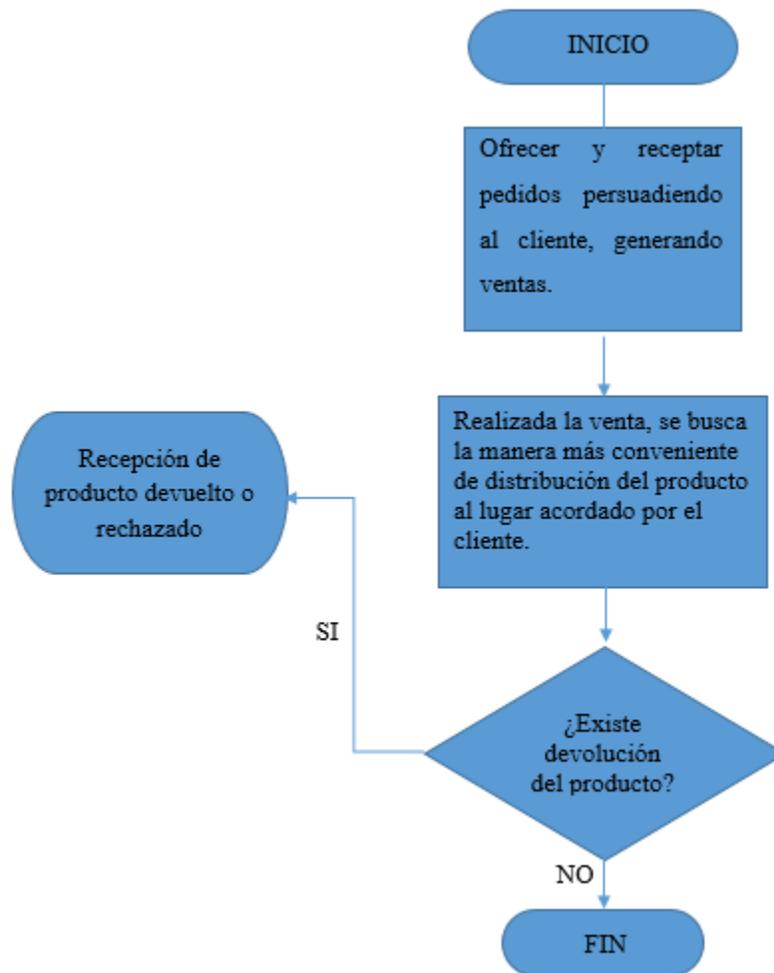


Figura 17. Comercialización  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 9.6. Recepción y verificación del producto

**Proceso:** Recepción y verificación del producto

**Objetivo:** Establecer la recepción del producto, comprobar que cumple con los requisitos de compra especificados por la empresa.

**Alcance:** Asegurar que el producto pase al respectivo proceso de empaquetado y posteriormente almacenamiento bajo las normativas de la organización. De igual manera con los materiales e insumos que deben ser registrados y posteriormente almacenados o repartidos entre el personal.

<b>Recepción y verificación del producto</b>	
<b>Responsable</b>	Jefe de Compras, Jefe de Logística
<b>Registro</b>	Documentos de compras e inventario
<b>Indicador</b>	Niveles de rotación de inventario

### 9.6.1. Descripción de Actividades

<b>Proceso Actual</b>	<b>Propuesta</b>
a. Se verifica el producto y se procede a su procesamiento y empaquetado.	a. Se verifica que no hayan pedidos incompletos o en mal estado. b. El producto es procesado y empaquetado en el momento que llega a la empresa y otros productos se clasifican en el lugar asignado para su almacenaje.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

**9.6.2. Diagrama de flujo de: Recepción y verificación del producto**

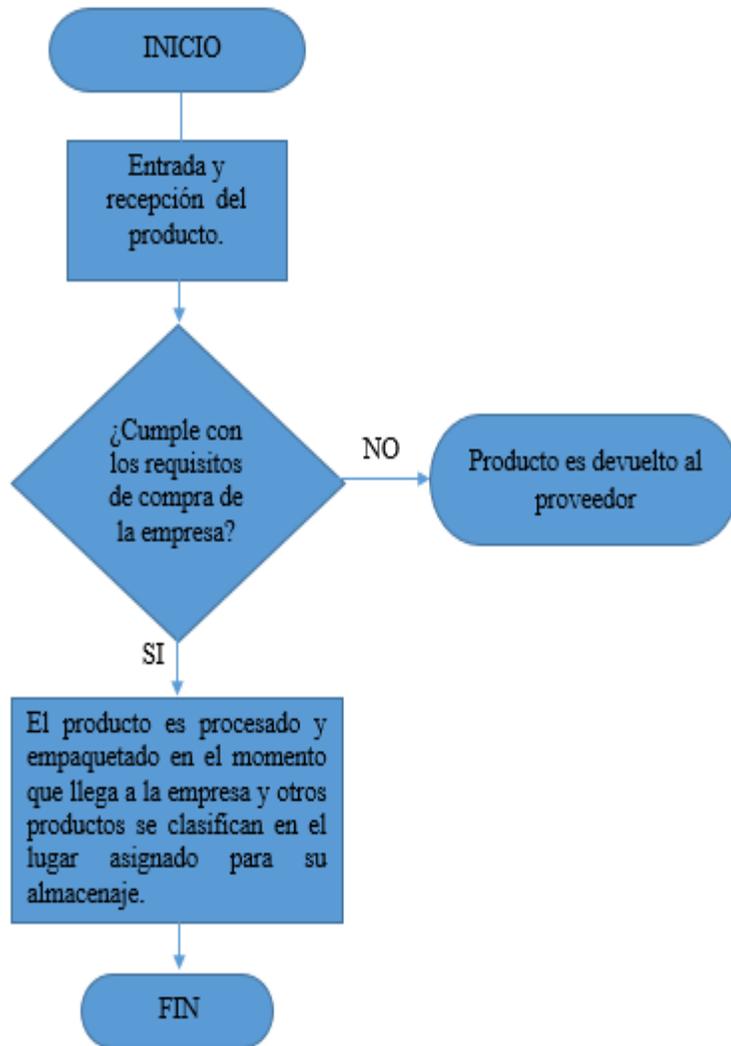


Figura 18. Recepción y Verificación del producto  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 9.7. Proceso de Empaquetado y almacenamiento

**Proceso:** Proceso de Empaquetado y almacenamiento

**Objetivo:** Proteger y conservar el producto en excelentes condiciones para su posterior entrega al consumidor o cliente.

**Alcance:** Ofrecer a los clientes un producto con los mejores estándares de calidad en el proceso de glaseado, empaquetado, etiquetado y congelamiento de camarón.

<b>Proceso de Empaquetado y almacenamiento</b>	
<b>Responsable</b>	Jefe de Logística, personal de empaquetado y almacenamiento.
<b>Registro</b>	Registro de inventario.
<b>Indicador</b>	Control de inventario.

### 9.7.1. Descripción de Actividades

<b>Proceso Actual</b>	<b>Propuesta</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Se glasea el producto, se lo empaqueta y se le pone la etiqueta.</li> <li>b. Se almacena en el cuarto frío.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Recepción del producto.</li> <li>b. Se procede al glaseado, empaquetado al vacío con el peso específico y etiquetado de la presentación.</li> <li>c. Por último se traslada al área de congelación donde es almacenado.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

**9.7.2. Diagrama de flujo de: Proceso de Empaquetado y almacenamiento de producto para venta**

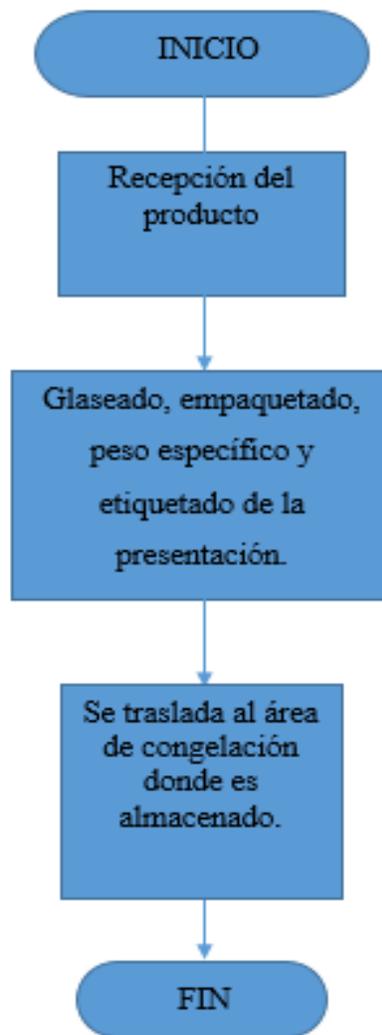


Figura 19. Proceso de Empaquetado y Almacenamiento  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

## 9.8. Gestión de entrega del producto

**Proceso:** Gestión de entrega del producto.

**Objetivo:** Optimizar el uso de los recursos de la organización, bajo los procesos de planificación estratégica para alcanzar una mejor productividad.

**Alcance:** Comprende todo lo concerniente a la planificación para la entrega del producto.

Gestión de entrega del producto	
<b>Responsable</b>	Jefe de Logística, Jefe de Ventas y distribución.

### 9.8.1. Descripción de Actividades

Proceso Actual	Propuesta
<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Buscar el transporte adecuado para la entrega del producto.</li> <li>b. Seguimiento al cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Contratar el transporte adecuado para el producto, priorizando rentabilidad en el proceso.</li> <li>b. Preparar la logística de embarque y traslado hasta el punto acordado por el cliente.</li> <li>c. Constatar que el producto haya llegado de manera correcta.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

### 9.8.2. Diagrama de flujo de: Gestión de entrega del producto

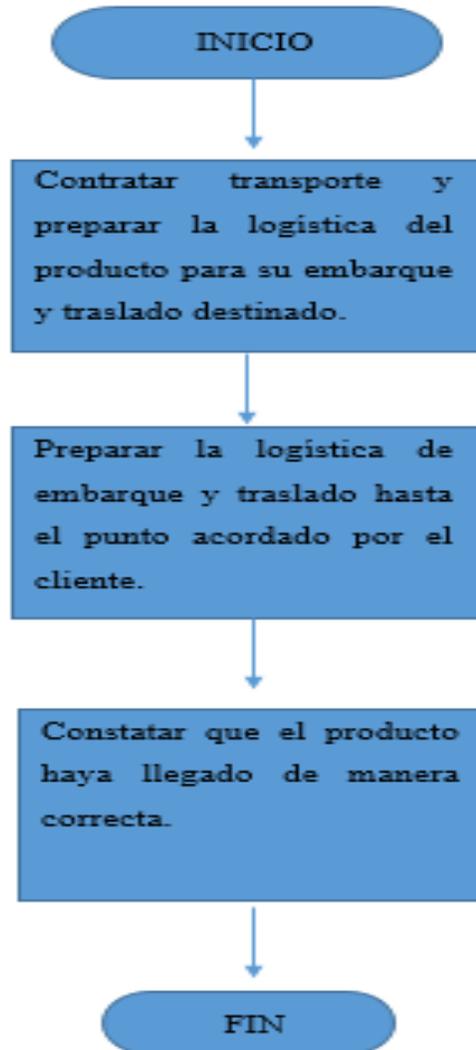


Figura 20. Gestión de entrega de producto  
Elaborado por: Villao Romero, D; Carpio Valencia, J (2018)

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

## 10. Funciones y responsabilidades

<b>Descripción de Funciones</b>
<p><b>Área: Administrativa</b></p> <p><b>Cargo: Gerente General</b></p>
<p><b>Objetivo del cargo:</b> Dirigir y controlar las actividades realizadas en la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos organizacionales establecidos con anterioridad.</p> <p><b>Departamentos a cargo:</b> El resto de departamentos de la empresa.</p>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario de trabajo estipulado.</li> <li>• Reunirse periódicamente con los jefes departamentales.</li> <li>• Mantener la comunicación y fomentar el buen clima laboral con el resto del personal.</li> <li>• Hacer cumplir la misión y la visión de la empresa.</li> <li>• Definir el presupuesto anual de la organización y supervisar el cumplimiento del mismo de acuerdo a la información financiera.</li> <li>• Atención personalizada a clientes de mayor jerarquía.</li> <li>• Negociación directa con bancos para préstamos, inversiones, etc.</li> <li>• Verificar y Aprobar informes presentados por los distintos departamentos.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

- Evaluar los resultados obtenidos por las actividades de los distintos departamentos.
- Revisión y ajuste de políticas establecidas.
- Realizar controles disciplinarios.
- Delegar funciones de acuerdo al reglamento interno.
- Aprobar sueldos y los posteriores incrementos.
- Estipular metas estratégicas para el posterior cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Representar a la empresa en las situaciones que lo amerite.
- Reorganizar la estructura de la empresa a futuro.
- Delimitar cargos y funciones dentro de la empresa.
- Capacidad de decisión respecto a la contratación y capacitación del personal.
- Analizar problemas de la empresa y tomar decisiones pertinentes para corregirlos.

- Responsabilidades:
- Hacer cumplir el reglamento interno de la empresa.
  - Tener amplio conocimiento sobre su cargo y las actividades que realiza la empresa.
  - Controlar los documentos que emite la empresa ya que deben ser bajo su autorización.
  - Reunirse periódicamente con los representantes departamentales.

Elaborado:                      Aprobado:                      Fecha:

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Perfil del Cargo</b>
<p><b>Área: Administrativa</b></p> <p><b>Cargo: Gerente General</b></p>
<p><b>Habilidades y Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidad para tener iniciativa</li> <li>• Aptitudes para el Liderazgo</li> <li>• Analítico</li> <li>• Planificador</li> <li>• Motivador</li> <li>• Persuasivo</li> <li>• Innovador</li> <li>• Crítico</li> <li>• Orientado a servir al cliente</li> <li>• Capacidad de tomar la iniciativa</li> <li>• Diplomático</li> <li>• Habilidad para resolver conflictos</li> <li>• Capacidad organizativas</li> <li>• Destrezas en informática</li> <li>• Habilidad para la negociación</li> <li>• Habilidades comunicativas</li> <li>• Seguro</li> <li>• Orientado al trabajo en equipo</li> </ul>
<p><b>Educación:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A.</li> <li>• Ingeniería en Administración de Empresas. y/o Especialización Acuicultura.</li> <li>• Economista.</li> <li>• Marketing o carreras afines.</li> </ul>
<p><b>Experiencia:</b> Al menos 3 años en administración de empresas de preferencia relacionadas con la industria del camarón.</p>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Descripción de Funciones</b>
<p><b>Área: Departamento Administrativo</b></p> <p><b>Cargo: Jefe Financiero</b></p>
<p><b>Objetivo del cargo:</b> Administrar y vigilar el presupuesto de la empresa por medio de los registros de cada una de las áreas, las actividades vinculadas con los recursos económicos, controlando los ingresos y compras, cumpliendo con los intereses de la organización y normativas gubernamentales.</p> <p><b>Departamentos a cargo:</b> Departamento Administrativo en conjunto con el Jefe de Recursos Humanos.</p>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar el Presupuesto Anual.</li> <li>• Estar en comunicación constante con el contador externo para brindar información contable y del presupuesto al Gerente General.</li> <li>• Administrar y verificar la distribución de los recursos.</li> <li>• Supervisión de Gastos Administrativos y Operativos de la empresa.</li> <li>• Revisar los registros contables y emitir informes de estados financieros.</li> <li>• controlar las adquisiciones de materia prima y materiales.</li> <li>• Coadyuvar a la realización de procedimientos, políticas y manuales administrativos.</li> <li>• Elaborar el cierre del ejercicio del año.</li> <li>• Elaborar Nómina y registros correspondientes.</li> <li>• Realizar un informe anual de actividades en el área financiera.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

- Controlar los pagos con las instituciones de control.
- Cumplir con su horario de trabajo.

**Responsabilidades:**

- Control y supervisión diario de informes financieros de la empresa.
- Elaborar informes financieros hasta el 03 de cada mes.
- Elaborar informes del periodo económico anterior hasta el 15 de Enero.
- Asistir a reuniones con la Gerencia para temas específicos.
- Cumplir y hacer cumplir el Código de Trabajo.
- Cumplir con el Reglamento Interno de la empresa.

**Elaborado:**

**Aprobado:**

**Fecha:**

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

<b>Perfil del Cargo</b>
<b>Área: Departamento Administrativo</b>  <b>Cargo: Jefe Financiero</b>
<b>Habilidades y Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Toma de decisiones.</li> <li>• Agilidad mental</li> <li>• Habilidad numérica</li> <li>• Orientación a resultados.</li> <li>• Compromiso.</li> <li>• Capacidad para resolver problemas.</li> <li>• Negociación.</li> <li>• Visión estratégica.</li> </ul>
<b>Educación:</b> Ingeniería en Finanzas, Economista, Ingeniería en Contabilidad y Auditoría o Ingeniería en Administración de Empresas.
<b>Experiencia:</b> Dos años mínimo en cargos similares.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Descripción de Funciones</b>
<p><b>Área: Departamento Administrativo</b></p> <p><b>Cargo: Jefe de recursos humanos.</b></p>
<p><b>Objetivo del cargo:</b> Encargarse de forma eficiente del proceso de selección del personal fundamentándose en parámetros y requisitos con la finalidad de hacer cumplir las políticas y reglamentos de la organización efectuando sanciones disciplinarias al personal si fuera necesario, dando las condiciones idóneas para el desarrollo de los trabajadores.</p> <p><b>Departamentos a cargo:</b> Departamento Administrativo en conjunto con el Jefe Financiero.</p>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar un informe anual de actividades que se desarrollan en el área</li> <li>• Elaborar un proyecto de reclutamiento, selección, inducción y capacitación del personal.</li> <li>• Supervisar el proceso de contratación del personal.</li> <li>• Supervisión de faltas y retrasos del personal.</li> <li>• Coadyuvar en la realización de las políticas y reglamentos internos de la organización.</li> <li>• Efectuar memorando de llamados de atención al personal por infringir las políticas y reglamentos de la empresa.</li> <li>• Coadyuvar y supervisar la nómina, pagos e historial del personal perteneciente a la empresa.</li> <li>• Controlar la asistencia del personal en nómina.</li> <li>• Registrar horas extras, días no trabajados, cambio de sueldo, de los empleados en nómina.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

- Supervisar liquidaciones por tiempo de servicio de los trabajadores.
- Supervisar cálculo de beneficios sociales según la ley.
- Llevar a cabo las normas y procedimiento de seguridad y salud ocupacional en el trabajo.
- Cumplir con su horario de trabajo.

**Responsabilidades:**

- Realizar y controlar la contratación de personal.
- Escoger de manera adecuada el personal y tener una buena relación con la misma.
- Aprobar las descripciones de perfiles para cada cargo del personal.
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno de la empresa.
- Supervisar la elaboración de la nómina y aportaciones.

**Elaborado:**

**Aprobado:**

**Fecha:**

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Perfil del Cargo</b>
<b>Área: Departamento Administrativo</b>  <b>Cargo: Jefe de Recursos Humanos</b>
<b>Habilidades y Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo</li> <li>• Visión estratégica</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Habilidad en manejo de conflictos y solución de problemas</li> <li>• Proactivo</li> <li>• Excelentes relaciones interpersonales</li> <li>• Comunicación y escucha activa</li> <li>• Orientación a resultados</li> <li>• Análisis de datos e información</li> </ul>
<b>Educación:</b> Administración de Empresas, Ciencias Económicas, Derecho y áreas afines. Conocimientos específicos en Gestión Humana y Derecho Laboral.
<b>Experiencia:</b> Dos años administrando personal en área de talento humano.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Descripción de Funciones</b>
<p><b>Área: Departamento Administrativo</b></p> <p><b>Cargo: Asistente Administrativo</b></p>
<p><b>Objetivo del cargo:</b> Realizar adecuadamente las labores administrativas y registrar las transacciones contables que realice la empresa, y que presente el contador externo con la revisión y aprobación del jefe financiero, archivando de manera correcta y ordenada todos los documentos de manera transparente.</p> <p><b>Departamentos a cargo:</b> Ninguno</p>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elabora, registrar, verifica y ordena los registros de documentos contables y administrativos de la empresa.</li> <li>• Elaborar la nómina y liquidación por tiempo de servicio de los trabajadores.</li> <li>• Emitir cheques de pagos y tramita los depósitos bancarios.</li> <li>• Realizar y registrar pagos a proveedores.</li> <li>• Realizar y registrar facturas de ventas.</li> <li>• Realizar y registrar cuentas por cobrar a clientes.</li> <li>• Efectuar pagos a proveedores controlando el vencimiento para cada uno de ellos.</li> <li>• Tener en orden los archivos contables y administrativos de la empresa.</li> <li>• Controlar Fondo de Caja chica de la empresa.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

- Realizar roles de pago del personal.
- Cumplir con su horario de trabajo.

**Responsabilidades:**

- Control de registros contables después de la aprobación del jefe financiero.
- Clasificar y archivar los documentos diariamente de ventas y compras de la empresa para sus respectivos registros ordenándolos por fechas.
- Cuidar rigurosamente todo documento de la empresa para evitar fuga de información.
- Cumplir con el Reglamento Interno de la empresa.

**Elaborado:**

**Aprobado:**

**Fecha:**

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Perfil del Cargo</b>
<b>Área: Departamento Administrativo</b>  <b>Cargo: Asistente Administrativo</b>
<b>Habilidades y Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad analítica y numérica</li> <li>• Capacidad organizativa</li> <li>• Uso de herramientas Office</li> <li>• Relaciones interpersonales</li> <li>• Escucha activa</li> <li>• Integridad y honradez</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Proactividad</li> <li>• Orientación al servicio</li> </ul>
<b>Educación:</b> Bachiller en Contabilidad o estudios superiores en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría C.P.A. o Administración de Empresas.
<b>Experiencia:</b> Mínimo de un año en cargos similares.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

Descripción de Funciones
<p><b>Área: Departamento de Comercialización</b></p> <p><b>Cargo: Jefe de Compras.</b></p>
<p><b>Objetivo del cargo:</b> Establecer y ejecutar la política de compras de la empresa en coordinación con el área financiera. Observando términos de calidad, cantidad y precio</p> <p><b>Departamentos a cargo:</b> Departamento de comercialización en conjunto con el Jefe de Ventas y distribución.</p>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario de trabajo estipulado.</li> <li>• Analizar periódicamente los precios del mercado.</li> <li>• Búsqueda previa y negociación con proveedores.</li> <li>• Control de documentación de productos comprados.</li> <li>• Proporcionar información del stock de la empresa.</li> <li>• Supervisar en colaboración con el personal de almacenamiento la llegada de los productos.</li> <li>• Control de calidad del producto que ingresa.</li> <li>• Resolver problemas y consultas relacionadas con su departamento.</li> </ul>
<p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas estipuladas en el reglamento interno de la empresa.</li> <li>• Mantener una relación estrecha con el jefe de ventas y personal de Logística y almacenamiento con la finalidad de mejorar la eficacia en el control de</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

<p>inventario.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejar íntegramente la documentación de los productos que ingresan a la empresa.</li> <li>• Intervención directa en las decisiones de la empresa relacionadas estrechamente con la compra del producto.</li> <li>• Supervisión y control de la calidad de producto que ingresa en conjunto con el personal de Logística y almacenamiento.</li> </ul>		
<b>Elaborado:</b>	<b>Aprobado:</b>	<b>Fecha:</b>

<b>Perfil del Cargo</b>
<b>Área: Departamento de Comercialización</b> <b>Cargo: Jefe de Compras</b>
<b>Habilidades y Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de negociación</li> <li>• Seguridad</li> <li>• Habilidades numéricas</li> <li>• Habilidades comunicativas y escritas</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

- Habilidades interpersonales
- Capacidad de tomar la iniciativa
- Destrezas y manejo de Informática
- Capacidad para priorizar tareas
- Capacidades analíticas.
- Entusiasta

**Educación:** Bachiller en Comercio, Ingeniería / Licenciatura en Marketing y publicidad o Administración.

**Experiencia:**

- Experiencia mínima 1 año en el área de Compras.

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

Descripción de Funciones
<p><b>Área: Departamento de Comercialización</b></p> <p><b>Cargo: Jefe de Ventas y distribución.</b></p>
<p><b>Objetivo del cargo:</b> Concretar ventas dentro de las oficinas y fuera de las mismas priorizando el correcto servicio al cliente y la satisfacción del mismo. Proporcionar una descripción del producto a la venta con su respectiva presentación y su precio. Coordinar el proceso de distribución del producto.</p> <p><b>Departamentos a cargo:</b> Departamento de comercialización en conjunto con el Jefe de Compras.</p>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario de trabajo estipulado.</li> <li>• Enviar a tiempo proformas a los clientes.</li> <li>• Controlar e informar a la gerencia sobre la entrega de los productos.</li> <li>• Preparar planes y presupuesto de ventas.</li> <li>• Establecer objetivos y metas específicas.</li> <li>• Mantener actualizada las proformas.</li> <li>• Priorizar el correcto servicio al cliente y la satisfacción del mismo.</li> <li>• Coordinar y supervisar la entrega del producto.</li> <li>• Motivar de manera activa al personal de distribución.</li> <li>• Asegurarse del buen estado del producto antes del momento de su respectiva entrega.</li> <li>• Resolver problemas y consultas relacionadas con su departamento.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

**Responsabilidades:**

- Cumplir con las normas estipuladas en el reglamento interno de la empresa.
- Mantener una relación estrecha con el jefe de compras con la finalidad de mejorar la eficacia para la entrega de los productos.
- Manejar íntegramente la documentación de la empresa, documentos tales como: precios, cartera de clientes, etc.
- Intervención directa en las decisiones de la empresa relacionadas estrechamente con la comercialización del producto.
- Supervisión y control del personal de distribución.

**Elaborado:**

**Aprobado:**

**Fecha:**

**Perfil del Cargo**

**Área: Departamento de Comercialización**

**Cargo: Jefe de Ventas y Distribución**

**Habilidades y Competencias:**

- Orientación de servicio al cliente
- Alta capacidad de persuasión
- Aptitudes para dirigir
- Entusiasta

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decidido</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Organizado</li> <li>• Diplomático</li> <li>• Seguro</li> <li>• Habilidad para los números</li> <li>• Entusiasta</li> <li>• Destrezas y manejo de Informática</li> <li>• Habilidad de negociación</li> <li>• Motivador</li> </ul>
<p><b>Educación:</b> Bachiller en Comercio, Ingeniería / Licenciatura en Marketing y publicidad o administración.</p>
<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima 2 años en el área de ventas de preferencia venta de camarón.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Descripción de Funciones</b>
<p><b>Área: Departamento de Logística</b></p> <p><b>Cargo: Jefe de Logística</b></p>
<p><b>Objetivo del cargo:</b> Planificar, dirigir y supervisar los procesos relacionados con el almacenamiento y el despacho de los productos, garantizando la calidad del mismo y el correcto nivel de inventario.</p> <p><b>Departamentos a cargo:</b> Departamento de Logística</p>
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario de trabajo estipulado.</li> <li>• Planificar estrategias para las actividades de almacenaje y distribución procurando mantener un alto nivel en el servicio al cliente.</li> <li>• Coordinar y supervisar procesos de logística.</li> <li>• Negociar con empresas de transporte y logística.</li> <li>• Controlar e informar al Jefe de Ventas sobre la entrega de los productos</li> <li>• Supervisar la calidad del producto que ingresa y sale de la empresa</li> <li>• Diseñar el almacenamiento de los productos.</li> <li>• Prever necesidades de la empresa.</li> <li>• Trabajar en conjunto con el departamento de comercialización.</li> <li>• Manejo de personal a cargo.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:		Aprobado por: Gerente General

**Responsabilidades:**

- Cumplir con las normas estipuladas en el reglamento interno de la empresa.
- Coordinar y supervisar todos los procesos relacionados con la logística.
  
- Resolver correctamente problemas de logística y planificar mejoras.
- Mantenerse al tanto de la influencias externas relacionadas con la logística, Leyes, normativas, etc.
- Controlar el inventario.
- Verificar órdenes de compra y de despacho.

**Elaborado:**

**Aprobado:**

**Fecha:**

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Perfil del Cargo</b>
<p><b>Área: Departamento de Logística</b></p> <p><b>Cargo: Jefe de Logística</b></p>
<p><b>Habilidades y Competencias:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Destrezas de negociación</li> <li>• Habilidad de persuasión</li> <li>• Orientación de servicio al cliente</li> <li>• Creativo</li> <li>• Analítico</li> <li>• Buen manejo de la comunicación verbal y corporal</li> <li>• Liderazgo</li> <li>• Habilidad para motivar</li> <li>• Habilidades para administración</li> <li>• Manejo y resolución de conflictos</li> <li>• Planificador</li> <li>• Capacidades organizativas</li> </ul>
<p><b>Educación:</b> Bachiller en Comercio, Ingeniería / Licenciatura en Marketing y publicidad o Administración.</p> <p>Conocimientos administrativos, procesos, técnicas de planificación, inventarios y gestión de stock.</p>
<p><b>Experiencia:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia mínima 2 años en el área de logística, Bodega y almacenamiento.</li> </ul>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Descripción de Funciones</b>
<b>Área: Departamento de Logística</b>  <b>Cargo: Trabajador de empaquetado y almacenamiento</b>
<b>Objetivo del cargo:</b> Ejecutar actividades propias al empaquetado del producto y al correcto almacenamiento del mismo.  <b>Departamentos a cargo:</b> Departamento de Logística
<b>Funciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con el horario de trabajo estipulado.</li> <li>• Prever necesidades de la empresa.</li> <li>• Supervisar las entradas de productos a la empresa con la respectiva orden de compra.</li> <li>• Ejecutar el almacenamiento de los productos.</li> <li>• Elaborar el empaque del producto y colocar el respectivo logo de la empresa.</li> <li>• Organizar los pedidos.</li> <li>• Elaborar órdenes de despacho.</li> <li>• Elaborar periódicamente reportes para el jefe departamental.</li> </ul>
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplir con las normas estipuladas en el reglamento interno de la empresa.</li> <li>• Ejecutar correctamente el empaquetado.</li> <li>• Controlar el inventario.</li> <li>• Verificar órdenes de compra y Ejecutar órdenes de despacho.</li> </ul>
<b>Elaborado:</b> <b>Aprobado:</b> <b>Fecha:</b>

	<b>MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE CAMARONES OVERSEAS</b>	FECHA:
		VERSIÓN: 0
Elaborado Por:	Aprobado por: Gerente General	

<b>Perfil del Cargo</b>
<b>Área: Departamento de Logística</b>  <b>Cargo: Trabajadores de empaque y almacenamiento.</b>
<b>Habilidades y Competencias:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Orientación a la calidad</li> <li>• Orientación a la eficiencia</li> <li>• Conducta de respeto.</li> <li>• Habilidad para transmitir información.</li> <li>• Habilidad para registrar información.</li> <li>• Capacidad para seguir instrucciones.</li> <li>• Predisposición al aprendizaje.</li> </ul>
<b>Educación: Bachiller</b>  Breves conocimientos de inventarios, procesos y gestión de stock.
<b>Experiencia:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sin experiencia</li> </ul>

## CONCLUSIONES

Al investigar la actualidad de camarones OverSeas S.A. es de vital importancia mencionar que la empresa se encuentra con problemas estructurales en las actividades internas lo cual se ha evidenciado de forma clara y precisa a lo largo del presente proyecto. Problemáticas que han perjudicado en mayor o menor proporción a la rentabilidad de la organización, el malestar e inconformidad de los trabajadores en distintas áreas evidencia que se ha hecho a un lado el fomentar un correcto clima laboral, la especificidad técnica y la profesionalización de los procesos y procedimientos. Y a su vez se ha apostado por priorizar las ventas y las ganancias de la empresa. La disputa y la falta de delimitaciones de funciones entre departamentos ha desencadenado conflictos laborales y una inadecuada administración de recursos, causando duplicidad de pedidos que conlleva a un sobre stock de productos por momentos llegando a ocasionar gastos de alquiler de cámaras de frío, impuntualidad en entregas de producto provocando su rechazo y en algunas casos la pérdida del cliente.

Resulta de suma importancia desarrollar estrategias para hacer cambios necesarios que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, además de mejorar procesos estratégicos y operativos de la empresa como por ejemplo: proceso de compras, investigación de mercado, entrega de producto y post venta del mismo, puesto que el cliente el indicador que se necesita para brindar un mejor producto y servicio.

Se pudo evidenciar que la empresa necesita de forma primordial un manual de procesos y procedimientos, la organización se verá beneficiada en gran medida, de esta manera ya no existirán excusas de ninguna índole al socializar las funciones para cada empleado y los perfiles para el puesto de trabajo, sus funciones ya estarán correctamente delimitadas evitando cualquier mal entendido, mejorando, optimizando y simplificando cada una de las actividades de la empresa favoreciendo a la práctica de un buen clima laboral bajo los principios y valores organizativos que propone camarones OverSeas S.A.

Al establecer y socializar un organigrama de forma sencilla y de fácil entendimiento, todo el personal y directivos sabrán de forma gráfica como se debe llevar el orden de jerarquía de la empresa, con qué área se mantiene una relación directa para un objetivo en común, teniendo definidos sus funciones dentro de cada área de trabajo.

## **RECOMENDACIONES**

Se pueden realizar las siguientes recomendaciones:

- Si es necesario realizar reclutamiento de nuevo personal utilizando los parámetros establecidos y verificando los respectivos perfiles.
- Una vez seleccionado el nuevo personal, realizar un proceso de capacitación y de inducción al cargo y a las políticas internas de la empresa.
- Trabajar en el Marketing y la publicidad de la empresa para un mejor posicionamiento en el mercado.
- Ejecutar periódicamente evaluaciones con el fin de conocer el desempeño de los empleados y el correcto cumplimiento de sus actividades.
- Constituir una ventaja competitiva importante a través de un gran clima laboral entre los miembros de la empresa con la finalidad de cumplir los objetivos organizacionales establecidos.
- Periódicamente revisar la misión y visión de la empresa estableciendo parámetros claros y factibles con el fin de crecer como organización.
- Revisar y actualizar reglamento interno de conducta que rija el comportamiento de los miembros de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arias Odón, F. G. (2012 ). *El proyecto de Investigación* . Episteme .

Arnaz, J. A. (2013). *La planeación curricular* . TRILLAS.

Blandez Ricalde, M. d. (2016 ). *Proceso Administrativo*. Digital UNID.

Campoverde, & Nida. (2013).

Cedeño, O. A., & Guedes, R. A. (2015). DISEÑO DE LA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA.

Chiavenato, I. (2004). *Administración en los nuevos tiempos*. McGraw-Hill Interamericana.

De León, A. (12 de Octubre de 2013). Obtenido de <https://prezi.com/t61zty38juc/elementos-basicos-de-las-estructuras-administrativas/>

Díaz - Barriga, F. (2013). *Metodología de Diseño Curricular para Educación Superior*. TRILLAS.

Dirección general de programación, O. y. (s.f.). GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Eugenia, S. V. (s.f.). Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera. 2016.

Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*.

Franklin, E. B. (1998). *Organización de Empresas: Análisis, estructura y diseño* . Mexico DF: Mc Graw Hill interamericana editores s.a. de c.v.

Guillo, M. A. (7 de Mayo de 2014). *Máximo Potencial*. Obtenido de <https://maximopotencial.com/organigrama-en-la-empresa/>

Hitt, M., Stewart, B., & Porter. (2006). *Aministración* . Pearson Educación.

Huamán Pulgar-Vidal, L., & Ríos Ramos, F. (2015). *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*.

- Koontz, H., & Weihrick, H. (2003). *Administración: una perspectiva global*.
- Mayor, O. (2009). *GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS*. México.
- Montalvan, C. (1999). *Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa*. Santa Fé: Universidad Iberoamericana.
- Morocho, & Indacochea. (2015).
- Orellana Ramón, J. Z. (2015). Plan de reestructuración administrativo y organizacional de la empresa Nikneacorp S.A.
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva*.
- Salcedo Valiente, S. E. (2016). Propuesta de Estructura Organizacional para la Empresa Camaronera.
- Sanchez, D. M. (2014). *Administración 1* . Patria .

# ANEXOS

## Anexo 1: Formato de entrevista a expertos

### Entrevista



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
de Guayaquil

Nombre: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Título profesional: \_\_\_\_\_



**1.- ¿En su opinión considera si es importante una reestructuración organizacional en una empresa comercializadora de camarón? ¿Por qué?**

**2.- ¿En qué momentos considera que es importante y oportuno realizar una reestructuración administrativa? ¿Por qué?**

**3.- ¿Usted cree que en una empresa que comercializa camarones es imprescindible elaborar un manual de funciones? ¿Por qué?**

**4.- En su opinión, ¿en una reestructuración se deben establecer o modificar la misión, visión y valores organizacionales para el cumplimiento de los objetivos establecidos?**

**5.- ¿Cree usted que cuando una empresa está creciendo progresivamente una reestructuración organizacional es una herramienta administrativa para obtener ventajas competitivas?**

**6.- ¿Usted cree que una empresa camaronera que aspira exportar su producto, una reestructuración organizacional ayudaría a aumentar la eficiencia y eficacia en las labores y desempeño de los trabajadores de la empresa?**

**Anexo 2:** Entrevista con el Ing. Leonardo Vera, Gerente Camarones OverSeas S.A.



Universidad Laica  
VICENTE ROCAFUERTE  
de Guayaquil



**-¿Comercializadora o procesadora de camarón? ¿Cuál es la actividad de la empresa?**

La empresa es una comercializadora de camarón blanco de exportación *litopenaeus vannamei*, destinada al mercado HORECA (HOTELES-RESTAURANTES DE CUATRO Y CINCO ESTRELLAS-CATERING).

**-¿Cuándo fue creada la empresa?**

Fue creada el año 2012

**-¿Exporta el producto o las operaciones son solo de manera interna?**

El producto se lo comercializa internamente por el momento, pero estamos en procesos de generar nuestra propia producción para no depender de un tercero, mejorando los precios Nacionalmente y tener los papeles en regla para generar los debidos procesos de exportación del producto. Se cuenta con una base de datos de clientes.

**-¿La empresa cuenta con misión y visión establecida y redactada?**

**Misión**

Liderar con excelencia la distribución en el mercado nacional a través de actividades comerciales relacionadas a la venta de Camarón blanco tipo *Litopenaeus vannamei* con producto y servicio de alta calidad y óptima atención al cliente.

## **Visión**

Convertirse en una empresa fuerte, sólida, posicionada en el entorno nacional con planta fabricadora y centro de acopio propio de camarón blanco tipo *Litopenaeus vannamei* alcanzando un reconocimiento de calidad, manteniendo fidelización de clientes y un recurso humano comprometido.

### **-¿Posee algún tipo de manual la empresa?**

NO, Podrían realizar uno.

### **-¿En su opinión considera que es importante una reestructuración organizacional en una empresa? ¿Por qué?**

SI es importante, ya que con el tiempo uno cae en errores que no se percata con una nueva reestructuración se vuelve a encaminar la compañía con pilares firme, brindando nuevamente un servicio eficiente y eficaz en caso que lo hayan perdido, no solo el producto está en juego, en el caso de que se cambien la calidad y los procesos del producto que de fabrique o se comercialice si no también el servicio la credibilidad de la empresa la cual es manejada por el hombre.

### **-¿Cuál es la dirección desde donde se manejan las operaciones de la empresa?**

Vía a la costa km 14 frente a urb. Puerto Seymour.

Anexo 3: Cartas de Aprobación.



Guayaquil, 08 de Febrero del 2018

Mg. Ordóñez Iturralde Darwin  
Decano de la Facultad Administración  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

De nuestras Consideraciones

Mediante la presente es grato dirigirme a usted a fin de saludarle muy cordialmente a nombre de la empresa Camarones Over Seas S.A. Y a la vez informar la aceptación respectiva para realizar el Plan de Trabajo de Titulación "Reestructuración administrativa de la microempresa Camarones Over Seas S.A.", al estudiante **VILLAO ROMERO DANIEL ALBERTO** estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Agradeciendo su atención a la presente es propicia la oportunidad para expresarle nuestra consideración y estima.

Atentamente,

Ing. Leonardo Vera  
Gerente General  
Camarones Over Seas S.A.



Guayaquil, 08 de Febrero del 2018

Mg. Ordóñez Iturralde Darwin  
Decano de la Facultad Administración  
Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

De nuestras Consideraciones

Mediante la presente es grato dirigirme a usted a fin de saludarle muy cordialmente a nombre de la empresa Camarones Over Seas S.A. Y a la vez informar la aceptación respectiva para realizar el Plan de Trabajo de Titulación **"Reestructuración administrativa de la microempresa Camarones Over Seas S.A."**, al estudiante **CARPIO VALENCIA JORGE EMILIO** estudiante de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Agradeciendo su atención a la presente es propicia la oportunidad para expresarle nuestra consideración y estima.

Atentamente,

Ing. Leonardo Vera  
Gerente General  
Camarones Over Seas S.A.

**Anexo 4:** Formato descripción de Funciones

<b>Descripción de Funciones</b>		
<b>Área:</b>		
<b>Cargo:</b>		
<b>Objetivo del cargo:</b>		
<b>Departamentos a cargo:</b>		
<b>Funciones:</b>		
<b>Responsabilidades:</b>		
<b>Elaborado:</b>	<b>Aprobado:</b>	<b>Fecha:</b>

**Anexo 5:** Formato de perfil para cargo

<b>Perfil para Cargo</b>
<b>Área:</b>
<b>Cargo:</b>
<b>Habilidades y Competencias:</b>
<b>Educación:</b>
<b>Experiencia:</b>
<b>Sueldo:</b>

Anexo 6: Fotografías

