

Mayo 2019 - ISSN: 1696-8352

## **TEMA: REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA MICROEMPRESA CAMARONES OVERSEAS S.A.**

**MBA. Kelly Carlota León Tomalá**

**Docente Carrera de Ingeniería Comercial**

Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Facultad de Administración

Email: [kleont@ulvr.edu.ec](mailto:kleont@ulvr.edu.ec)

Dirección: Avenida de las Américas s/n

Teléfono: 042596-500

**Sr. Jorge Emilio Carpio Valencia**

Estudiante de la Facultad de Administración

Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: [emilio-carpio@hotmail.com](mailto:emilio-carpio@hotmail.com)

Dirección: Avenida de las Américas s/n

Teléfono: 042596-500

**Sr. Daniel Alberto Villao Romero**

Estudiante de la Facultad de Administración

Institución Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil

Email: [danielvillao@hotmail.com](mailto:danielvillao@hotmail.com)

Dirección: Avenida de las Américas s/n

Teléfono: 042596-500

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Kelly Carlota León Tomalá, Jorge Emilio Carpio Valencia y Daniel Alberto Villao Romero (2019): "Reestructuración administrativa de la microempresa camarones OVERSEAS S.A.", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana (mayo 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/05/microempresa-camarones-overseassa.html>

### **Resumen**

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 segundo 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.

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.

**Palabras claves:** Reestructuración administrativa – Comercialización - camarón

### **Abstract**

The process of organizational restructuring is born when senior management sees it necessary to change the way in which all departments are being managed. The reasons can be several from an injection of capital for expansion and improvement of the business, new activities to be carried out or to increase your income by being more competitive optimizing specific areas to achieve better results.

Being the shrimp industry second in sales of non-oil products in our country there are good expectations in its commercialization. OverSeas Shrimp S.A. It should not be exempt from the boom in technological development and since it does not currently have a defined structure for the future expansion that its owners wish to carry out, it is necessary to propose new positions, make new divisions and rank jobs by skills and experience. Since to be able to compete has to optimize the processes simplifying tasks.

In this way, Camarones OverSeas aims to achieve institutional growth by reaching new national and international markets, which means that it must execute a restructuring, carrying out a detailed analysis of what it needs in each area, ensuring that the changes it implements are favorable for the organization.

With the aforementioned organizational restructuring Camarones OverSeas will be much more competitive within the local market and in turn will generate income for the country's economy as well as promote new jobs.

**Keywords:** Administrative restructuring - Marketing - shrimp

## **1. Introducción**

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.

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.

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.

### **1.1. Formulación del Problema**

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

## **1.2. Sistematización del Problema**

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

## **1.3. Objetivo General**

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

## **1.4. 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.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1. 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.

### **3. 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)

#### **3.1 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.

#### **3.2. Metodología**

Según Baena la Investigación científica es una actividad que permite obtener un conocimiento, es decir, es un proceso que mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna para obtener, unificar, corregir y aplicar el conocimiento. (Paz, 2014)

#### **3.3. Tipo de investigación**

El tipo de investigación a utilizar en el presente proyecto es la Investigación descriptiva 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.

#### **3.4. Enfoque de la investigación**

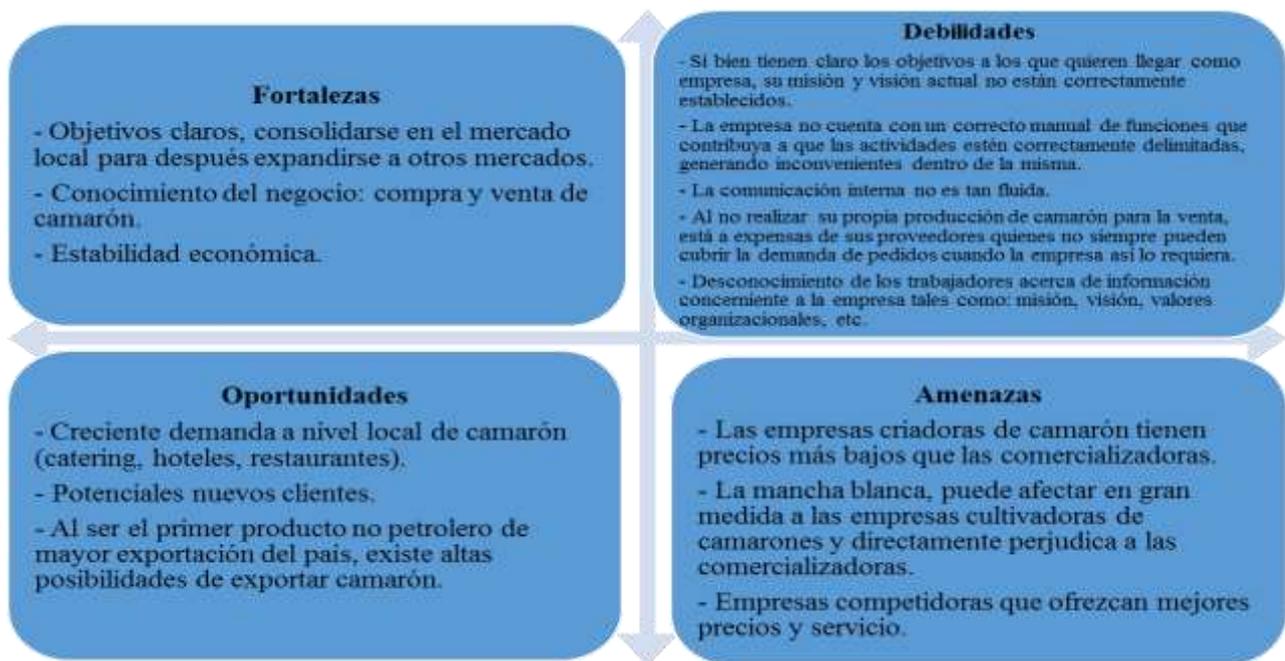
El siguiente proyecto contará con un enfoque mixto ya que se utilizará el método cuantitativo y cualitativo. Cualitativo debido a que conociendo con anterioridad los defectos de la empresa se establecerán estrategias que permitan la oportuna corrección de los mismos y Cuantitativa porque se ha obtenido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

### 3.5. Técnicas de la 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.

## 4. Propuesta

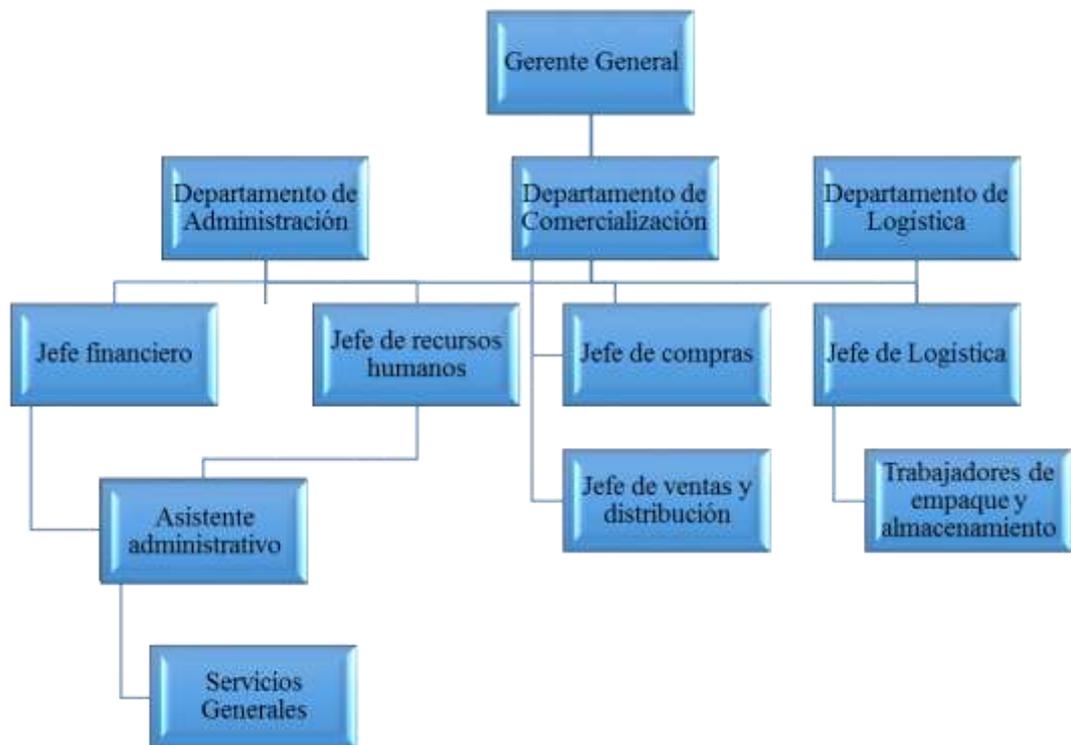


### 4.1. Análisis FODA

### 4.2. Estrategias

<b>Factores internos</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si bien tienen claro los objetivos a los que quieren llegar como empresa, su misión y visión actual no están correctamente establecidos.</li> <li>• La empresa no cuenta con un correcto manual de funciones que contribuya a que las actividades estén correctamente delimitadas, generando inconvenientes dentro de la misma.</li> <li>• La comunicación interna no es tan fluida.</li> <li>• Al no realizar su propia cría 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</li> </ul>
<b>Factores externos</b>		

		<p>empresa tales como: misión, visión, valores organizacionales, etc.</p>
<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>



#### 4.3. Nuevo Organigrama

#### 4.4. Mapeo de Procesos

<p><b>Procesos Estratégicos</b></p>	<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>
-------------------------------------	---

<p><b>Procesos Operativos</b></p>	<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>
----------------------------	---

## 5. Conclusiones

- Toda organización debe ir cambiando y realizando una reestructuración progresivamente.
- Al momento de realizar una reestructuración organizacional se debe ser analíticos y metódicos.
- En mercados con entornos y economías muy cambiantes es necesario hacer reestructuraciones periódicamente.
- Se ejecutan reestructuraciones organizacionales en caso de un crecimiento proyectado de la empresa o por problemas económicos de las mismas evidenciando que la reestructuración se realiza por aumento o recorte de personal.
- Cuando las compañías empiezan a realizar operaciones para expandir su negocio a otros países es muy importante ir pensando en una reestructuración organizacional.
- En empresas que cambian su misión y visión de negocio es obligatorio una reestructuración organizacional.
- Con una reestructuración organizacional se logra sistematizar las operaciones en cada área de la compañía logrando ventajas competitivas.
- Al contar con una reestructuración organizacional se obtiene eficiencia y eficacia a la hora de medir los desempeños de los trabajadores cumpliendo con las metas y estándares de la empresa. Puesto que sus funciones están especificadas.
- Cuando ya se está ejecutando la reestructuración organizacional se logra definir de manera clara y concreta qué debe hacer exactamente cada trabajador evitando conflictos internos, creando un excelente ambiente laboral.

## **6. 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.

## **Bibliografía**

Lev. (2012). Administración. BRESCA.

Paz, G. B. (2014). Metodología de la investigación. México: Patria .

Velasco, I. (2004). Manual de procesos .