

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR PROCESOS Y DE
UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA
CAMARONERA MELANY

DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCION DEL
TITULO DE INGENIERIA COMERCIAL

PAOLA CAROLINA ROJAS ACEVEDO
JAIME RODRIGO VACA BASTIDAS

ING. PAUL IDROBO, MBA

QUITO, MARZO2012

Director:

Ing. Paul Idrobo MBA

Informantes:

Ing. Juan Carlos Piñuela

Ing. Jorge Cisneros.

DEDICATORIA

A mi mamá quien siempre ha estado ahí para mí con sus consejos, a mi tía querida Mary que con su ayuda he conseguido este título. A mis hermanos que con su cariño y ánimos me ayudado a llegar a la meta.

A todos mis amigos que han estado en las buenas y en las malas y que siempre me han dado su apoyo, pero en especial a mi amiga Maife que ha sido la mejor amiga con su ayuda, consejos y palabras de aliento oportunos.

A David quien ha sido un apoyo y con cariño ha sido quien no me ha dejado desmayar para conseguir este gran logro.

Paola Rojas A.

A mis adorables padres, Jaime y Matilde, quienes con su inmenso amor, comprensión, apoyo y compañía en cada etapa del camino que he recorrido me han brindado un ambiente estimulante para el desarrollo de mis estudios.

A mí querida hermana: que con su cariño, esfuerzo y dedicación, me obliga a tratar de ser cada vez mejor.

A todos mis amigos y compañeros de la carrera: por la amistad que me brindaron en todo momento, en el trayecto de esta aventura, que juntos caminamos.

Jaime Vaca B.

AGRADECIMIENTOS

A Pablo Xavier Ferrin propietario de la Camaronera Melany

A la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

A nuestro director de tesis, Ing. Paul Idrobo.

A nuestros informantes de tesis, Juan Carlos Piñuela y Jorge Cisneros.

INDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANALISIS SITUACIONAL, 3

- 1.1. Análisis Externo, 4
 - 1.1.1. Análisis Político Legal, 4
 - 1.1.2. Impacto Ambiental, 6
 - 1.1.3. Impacto Socio – Cultural, 9
 - 1.1.3.1. Antecedentes, 9
 - 1.1.3.2. Presente, 12
- 1.2. Análisis Socio Económico, 18
 - 1.2.1. Industria Camaronera en el Mundo, 18
 - 1.2.2. Industria Camaronera en Ecuador, 20
 - 1.2.3. Ley de Preferencias Arancelarias Andinas ATPDEA, 25
- 1.3. Análisis Interno, 27
 - 1.3.1. Diagnóstico y Pronóstico de la Camaronera MELANY, 27
 - 1.3.1.1. Historia, 27
 - 1.3.1.2. Competencia, 28
 - 1.3.1.3. Clientes, 29
 - 1.3.1.4. Proveedores, 30
 - 1.3.1.5. Productos, 31
 - 1.3.1.6. Diagnóstico y Pronóstico, 32
 - 1.3.2. Estructura Organizacional, 33
 - 1.3.3. Recursos Físicos, 34

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS, 37

- 2.1. Mapeo de Procesos Actual, 37
- 2.2. Inventario de Procesos Actual, 40
 - 2.2.1. Procesos Misionales, 40
 - 2.2.2. Procesos de Apoyo, 40
- 2.3. Levantamiento de Procesos, 41
 - 2.3.1. Proceso: Asesoramiento y Compra, 44
 - 2.3.1.1. Flujograma, 45
 - 2.3.1.2. Valor Agregado, 45
 - 2.3.1.3. Principales Debilidades Detectadas, 47
 - 2.3.2. Proceso: Tratamiento Materia Prima, 48
 - 2.3.2.1. Flujograma, 48
 - 2.3.2.2. Valor Agregado, 48
 - 2.3.2.3. Principales Debilidades Detectadas, 50
 - 2.3.3. Proceso: Mantenimiento, 51
 - 2.3.3.1. Flujograma, 51
 - 2.3.3.2. Valor Agregado, 51
 - 2.3.3.3. Principales Debilidades Detectadas, 53
 - 2.3.4. Proceso: Cuidado Etapa Larva, 53
 - 2.3.4.1. Flujograma, 54
 - 2.3.4.2. Valor Agregado, 54
 - 2.3.4.3. Principales Debilidades Detectadas, 56
 - 2.3.5. Proceso: Cuidado Previo a la Cosecha, 56
 - 2.3.5.1. Flujograma, 56
 - 2.3.5.2. Valor Agregado, 57

	2.3.5.3.	Principales Debilidades Detectadas, 59
2.3.6.		Proceso: Cosecha y Transporte, 59
	2.3.6.1.	Flujograma, 60
	2.3.6.2.	Valor Agregado, 60
	2.3.6.3.	Principales Debilidades Detectadas, 62
2.3.7.		Proceso: Venta, 62
	2.3.7.1.	Flujograma, 62
	2.3.7.2.	Valor Agregado, 63
	2.3.7.3.	Principales Debilidades Detectadas, 65
2.3.8.		Proceso: Gestión Contable, 65
	2.3.8.1.	Flujograma, 65
	2.3.8.2.	Valor Agregado, 66
	2.3.8.3.	Principales Debilidades Detectadas, 68
2.3.9.		Proceso: Emisión de Estados Financieros, 68
	2.3.9.1.	Flujograma, 68
	2.3.9.2.	Valor Agregado, 69
	2.3.9.3.	Principales Debilidades Detectadas, 70
2.3.10.		Proceso: Declaración de Impuestos, 71
	2.3.10.1.	Flujograma, 71
	2.3.10.2.	Valor Agregado, 71
	2.3.10.3.	Principales Debilidades Detectadas, 73
2.3.11.		Proceso: Nómina, 73
	2.3.11.1.	Flujograma, 73
	2.3.11.2.	Valor Agregado, 73
	2.3.11.3.	Principales Debilidades Detectadas, 75
2.3.12.		Proceso: Selección y Contratación, 75
	2.3.12.1.	Flujograma, 76
	2.3.12.2.	Valor Agregado, 76
	2.3.12.3.	Principales Debilidades Detectadas, 78
2.4.		Fortalezas Generales, 78
2.5.		Debilidades Generales, 80
	2.5.1.	Debilidades de Personal, 80
	2.5.2.	Debilidades de Infraestructura, 81
	2.5.3.	Debilidades de Equipamiento, 81
	2.5.4.	Debilidades de Sistemas, 82
	2.5.5.	Debilidades de Materiales, 82
	2.5.6.	Debilidades Normativas, 82
	2.5.7.	Debilidades de Medición, 83
	2.5.8.	Debilidades de Documentación, 84
	2.5.9.	Debilidades de Liderazgo, 84
3.		DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS, 85
	3.1.	Identificación de Procesos, 87
		3.1.1. Mapa de Procesos Sugerido, 87
		3.1.2. Estructura Orgánica Sugerida, 90
	3.2.	Manual de Procedimientos, 92
	3.3.	Mejoras Introducidas, 93
		3.3.1. Dirección Estratégica, 95
		3.3.1.1. Planificación Estratégica, 95
		3.3.1.2. Comunicación Externa e Interna, 96

3.3.1.3.	Revisión por la Dirección,	97
3.3.2.	Gestión de Calidad,	99
3.3.2.1.	Mejora Continua,	99
3.3.2.2.	Control de Documentos y Registros,	100
3.3.3.	Acondicionamiento,	102
3.3.3.1.	Trabajos Preliminares,	102
3.3.3.2.	Preparación,	103
3.3.4.	Producción,	105
3.3.4.1.	Siembra,	105
3.3.4.2.	Cuidado y Alimentación,	107
3.3.4.3.	Cosecha,	110
3.3.5.	Comercialización,	112
3.3.5.1.	Venta, Transporte y Verificación,	112
3.3.6.	Gestión Administrativa,	115
3.3.6.1.	Archivo y Documentación,	115
3.3.6.2.	Adquisición de Bienes y Servicios,	116
3.3.6.3.	Compra de Insumos,	118
3.3.6.4.	Mantenimiento,	119
3.3.7.	Gestión Financiera,	121
3.3.7.1.	Presupuesto,	121
3.3.7.2.	Registro Contable,	122
3.3.7.3.	Cobros,	123
3.3.7.4.	Pagos,	125
3.3.8.	Gestión de Recursos Humanos,	126
3.3.8.1.	Selección y Contratación,	126
3.3.8.2.	Capacitación,	129
3.3.8.3.	Nómina,	130
4.	DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL,	133
4.1.	Planificación Estratégica y Objetivos,	133
4.1.1.	Misión,	133
4.1.2.	Visión,	134
4.1.3.	Valores Corporativos,	135
4.1.4.	Objetivos,	135
4.1.5.	Relación Objetivos Misión Visión,	137
4.2.	Diseño de Indicadores de Gestión,	138
4.2.1.	¿Qué son los Indicadores de Gestión?,	138
4.2.2.	Medición de la Gestión,	139
4.2.3.	¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?,	140
4.3.	Construcción de Cuadro de Mando Integral,	142
4.4.	Alineamiento de la estrategia al modelo de procesos,	145
4.5.	Priorización de Indicadores,	148
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	152
5.1.	CONCLUSIONES,	152
5.2.	RECOMENDACIONES,	156
	BIBLIOGRAFÍA,	160
	ANEXOS,	163

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación está desarrollada en cuatro capítulos en los cuales se abordan distintos temas y planteamientos para la consecución del objetivo final: Diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y de un Cuadro de Mando Integral para la Empresa Camaronera Melany.

El capítulo uno explica cuales son las leyes, estatutos y política económica que rigen a las camaroneras en el Ecuador. En el Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, considera una empresa pesquera a toda persona natural o jurídica que constituya por sí misma una unidad económica de producción y tenga por finalidad el aprovechamiento de los recursos bioacuáticos. La ley de Soberanía Alimentaria plantea en su artículo 3: “que se reviertan al estado las tierras ilegalmente ocupadas y explotadas por las empresas camaroneras y acuícola para garantizar procesos de recuperación y repoblamiento del manglar, de conformidad con la ley”, pero Esta ley contradice el Decreto Ejecutivo 1391 firmado por el Presidente Correa y sus Ministros de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca, de Ambiente, de Defensa y de Patrimonio Cultural y Natural, el 15 de Octubre del 2008.

Además, este capítulo muestra diferentes puntos de la Empresa que se deben tomar en cuentas como son: ubicación, actividad, historia y organigrama.

El capítulo dos abarca la situación actual de la Empresa con relación a los procesos, sus fortalezas y debilidades generales, incluyendo diagramas de flujo, análisis de valor

agregado y debilidades de cada proceso. Esto es el producto de entrevistas realizadas a Gerente General y a todo el personal operativo.

El capítulo tres describe lo que es un Sistema de Gestión por Procesos y manual de procedimientos propuestos para la Empresa Camaronera Melany, este cuenta con los procesos actuales mejorados y con nuevos procesos planteados. Cada proceso dentro del manual de procedimientos cuenta con propósito, alcance, responsable del proceso, definiciones, políticas, indicadores, documentos, registros y diagrama de Flujo.

Se han consolidado todos los indicadores propuestos para la Empresa en el capítulo cuatro. Este capítulo muestra los indicadores de gestión como una herramienta que sirve para evaluar el desempeño y los resultados generados por un proyecto, un proceso o toda la organización. Además se encuentra la elaboración del Cuadro de Mando Integral donde este está alineado a la Planificación Estratégica y a los indicadores de los procesos sugeridos y así obtener los indicadores más relevantes, es decir en los que principalmente se tiene que enfocar la gestión de la Empresa Camaronera Melany.

INTRODUCCIÓN

La Empresa Camaronera Melany es una organización que se dedica a la producción del camarón. La Empresa está orientada a ofrecer camarón de exportación a su único cliente. Esta investigación se enfoca en la falta de un diseño en el flujo de procesos y sus respectivas actividades dentro de la Organización.

Este problema en la Empresa causa que las actividades no se desarrollen de la mejor manera y no se pueda aprovechar al máximo los recursos.

Para esta problemática se propone como solución implantar un modelo de administración por procesos, primero se debe levantar los procesos actuales de la Empresa incluyendo su mapa de procesos actual, las fortalezas y debilidades generales y de cada proceso; a continuación se mejorará cada uno de ellos para su posterior consolidación en un manual de procedimientos, incluyendo un mapa de procesos sugerido; este manual contará con indicadores de gestión los cuales servirán para gestionar y controlar cada uno de los procesos utilizando el Cuadro de Mando Integral para conocer si los procesos se alinean a la planificación estratégica.

Se ha escogido implementar la administración por procesos ya que esta metodología ayuda a enfocar mejor las actividades que realiza la empresa hacia el cliente. Y además, un punto muy importante es que en la actualidad existe un enfoque muy marcado hacia mejorar la calidad de los productos y servicios y para esto existen diferentes herramientas como ISO; Balance Score Card, TQM etc. y todas estas están basadas en la Administración por procesos.

Finalmente, el producto de esta investigación será el diseño de un modelo de administración por procesos para la Empresa Camaronera Melany, el cual contendrá un manual de procedimientos, cuadro de indicadores para la gestión de los diferentes procesos y Cuadro de Mando Integral.

1. ANALISIS SITUACIONAL

En este capítulo se abordarán las leyes, estatutos y política económica que rigen a las camaroneras en el Ecuador y una descripción de cómo están constituidas las empresas camaroneras en el país; y enfocándonos principalmente en la Camaronera Melany.

Según el Reglamento a la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, en el Capítulo Uno de Las Normas Básicas, artículo 3 indica que:

Se considera empresa pesquera a toda persona natural o jurídica que constituya por sí misma una unidad económica de producción y tenga por finalidad el aprovechamiento de los recursos bioacuáticos.¹

Actualmente la industria Camaronera en el Ecuador es administrada por la Subsecretaría de Acuicultura, el Ministerio del Ambiente y por la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos (DIRNEA), el cual es el organismo encargado de regularizar y dar cumplimiento al Decreto Ejecutivo, número 1391, del 15 de octubre del 2008.²

¹CNA (2011) [<http://www.cna-ecuador.com/images/doclegal/reglamento%20a%20la%20ley%20de%20pesca%20y%20desarrollo%20pesquero.pdf>] **Reglamento a La Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero**

² DIRNEA (2010)

[http://www.dirnea.org/index.php?option=com_content&view=article&id=144&Itemid=255]
Concesiones Camaroneras Caducadas.

1.1. Análisis Externo

1.1.1. Análisis Político Legal

En la actualidad el sector camaronero se encuentra en zozobra por la aprobación de la nueva ley de Soberanía Alimentaria, ratificada por la Asamblea Nacional el 18 de febrero del 2009 y por la aprobación en segundo debate del proyecto de Ley de Recursos Hídricos por parte de la Comisión de Soberanía Alimentaria.

Según la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA), el artículo 16 de la recientemente aprobada Ley de Soberanía Alimentaria, determina que “se reviertan al estado las tierras ilegalmente ocupadas y explotadas por las empresas camaroneras y acuícolas para garantizar procesos de recuperación y repoblamiento del manglar, de conformidad con la ley”. Esta ley contradice el Decreto Ejecutivo 1391 firmado por el Presidente Correa y sus Ministros de Agricultura Ganadería Acuicultura y Pesca, de Ambiente, de Defensa y de Patrimonio Cultural y Natural, el 15 de Octubre del 2008, que establecen la implementación de un proceso de regularización y reforestación en todo el territorio nacional acompañado por un esquema de sanciones que incluye procesos de reforestación para aquellas unidades productivas que por más de una década, por la falta de una autoridad competente que ejerza un control sectorial, han operado de manera informal.

Conforme los datos de la Subsecretaría de Acuacultura, el sector acuícola ecuatoriano genera en el país 102.100 plazas de trabajos directas a través de la actividad del cultivo de camarón nacional. Con la aplicación de la nueva Ley de Soberanía Alimentaria que elimina una tercera parte de las hectáreas de producción camaronera en el país, y por ello se estima que el país perderá 34.000 plazas de trabajo, es decir una tercera parte de la mano de obra nacional que hoy subsiste de esta dinámica actividad productiva.

Otra de las leyes que preocupa a la industria Camaronera es la temida Ley de Recursos Hídricos, la cual en su artículo 103 señala que “No se otorgarán autorizaciones de aprovechamiento de agua para la actividad de la cría y cultivo de especies bioacuáticas que se asienten en zonas de playa y bahía, en áreas de manglar y salinas”, para el presidente de la Cámara Nacional de Acuacultura, Cesar Monge señala que la prohibición para acceder al agua de mar tiene como resultado final la desaparición del sector. “Ni siquiera estamos destruyendo esas zonas porque recientemente se desarrollo un proceso de reforestación. Además, el agua que usamos solo la recirculamos, no lanzamos líquido contaminado al mar”³.

El presidente de Ecuador, Rafael Correa, el jueves 20 de mayo del 2010, sugirió a su bancada que archive el proyecto de Ley de Agua, ya que existió rechazo por parte de los indígenas que protestaban exigiendo una

³Tengantai Agencia Ecológica de Información (2010) [<http://www.agenciaecologista.info/agua/149-el-art-103-de-la-ley-de-aguas-sera-reformado>] *El art. 103 de la Ley de Aguas será reformado*

modificación de la iniciativa, y la misma que atenta contra actividad productiva Camaronera del país y según la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA) calificó esto como un triunfo para los 3.500 camaroneros que hay en el país.

1.1.2. Impacto ambiental

El manglar es un tipo de ecosistema considerado a menudo un tipo de bioma, formado por árboles (mangles) muy tolerantes a la sal que ocupan la zona intermareal cercana a las desembocaduras de cursos de agua dulce de las costas de latitudes tropicales de la Tierra. Así, entre las áreas con manglares se incluyen estuarios y zonas costeras.⁴

Gráfico N° 1 Manglar



Fuente: Investigación Realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

⁴ WIKIPEDIA (2011) [<http://es.wikipedia.org/wiki/Manglar>] **Manglar**

Debido a la importante biodiversidad que alberga, constituye un ecosistema irremplazable y único; las raíces aéreas de sus árboles surgen de las aguas saladas en las costas, estuarios y deltas, formando un amazón que alberga a multitud de especies animales (aves, peces, moluscos y crustáceos), muchas de ellas importantes para la alimentación humana.

Los manglares conforman zonas de apareamiento y cría de muchas de estas especies, y son el refugio para peces en desarrollo, y otras formas de vida marina, protegiendo a las costas de la erosión, huracanes, marejadas, tormentas y atenúan los impactos del Fenómeno de El Niño y preserva las tierras agrícolas de la salinidad del mar, actuando como filtro.

La vida de la zona costera ecuatoriana por cuatro décadas ha sido gravemente afectada por la destrucción del ecosistema manglar, siendo la causa principal la ocupación ilegal de estas áreas por empresas dedicadas a la acuicultura industrial del camarón.

A pesar de que el ecosistema manglar es un bien nacional de uso público, patrimonio forestal del país y ha sido declarado como ecosistema frágil, más de ciento cincuenta mil hectáreas están actualmente invadidas por piscinas dedicadas a la cría y cultivo de camarón tropical.

El pleno de la Comisión Legislativa y de Fiscalización de la Asamblea Nacional del Ecuador aprobó la Ley Orgánica del Régimen de la Soberanía Alimentaria, la cual contiene artículos que, consecuentes, con los derechos fundamentales de los pueblos, protegen y recuperan el ecosistema manglar y la vida de pescadores artesanales y recolectores comunitarios de moluscos, crustáceos y madera de mangle.⁵

Los empresarios de la Industria Camaronera se han referido en contra de los artículos de la Ley de Soberanía Alimentaria que recuperan y protegen el ecosistema manglar y los derechos de sus Pueblos Ancestrales y demandan el veto a estos artículos, aduciendo la pérdida de fuentes de trabajo, pero según el artículo 103 en el que establece que es aplicable a nuevos asentamientos ilegales de producción camaronera; esta disposición no afectará a aquellas empresas camaroneras que han cumplido el proceso de regularización y en el futuro cumplan con renovar sus correspondientes autorizaciones.

⁵ **Biodiversidad en América Latina y El Caribe**
[http://www.biodiversidadla.org/Principal/Contenido/Noticias/Ecuador_recuperar_manglares_dice_Ley_de_Soberania_Alimentaria] *Ecuador: recuperar manglares dice Ley de Soberanía Alimentaria*

1.1.3. Impacto Socio – Cultural

1.1.3.1. Antecedentes

La crisis viral de 1999 colapso al sector acuícola ya que en ese año el 70% del Camarón del Ecuador se encontraba infectado con la mancha blanca.⁶

Un estudio del Centro Nacional de Investigaciones Marinas (Cenaim) determinó que el 70% de la producción camaronera, establecida en cuatro provincias costeras, presentaba el virus de la mancha blanca.

Asegura que esa población afectada de camarones solamente es portadora del virus y aún no desarrolla los síntomas que provocan su muerte. Para que se manifieste la enfermedad, los camarones deberán ser sometidos a un cambio ambiental brusco que acelere el proceso y maduración del virus.

El análisis, que recogió muestras de 79 piscinas camaroneras, entre el 20 de junio y 14 de julio pasados, ubica a la producción acuícola de Esmeraldas como la más elevada, con una infección del 83%; la de El Oro con un 77%; la de Guayas 61% y Manabí con 59%. Del cien por ciento de las muestras de camarón muerto analizadas, los investigadores encontraron que el 12% de los casos se debían a la mancha blanca y,

⁶ **Revista Tilapia & Camarones** – El vocero de América Acuícola Año 1, Número 3. SLA 2009 – Ecuador

aproximadamente, entre el 50% y 60% de las muestras, murieron debido a parásitos como gregarinas y vibriosis, según explicó Jorge Calderón, director del Cenaim.

Entre las causas por las que esas poblaciones desarrollaron la mancha blanca – síntomas de coloración café rojiza y puntos blancos -, se encuentran condiciones de stress como cambios bruscos del medio ambiente: temperatura, salinidad y oxígeno.

Así también influyó la carencia de soporte tecnológico de los productores para controlar la expansión de la enfermedad.

En cuanto a los laboratorios productores de larvas, los resultados señalan que el 80% de los radicados en la provincia de Esmeraldas tienen una presencia positiva del virus; en porcentajes menores le siguen El Oro (39%), Guayas (15%) y Manabí (10%).

Aunque la mortalidad es mínima, los efectos se están reflejando en la disminución de las exportaciones que en gran parte, se deben a la ausencia de larvas y reproductores para cosechar camarón en cautiverio.

Las exportaciones registradas entre enero y julio de 1998 generaron divisas por 488.224 dólares, y en este año llegan a 391.919 dólares, lo que significa un descenso del 19.73%.

La imagen del sector camaronero en los mercados internacionales y locales es otra de las preocupaciones de la Cámara Nacional de Acuicultura.

En este sentido, las autoridades brasileñas decidieron cerrar las importaciones de camarón ecuatoriano para proteger a su industria, todavía inmune a este mal.

Sin embargo, Sandro Coglitore, presidente del gremio, expresó que es normal esa actitud y que tal resolución no afectará mucho porque Brasil es solo uno de los tantos mercados estratégicos del Ecuador.

Objetivo

“En el Ecuador todavía no se evidencian muertes masivas. Por eso desconocemos el real impacto del virus en el país”, afirma Sandro Coglitore. Para el segundo semestre del 99, Coglitore estima una disminución de las exportaciones en 70%.

Los costos de los estudios sobre el “White spot” bordean los 50 mil dólares, según precisa el director del Cenaim, Jorge Calderón.

Un 20% del dinero empleado es un fondo patrimonial del Cenaim y el 80%, de una cooperación financiera de la Unión Europea. El Cenaim emprenderá una nueva actualización del estudio en septiembre.

Actualmente, la enfermedad se encuentra en Honduras, Nicaragua, México, Colombia, Perú, Estados Unidos y Ecuador.

El Ministerio de Comercio Exterior y la Cámara de Acuicultura diseñan un plan para unificar esfuerzos, entre ellos, nuevos laboratorios de diagnósticos en las cuatro provincias productoras, previamente a la importación de equipos.

1.1.3.2. **Presente**

La crisis de ahora no es viral, es económica y mundial. En el 2009: Producciones en Latinoamérica⁷

Ecuador:

En el 2011 el sector camaronero tuvo un crecimiento del 25%. Este crecimiento no solo se vio impulsado por la cobertura de otros mercados, sino por el mejoramiento de los precios, lo que se generó a partir de complicaciones de tipo sanitarias y de mancha blanca en grandes países exportadores.

⁷ **Revista Tilapia & Camarones** – El vocero de América Acuícola Año 1, Número 3. SLA 2009 – Ecuador

Este año fue muy positivo para el sector camaronero, ya que se registró un crecimiento en sus exportaciones en un 25%, aproximadamente, respecto al 10% que suele ser la media, cada año, para los acuacultores.

Las exportaciones ecuatorianas de camarón han tenido un crecimiento a todos los mercados del mundo, de entre el 8% y 9%. Esa tendencia se ha visto superada en el 2011 ya que en el año 2010, el Ecuador cerró sus exportaciones con \$735 millones, y en el 2011 se rebasó esa cifra, con alrededor de \$ 815 millones.

México: “La camaronicultura en nuestro país ha crecido en una tasa media superior al 18 por ciento en los últimos diez años, y es una de las actividades con mayor crecimiento en el mundo, solamente superada por las tecnologías de información”, así lo indicó el titular de la Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca (CONAPESCA), Ramón Corral Ávila. La producción total en el 2008 fue de 127.771 TM.

Honduras: Las exportaciones de camarón de Honduras disminuyeron en el 2008 y podrían seguir cayendo como consecuencia de la crisis financiera internacional. El director ejecutivo de la Asociación Nacional de Acuicultores de Honduras, Alberto Zelaya, dijo a la prensa que las

exportaciones del crustáceo “bajaron este año entre 15 y 17 por ciento”. Entre enero y septiembre pasados, la caída en las exportaciones de camarón fue del 14,1 por ciento con respecto a igual período de 2007, de \$76,7 a \$65,9 millones de dólares, según un reporte preliminar del Banco Central de Honduras (BCH). El total de exportaciones de camarón el año pasado fue de \$151,9 millones de dólares, señaló el informe. Zelaya indicó que el volumen de envíos previsto para este año era de 50 millones de libras (22.727 TM), pero debido a los problemas en los mercados internacionales se reducirá a unos 37 millones de libras (16.818 TM).

Colombia: De acuerdo con la Asociación Nacional de Acuicultores, ACUANAL, durante el 2008 la situación del mercado internacional estuvo influenciada por dos variables principales: La creciente oferta de los países asiáticos y la situación económica en Estados Unidos. Como resultado de esta última, el volumen de las importaciones de camarón en el mercado de Estados Unidos cayó en casi 6%. La Unión Europea fue la única región dinámica positiva en el volumen de importaciones. Se estima que estas tuvieron un crecimiento superior al 4% para el citado año. En términos generales, en el 2008 se mantuvo los precios observados en los últimos 5 años. Sin embargo, la tendencia re evaluadora del peso colombiano afectó considerablemente los ingresos de los productores.

Durante, 2008 la Unión Europea continuo siendo el mercado más importante para el camarón colombiano, con la demanda de España y Francia, destacándose que España en el 2008, disminuyo sus importaciones en un 9% en términos de volumen y valor, comparado con lo registrado en el 2007. En términos generales, en el 2008 se exportó 16.641 TM por \$64.012 millones de dólares, superiores a las 16.424 TM y \$60.708 millones del 2007, lo que significó un aumento en los ingresos del 5.58%.

Panamá: Si bien es cierto que durante el año pasado, en Panamá no se sintieron los rigores de la crisis económica mundial, la industria camaronera local no tuvo la misma suerte. Pese a que de enero a noviembre del 2008, las exportaciones de camaroneras disminuyeron \$37 millones de dólares, en relación con el mismo periodo del 2007, cuando la actividad bajo \$57.8 millones de dólares, aun así la industria camaronera no ha logrado recuperarse, ya que si comparamos ambos periodos el sector refleja un decrecimiento de 28.5%. Según la Autoridad de los Recursos Acuáticos de Panamá (ARAP), la baja en la industria camaronera se debe, en gran medida a los cambios climatológicos, la tala indiscriminada de manglares y la contaminación del mar.

Nicaragua: Las exportaciones nicaragüenses de camarón generaron casi \$75 millones de dólares en el transcurso del 2008, por el buen precio en el mercado internacional, dijo una fuente empresarial. El Centro de Exportaciones e Importación (CEI) informó que el crecimiento de las exportaciones de camarón ha generado expectativas en el sector exportador, principalmente de la zona occidental del país. En el 2007, las exportaciones de camarón eran un poco más de \$29 millones de dólares, de acuerdo con datos oficiales. Según el CEI, en los dos últimos años, la camaronicultura ha experimentado un crecimiento del 33.1 por ciento en valor. Agregó que la camaronicultura se ubica como el cuarto producto nicaragüense con mayor demanda en mercados internacionales. El principal destino de exportación de camarón continúa siendo España, seguido de Francia y Estados Unidos.

Brasil: “La mancha blanca que afectó al camarón ya está controlada”, dice Itamar Rocha, Presidente de ABCC, causada por las grandes densidades sembradas. La producción del camarón en el 2008 aumentó en un 8%, con relación al 2007. De 65 mil toneladas pasó a 70 mil TM. Por otra parte, las exportaciones cayeron con relación al dólar, siendo las ventas externas en el 2008 de 56.4 millones, valor \$24,3% menor que el 2007. Estos datos fueron divulgados por el CONEPE. El

volumen también cayó. En el 2008 Brasil embarcó 9,7 mil TM de camarón para el exterior, lo que significa un 37,15% menor que las 15,5 TM exportadas en el 2007.

Francia es el principal comprador del camarón brasilero con \$32,5 millones de dólares. En el mercado interno, los principales destino del camarón entero congelado son Sao Paulo y Río de Janeiro.

Venezuela: El presidente del Instituto Socialista de la Pesca y Acuicultura (Insopesca), Gilberto Giménez, ofreció un balance de los antecedentes de la industria camaronera en el país, explicando que en el año 2008 del total de la producción nacional de este alimento, fue de 23.493 TM, de los cuales un 56%, fue para la exportación (16.857 TM). En el 2006, 76% y en el 2005, 56%, se utilizaron para el abastecimiento de mercados internacionales. Giménez recordó que las cifras anteriores obedecen a la producción total del mencionado rubro del país, incluyendo las granjas camaroneras, a las cuales catalogó como principal fuente generadora del alimento, seguidas por pesca artesanal y finalmente pesca industrial de arrastre. El decrecimiento del camarón exportado, entre el 2008 y el 2007, es del 5%.

Perú: El Biólogo Milthon Lujan nos proporcionó la información de la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT), con la información de las producciones de camarón en Perú. En el 2007, produjeron 9.023 TM a un precio de \$47.400.697, mientras que en el 2008, exportaron 9.517 TM por un valor de \$57.180.969. El incremento anual en la producción es de 5,4% mientras que las ventas en dólares tuvieron un crecimiento del 20,6%. El cultivo acuícola de las langostineras se encuentra en el sector de Tumbes, frontera con Ecuador y solo una empresa está ubicada en Piura, trabajando con agua dulce, en sistema intensivo de 70 camarones por m² con excelentes resultados.

1.2. Análisis Socio Económico

1.2.1. Industria Camaronera en el Mundo

Entre los años de 1995 y 1998 la producción mundial de camarón cultivado estaba en manos de siete países, todos los cuales eran países en vías de desarrollo. Asia era la región más importante, con una producción de casi cuatro quintos del camarón cultivado del mundo. América Latina producía la mayor parte del resto. Siete países producían el 86% de la producción de camarón cultivado en 1995, seis asiáticos y uno

latinoamericano. Las granjas camaroneras esparcidas por el Sudeste Asiático cosecharon 558.000 toneladas en 1995, lo que correspondió al 78% de la producción mundial de camarón cultivado. En comparación, la industria camaronera del hemisferio occidental, encabezada por la producción del Ecuador, de 100.000 toneladas anuales, obtuvo un total regional de 154.000 toneladas.⁸

La Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO sus siglas en inglés), ha ubicado Indonesia en la cuarta posición de la lista de los principales países productores de camarón durante el 2010, después de China, Tailandia y Vietnam.⁹

China se ubica en la primera posición con 1.3 millones de toneladas, Tailandia en la segunda posición con 560.000 toneladas y Vietnam en la tercera posición con 370.000 toneladas.

En el 2008, Indonesia produjo 410.000 toneladas de camarón, convirtiendo al país en el tercer mayor productor de camarón en el mundo. Además, las exportaciones de camarón durante ese año se incrementaron en 21%, comparado al 2007.

⁸ Reporte de Mercado/producción (1998) [<http://www.midiatecavipec.com/alibal/alibal300305.htm>] *Los Países Productores de Camarón*

⁹ Aquahoy (2010)

[http://www.aquahoy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=12278%3AIndonesia-el-cuarto-mayor-productor-de-camaron-en-el-mundo&lang=es] *Indonesia el cuarto mayor productor de camarón en el mundo*

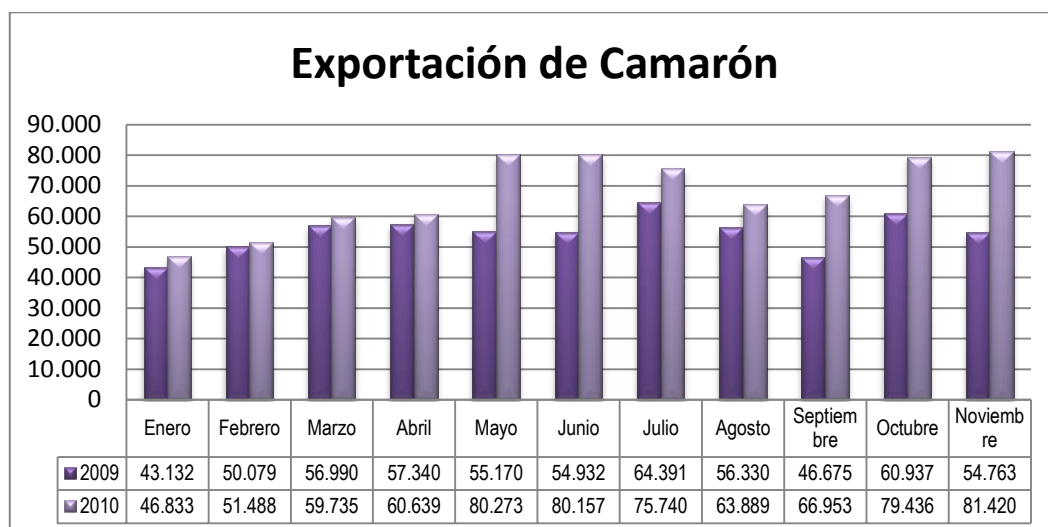
1.2.2. Industria Camaronera en Ecuador

El cultivo de camarón se desarrolló principalmente en la región de la Costa, en donde confluyen importantes aspectos naturales que hacen de ésta un área excelente para el desarrollo de la acuicultura

La actividad camaronera en el Ecuador tiene sus inicios en el año 1968, en la provincia de El Oro, cuando un grupo de empresarios locales dedicados a la agricultura empezaron la actividad al observar que en pequeños estanques cercanos a los estuarios crecía el camarón. Para 1974 ya se contaba con alrededor de 600 Ha. dedicadas al cultivo de esta especie.

La verdadera expansión de la industria camaronera comienza en la década de los 70 en las provincias de El Oro y Guayas, en donde la disponibilidad de salitrales y la abundancia de post-larvas en la zona, hicieron de esta actividad un negocio rentable.

El camarón es una de las especies marinas de mayor relevancia en el comercio ecuatoriano. El 99.2% del camarón proviene de piscinas y ha sido una de las especies marinas de mayor relevancia en el comercio exterior ecuatoriano.

Gráfico N° 2 Exportación de Camarón entre 2009 y 2010

Fuente: BCE

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

En el país, actualmente existen alrededor de 2.400¹⁰ productores de camarón, quienes se encuentran establecidos principalmente en las provincias de la costa del Pacífico, siendo Guayas la provincia que alberga al mayor número de empresas productoras de este marisco, que tienen como su mayor destino los Estados Unidos de América, la Unión Europea, entre otros.

La industria camaronera ha aportado de manera importante a la economía del país, manteniendo su crecimiento y conservando su prestigio y calidad en mercados internacionales como los Estados Unidos, Europa, Latinoamérica, Asia y África. El camarón es el tercer producto en importancia económica

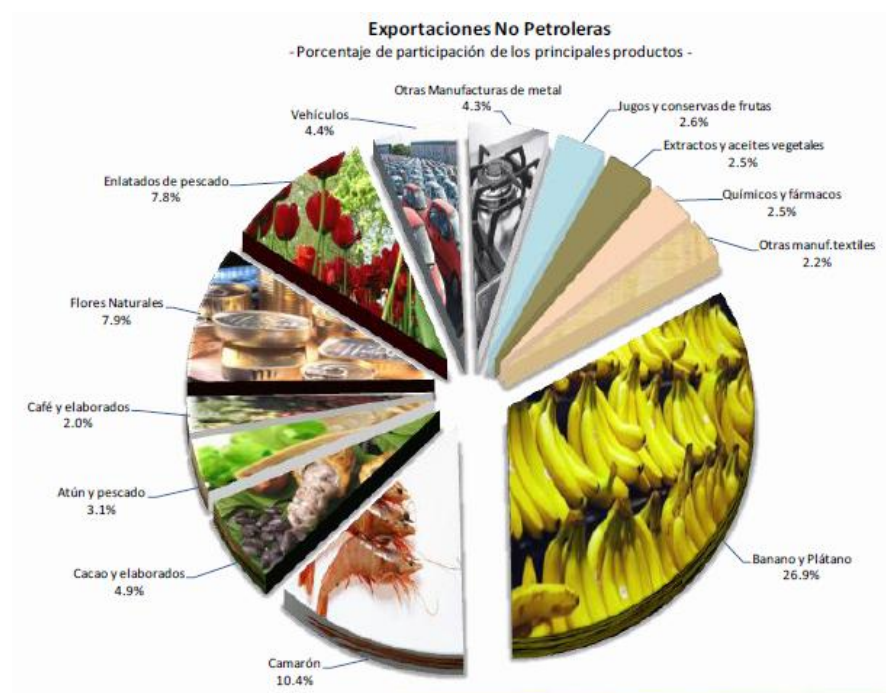
¹⁰ Superintendencia de Bancos y Seguros (2006)

[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_camaronera.pdf] *Análisis de la Industria Camaronera y su Comportamiento Crediticio*

después del petróleo y banano. Genera aproximadamente 183 mil plazas de trabajo¹¹.

Ha registrado una participación promedio en las exportaciones no petroleras tradicionales del 24% en el período comprendido entre 2004 y 2008¹², mientras para el tercer trimestre del año 2010 es de 10.4%¹³.

Gráfico N° 3 Exportaciones No Petroleras



Fuente: BCE
Elaborado por: BCE

¹¹ Revista Internacional REDES DEL MAR, edición No. 32, marzo del 2009, sección Editorial.

¹² Banco Central del Ecuador (2009), Según estadísticas al mes de agosto de 2009.

¹³ Banco Central del Ecuador (2010), Evolución de la Balanza Comercial Enero –Octubre 2010.

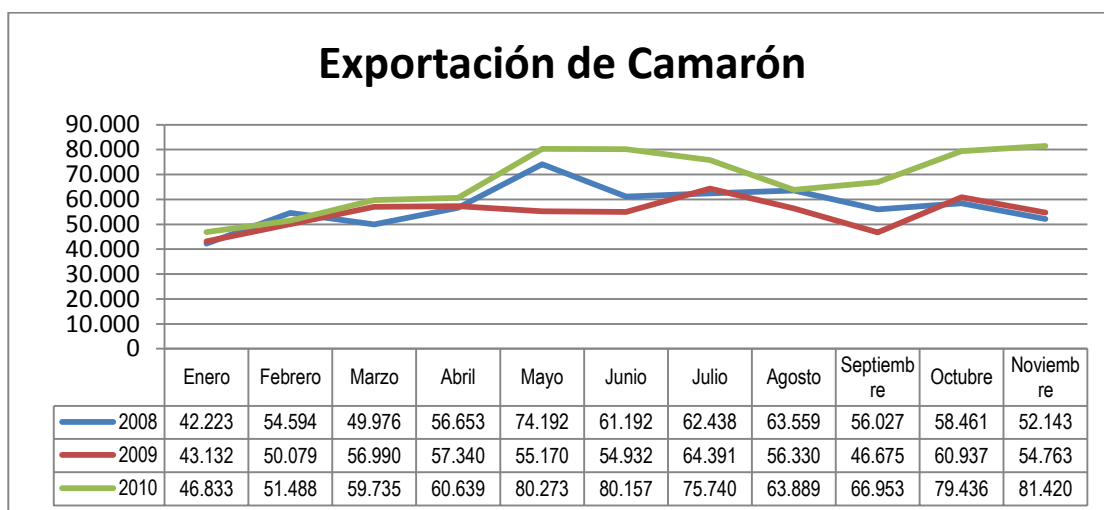
<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB000019>

Inicialmente las exportaciones de camarón ecuatoriano se destinaban casi exclusivamente a los Estados Unidos. El sector se propuso diversificar los mercados de destino y actualmente posee tres mercados perfectamente definidos: Estados Unidos, Europa y Oriente.

Según la revista *Americaeconomía*, la Unión Europea es un mercado fuerte para las exportaciones ecuatorianas y lo ha demostrado en medio de la crisis económica que afectó a Grecia, España, Portugal. La relación comercial de Ecuador con la Unión Europea ganó relevancia a raíz de que el país adoptó el dólar como moneda y el euro entró en vigencia en 2001.

Entre enero y abril de 2010, las exportaciones a la UE crecieron un 28,1% en comparación con el mismo período de 2009 a pesar de que, por la crisis, ha bajado la demanda en esos países.

La resistencia de ese mercado se ha evidenciado desde 2009, cuando la crisis mundial que empezó en Estados Unidos provocó una caída de las exportaciones totales de Ecuador de 26,3% respecto a 2008.

Gráfico N° 4 Comparativo de Exportación de camarón

Fuente: BCE

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

En cambio, las exportaciones a la UE solo descendieron un 3,5%, esto se debe a los buenos resultados con respecto a la calidad de los productos ecuatorianos, según Felipe Ribadeneira, Director Ejecutivo de la Federación Ecuatoriana de Exportadores (Fedexpor) “Ecuador se esforzó mucho por conquistar ese mercado y el resultado es que la demanda para nuestros productos se mantiene”.

Uno de los productos “top” de la Unión Europea, es el camarón ecuatoriano. Si bien el volumen de exportación se ha mantenido, los precios han caído significativamente por la crisis. Los consumidores mantienen la demanda pero quieren pagar precios más bajos.

Ese ha sido un problema perenne del camarón debido a la sobreproducción a escala global. En 10 años, el precio promedio de la libra ha descendido cerca de un 40% en todos los mercados mundiales. A pesar de eso, la UE sigue siendo el principal mercado del camarón ecuatoriano, con el 51% de las exportaciones.

1.2.3. Ley de Preferencias Arancelarias Andinas ATPDEA

Es el componente comercial del programa de la *Guerra contra las Drogas* que el Presidente George Bush expidió el 4 de diciembre de 1991. Estas preferencias se hicieron efectivas a partir de 1992 para Colombia y Bolivia y posteriormente en 1993 para Ecuador y Perú y conocidas como la Ley de Preferencias Arancelarias Andinas, ATPA.¹⁴

El objetivo principal del ATPA es la estimulación y creación de alternativas de empleo para sustituir la producción y tráfico ilícito de drogas, a través de la diversificación y aumento del comercio entre los países andinos y los Estados Unidos. Este tratado asume que las rebajas en aranceles permitirían el desarrollo y fortalecimiento de industrias, para ello se otorgó a 5.600 productos básicos, acceso sin aranceles a los EEUU.

¹⁴ Mi Pagina de Comercio Exterior (2008) [<http://adriana-aldana-ci28.nireblog.com/post/2008/11/29/que-es-atpdea>] *Que es ATPDEA*

Según el reportaje publicado el 07 de abril del 2011 del diario El Universo, dice que empresarios ecuatorianos y el Estado tendrían que desembolsar 25,5 millones de dólares en 2011 en aranceles en caso de que Estados Unidos decida definitivamente no renovar las preferencias arancelarias andinas (Atpdea).¹⁵ Con base en datos de las exportaciones del año pasado, King proyectó que en caso de que Estados Unidos no renueve la Atpdea, el sector exportador privado debería desembolsar 21,6 millones de dólares por aranceles, en tanto que el Estado, por las exportaciones petroleras, un total de 3,9 millones de dólares.

La Ministra Coordinadora de la Política Económica, Katuska King, recordó que: “Por compromisos que EE.UU. asumió en el marco de la Organización Mundial de Comercio (OMC), productos "tan importantes" como banano y camarón no pagan aranceles al entrar en su mercado”.

¹⁵ El Universo (2011) [<http://www.eluniverso.com/2011/04/07/1/1356/ecuador-tendria-desembolsar-255-millones-aranceles-sin-atpdea.html>] *Ecuador tendría que desembolsar \$ 25,5 millones en aranceles sin Atpdea.*

1.3. Análisis Interno

1.3.1. Diagnóstico y Pronóstico de la Camaronera MELANY

1.3.1.1. Historia

Camaronera Melany es de reciente fundación, pero sus dueños han trabajado dentro de la industria camaronera y en el área de la acuicultura por más de 20 años, tanto en el área de producción como de exportación de camarón.

Actualmente Camaronera Melany comercializa toda su producción con empacadoras que se encuentran cerca del sector.

Para el 2023 la Camaronera Melany busca como objetivo principal abarcar todas las instancias de producción del camarón, desde la fertilización de las hembras y la obtención de la larva hasta el camarón ya empacado, cubriendo todas las etapas del proceso de producción.

Esto le permitirá tener un máximo control de cada proceso realizado, superando los más exigentes estándares de calidad internacionales, para obtener productos de exportación de primera calidad, con distintos niveles de valor agregado.

Camaronera Melany comparte la actual filosofía comercial mundial basada en la consideración de las cuestiones medioambientales en la producción de camarón y su comercialización

La evaluación técnica del camarón está basada en normas de filosofía comercial y en la promoción de fuentes sostenibles y dentro de los límites de convenios internacionales. La Camaronera Melany siempre está en busca de cumplir con los estándares que promuevan el bienestar de la industria con el fin de que futuras generaciones puedan continuar con una cadena de comida sostenible.

1.3.1.2. **Competencia**

La producción de camarón se ha desarrollado en 4 de las 5 provincias de la costa, estas provincias son Guayas, El Oro, Manabí y Esmeraldas, ordenadas según los porcentajes del total de hectáreas concentrados en cada provincia.

Los principales competidores de la Camaronera Melany por su tamaño de infraestructura, por su producción y comercialización, se encuentran principalmente en la ciudad de Pedernales en la provincia de Manabí.

A continuación citamos el nombre de algunos de los principales competidores de la Camaronera Melany:

- DIVACCI S.A.
González Suarez s/n Juan Pereira-Pto. Tizal - Pedernales
- Camaronera de la Sra. Olga María Zambrano
Ganchozo (Cam. La Bendición) - Cañaverl
- Camaronera del Sr. Luis Samuel Bonilla Vera
Chorrera-pedernales
- Camaronera del Sr. Teodoro Sabando Muñoz
Vía pedernales, Chamanga km 5.5 – pedernales
- Camaronera del Sr. Eduardo José Pizarro Gómez
Veche – Pedernales

1.3.1.3. **Clientes**

Los clientes de la Camaronera Melany siempre han sido las emparadoras. Antes del problema de la Mancha Blanca, la Camaronera Melany vendía toda su producción a los siguientes clientes:

- EDPACIF – Empacadora del Pacífico (Pedernales)
- Proculmar S.A. (Daule)
- Mardex (Manta)
- Ecuamar (Guayaquil vía Daule)
- Omarsa (Guayaquil vía Daule)

Actualmente la Camaronera Melany dispone de un solo cliente que es EDPACIF la razón es porque la Camaronera Melany pacta el precio y la venta exclusiva a la empacadora por todo el año. Esta práctica según los dueños de Camaronera Melany se llevará a cabo hasta que terminen de pagar la hipoteca de la camaronera.

1.3.1.4. Proveedores

Dentro de los principales proveedores de insumos de la Camaronera Melany se encuentran las siguientes empresas:

Proveedores de alimentos balanceados, pro bióticos, enzimas, inmuno-estimulantes, vitaminas, antiparasitarios, pegantes, aglutinantes, ácidos orgánicos, promotores de crecimiento, fertilizantes y piscicidas:

- Interoc S.A.: Insumos alimenticios y aditivos para camarón.
- Farma Vet: Provee aditivos para administrar junto con el balanceado
- Molinos Champion S.A.: Provee alimento balanceado para los camarones
- Expalsa: Provee de tratamientos específicos para el camarón
- Laboratorios de Camarones: Proveedores de larvas de camarones

- Playaespec
- Aquatropical

1.3.1.5. **Productos**

La Camaronera Melany se dedica al mono cultivo y venta del camarón. Por el mismo hecho de que la Camaronera Melany se dedica únicamente a la crianza y venta del camarón no poseen un producto sustituto.

En algunas camaroneras del sector poseen como producto sustituto el cultivo de tilapia. Es por esto que algunas de estas camaroneras dividen su producción anual entre camarón y tilapia.

La Tilapia ha despertado gran interés comercial en la acuicultura de la región por sus extraordinarias cualidades, como crecimiento acelerado, tolerancia a altas densidades poblacionales, adaptación al cautiverio, aceptación a una amplia gama de alimentos, resistente a enfermedades, pueden acostumbrarse a aguas poco oxigenadas.

La razón por la que la Camaronera Melany no ha optado por seguir los pasos de las demás camaroneras de la región es porque el costo de alimentación y crianza es mucho más alto que el del camarón y la rentabilidad es casi la misma.

1.3.1.6. Diagnóstico y Pronóstico

Si bien es cierto que Camaronera Melany lleva un control, pero no es el más eficiente, ya que no cuenta con una supervisión fija y procesos definidos para la optimización de sus recursos.

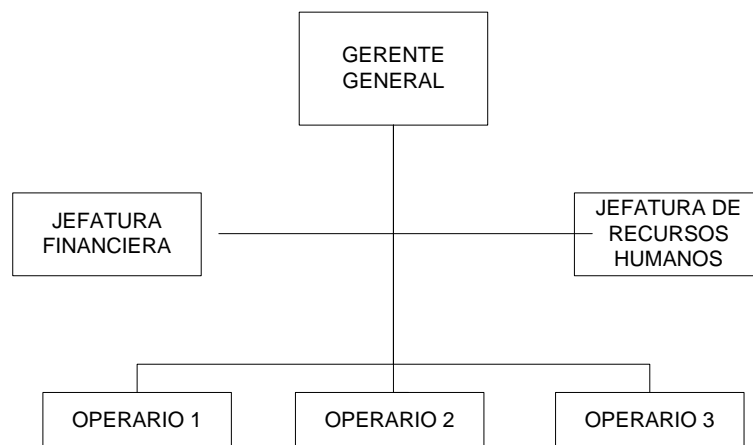
Como toda empresa Camaronera Melany busca un mejoramiento en todas sus áreas para así lograr la determinación de ineficiencias y tiempos muertos tanto en temporada de siembra como en todo su ciclo de producción. La Camaronera Melany no cuenta con una duración cuasi exacta de las actividades lo cual no le permite tener un balanceo de cargas de trabajo, ni funciones ni responsables para cada puesto lo que los lleva a tener un control de costos inestable.

Al disponer de un modelo de gestión basado en procesos, la camaronera Melany podrá reconocer las actividades duplicadas, el desperdicio de recursos, definición de tiempos y establecer un plan de mejora en su gestión y en sus procesos de producción.

1.3.2. Estructura Organizacional

Camaronera MELANY cuenta de cuatro trabajadores y está distribuida de la siguiente manera:

Gráfico N° 5 Organigrama de la Camaronera Melany



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Las responsabilidades de cada trabajador son las siguientes:

- **Gerente General:** Encargado de la administración y compra de insumos.
- **Jefatura Financiera:** Encargada de las aperturas de los libros de contabilidad, estudios de estados financieros y sus análisis, y elaboración de planillas para pago de impuestos.

- **Jefatura de Recursos Humanos:** Encargada de selección y contratación del personal y pago de nomina.
- **Operarios 1, 2 y 3:** Encargados de bombear el agua a las piscinas, alimentar a los camarones y larvas y cuidar las instalaciones.

La Camaronera MELANY contrata ocasionalmente al realizar la pesca del camarón a 30 Operarios por 24 horas. Estos operarios están encargados de sacar el camarón de las piscinas, pesarlo y embarcarlo a la empacadora donde será procesado.

1.3.3. Recursos Físicos

Gráfico N° 6 Ubicación de la Camaronera Melany



Fuente: Google Earth
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Para llegar a la Camaronera MELANY primero se debe viajar al pueblo de Cojimies, el mismo que se encuentra a 22 Km., aproximadamente, al norte de la ciudad de Pedernales. En este punto se debe tomar una lancha y viajar por aproximadamente 15 minutos hasta la playa La Cristal, en donde se encuentran la mayoría de camaroneras de Pedernales.

La Camaronera MELANY cuenta con 25 hectáreas, 1 hectárea corresponde a manglar y 24 hectáreas son de espejo de mar y tiene una producción de 1000 lb/ha.

Las hectáreas de espejo de mar están distribuidas en 2 piscinas. La primera piscina está compuesta por 4 hectáreas y es utilizada para la aclimatación y pre criadero de las larvas de camarón. La segunda piscina mide 20 hectáreas y es utilizada para el pre-engorde y producción del camarón en todo el año.

Gráfico N° 7 Pesca para el muestreo de control de calidad del camarón.



Fuente: Camaronera Melany
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Además de las piscinas, como recursos físicos también se encuentran:

- Una camioneta
- 2 lanchas pequeñas de remos
- 1 bomba de agua
- 2 Llaves de compuertas de agua
- Redes de pesca
- Caseta de guardianía y mantenimiento
- Herramientas múltiples

Todos estos recursos se encuentran directamente relacionados con la producción de camarón.

Gráfico N° 8 Bomba de agua de la Camaronera Melany.



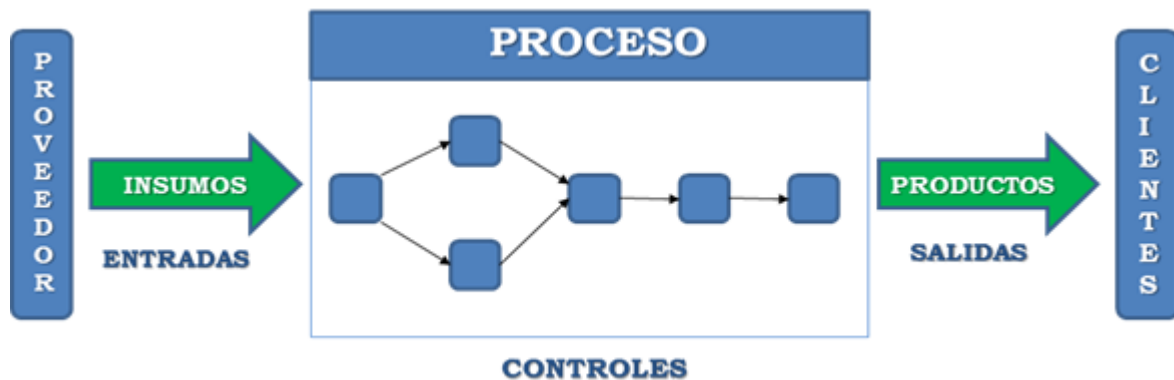
Fuente: Camaronera Melany
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

La norma ISO 9000:2005 define a un proceso como el conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.¹⁶

Presentación gráfica lo que es un proceso:

Gráfico N° 9 Modelo de un proceso



Fuente: Apuntes de 9º Nivel, Administración de Procesos.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

2.1. Mapeo de Procesos Actual

Mapa de procesos es la representación de la situación particular o propia de la organización y donde primordialmente se identifiquen las interrelaciones de los procesos como mecanismo para mejorar las comunicaciones al interior, que son normalmente deficientes por no conocer qué productos y requisitos requieren los

¹⁶ ISO 9001 (2010) [<http://www.iso9001-sayce.blogspot.com/>] *El enfoque de proceso de ISO 9001*.

clientes internos y más grave aún, cuando se desconocen las necesidades de los clientes externos.¹⁷

El mapa de procesos constituirá la puerta de entrada al mundo de los procesos dentro de las empresas y está dividido en tres partes importantes: Procesos Gerenciales, Procesos Misionales y Procesos de Apoyo.

A continuación se describen cada uno de los tipos de procesos¹⁸:

Procesos Gerenciales o Gobernantes: Orientados a definir la planificación y dirección de la organización

Procesos Misionales o Agregadores de Valor: Son la razón de ser de la organización, generan productos para sus clientes externos, y tienen relación directa con la misión institucional

Procesos de Apoyo o Habilitantes: Incluyen aquellos procesos que proveen los recursos necesarios para el desarrollo de los procesos estratégicos, misionales y de evaluación. Estos procesos facilitan el desarrollo de los procesos de valor, proveen servicios de utilidad para toda la Institución en sus diferentes frentes.

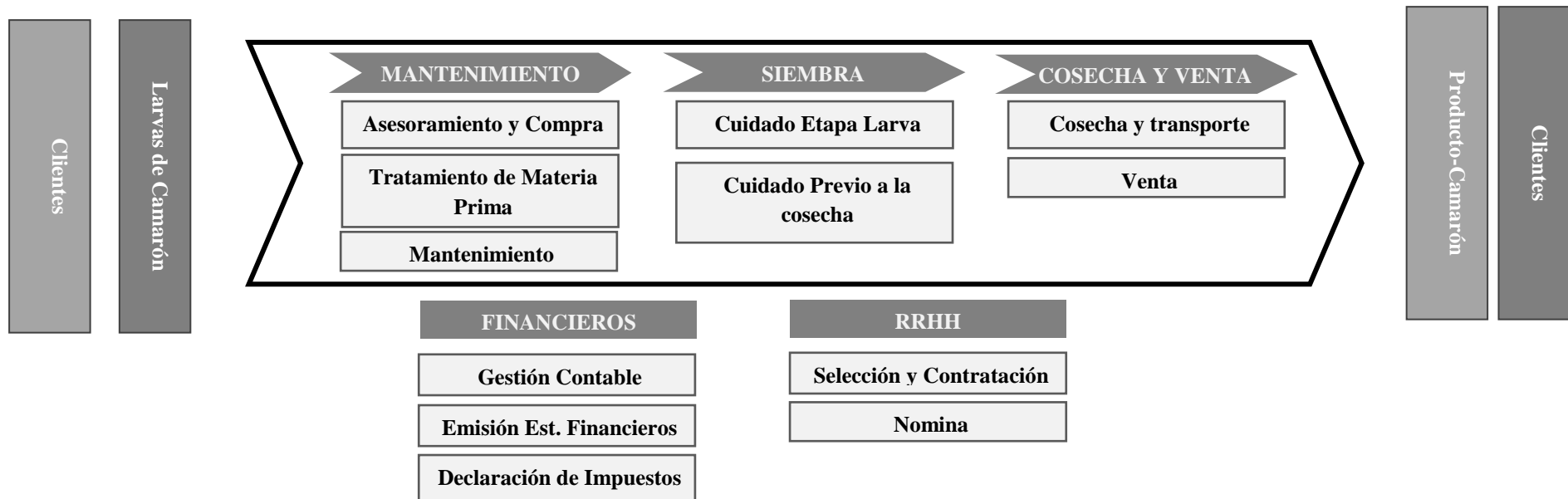
A continuación se presenta el Mapa de Procesos actual de la camaronera Melany:

¹⁷ Gerencias de Procesos (2008)
[<http://gerenciaprosesos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/4-4-Mapeo-de-Procesos>]

Mapeo de Procesos

¹⁸ Tramitología (2004) [http://imaginar.org/iicd/index_archivos/TUS3/tramitologia.pdf] **Procesos**

Gráfico N° 10 Mapa de Procesos Actual



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

2.2. Inventario de Procesos Actual

El listado que se presenta a continuación muestra todos los procesos con los que cuenta actualmente la Camaronera Melany.

2.2.1. Procesos Misionales

- 1) Mantenimiento
 - a. Asesoramiento y Compra
 - b. Tratamiento de Materia Prima
 - c. Mantenimiento

- 2) Siembra
 - a. Cuidado etapa larva
 - b. Cuidado previo a la cosecha

- 3) Cosecha y Venta
 - a. Cosecha y transporte
 - b. Venta

2.2.2. Procesos de Apoyo

- 1) Financiero
 - a. Gestión Contable
 - b. Emisión de Estados Financieros

- c. Declaración de Impuestos
-
- 2) Recursos Humanos
 - a. Selección y Contratación
 - b. Nómina

2.3. Levantamiento de Procesos

Existen diversos métodos y herramientas para realizar un **levantamiento de procesos**, entre los que se puede mencionar son los **diagramas de flujo**.







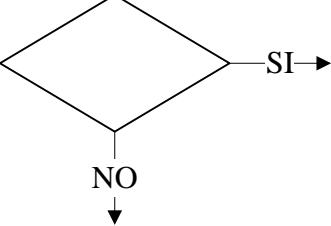



Lo importante en un **levantamiento de procesos**, más allá de la **metodología** o herramientas escogidas, es concentrarse en identificar y reconocer la forma en que se hacen las cosas, pues teniendo esto claro, podremos tomar las decisiones adecuadas que permitan a la organización mejorar su funcionamiento.

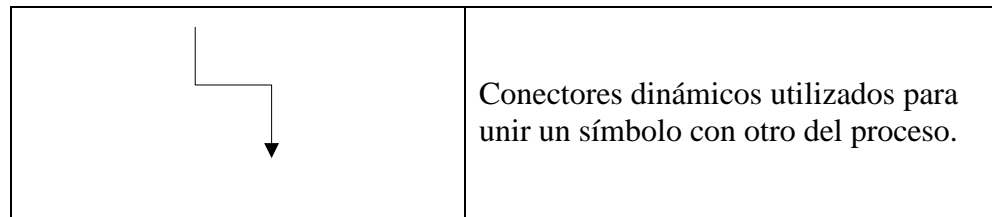
Diagrama de Flujo: es una representación gráfica de un algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como la programación, la economía, los procesos industriales y la psicología cognitiva. Estos diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de término.¹⁹

La simbología utilizada para la elaboración de diagramas de flujo en esta investigación es la siguiente:

¹⁹ Wikipedia (2011) [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo] *Diagrama de Flujo*

Tabla N°1 Simbología para diagramas de flujo

SIMBOLO	DESCRIPCIÓN
	<p>Símbolo utilizado para indicar el inicio del proceso a diagramar.</p>
	<p>Símbolo utilizado para indicar el fin del proceso que se diagramó.</p>
	<p>Símbolo utilizado para actividades. Se redactará la actividad o operación y en la casilla de abajo el responsable de la misma</p>
	<p>Símbolo que se utiliza para indicar cualquier documento impreso resultante de una operación.</p>
	<p>Este símbolo indica una base de datos electrónica</p>
	<p>Símbolo que representa una entidad o persona externa al proceso</p>
	<p>Símbolo utilizado para tomar una decisión o realizar un pregunta, cuya repuesta tendrá de dos a tres caminos</p>
	<p>Símbolo utilizado para representar un proceso del cual tiene que salir o entrar un producto del proceso a graficar.</p>
	<p>Símbolo que representa un archivo interno dentro de la Institución. Los documentos impresos de la Institución pueden conectarse con este símbolo.</p>
	<p>Símbolo utilizado cuando se quiere conectar una etapa del proceso con otra del mismo.</p>



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Para realizar los flujogramas se realizaron entrevistas a los dueños de cada proceso para levantar información sobre su área respectiva:

- Gerente
- Contadora General
- Responsable de Recursos Humanos (Contadora General).
- Operarios

El modelo de esta entrevista está ubicado en el anexo 1

Análisis de Valor Agregado²⁰: Un elemento esencial a la hora de analizar un proceso empresarial es una técnica llamada “*Análisis del Valor Añadido*”. Dicha técnica consiste en examinar en forma detallada cada fase de un proceso, para determinar si contribuye a las necesidades o requisitos de los grupos de interés de la empresa. El objetivo del AVA es optimizar los pasos que aportan valor añadido y minimizar o eliminar los que no aportan ninguno. El análisis del valor añadido de los pasos de los que se componen los procesos es un concepto fundamental en la mayoría de los métodos de mejora de procesos.

²⁰ Mauricio Lefcovich (2004) [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040802172908-1_.html] *Empresa Magra*

Dependiendo de la contribución que tenga cada una de las actividades por su valor agregado las actividades pueden clasificarse en²¹:

- **Actividades de valor agregado para el cliente (VAC):** actividades observadas por el cliente y necesarias para generar las salidas que él espera.
- **Actividades de valor agregado para el negocio (VAN):** actividades necesarias para la organización que no agrega valor desde el punto de vista del cliente.
- **Actividades que no generan valor agregado (NVA):** actividades no exigidas por el cliente o por el proceso, que existen por un diseño inadecuado o porque el proceso no funciona como debe de ser y que puedan eliminarse sin afectar la salida para el cliente.

A continuación se describe la situación actual de cada proceso de la Empresa Camaronera Melany descritos en el mapa de procesos anteriormente mencionado.

2.3.1. Proceso: Asesoramiento y Compra

Es el proceso encargado de brindar asesoramiento en la compra de materia prima, para que el producto final cumpla con las expectativas del cliente.

²¹ Ing. Paul Idrobo (2009) Administración por Procesos, *Valor Agregado*.

2.3.1.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.1.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

En la siguiente gráfica se puede observar que porcentaje de actividades dentro del proceso que agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

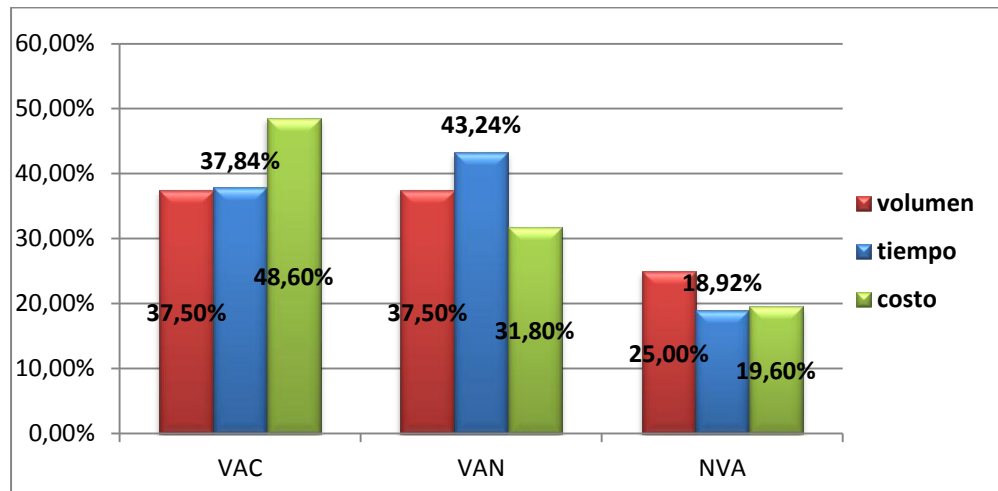
Tabla N° 2 Valores - Asesoramiento y Compra

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	3	70	9,04
VAN	2	80	5,91
NAV	2	35	3,64

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 11 Análisis Valor Agregado – Asesoramiento y Compra



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Como conclusión se puede determinar que el 37,5% de las actividades del proceso de Asesoramiento y Compra se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan un 37,84% del total del tiempo invertido consumiendo un 48,6% del costo presupuestado para este proceso.

En relación a las actividades que se encuentran direccionadas a generar valor agregado al negocio, nos encontramos que estas actividades son el 37,5% de las actividades del proceso, lo que viene a ser un valor igual al porcentaje de actividades que generan valor agregado al cliente, la diferencia se encuentra en que el tiempo que consumen estas actividades son del 43,24% del tiempo total, requiriendo así el 31,8% del costo presupuestado para el proceso.

También tenemos que tomar en cuenta que en este proceso existen actividades que a pesar de que no generen valor agregado son necesarias para el desarrollo del proceso de Asesoramiento y Compra. Estas actividades involucran tiempos, como los que toma dirigirse desde la camaronera al laboratorio sugerido por el Biólogo o en el caso de que el laboratorio no disponga de la variedad de larva requerida se toma el tiempo de dirigirse desde el laboratorio a otro laboratorio sugerido. Las actividades antes mencionadas corresponden al 25% del total de actividades del proceso, las cuales requieren el 18,92% del tiempo total e incurren en el 19,60% del costo presupuestado para este proceso.

2.3.1.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de ASESORAMIENTO Y COMPRA se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- No poseer un profesional de la rama fijo para que lo puedan asesorar en la adquisición de la materia prima.
- No tener un contrato firmado entre la Empresa Camaronera Melany y el profesional de la rama para no perder el tiempo en la negociación de sus honorarios por cada asesoramiento.

- La empresa no posee un trato preferencial con el laboratorio, ya que cada vez que el Gerente compra en el laboratorio la materia prima se debe negociar el precio y la forma de pago.

2.3.2. Proceso: Tratamiento Materia Prima

Proceso en el cual la materia prima (larva de camarón) recibe un tratamiento especial en la alimentación para obtener como resultado un tiempo óptimo de maduración, reproducción y desove.

2.3.2.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.2.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

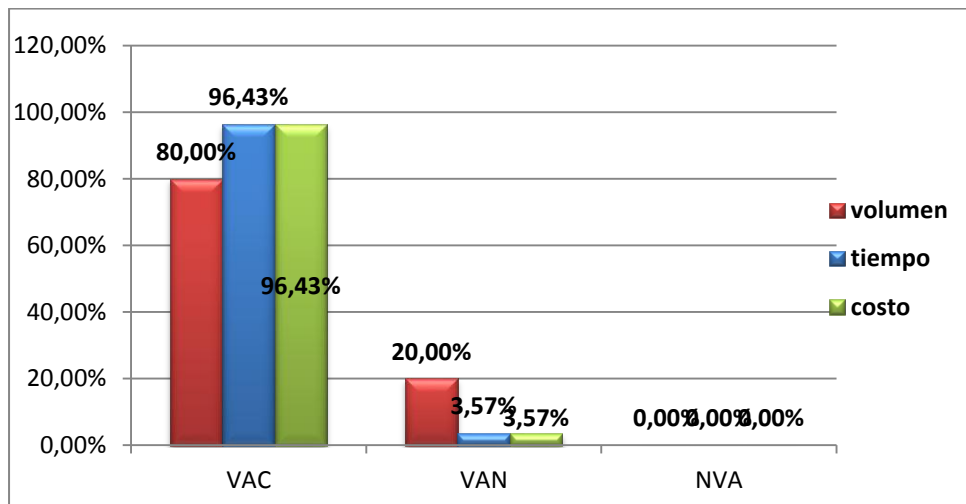
En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

Tabla N° 3 Tratamiento Materia Prima

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	4	30	23,62
VAN	1	30	0,87
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 12 Análisis Valor Agregado – Tratamiento Materia Prima

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Al observar el Gráfico N° 12 Análisis Valor Agregado – Tratamiento Materia Prima podemos encontrar que en este proceso todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado ya sea al Cliente o al Negocio. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, como conclusión se puede determinar que el 80% de las actividades del proceso de Tratamiento de Materia Prima se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que

estas actividades ocupan un 96,43% del total del tiempo invertido consumiendo un 96,43% del costo presupuestado para este proceso.

En relación a las actividades que se encuentran direccionadas a generar valor agregado al negocio, nos encontramos que estas actividades son el 20% de las actividades del proceso, lo que equivale al 25% de las actividades que generan valor agregado al cliente. El tiempo que consumen estas actividades son del 3,57% del tiempo total, requiriendo así el 3,57% del costo presupuestado para el proceso.

2.3.2.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de TRATAMIENTO MATERIA PRIMA se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- El uso de productos químicos no le permite enfocarse en una estrategia de camarón orgánico.
- Falta de trabajo de equipo, puesto que los operarios no colaboran porque solo se dedican a “su trabajo” y no ayudan a su compañero.

2.3.3. Proceso: Mantenimiento

Es el proceso en el cual se verifica la calidad del agua de las piscinas y de la materia prima mediante el análisis de PH en el agua y controlar el crecimiento de las larvas de camarón.

2.3.3.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.3.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

En la siguiente gráfica se puede observar que porcentaje de actividades dentro del proceso que agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

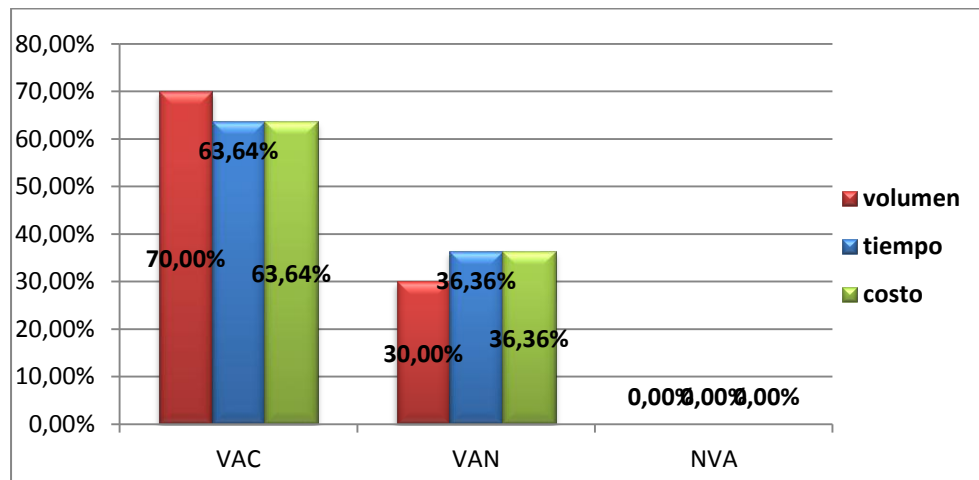
Tabla N° 4 Valores – Mantenimiento

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	7	525	15,31
VAN	3	300	8,75
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 13 Análisis Valor Agregado – Mantenimiento



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Al observar el Gráfico N° 13 Análisis Valor Agregado – Mantenimiento podemos encontrar que en este proceso todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado ya sea al Cliente o al Negocio. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, como conclusión se puede determinar que el 70% de las actividades del proceso de Mantenimiento se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan un 63,64% del total del tiempo invertido consumiendo un 63,64% del costo presupuestado para este proceso.

En relación a las actividades que se encuentran direccionadas a generar valor agregado al negocio, nos encontramos que estas actividades son el 30% de las actividades del proceso, lo que

equivale al 42% de las actividades que generan valor agregado al cliente. El tiempo que consumen estas actividades son del 36,36% del tiempo total, requiriendo así el 36,36% del costo presupuestado para el proceso.

2.3.3.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de MANTENIMIENTO se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- No existe un cronograma de cumplimiento para el mantenimiento, por ejemplo hubo ocasiones en que el mismo trabajo se lo realizó dos veces en el mismo día, perdiendo tiempo y mal gastando recursos.

2.3.4. Proceso: Cuidado Etapa Larva

Proceso el cual es responsable que las larvas de camarón engorden y asimilen todos los nutrientes de los multi-vitaminicos y la alimentación balanceada que reciben.

2.3.4.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.4.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

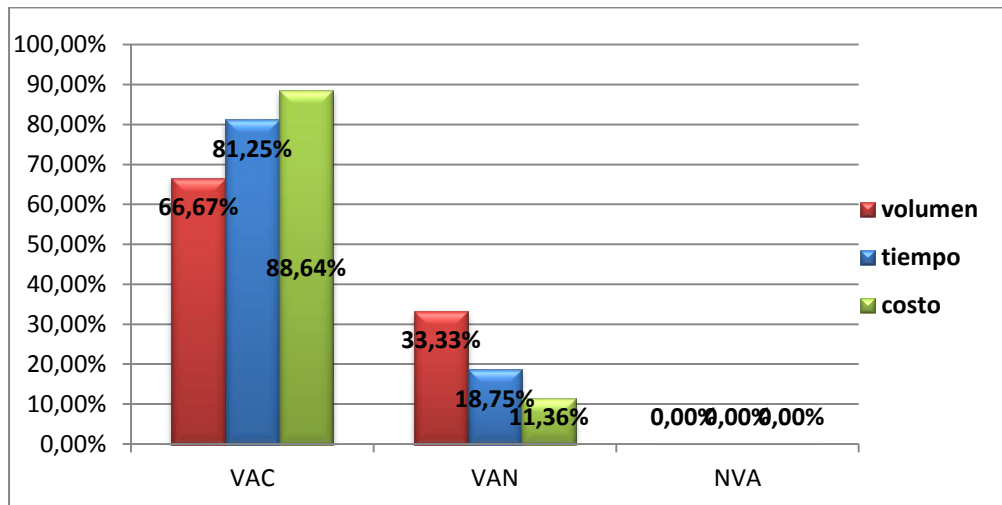
En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

Tabla N° 5 Valores – Cuidado Etapa Larva

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	6	390	11,37
VAN	3	90	1,45
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 14 Análisis Valor Agregado – Cuidado Etapa Larva

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Al observar el Gráfico N° 14 Análisis Valor Agregado – Cuidado Etapa Larva podemos encontrar que en este proceso todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado ya sea al Cliente o al Negocio. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, como conclusión se puede determinar que el 66,67% de las actividades del proceso de Cuidado Etapa Larva se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan un 81,25% del total del tiempo invertido consumiendo un 88,64% del costo presupuestado para este proceso.

En relación a las actividades que se encuentran direccionadas a generar valor agregado al negocio, nos encontramos que estas actividades son el 33,33% de las actividades del proceso, lo que equivale al 49% de las actividades que generan valor agregado al

cliente. El tiempo que consumen estas actividades son del 18,75% del tiempo total, requiriendo así el 11,36% del costo presupuestado para el proceso.

2.3.4.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de CUIDADO ETAPA LARVA se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- El uso de productos químicos no le permite enfocarse en una estrategia de camarón orgánico.
- Falta de cuadro de medidas para el balanceado y multivitaminas para evitar desperdiciar los recursos.

2.3.5. Proceso: Cuidado Previo a la Cosecha

Proceso el cual es responsable de verificar que el producto (camarón) cumpla con los estándares establecidos.

2.3.5.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.5.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

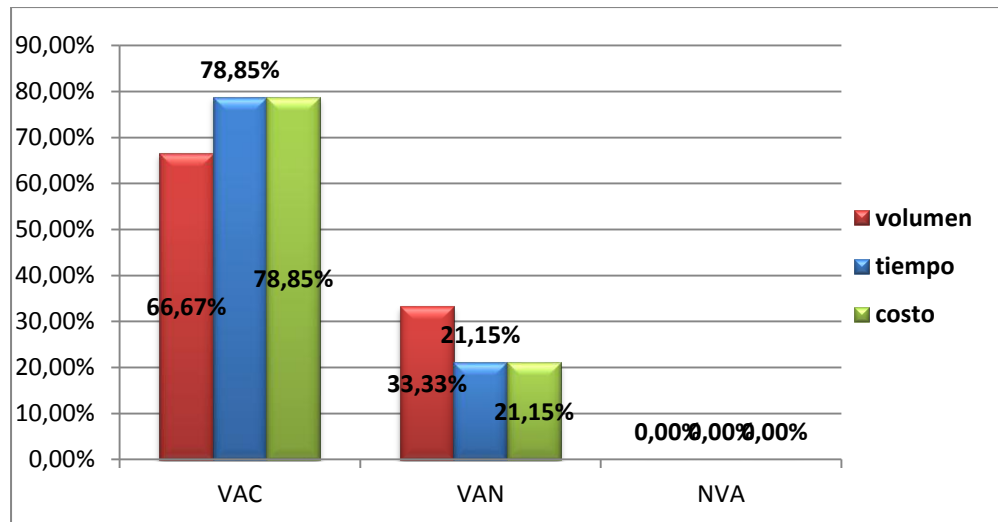
Tabla N° 6 Valores – Cuidado Previo a la Cosecha

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	6	410	11,95
VAN	3	110	3,2
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 15 Análisis Valor Agregado – Cuidado Previo a la Cosecha



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Al observar el Gráfico N° 15 Análisis Valor Agregado – Previa a la Cosecha podemos encontrar que en este proceso todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado ya sea al Cliente o al Negocio. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, como conclusión se puede determinar que el 66,67% de las actividades del proceso de Previa a la Cosecha se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan un 78,85% del total del tiempo invertido consumiendo un 78,85% del costo presupuestado para este proceso.

En relación a las actividades que se encuentran direccionadas a generar valor agregado al negocio, nos encontramos que estas actividades son el 33,33% de las actividades del proceso, lo que

equivale al 49% de las actividades que generan valor agregado al cliente. El tiempo que consumen estas actividades son del 21,15% del tiempo total, requiriendo así el 21,15% del costo presupuestado para el proceso.

2.3.5.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de PREVIA A LA COSECHA se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- No existe una supervisión directa hacia los operarios al momento de realizar las actividades porque muchas veces un operario realiza el trabajo del otro.

2.3.6. Proceso: Cosecha y Transporte

Proceso en el cual el producto final es cosechado manteniendo su frescura mediante el uso de hielo en bloques y transportado en furgones térmicos y botes.

2.3.6.1. **Flujograma**

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.6.2. **Valor Agregado**

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

En la siguiente gráfica se puede observar que porcentaje de actividades dentro del proceso que agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

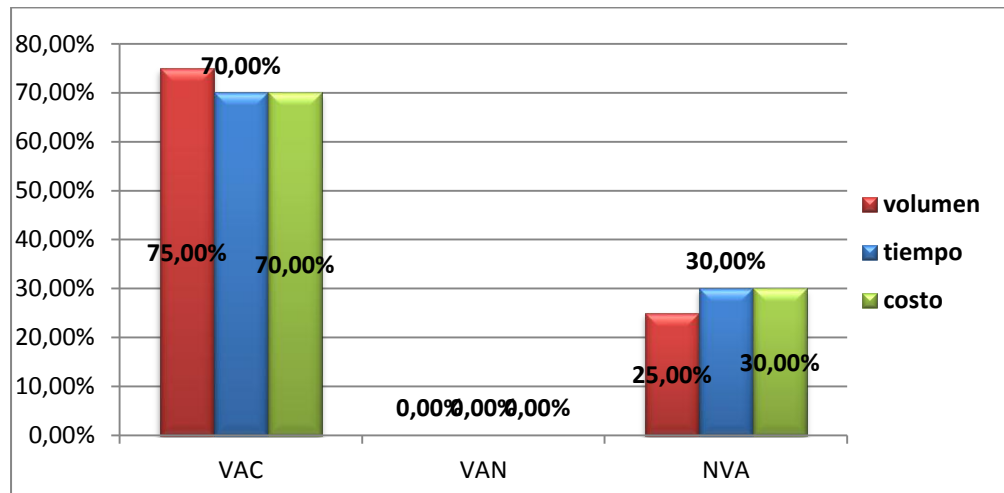
Tabla N° 7 Valores – Cosecha y Transporte

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	3	280	8,16
VAN	0	0	0
NAV	1	120	3,5

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 16 Análisis Valor Agregado – Cosecha y Transporte



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Al observar el Gráfico N° 16 Análisis Valor Agregado – Cosecha y Transporte podemos encontrar que en este proceso, ninguna actividad está direccionada a generar valor agregado a la empresa. Todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado al Cliente o no generar valor agregado. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, como conclusión se puede determinar que el 75% de las actividades del proceso de Cosecha y Transporte se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan un 70% del total del tiempo invertido consumiendo un 70% del costo presupuestado para este proceso.

Como ya se mencionó antes, en este proceso existen actividades que a pesar de que no generen valor agregado son necesarias para el desarrollo del proceso de Cosecha y Transporte. Estas actividades

son el 25% del total de actividades del proceso, las cuales requieren el 30% del tiempo total e incurren en el 30% del costo presupuestado para este proceso.

2.3.6.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de COSECHA Y TRANSPORTE se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- La falta de accesibilidad a la camaronera no permite que el transporte del camarón se lo realice con mayor agilidad y ha existido ocasiones que una parte del producto no llegue en las condiciones optimas para la venta.

2.3.7. Proceso: Venta

Es el proceso en el cual se busca llegar a un acuerdo en el precio de venta del camarón con la empacadora.

2.3.7.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.7.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

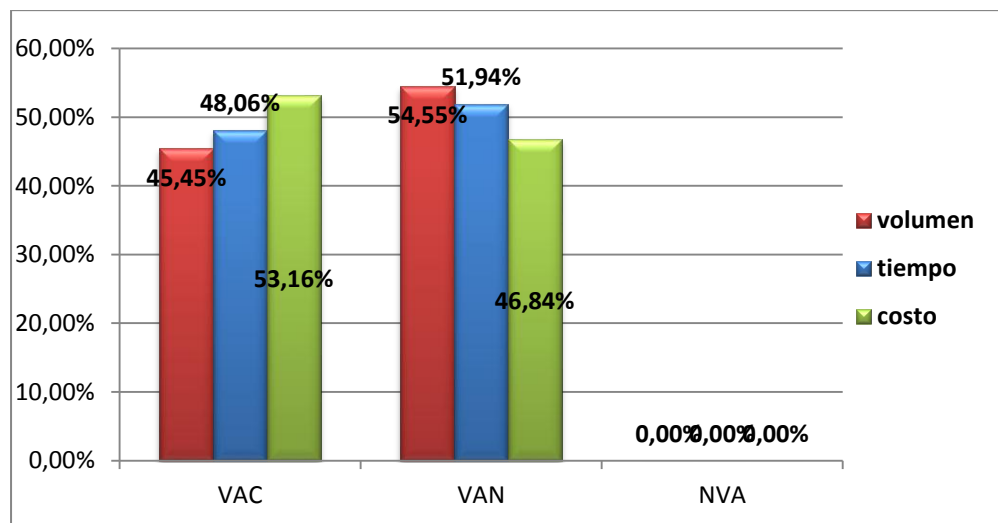
En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

Tabla N° 9 Valores – Venta

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	5	310	12,79
VAN	6	335	11,27
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 17 Análisis Valor Agregado – Venta



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Al observar el Gráfico N° 17 Análisis Valor Agregado – Venta podemos encontrar que en este proceso todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado ya sea al Cliente o al Negocio. Teniendo en cuenta lo antes mencionado, como conclusión se puede determinar que el 45,45% de las actividades del proceso de Venta se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan un 48,06% del total del tiempo invertido consumiendo un 53,16% del costo presupuestado para este proceso.

En relación a las actividades que se encuentran direccionadas a generar valor agregado al negocio, nos encontramos que estas actividades son el 54,55% de las actividades del proceso, lo que equivale al 120% de las actividades que generan valor agregado al

cliente. El tiempo que consumen estas actividades son del 51,94% del tiempo total, requiriendo así el 46,84% del costo presupuestado para el proceso.

2.3.7.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de VENTA se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- La producción total de la Camaronera se la vende a un solo cliente.
- Se establece un solo precio de venta con la empacadora, es decir si el precio del camarón sube la camaronera pierde.

2.3.8. Proceso: Gestión Contable

Proceso el cual es responsable de registrar la información de los movimientos contables, para mantener un control de información financiera (pagos o cobros) en cualquier momento o para cualquier fin.

2.3.8.1. Flujoograma

Ver el Flujoograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.8.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

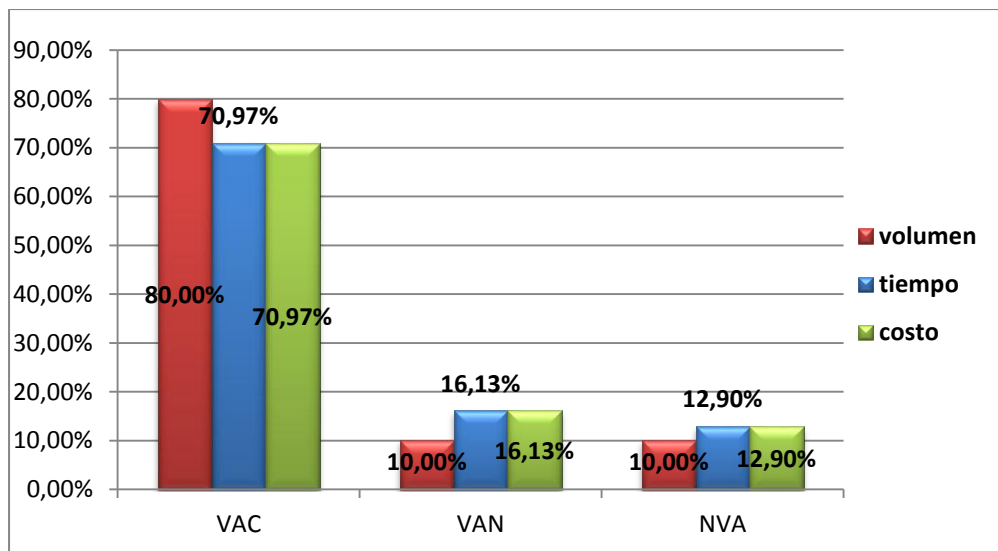
Tabla N° 10 Valores – Gestión Contable

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	8	110	6,87
VAN	1	25	1,56
NAV	1	20	1,25

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 18 Análisis Valor Agregado – Gestión Contable



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Como podemos observar en el gráfico de Análisis Valor Agregado del proceso de Gestión Contable encontramos que todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado al Cliente, es decir que se puede determinar que el 80% de las actividades del proceso de Gestión Contable se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan un 70.97% del total del tiempo invertido consumiendo un 70.97% del costo presupuestado para este proceso, sin embargo se puede apreciar que este proceso no lleva un control adecuado con respecto al registro diario de cada cuenta contable, que en este caso es fundamental para el control sistemático de los ingresos y de los egresos de la empresa y la toma adecuada de decisiones y los reportes a los Organismos de Control.

2.3.8.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de GESTIÓN CONTABLE se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- No existe procesos individuales para cuentas por cobrar y cuentas por pagar.

- No se realiza un registro adecuado de cada cuenta contable en los libros diarios.

2.3.9. Proceso: Emisión de Estados Financieros

Conjunto de actividades que permiten a sus diferentes usuarios, acceder a la información económica y financiera de la empresa de todo el año reflejada en los estados financieros y comunicarlo a las autoridades pertinentes.

2.3.9.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.9.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

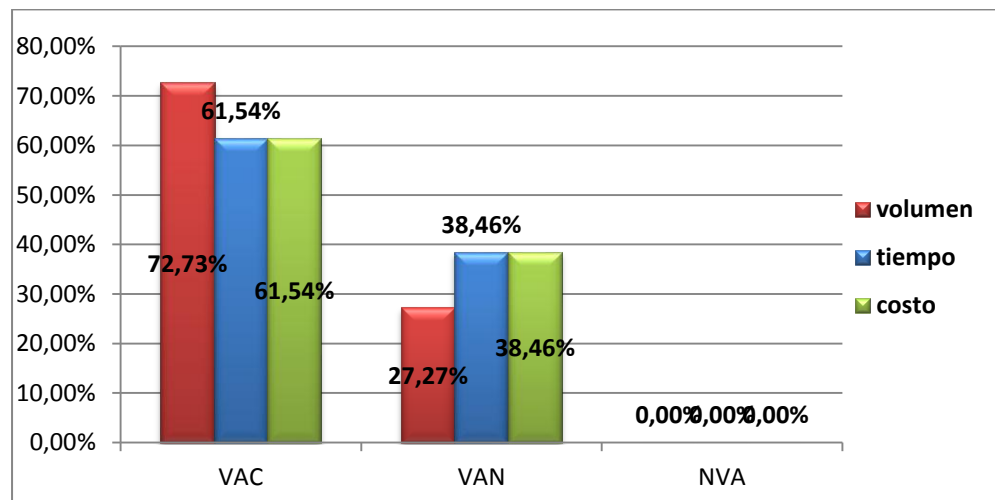
En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

Tabla N° 11 Valores – Emisión de Estados Financieros

	Nº actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	8	240	15
VAN	3	150	9,37
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 19 Análisis Valor Agregado –Estados Financieros

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Como podemos observar en el gráfico de Análisis Valor Agregado del proceso de Estados Financieros encontramos que todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado al cliente, es decir que se puede determinar que el 72.73% de las actividades del proceso de Gestión Contable se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan un 61.54% del total del tiempo invertido consumiendo un

61.54% del costo presupuestado para este proceso, no obstante al ser el proceso de gestión contable el in-put para este proceso, los errores del proceso anterior se trasladan a este nuevo proceso, donde el resultado no refleje las cifras reales y la toma de decisiones no sea la correcta.

2.3.9.3. Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de EMISIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- No se detectan debilidades significativas.

2.3.10. Proceso: Declaración de Impuestos

Proceso encargado de controlar y pagar las obligaciones con el Estado, es decir los impuestos correspondientes al giro de la Camaronera Melany.

2.3.10.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.10.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

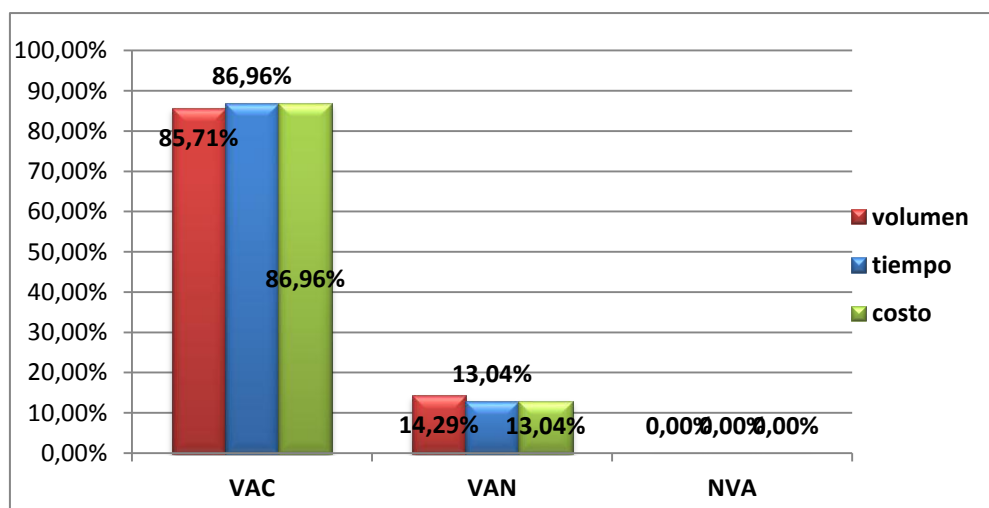
En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

Tabla N° 12 Valores – Declaración de Impuestos

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	6	100	6,25
VAN	1	15	0,93
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 20 Análisis Valor Agregado – Declaración de Impuestos



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Como podemos observar en el gráfico de Análisis Valor Agregado del proceso de Declaración de Impuestos encontramos que todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado al cliente es decir que se puede determinar que el 85.71% de las actividades del proceso de Declaración de Impuestos se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan el 86.96% del total del tiempo invertido consumiendo y el 86.96% del costo presupuestado para este proceso, sin embargo al ser el proceso de gestión contable el in-put para este proceso, los errores del proceso anterior se trasladan a este, incurriendo en serios errores como que la información tributaria no sea la correcta siendo este un agravante para el organismo de control aduciendo evasión de impuestos por parte del contribuyente.

2.3.10.3.Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de DECLARACIÓN DE IMPUESTOS se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- No se detectan debilidades significativas.

2.3.11. Proceso: Nómina

Proceso donde se efectúan las acciones necesarias para el pago de remuneraciones a los empleados.

2.3.11.1. Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.11.2. Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

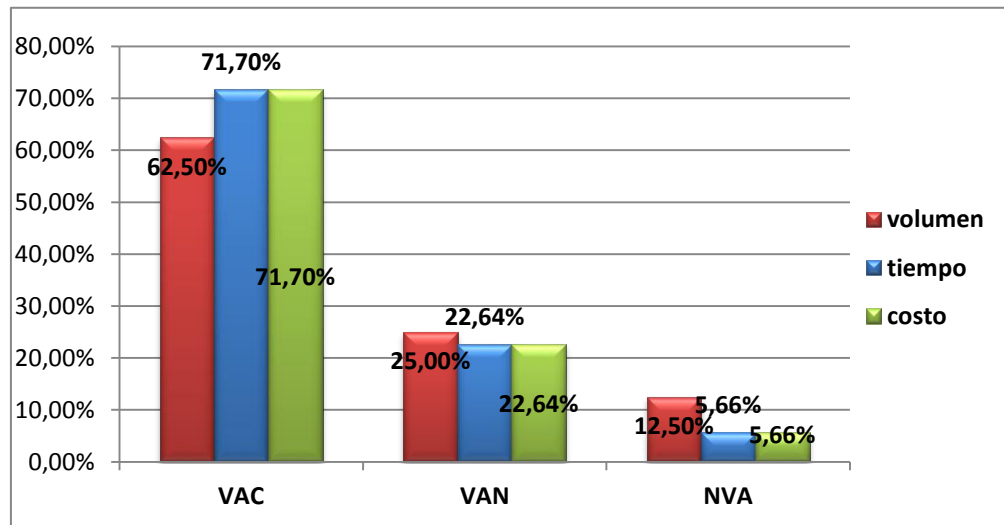
En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

Tabla N° 13 Valores – Nómina

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	5	190	11,87
VAN	2	60	3,75
NAV	1	15	0,93

Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 21 Análisis Valor Agregado – Nómina



Fuente: Investigación Realizada.
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Como podemos observar en el gráfico de Análisis Valor Agregado del proceso de Nómina encontramos que todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado al cliente es decir que se puede determinar que el 62.50% de las actividades del proceso de Nómina se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan el 71.70% del total del tiempo invertido consumiendo y el 71.70% del costo presupuestado para este proceso, sin embargo este proceso no lleva un control adecuado con respecto al registro de horas extras y suplementarias a los operarios provocando esto un registro irreal del pago de beneficios a los empleados.

2.3.11.3.Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de NÓMINA se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- Existe doble responsabilidad por parte de la Contadora, ya que es ella la responsable del área financiera como del área de recursos humanos.

2.3.12. Proceso: Selección y Contratación

Proceso responsable de seleccionar personal idóneo para el área que lo necesite y después realizar una correcta contratación como lo estipula la ley.

2.3.12.1.Flujograma

Ver el Flujograma del proceso en el anexo N° 2.

2.3.12.2.Valor Agregado

Ver el Valor agregado que corresponde a cada actividad dentro del proceso en el anexo N° 3.

En la siguiente gráfica se puede observar qué porcentaje de actividades dentro del proceso agregan Valor al Cliente, al Negocio o no agregan Valor.

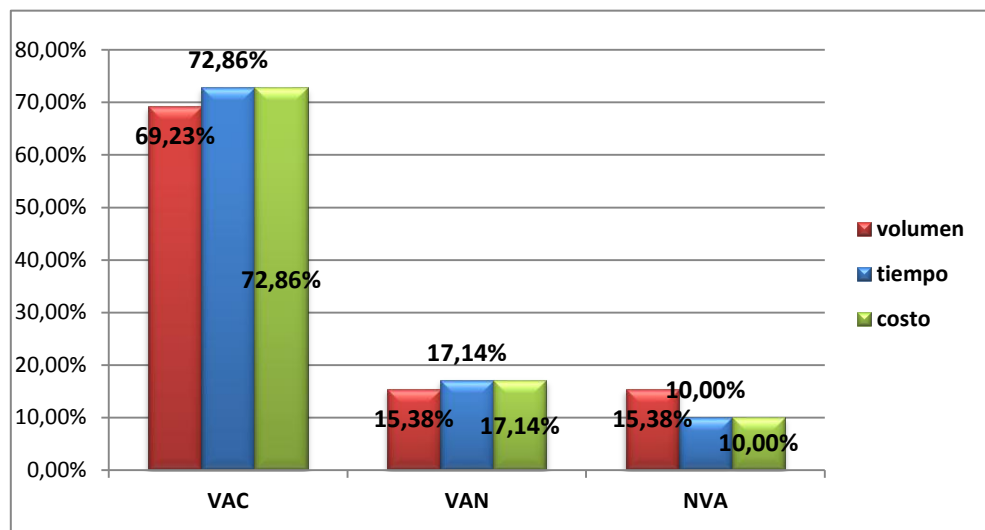
Tabla N° 14 Valores – Selección y Contratación

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	9	510	31,875
VAN	2	120	7,5
NAV	2	70	4,375

Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 22 Análisis Valor Agregado – Selección y Contratación



Fuente: Investigación Realizada.

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Como podemos observar en el gráfico de Análisis Valor Agregado del proceso de Selección y Contratación encontramos que todas las actividades están direccionadas a generar valor agregado al cliente es

decir que se puede determinar que el 75% de las actividades del proceso de Selección y Contratación se encuentran direccionadas a generar un valor agregado hacia el cliente y que estas actividades ocupan el 79.69% del total del tiempo invertido consumiendo y el 79.69% del costo presupuestado para este proceso, sin embargo el responsable de este proceso no posee el expertise adecuado para realizar la selección de personal y esto puede acarrear varios errores ya que el responsable de la selección de personal no está especializado en esta área.

2.3.12.3.Principales Debilidades Detectadas

A través de la información obtenida en el flujograma y el análisis de valor agregado del proceso de SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN se ha llegado a detectar las siguientes debilidades:

- Existe doble responsabilidad por parte de la Contadora, ya que es ella la responsable del área financiera como del área de recursos humanos.
- No existe perfil de competencia para cada uno de los puestos de trabajo que existen en la Camaronera Melany.

Con la información obtenida mediante las entrevistas y lo observado en la investigación, se ha realizado un análisis para determinar las fortalezas y debilidades generales de la Camaronera Melany descritas a continuación:

2.4 Fortalezas Generales

A través de la investigación realizada en la Camaronera Melany se ha concluido las siguientes fortalezas o elementos positivos internos:

- El Gerente se asesora de manera correcta por parte de un profesional de la rama, para poder seleccionar las mejores larvas de camarón y poder obtener un producto óptimo.
- Los insumos utilizados en la producción son de alta calidad esto da como resultado que el producto final obtengan una dieta verdaderamente eficaz y nutritiva.
- Los procesos Financieros se encuentran organizados, la persona que está a cargo realiza las actividades de una manera coordinada, produciendo el mínimo margen de error.
- La camaronera está ubicada una zona privilegiada ya que se encuentra rodeada de brazos de mar lo que facilita el mantenimiento del agua de las piscinas.
- El control de la producción es vigilado diariamente por el Operario ya que mismo vive dentro de la camaronera.
- El tiempo de producción es más corto que el de la mayoría de camaroneras del sector, ya que dispone de una piscina de criadero de

la cual se toman las larvas después de la cosecha en la piscina de engorde.

- La Empresa Camaronera Melany se encuentra asociada a la Cámara de Acuicultura, lo que les permite estar actualizados en todo lo relacionado a la producción de camarón.
- La Empresa Camaronera Melany dispone de un stock de reserva de hasta tres sacos en lo que concierne a balanceado y nutrientes para el camarón.

2.5 Debilidades Generales

A continuación se describen problemas internos detectados a través de la investigación, para que una vez identificados sirvan para desarrollar una adecuada estrategia que facilite su eliminación. Para mejor entendimiento de estas debilidades se ha clasificado en los siguientes grupos:

2.5.1. Debilidades de Personal

- Falta de supervisor de producción para que guíe a los operarios en el proceso productivo del camarón.
- Excesiva carga de trabajo por parte de la Contadora General, ella realiza el trabajo de área Financiera y es también responsable del área de Recursos Humanos.

- No existe reconocimiento, motivación, agradecimiento o incentivos hacia el personal, haciendo énfasis en los operarios.
- No se respeta el incremento de sueldo por trabajo en las noches o feriados esto trae problemas a los operarios.
- No existe un proceso definido encargado de la Capacitación al personal.
- No hay un responsable que defina cuándo debe realizarse la pesca.
- No existe un responsable que defina qué vitaminas se le deben administrar al camarón.
- No existe un responsable que defina qué aditivos se le deben administrar al camarón.
- La Empresa Camaronera Melany no posee un proceso definido encargado de la Capacitación al personal.
- Los operarios no disponen de experiencia ni de conocimientos relacionados con el manejo de camaroneras.

2.5.2. Debilidades de Infraestructura

- No existe un área adecuada para almacenar el alimento y las vitaminas, se las guarda en la casa de los operarios.
- Falta de una adecuada infraestructura para los insumos e identificar cada uno de los insumos.
- No posee infraestructura correcta para el almacenamiento de documentos contables y tributarios.

- La piscina del criadero se encuentra físicamente lejos de la piscina de engorde, ya que las dos piscinas se encuentran separadas por un brazo de mar.

2.5.3. Debilidades de Equipamiento

- Falta de equipos actuales para la producción del camarón.
- No existe un control para validar el estado de los equipos.
- La computadora que utiliza la Contadora no se encuentra en las mejores condiciones y esto ha llevado algunas veces a que la información se pierda.
- El tiempo de espera para el mantenimiento y regulación del nivel del agua de las piscinas es extenso ya que la Camaronera Melany solo dispone de una bomba de agua.

2.5.4. Debilidades de Sistemas

- No posee un sistema contable actualizado, esto ha sido un problema ya que este sistema ciertas ocasiones no ha guardado la información de los registros de venta, cuentas por cobrar o pagar realizados.

2.5.5. Debilidades de Materiales

- La camaronera usa productos químicos por ejemplos antibióticos que nos les permiten enfocarse en una producción orgánica, para poder

vender así a empacadores que exportan a Europa donde se requiere sello verde.

- No existe un control para validar el estado de los materiales.
- No existe un control del lugar ni el precio donde se adquirirán los aditivos.

2.5.6. Debilidades Normativas

- Existe ausencia de directrices para realizar algunas actividades, es el caso de los operarios que ejecutan algunas actividades por repetición o percepción mas no por algún patrón establecido.
- No posee un reglamento interno, en el cual informe a los empleados de cómo es un comportamiento debido con los compañeros de trabajo.
- Se requiere la autorización del Gerente General para realizar todas las acciones.

2.5.7. Debilidades de Medición

- La Empresa Camaronera Melany no posee indicadores para conocer qué procesos son los más importantes y agregan valor y cuales son procesos repetitivos.
- Al compra de larvas, no se dispone de un indicador para definir que especie es la que se requiere.
- Los dispositivos de medición del PH del agua son antiguos y a veces no proporcionan la información correcta.

- Al empezar la cosecha de larvas, no se dispone de un indicador para definir el peso que requiere el camarón para ser pescado.
- No se dispone de un indicador de la cantidad de hielo que se necesita para cada tina.
- Al realizar el traslado del camarón a las piscinas, no se dispone de un indicador para definir el peso que requiere el camarón.
- No se dispone de un indicador del desperdicio de camarón muerto en el traspaso.
- No se dispone de un indicador de la cantidad de aditivo que se debe suministrar.

2.5.8. Debilidades de Documentación

- La Empresa Camaronera Melany no posee manuales en los cuales se basen para realizar las actividades y funciones a desempeñar
- El Gerente General no archiva las tablas de parámetros de selección junto con la factura.
- No se dispone de un documento donde se identifique la cantidad de camarón enviada a la empacadora.
- No se dispone de un documento donde se identifique la cantidad de camarón que se paso a la piscina de engorde.
- No se dispone de un documento donde se identifique la cantidad y clase de aditivo suministrado a los camarones.

2.5.9. Debilidades de Liderazgo

- Existe un liderazgo distante por parte del Gerente general, ya que el solo va ciertas ocasiones a la camaronera.
- Se requiere la autorización del Gerente General para realizar todas las acciones.

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS

En este capítulo se presentará la versión de los procesos introducidos en el capítulo anterior, adicionalmente las propuestas de mejora para la Empresa Camaronera Melany.

Las propuestas que se presentan en este capítulo se originan en el análisis sustancioso de los procesos actuales y las necesidades de la organización y de su recurso humano, por lo que en el transcurso de las entrevistas realizadas a los dueños de cada proceso se recolectó sugerencias y requerimientos.

Se definió objetivos, dueños del proceso, su alcance, definiciones e indicadores de gestión; con la finalidad de elaborar el manual de procedimientos de la Empresa Camaronera Melany.

Mejoramiento de Procesos²²

Metodología sistemática que se ha desarrollado con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos. Sistema que ayuda a simplificar y modernizar sus funciones y al mismo tiempo asegurarse que sus clientes internos y externos reciban productos supremamente buenos.

El principal objetivo consiste en garantizar que la organización tenga procesos que:

- Eliminen los errores
- Minimicen las demoras

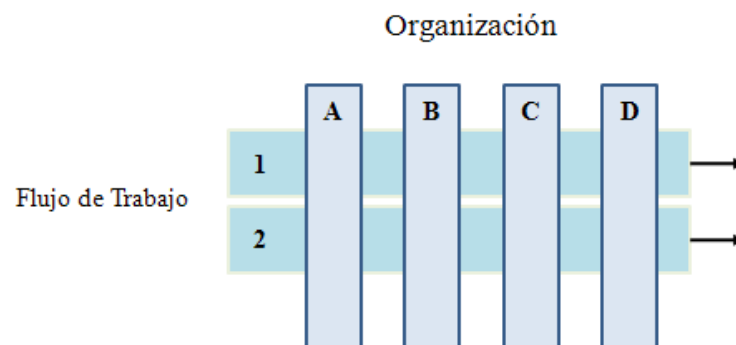
²² J., HARRINGTON (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill. p. 23

- Maximicen el uso de los activos
- Promuevan el entendimiento
- Sean fáciles de emplear
- Sean amistosos con el cliente
- Sean adaptables a las necesidades cambiantes de los clientes
- Proporcionen a la organización una ventaja competitiva
- Reduzcan el exceso de personal

Enfoque Hacia los Procesos²³

Normalmente en la estructura orgánica de una empresa, participan varias áreas o departamentos para generar un producto o servicio que es recibido por un cliente, es por eso que el enfoque hacia los procesos atraviesa horizontalmente una organización, como lo podemos observar en el gráfico adjunto:

Gráfico N° 23 Flujo de Trabajo Horizontal vs Organización Vertical



Fuente: J., HARRINGTON (1992) *Mejoramiento de los procesos de la empresa* Bogotá: McGraw-Hill. p.15
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

²³ Ing. Paul Idrobo (2009) Administración por Procesos, *Modelo de Procesos*

Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes²⁴:

- Tienen a alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso (responsable del proceso).
- Tienen límites bien definidos (alcance del proceso).
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen procedimientos documentados, obligaciones de trabajo y requisitos de entrenamiento.
- Tienen controles de evaluación y retroalimentación cercanos al punto en el cual se ejecuta la actividad.
- Tienen medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempos del ciclo conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuán buenos pueden llegar a ser.

3.1. Identificación de Procesos

3.1.1. Mapa de Procesos Sugerido

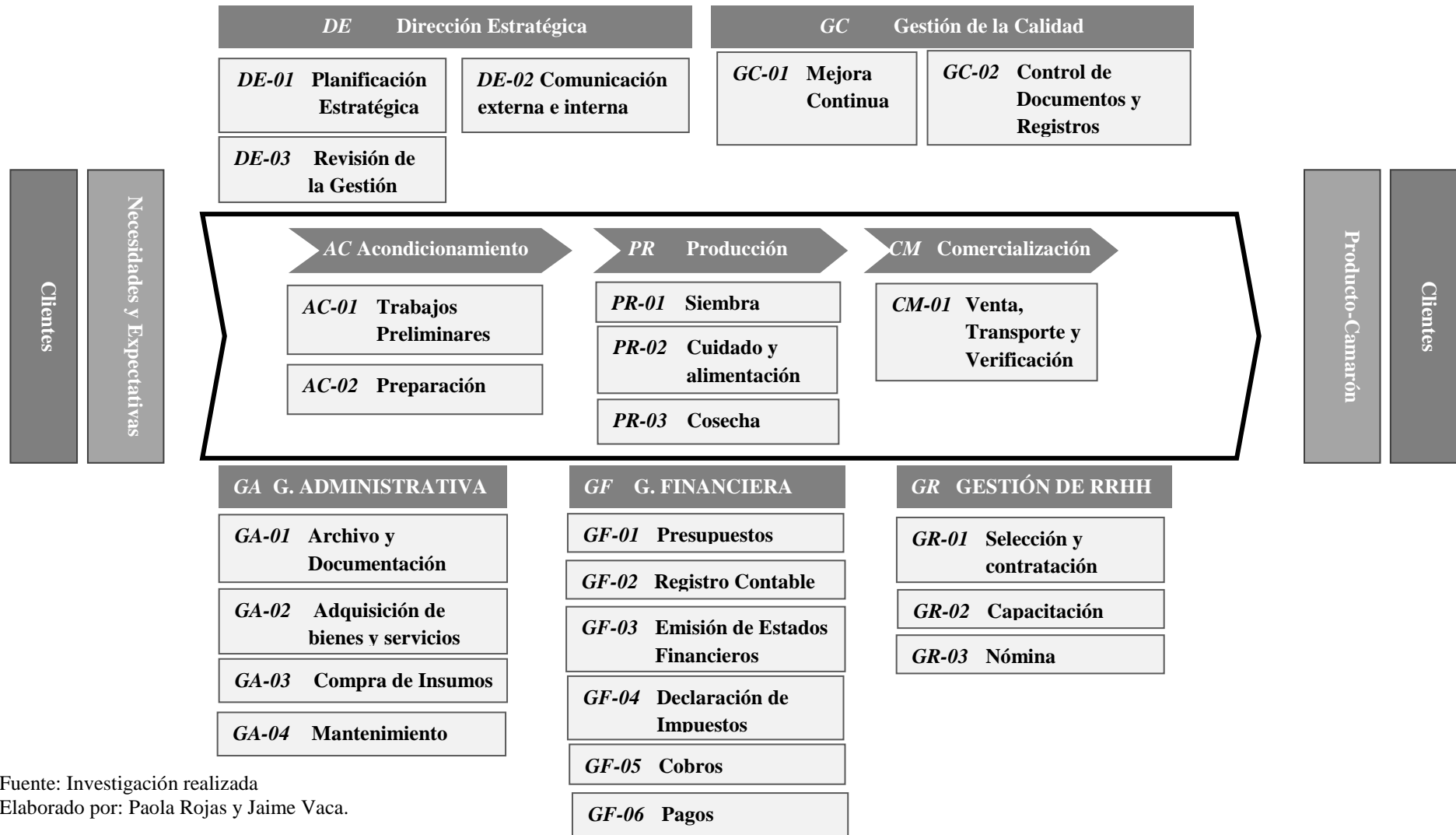
Para una correcta implementación del Sistema de Gestión por Procesos, se debe tomar en cuenta el mapa por procesos, el cual muestra los procesos de

²⁴ J., HARRINGTON (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGraw-Hill. p. 25

la empresa de manera organizada diferenciando los tres grupos de procesos, aquellos estratégicos, misionales y de apoyo.

En este nuevo mapa de procesos, estructura organizacional y en el manual de procedimientos descrito a continuación, se han hecho mejoras a los procesos actuales y se han sugeridos nuevos procesos para implementarse en la Empresa Camaronera Melany.

Gráfico N° 24 Mapa de Procesos Sugerido

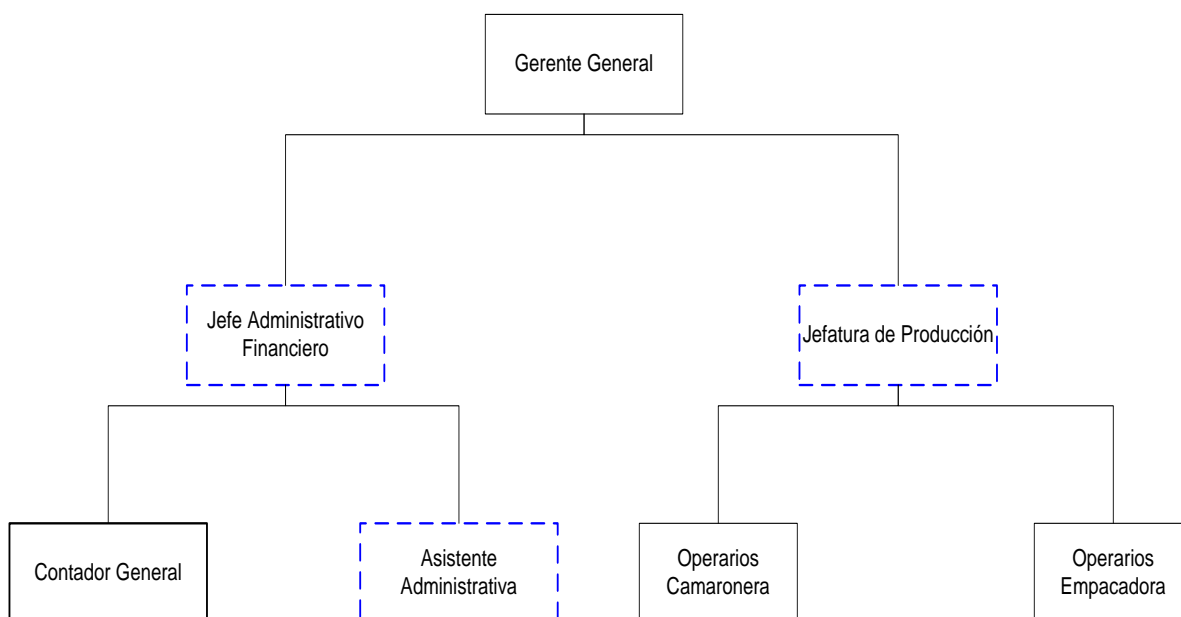


Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.1.2. Estructura Orgánica Sugerida

En el gráfico se puede observar el organigrama propuesto para la Empresa Camaronera Melany.

Gráfico N° 25 Organigrama Sugerido



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

La empresa estaría conformada por 8 personas, el personal se ubicaría en tres niveles.

Lo que se propone, básicamente es aumentar el personal considerando que la empresa se encuentra en etapa de crecimiento y que la contadora tiene excesiva carga de trabajo.

La Contadora General estará a cargo de los procesos de Gestión Financiera.

También se propone la creación del cargo de Jefe de Producción, que organice esta importante área y además permita delegar funciones desde Gerencia, considerando que el gerente es quien actualmente encabeza al personal de la camaronera.

Se propone la creación de los cargos de Jefe y Asistente Administrativo-Financiero quienes brindarán apoyo a toda la empresa y estarán a cargo de los procesos de Gestión de Calidad, Gestión Administrativa y Gestión de Recursos Humanos

Tabla N° 15 Relación Entre Procesos y Funciones

Cargo	Proceso
Gerente General	Dirección Estratégica Comercialización
Jefe Administrativo Financiero	Gestión de Calidad Gestión Administrativa Gestión de Recursos Humanos
Contadora General	Gestión Financiera
Jefe de Producción	Acondicionamiento Producción

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.2. Manual de Procedimientos

Es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.²⁵

Se propone implementar el manual de procedimientos descrito a continuación para que brinde ayuda a la Camaronera Melany en una mejor ejecución de las actividades.

El manual de procedimientos explica a manera detallada las mejoras introducidas para cada proceso del mapa de procesos sugerido tomando en cuenta los siguientes puntos:

1. **Propósito:** Es el objetivo que tiene el proceso y como lograr el mismo.
2. **Alcance:** Es el campo de acción del proceso.
3. **Responsable del proceso:** Es la persona designada con autoridad suficiente para encargarse del proceso y dirigirlo.
4. **Definiciones:** Explicación y aclaración exacta del significado de términos y siglas utilizadas en el manual de procedimientos.
5. **Políticas:** Guías o lineamientos para dirigir cada uno de los procesos.

²⁵ G., GÓMEZ (2001) [<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>]
Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno.

- 6. Documentos:** Información y su medio de soporte. El medio de soporte puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de estos.
- 7. Indicadores:** Estadística que proporciona información sobre un proceso determinado y que a través de mediciones periódicas permiten mejorar el mismo.
- 8. Diagrama de Flujo:** Esquema en el que se representa gráficamente el proceso, sus actividades y la interrelación que este tiene con los demás procesos.

El Manual de Procedimientos para la Empresa Camaronera Melany se adjunta en el anexo N° 4.

3.3. Mejoras Introducidas

Las mejoras que se introdujeron para este manual de procedimientos están basadas en resolver los principales problemas que se encontraron en la Empresa Camaronera Melany, estos problemas son las debilidades generales y de cada proceso que se detallan en el Capítulo dos de esta investigación, las cuales fueron obtenidas a través de la investigación realizada, observación de las actividades dentro de la Empresa y entrevistas al personal.

En la siguiente tabla se resume los cambios efectuados en los procesos de la Empresa Camaronera Melany:

Tabla N°16 Cuadro resumen de mejoras implementadas

Procesos	Nuevo	Mejorado	Eliminado	Unificado
Asesoramiento y Compra		X		
Tratamiento de Materia Prima		X		
Mantenimiento		X		
Cuidado Etapa Larva		X		
Cuidado Previo a la cosecha		X		
Cosecha y Transporte				X (a)
Venta				X (b)
Gestión Contable			X	
Selección y Contratación		X		
Nómina		X		
Planificación Estratégica	X			
Revisión de la Gestión	X			
Comunicación Interna y Externa	X			
Mejora continua	X			
Control de Documentos y Registros	X			
Trabajos preliminares		X		
Preparación		X		
Siembra		X		
Cuidado y Alimentación		X		
Cosecha		X		
Venta, Transporte y Verificación				X ®
Archivo y Documentación	X			
Adquisición de Bienes y Servicios	X			
Compra de Insumos	X			
Mantenimiento	X			
Presupuestos	X			
Registro contable	X			
Cobros	X			
Pagos	X			
Selección y Contratación		X		
Capacitación	X			
Nómina		X		
	14	13	1	3

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Cosecha y Transporte (a), Venta (b) se unificaron y el nuevo proceso es Venta, transporte y verificación®

3.3.1. Dirección Estratégica

3.3.1.1. Planificación Estratégica

En la actualidad la Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Planificación Estratégica, en este nuevo proceso se evaluará el cumplimiento del Plan Operativo Anual de las distintas áreas que conforman la Empresa Camaronera Melany; se incluyeron actividades que permitan evaluar el nivel de conocimiento sobre la misión, visión, valores y niveles jerárquicos dentro de la Empresa. En este proceso se incluyeron políticas para que apoyen el funcionamiento del mismo como: realizar el informe de cumplimiento anual del POA de cada área y se incluyeron también indicadores de cumplimiento.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Planificación Estratégica, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

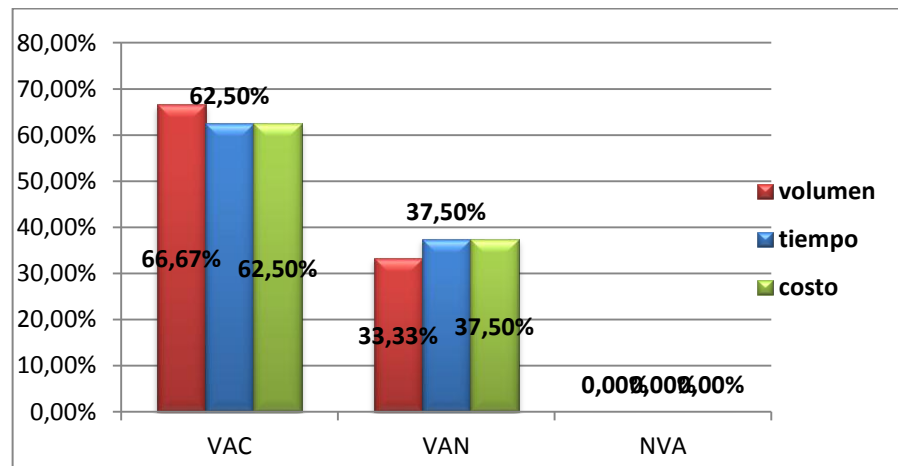
Tabla N° 17 Valores – Planificación Estratégica

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	6	450	46,87
VAN	3	270	28,12
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 26 Análisis Valor Agregado – Planificación

Estratégica



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.1.2. Comunicación Externa e Interna

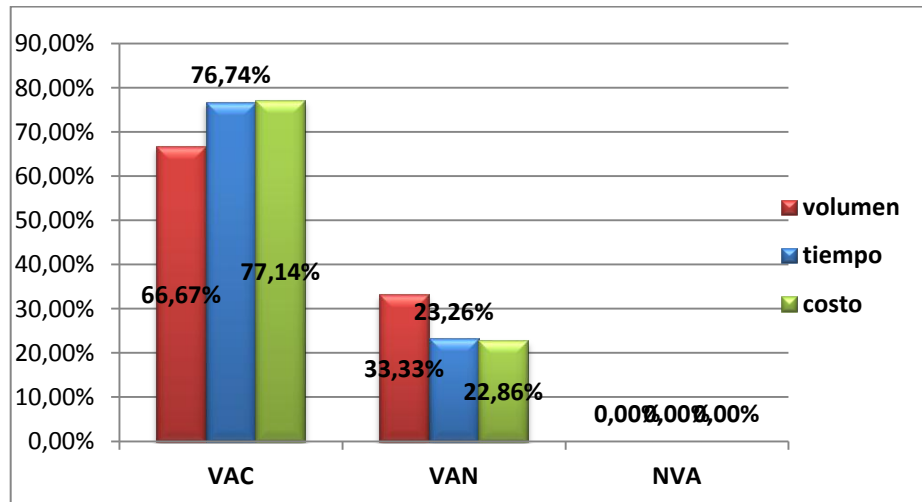
En la actualidad la Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Comunicación Interna, en este nuevo proceso la Empresa podrá dar a conocer a sus clientes internos y externos las nuevas políticas establecidas, informar sobre el cumplimiento del Plan de Comunicación vía mail y mediante circulares para los operarios de la camaronera.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Comunicación Externa e Interna, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 18 Valores – Comunicación Externa e Interna

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	6	495	42,19
VAN	3	150	12,5
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 27 Análisis Valor Agregado – Comunicación Externa e Interna

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.1.3. Revisión por la Dirección

La Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Revisión por la Dirección, en este nuevo proceso se incluyeron políticas como que las reuniones serán cada tres meses y

procesos en el cual el Gerente General analizará los indicadores de gestión y efectuar cambios en la estructura documental.

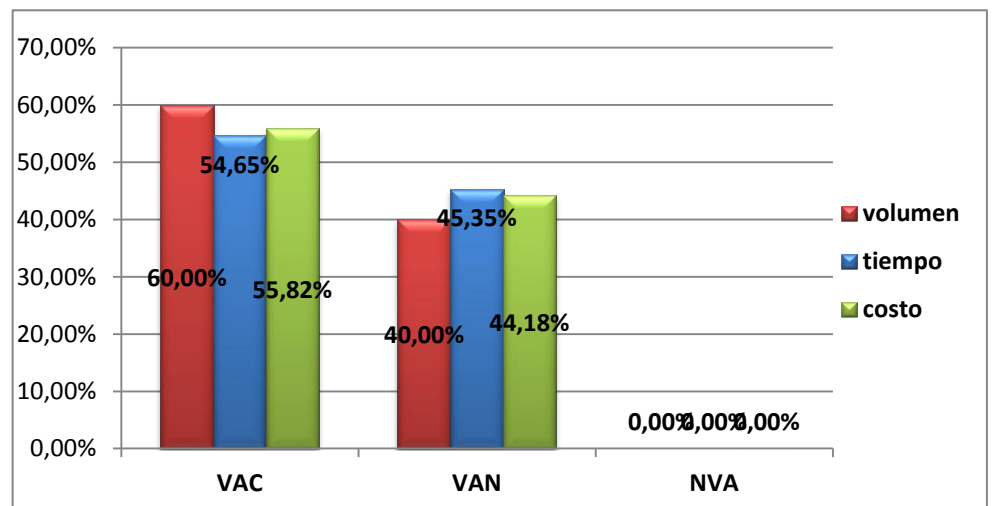
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Revisión por la Dirección, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 19 Valores – Revisión por la Dirección

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	6	470	48,96
VAN	4	390	38,75
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 28 Análisis Valor Agregado – Revisión por la Dirección



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.2. Gestión de Calidad

3.3.2.1. Mejora Continua

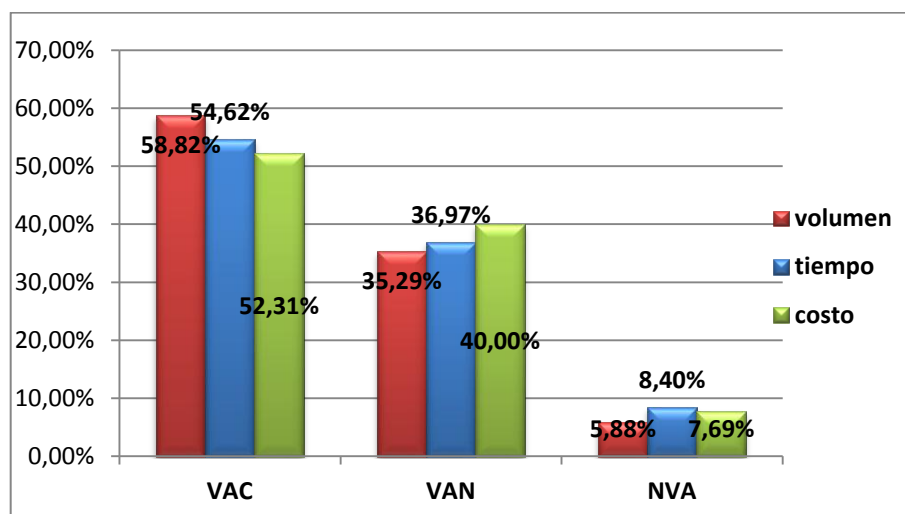
Se decidió introducir este nuevo proceso en la Empresa Camaronera Melany, el cual gestionará y controlará las actividades correspondientes a los procesos, para esto se han elaborado diferentes actividades respaldadas por políticas como: dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas, controles a los procesos, utilizando el cuadro de indicadores y demás políticas establecidas en el manual de procedimientos.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Mejora Continua, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 20 Valores – Mejora Continua

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	8	705	62,5
VAN	4	480	50
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 29 Análisis Valor Agregado – Mejora Continua

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.2.2. Control de Documentos y Registros

En la actualidad la Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Control de Documentos y Registros, en este nuevo proceso la Empresa podrá establecer los procedimientos para la elaboración, aprobación o actualización de los documentos y registros del sistema de gestión por procesos cumpliendo las políticas establecidas como: mantener actualizada la matriz de control de documentos y registros y demás políticas establecidas en el manual de procedimientos.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Control de Documentos y Registros, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

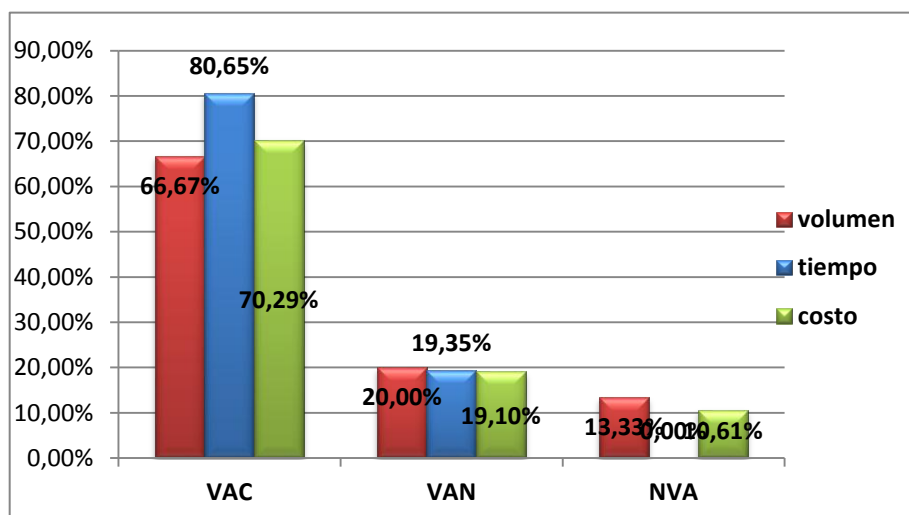
Tabla N° 21 Valores – Control de Documentos y Registros

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	10	250	27,60
VAN	3	60	7,5
NAV	2	0	4,17

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 30 Análisis Valor Agregado – Control de Documentos y Registros



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.3. Acondicionamiento

3.3.3.1. Trabajos Preliminares

En la actualidad la Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Trabajos Preliminares, en este nuevo proceso la Empresa podrá establecer los procedimientos para validar las condiciones de las instalaciones y equipos para así identificar si alguno de ellos requiere mantenimiento.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso Trabajos Preliminares, como este proceso es nuevo no se realiza la comparación:

Tabla N° 22 Valores – Trabajos Preliminares

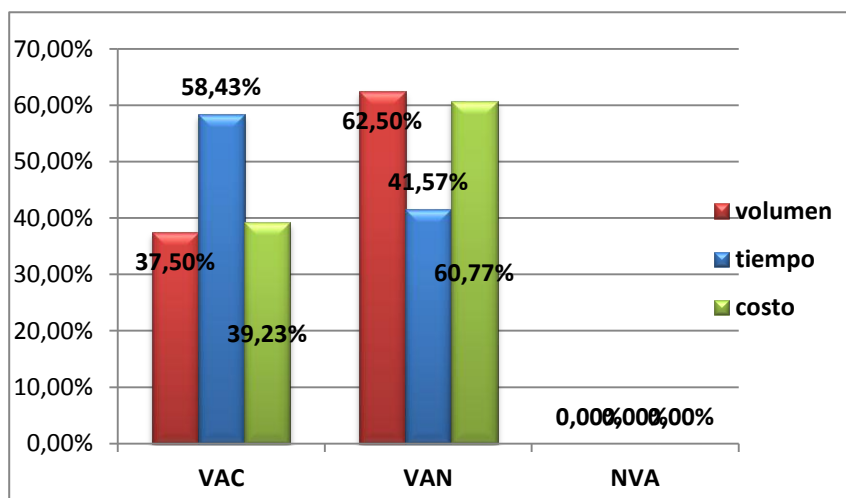
	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	3	260	8,70
VAN	5	185	13,48
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 31 Análisis Valor Agregado – Trabajos

Preliminares



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.3.2. Preparación

En la actualidad la Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Preparación, en este nuevo proceso la Empresa podrá establecer los procedimientos para validar las condiciones tanto del agua como del suelo y la planificación de la cantidad y calidad de larvas de camarón que se adquirirán.

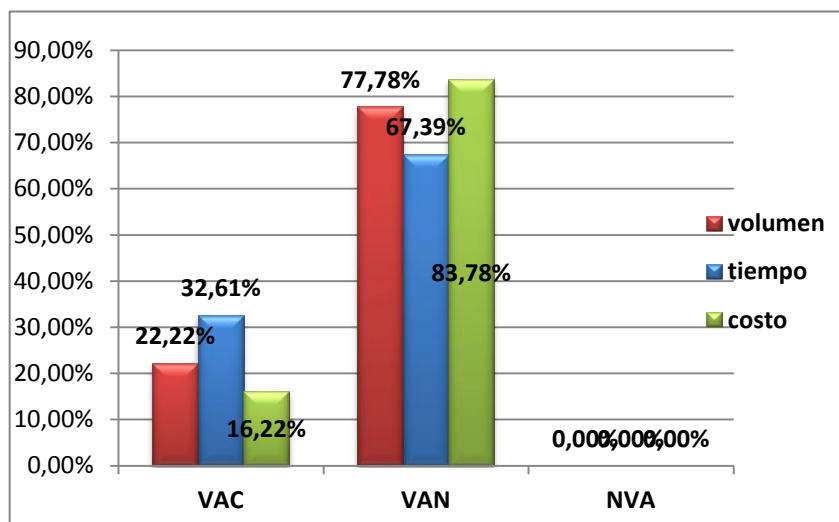
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso Mantenimiento, como este proceso es nuevo no se realiza la comparación:

Tabla N° 23 Valores – Preparación

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	2	150	4,37
VAN	7	310	22,60
NAV	0	0	0

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 32 Análisis Valor Agregado – Preparación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.4. Producción

3.3.4.1. Siembra

Actualmente este proceso tiene el nombre de Cuidado - Etapa larva. En este proceso se ha procedido a cambiarle el nombre al de Siembra ya que involucra más actividades de las que se tomaban en cuenta en un inicio. En este proceso se han implementado actividades y políticas que mejoren y controlen la siembra de la larva de camarón, una de las actividades más importantes agregadas a este proceso es la de aclimatar las larvas de camarón antes de insertarlas al agua de la piscina y así poder bajar el porcentaje de mortalidad del camarón.

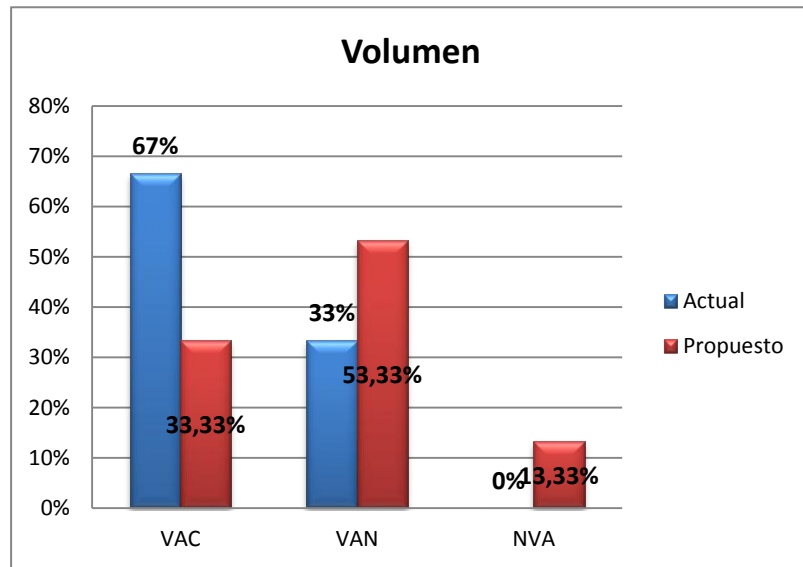
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado, comparando el porcentaje de los procesos actuales con el sugerido:

Tabla N° 25 Valores – Siembra

	N° actividades		Tiempo (min)		Dólares	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
VAC	4	5	1070	1130	31,20	32,95
VAN	4	8	160	330	4,66	12,25
NAV	0	2	0	2520	0	73,50

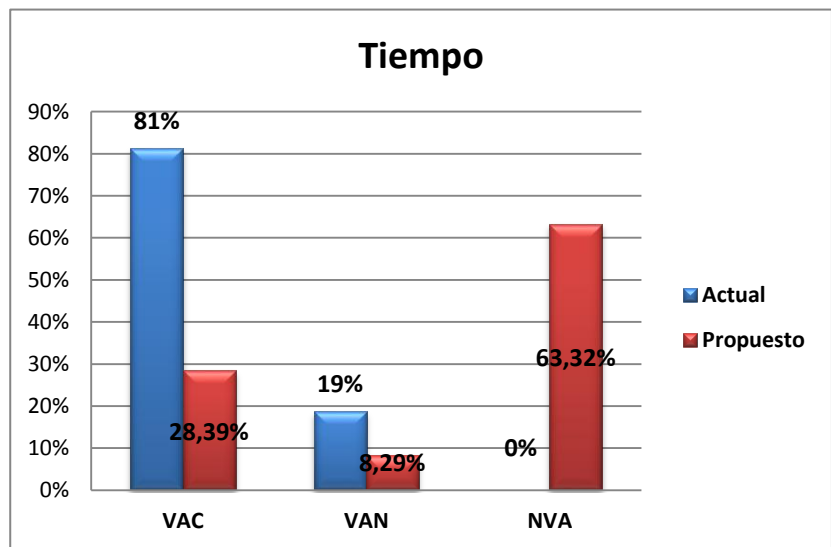
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 36 Análisis Valor Agregado Volumen – Siembra

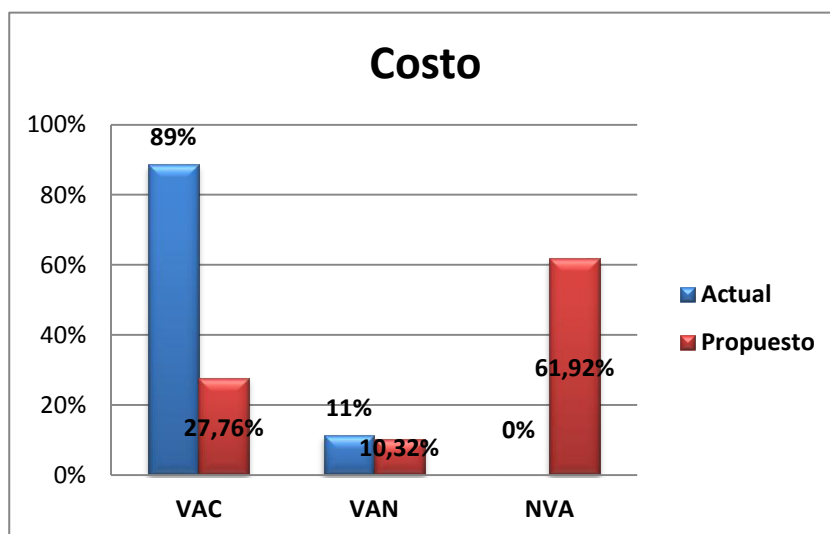


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 37 Análisis Valor Agregado Tiempo– Siembra



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 38 Análisis Valor Agregado Costo – Siembra

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.4.2. Cuidado y Alimentación

Actualmente este proceso tiene el nombre de Mantenimiento. En este proceso se ha procedido a cambiarle el nombre al de Cuidado y Alimentación ya que va más acorde a las actividades que se realizan en la camaronera. En este proceso se han implementado controles que mejoren la calidad del camarón que se está produciendo. El control más importante implementado es el de disponer de una persona especializada y encargada del área de producción, la cual conozca de aditivos y nutrientes necesarios para la mejora de la calidad en camarón sembrado.

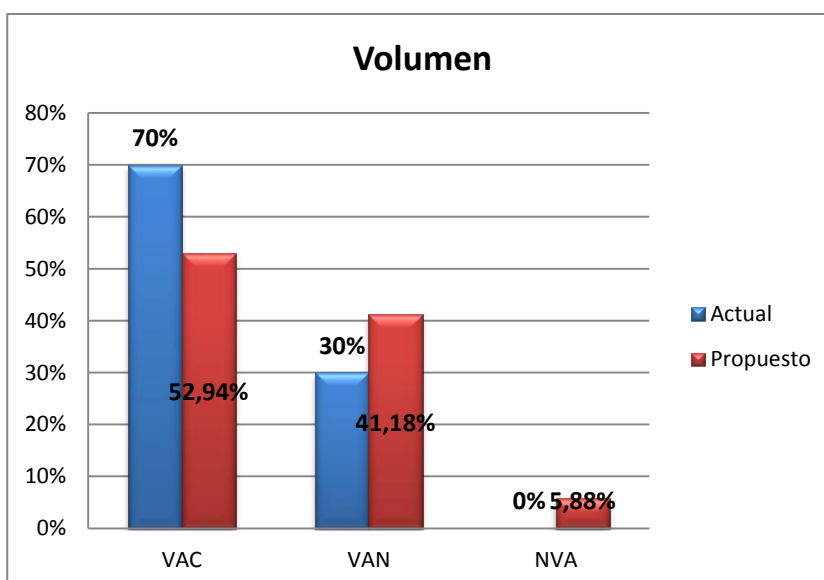
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado, comparando el porcentaje de los procesos actuales con el sugerido:

Tabla N° 26 Valores – Cuidado y Alimentación

	N° actividades		Tiempo (min)		Dólares	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
VAC	7	9	260	320	7,58	11,95
VAN	3	7	60	120	1,75	6,12
NAV	0	1	0	40	0	1,16

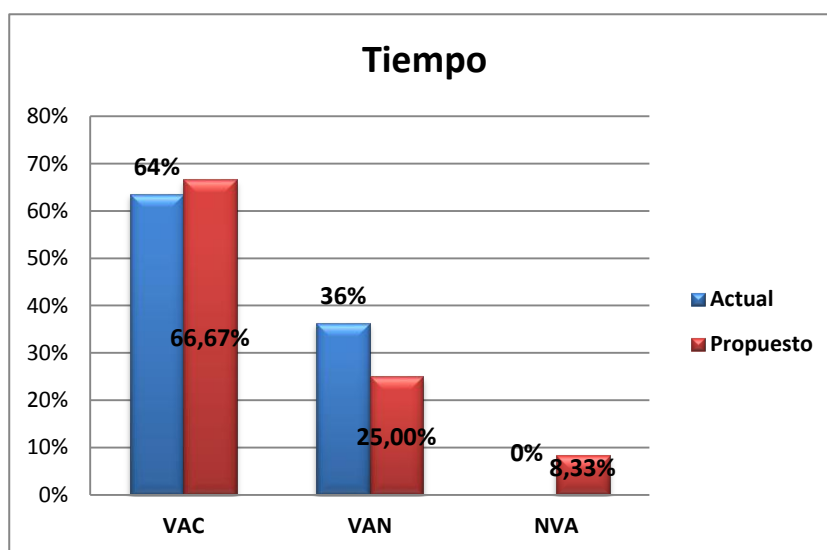
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

**Gráfico N° 39 Análisis Valor Agregado Volumen –
Cuidado y Alimentación**



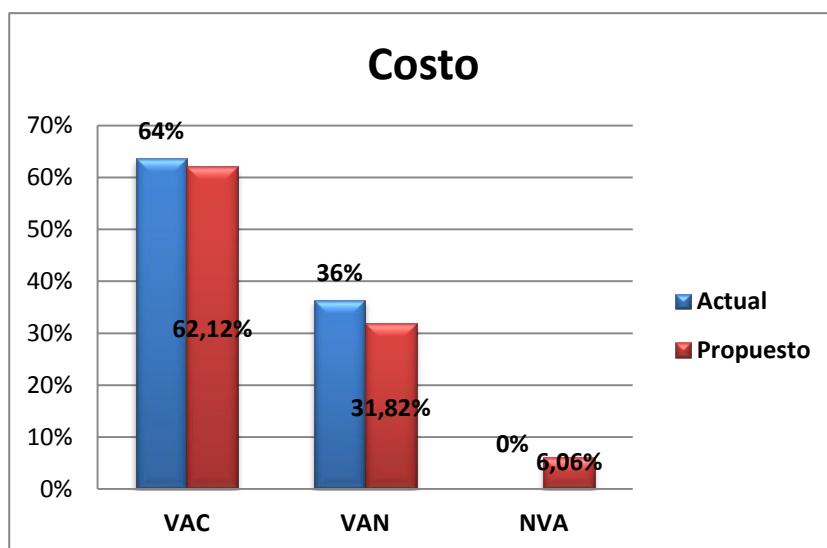
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 40 Análisis Valor Agregado Tiempo – Cuidado y Alimentación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 41 Análisis Valor Agregado Costo – Cuidado y Alimentación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.4.3. Cosecha

Actualmente este proceso tiene el nombre de Cosecha y Transporte. En este proceso se ha cambiado el nombre al de Cosecha ya que solo se hace referencia al transporte que se realiza hasta las lanchas de la empacadora. En este proceso se han implementado actividades que a pesar de que no generen un valor agregado ni para la empresa ni para el cliente son necesarios para el buen funcionamiento del proceso. Una de estas actividades es la de informar al Área de Recursos Humanos la fecha en la que se va a realizar la cosecha y en número de operarios necesarios para realizarla.

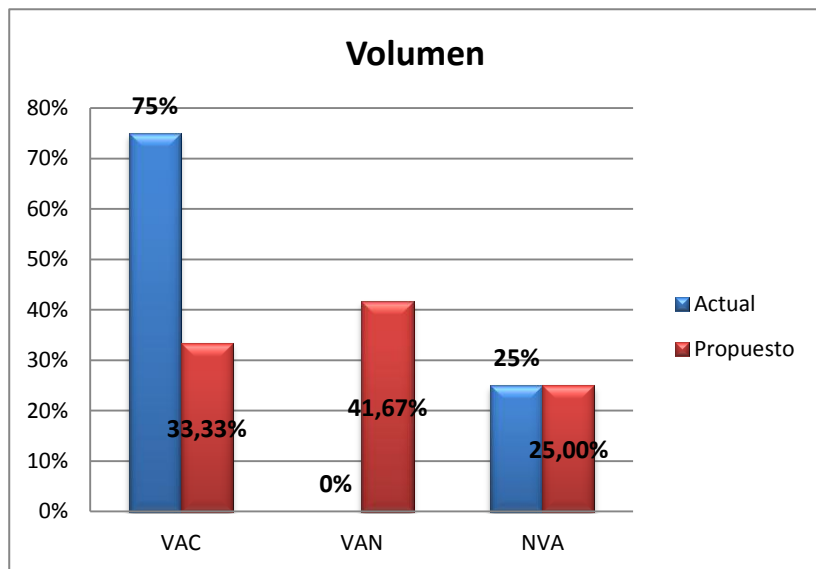
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado, comparando el porcentaje de los procesos actuales con el sugerido:

Tabla N° 27 Valores – Cosecha

	N° actividades		Tiempo (min)		Dólares	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
VAC	2	4	300	570	8,75	17,93
VAN	2	5	100	250	5,54	15,60
NAV	3	3	40	1050	2,04	75,25

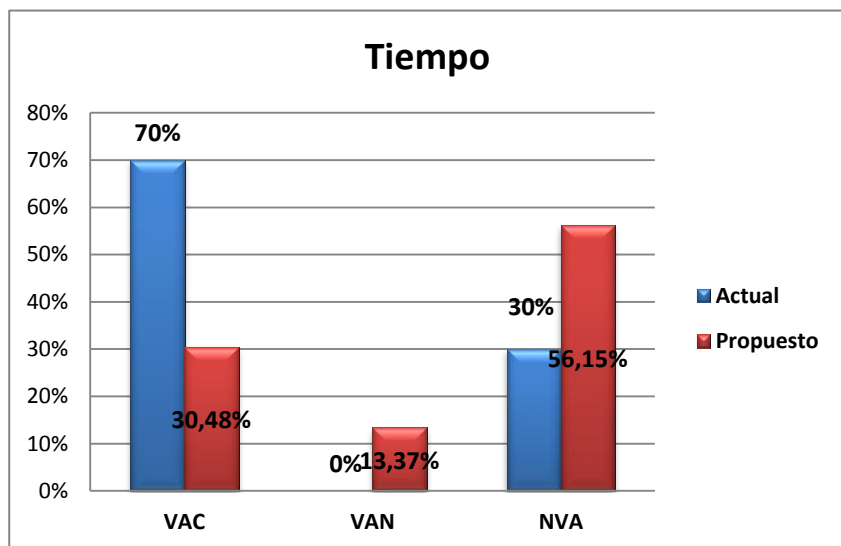
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

**Gráfico N° 42 Análisis Valor Agregado Volumen –
Cosecha**

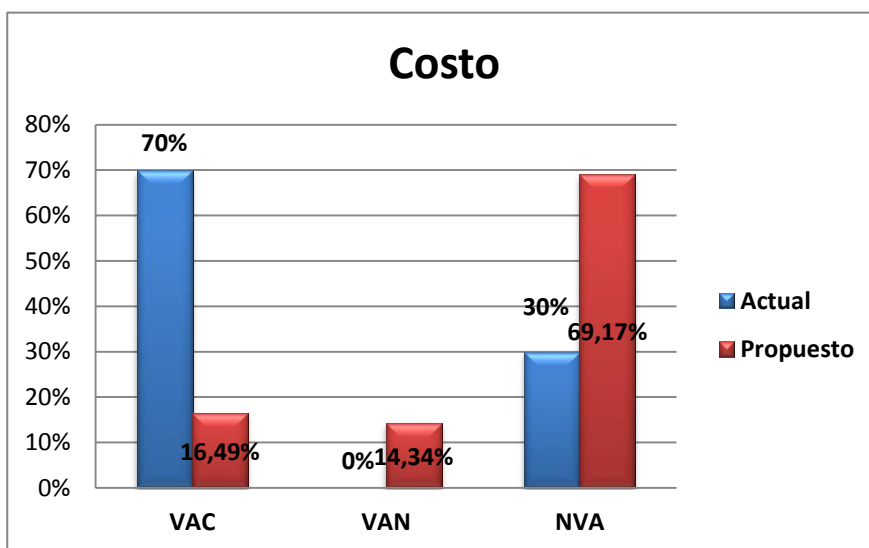


Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 43 Análisis Valor Agregado Tiempo – Cosecha



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 44 Análisis Valor Agregado Costo – Cosecha

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.5. Comercialización

3.3.5.1. Venta, Transporte y Verificación

Actualmente este proceso tiene el nombre de Venta. Se ha cambiado el nombre a este proceso al de Venta, Transporte y Comercialización ya que este proceso involucra también el transporte hasta la empacadora y la verificación del camarón procesado. En este proceso se han implementado controles importantes como en la verificación del camarón procesado donde la persona encargada de esto es el Gerente General pudiendo así eliminar posibles irregularidades.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado, comparando el porcentaje de los procesos actuales con el sugerido:

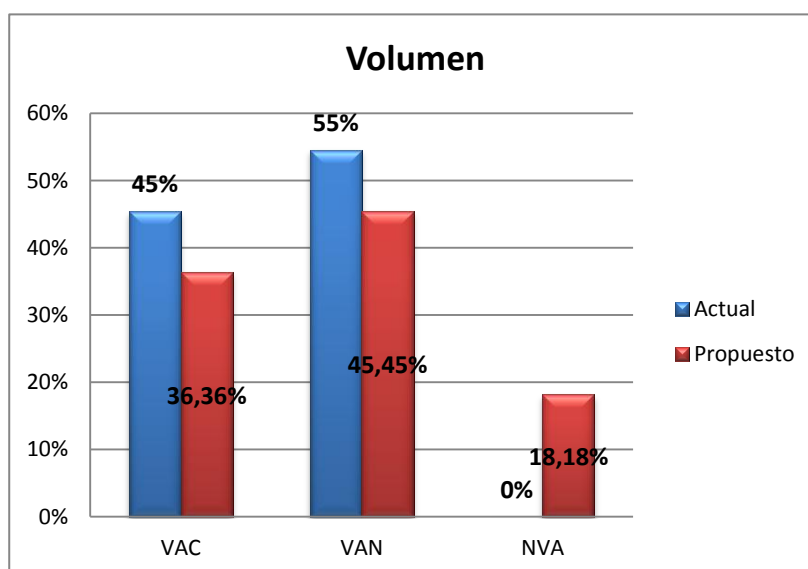
Tabla N° 28 Valores – Venta, Transporte y Comercialización

	N° actividades		Tiempo (min)		Dólares	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
VAC	3	4	95	155	4,27	6,02
VAN	5	5	360	355	13,12	14,47
NAV	1	2	30	50	3,12	5,20

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

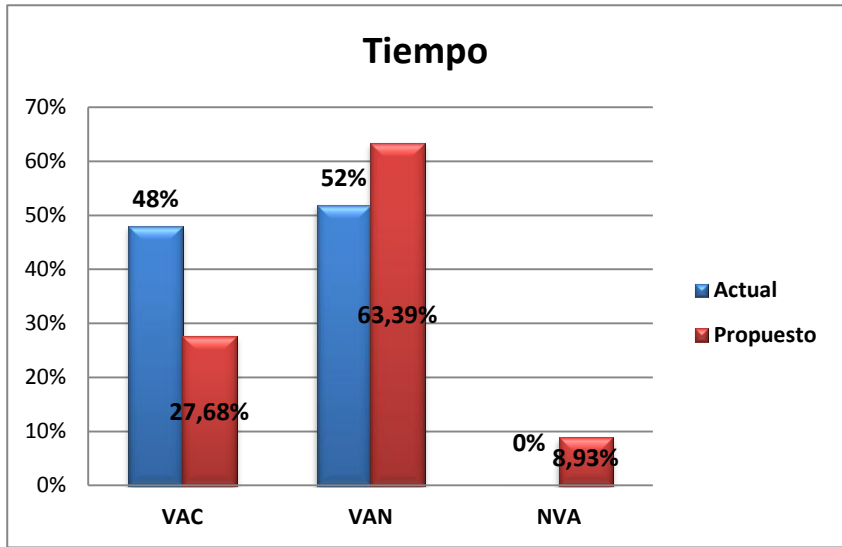
Gráfico N° 45 Análisis Valor Agregado Volumen – Venta, Transporte y Comercialización



Fuente: Investigación realizada

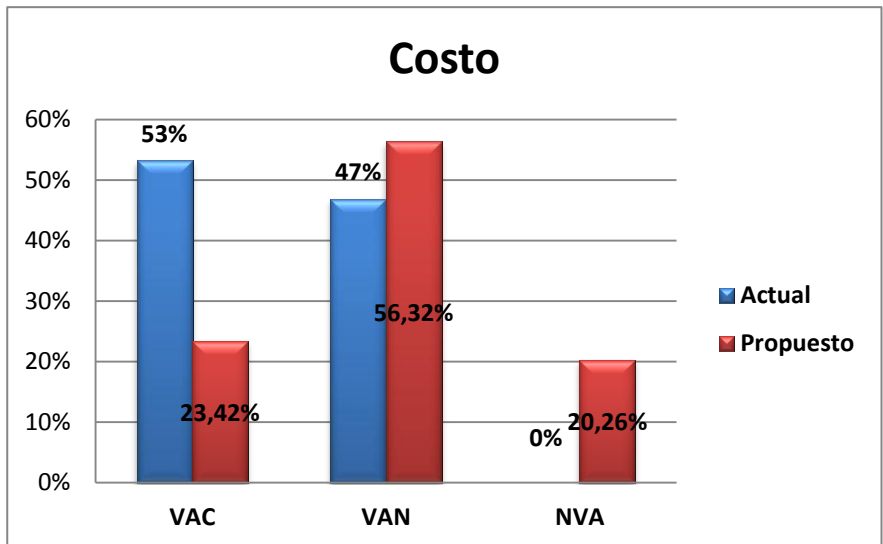
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

**Gráfico N° 46 Análisis Valor Agregado Tiempo – Venta,
Transporte y Comercialización**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

**Gráfico N° 47 Análisis Valor Agregado Costo – Venta,
Transporte y Comercialización**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.6. Gestión Administrativa

3.3.6.1. Archivo y Documentación

En la actualidad la Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Archivo y Documentación, se implementaron nuevas políticas como: Los documentos serán archivados en orden cronológico y de acuerdo a su tipo y el Jefe Administrativo Financiero es el responsable de este nuevo proceso con en este nuevo proceso la Empresa permitirá brindar un servicio de consulta al cliente interno.

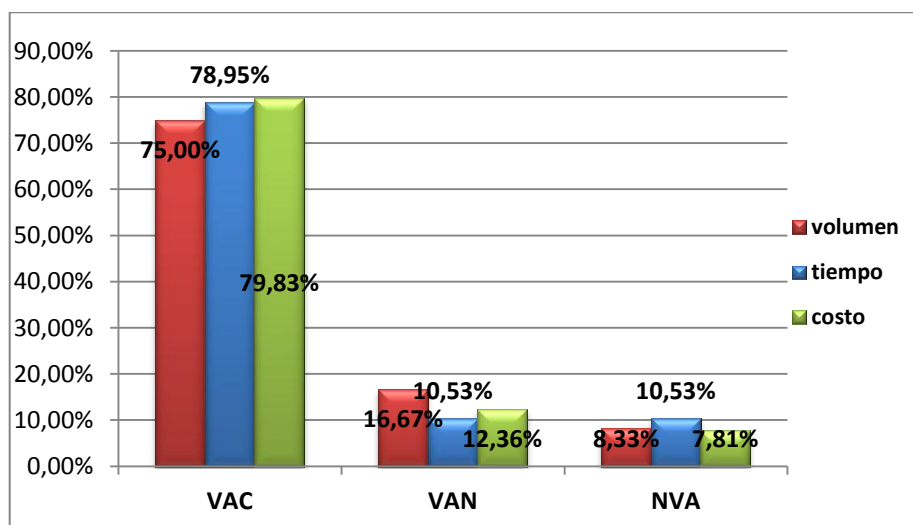
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Archivo y Documentación, como este proceso es nuevo no se realiza la comparación:

Tabla N° 29 Valores – Archivo y Documentación

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	9	300	25,00
VAN	2	40	3,33
NAV	1	40	3,33

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 48 Análisis Valor Agregado – Archivo y Documentación



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.6.2. Adquisición de Bienes y Servicios

En la actualidad la Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Adquisición de Bienes y Servicios, en este nuevo proceso se implementaron nuevas políticas como: escoger a las tres mejores cotizaciones y escoger al proveedor que se adapte al presupuesto y actividades para el desarrollo del proceso, de igual forma se otorgó mayor autoridad al Jefe Administrativo Financiero para las distintas compras de la Empresa.

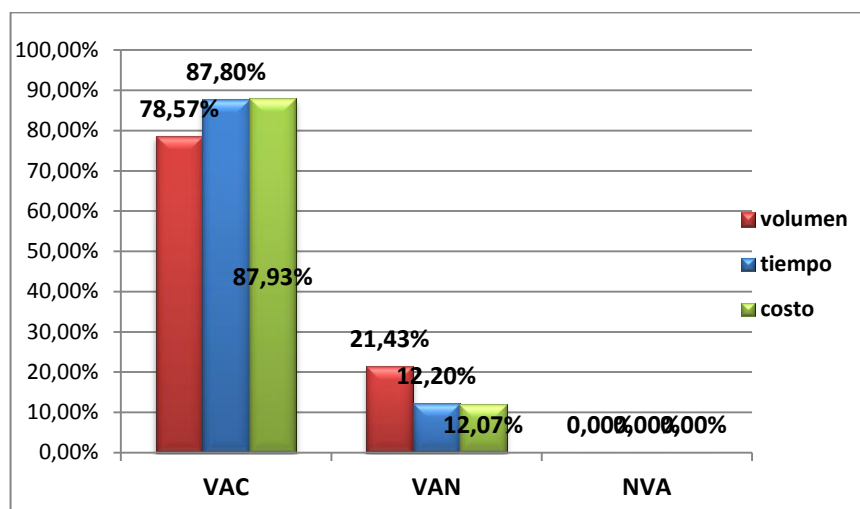
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Adquisición de Bienes y Servicios, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 30 Valores – Archivo y Documentación

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	11	720	60,73
VAN	3	100	8,33
NAV	0	0	0,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 49 Análisis Valor Agregado – Adquisición de Bienes y Servicios



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.6.3. Compra de Insumos

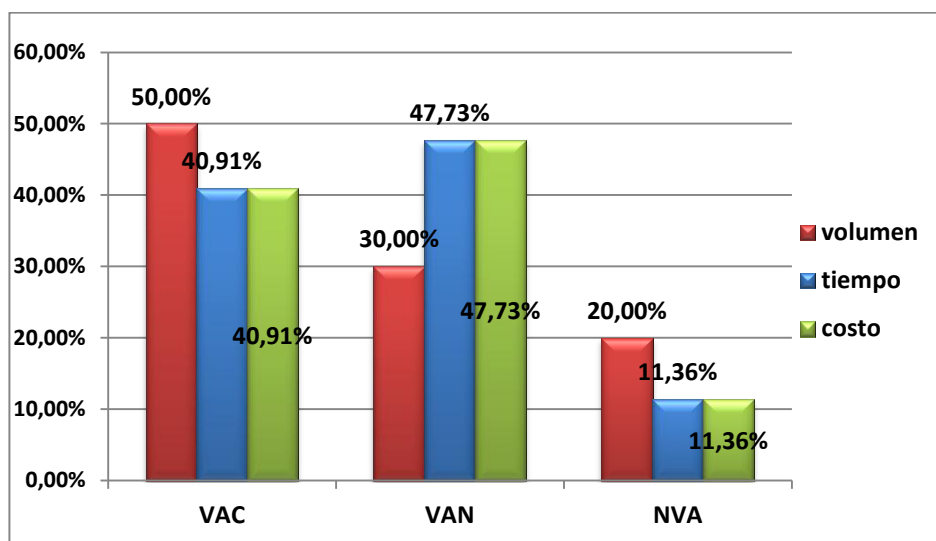
En la actualidad la Empresa Camaronera Melany no posee un proceso de Compra de Insumos, en este nuevo proceso se implementaron nuevas políticas como: realizar el pedido al proveedor siempre y cuando el stock de insumos sea igual o menos del 25%, Se deberá verificar que toda adquisición de insumos se encuentre dentro del presupuesto otorgado para la temporada No se podrá realizar ninguna compra de insumos a ningún proveedor que no haya sido designado como proveedor de la camaronera, de igual forma se otorgó mayor autoridad al Jefe Administrativo Financiero para las distintas compras de la Empresa.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Adquisición de Bienes y Servicios, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 31 Valores – Archivo y Documentación

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	5	180	13,13
VAN	3	210	15,31
NAV	2	50	3,65

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 50 Análisis Valor Agregado – Compra de Insumos

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.6.4. Mantenimiento

Este es un proceso nuevo el cual es esencial para la Empresa Camaronera Melany, para este proceso de han implementado políticas como: realizar dos veces al año la presentación de los informes de Gestión de Mantenimiento a Gerencia por parte del Jefe Administrativo Financiero y actividades para un mejor control del mantenimiento de los equipos de la Empresa y para la prevención y control de costos de los daños de los mismos, además se brinda mayor poder de decisión al Jefe Administrativo Financiero y Jefa de Producción en los casos de daños de equipos.

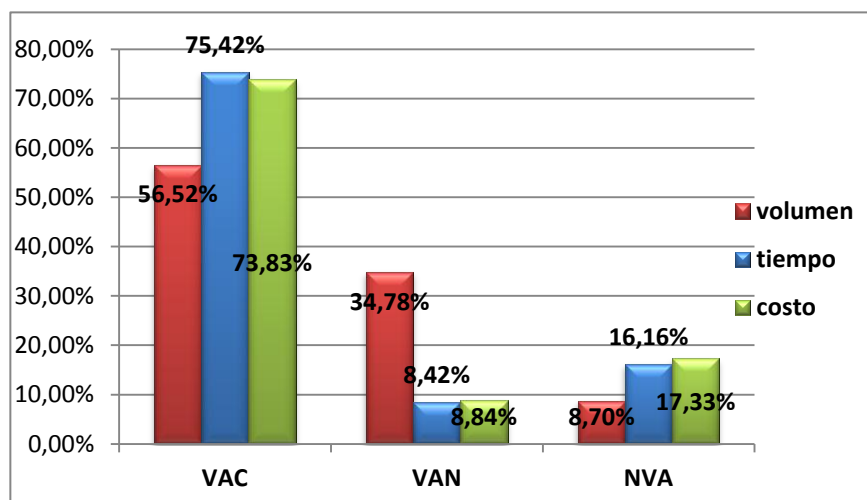
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Mantenimiento, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 32 Valores – Mantenimiento

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	13	2240	170,42
VAN	8	250	20,42
NAV	2	480	40,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 51 Análisis Valor Agregado – Mantenimiento



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.7. Gestión Financiera

3.3.7.1. Presupuesto

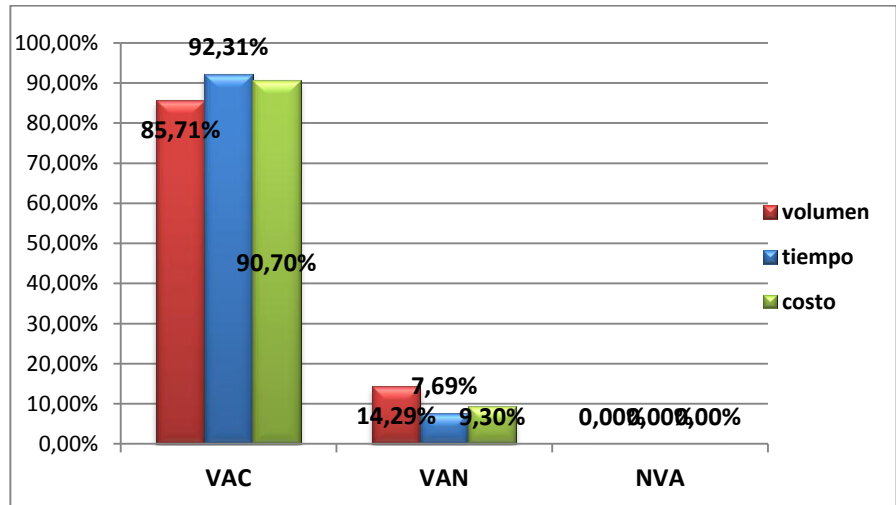
Este es un proceso nuevo e indispensable para la Empresa y debe ser ejecutado de manera correcta para evitar inconvenientes, para este proceso de han implementado políticas como: el presupuesto de la Empresa se lo realizará en el mes de Noviembre del año anterior y presentar todos los meses un informe de cumplimiento del presupuesto al Gerente General.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Presupuesto, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 33 Valores – Presupuesto

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	6	1440	121,88
VAN	1	120	12,50
NAV	0	0	0,00

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 52 Análisis Valor Agregado – Presupuesto

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.7.2. Registro Contable

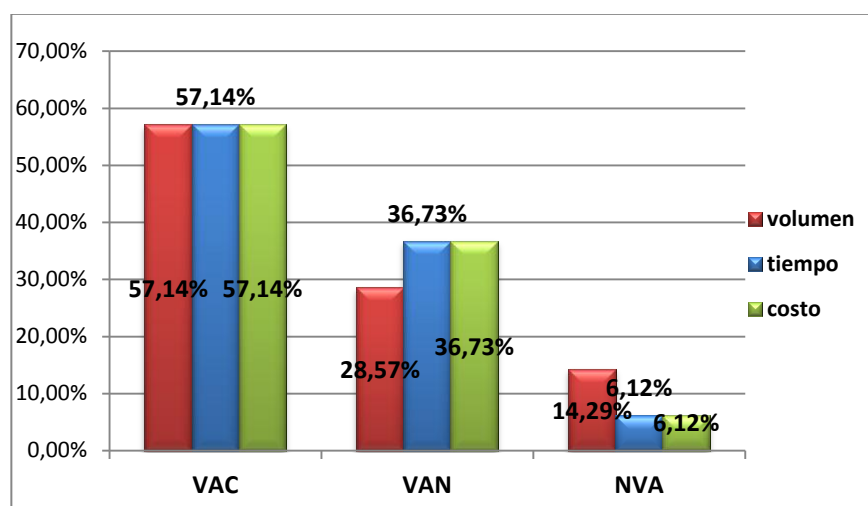
A este proceso se lo modificó en su totalidad, ya que el proceso inicial no hacía diferencia entre los procesos de pagos y cobros y al no realizar un correcto registro de las cuentas contables. Para este nuevo proceso se han implementado nuevas actividades y políticas como: actualización de las cuentas contables se la debe realizar diario, el archivo de los libros contable se debe mantener en orden cronológico y todo registro contable debe tener documentos de soporte.

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Registro Contable, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 34 Valores – Registro Contable

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	4	140	10,21
VAN	2	90	6,56
NAV	1	15	1,09

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 53 Análisis Valor Agregado – Registro Contable

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.7.3. Cobros

Este es un proceso nuevo e indispensable para la Empresa y debe ser ejecutado de manera correcta para evitar inconvenientes con los ingresos de la Empresa, para este nuevo proceso de han implementado nuevas actividades y políticas como: realizar un cronograma de cobros de acuerdo a las fechas

establecidas en cada uno de los documentos que generan la misma otorgar crédito de 30 días solo a los clientes antiguos, emitir mensualmente un detalle de los deudores con antigüedad mayor a treinta (30) días y efectuar su cobro de forma.

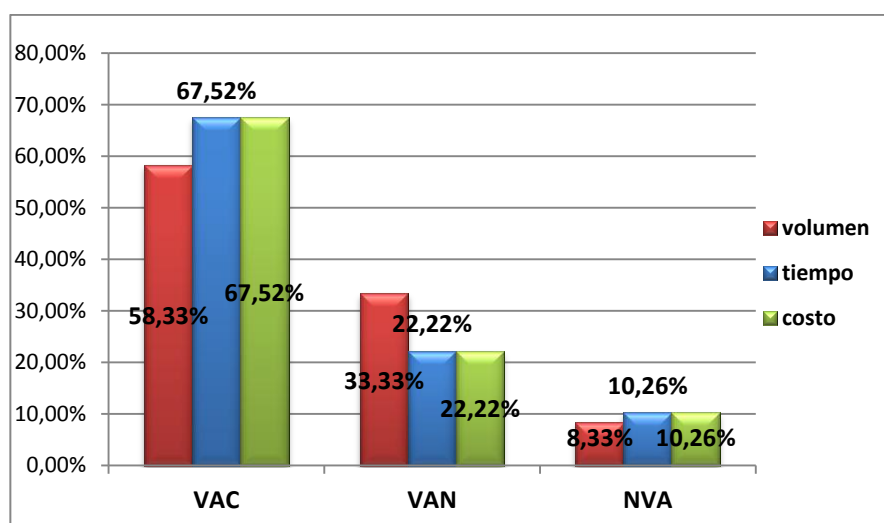
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Cobros, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 35 Valores – Cobros

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	7	395	28,80
VAN	4	130	9,48
NAV	1	60	4,38

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 54 Análisis Valor Agregado –Cobros



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.7.4. Pagos

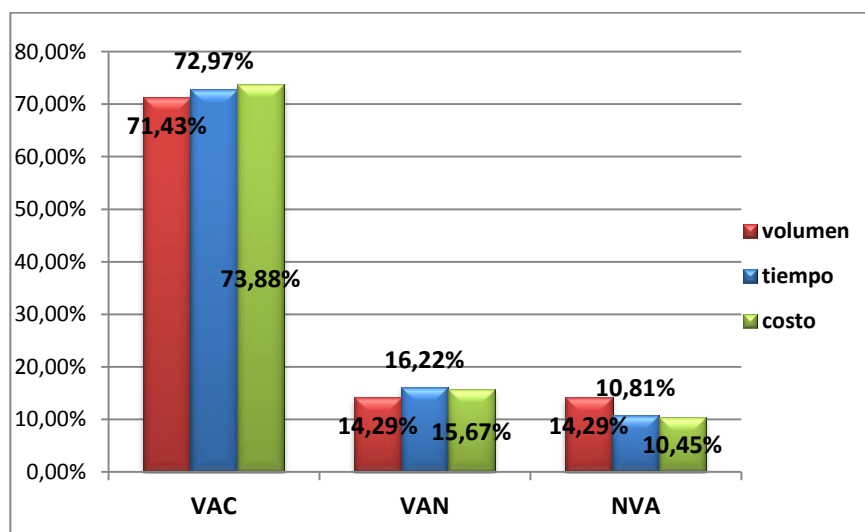
Este es un proceso nuevo e indispensable para la Empresa y debe ser ejecutado de manera correcta para evitar inconvenientes con los pagos de la Empresa, se han implementado siguientes las políticas como el pago a proveedores se realizará solo los viernes de la semana siguiente de la culminación del trabajo por parte del proveedor, los comprobantes de egreso deben ser firmados por el Asistente Contable y la Contadora General y el Gerente General tendrá la autoridad para firmar los cheques de pago

A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Pagos, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 36 Valores – Pagos

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	5	270	20,63
VAN	1	60	4,38
NAV	1	40	2,92

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 55 Análisis Valor Agregado – Pagos

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.8. Gestión de Recursos Humanos

3.3.8.1. Selección y Contratación

En este proceso se han implementado actividades y políticas que mejoren y agiliten la selección y contratación de personal para este proceso se han implementado nuevas actividades y políticas como: las áreas que requieran de personal, deberán contar con la plaza vacante autorizada en su plantilla, entrevistar a los candidatos y tomar pruebas psicotécnicas a los candidatos. Se sugiere principalmente implementar perfiles por competencias en la Empresa.

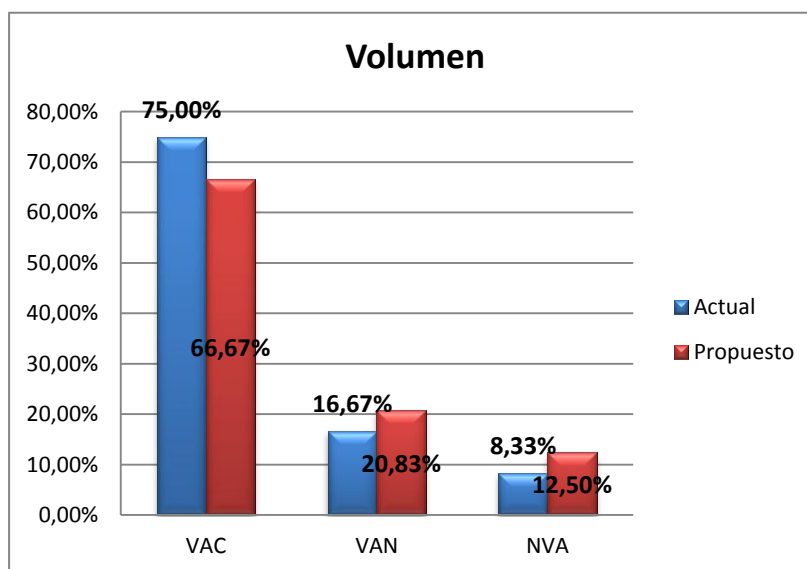
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado, comparando el porcentaje de los procesos actuales con el propuesto:

Tabla N° 37 Valores – Selección y Contratación

	N° actividades		Tiempo (min)		Dólares	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
VAC	9	16	510	1245	31,88	70,78
VAN	2	5	120	490	7,5	36,67
NAV	2	3	70	65	4,38	3,05

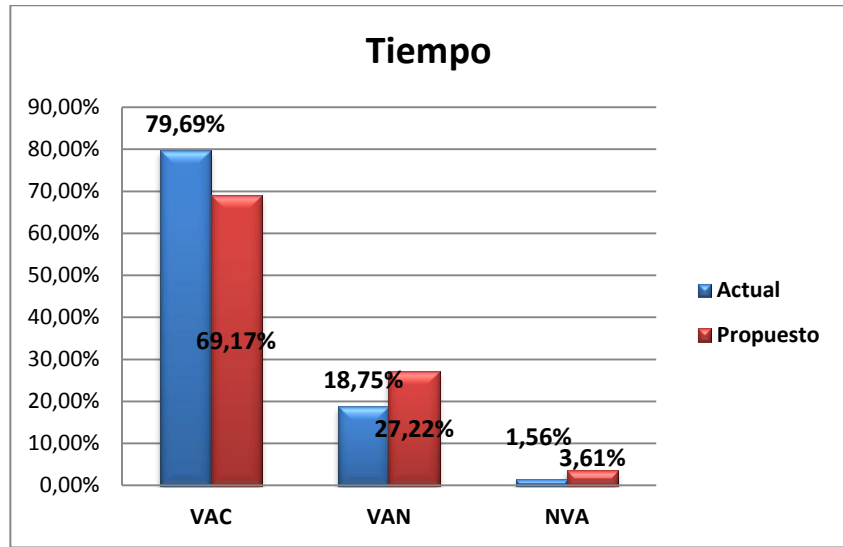
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 56 Análisis Valor Agregado Volumen – Selección y Contratación



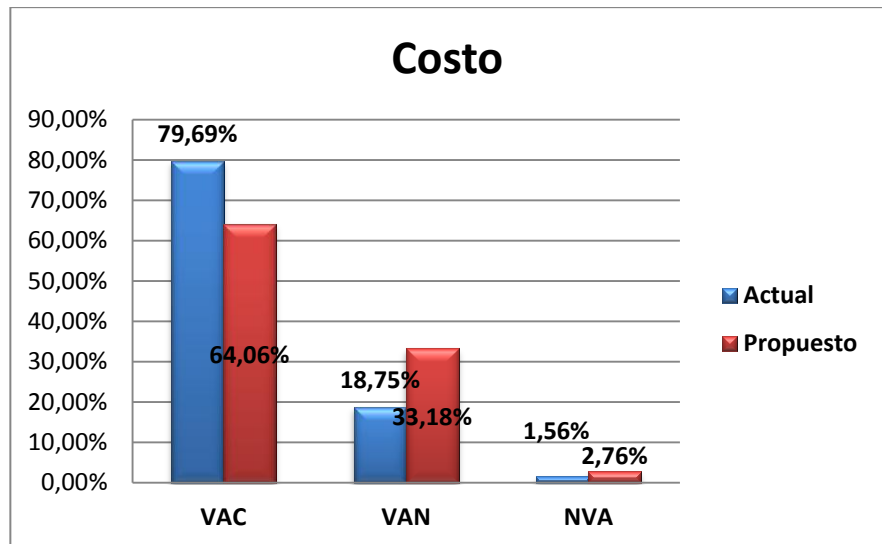
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

**Gráfico N° 57 Análisis Valor Agregado Tiempo –
Selección y Contratación**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

**Gráfico N° 58 Análisis Valor Agregado Costo –
Selección y Contratación**



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.8.2. Capacitación

Se ha decidido crear el proceso de capacitación para la Empresa Camaronera Melany, que en la actualidad no cuenta con uno y este proceso es indispensable ya que así se podrá reforzar y actualizar los conocimientos ya adquiridos por los empleados; para este nuevo proceso se han implementado nuevas actividades y políticas como: elaborar anualmente un plan de capacitación que incluyan las necesidades de cada empleado, realizar un concurso para determinar qué empresa de capacitación se apague a los lineamientos y necesidades de la Empresa.

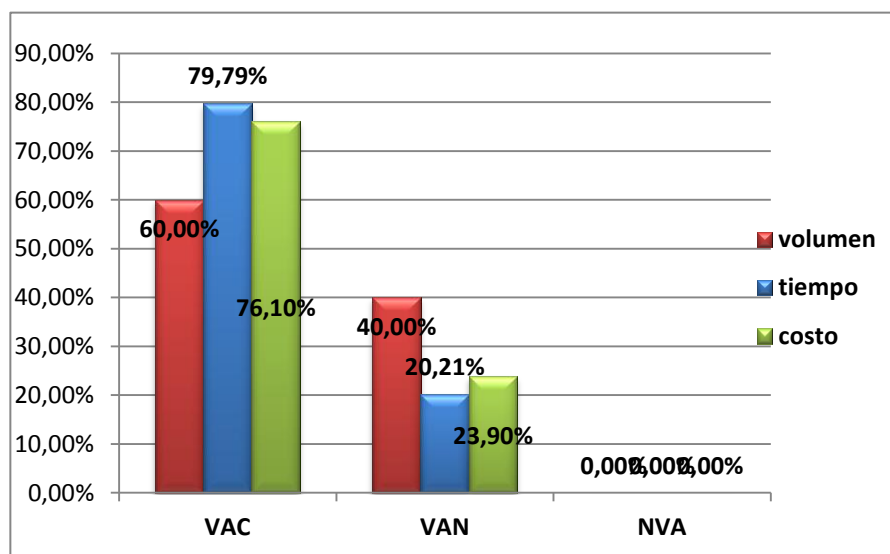
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado del proceso de Capacitación, como este proceso es nuevo no se realiza comparación:

Tabla N° 38 Valores – Capacitación

	N° actividades	Tiempo (min)	Dólares
VAC	9	1165	75,96
VAN	6	295	23,85
NAV	0	0	0,00

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 59 Análisis Valor Agregado – Capacitación

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

3.3.8.3. Nómina

El proceso de Nómina se ha modificado en su mayoría, se ha incrementado políticas que no estaban contempladas en el proceso inicial, una de ellas es el control al personal, es decir tienen que timbrar su hora de entrada y de salida y se han incluido políticas y actividades que otorgan mayor autoridad a la Gerencia de Recursos Humanos en las funciones relacionadas a la aprobación del rol de pago.

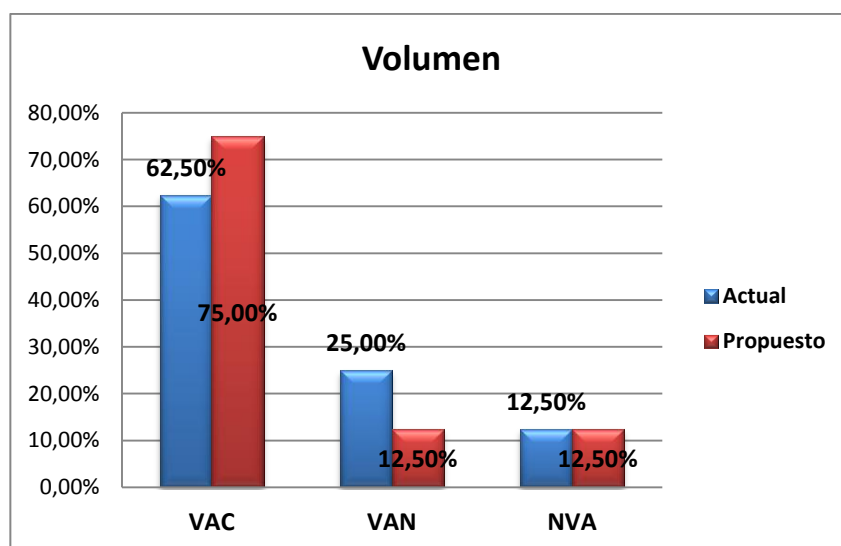
A continuación se muestra una gráfica del análisis del valor agregado, comparando el porcentaje de los procesos actuales con el sugerido:

Tabla N° 39 Valores – Nómina

	N° actividades		Tiempo (min)		Dólares	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
VAC	5	12	190	310	11,87	16,46
VAN	2	2	60	60	3,75	2,81
NAV	1	2	15	25	0,93	1,17

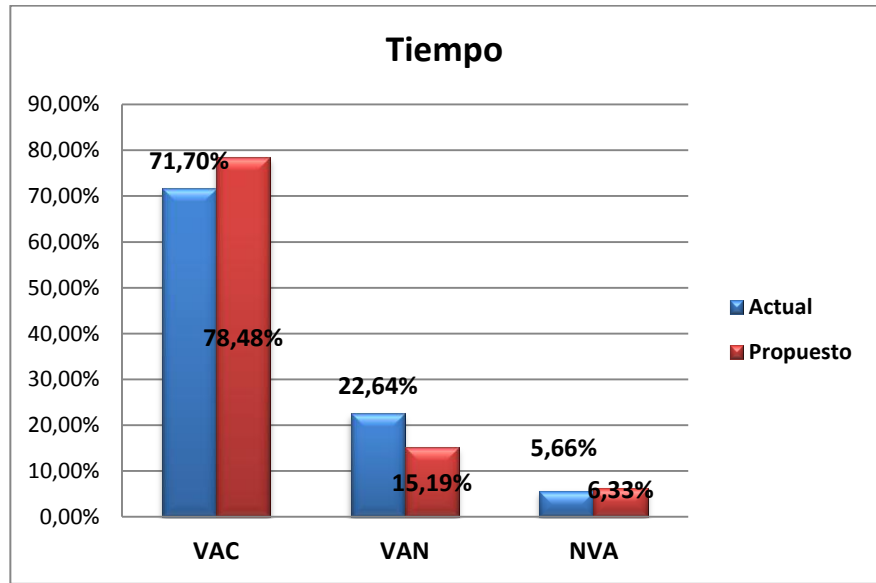
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 60 Análisis Valor Agregado Volumen – Nómina



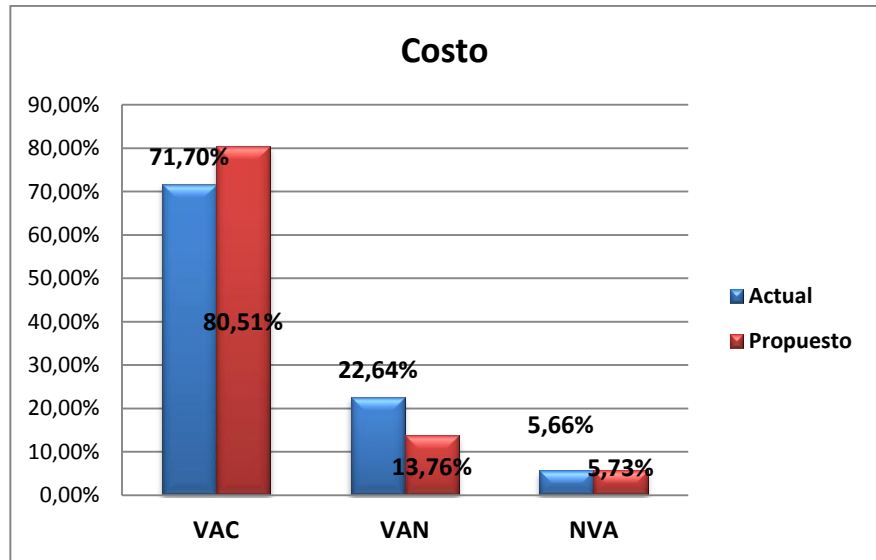
Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 61 Análisis Valor Agregado Tiempo – Nómina



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

Gráfico N° 62 Análisis Valor Agregado Costo – Nómina



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca.

4. DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En un sistema de control los indicadores son un elemento básico, ya que facilita el aprendizaje y el diagnóstico permanente en la organización, mejora la planificación, mide el perfeccionamiento, evalúa el desempeño de los procesos, mejoran la flexibilidad, definen los niveles de exigencia y permiten tomar decisiones de manera objetiva.

En este capítulo se desarrollan los indicadores de gestión para los procesos relacionados con el giro del negocio de la Empresa Camaronera Melany, cuyo análisis concluye con la elaboración del Cuadro de Mando Integral.

4.1. Planificación Estratégica y Objetivos

4.1.1. Misión

Ser una empresa líder en la producción camaronera nacional satisfaciendo a los clientes y consumidores con óptima calidad de su producto y servicio; mejorando la salud y seguridad de sus colaboradores cada día y respetando el medio ambiente.

Comentario: La misión actual de la Empresa Camaronera Melany no se enfoca en su totalidad los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, ni la manera concreta donde

radica el éxito de nuestra empresa; por esta razón se propone esta nueva Misión:

Liderar la producción camaronera, con excelencia en el mercado de producción camaronera en Manabí a través de productos de alta calidad y una óptima atención a nuestros clientes, manteniendo nuestros recursos humanos en constante fortalecimiento, apego estricto a las leyes laborales respetando el medio ambiente.

4.1.2. Visión

Situar en el mercado internacional nuestro producto, destacándose por su sabor exquisito y buena calidad logrando así obtener un reconocimiento de producción de calidad.

Comentario: La visión actual de la Empresa Camaronera Melany no indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado; por esa razón se propone esta nueva Visión:

Ser una empresa fuerte, sólida, generadora de riqueza, firmemente posicionada en el entorno nacional e internacional para el año 2020, que haya alcanzado un alto reconocimiento de calidad, con clientes

convertidos en amigos leales, un recurso humano comprometido con la empresa.

4.1.3. Valores Corporativos

- Retribuir la confianza de nuestros clientes comprometiéndonos a promover en nuestro recurso humano un sentido compartido de responsabilidad social y protección al medio ambiente.
- Lealtad hacia nuestros clientes; comprometiéndonos a ofrecer un producto de calidad por un precio justo.
- Valorar el hábitat en que se desarrolla la actividad camaronera y fomentar la reforestación de las zonas del manglar.

4.1.4. Objetivos

a) Perspectiva Financiera

- Lograr eficiencia minimizando los costos de producción en un 3%.
- Alcanzar una rentabilidad en la producción trimestral del 10%.
- Incrementar las ventas anuales en un 5% en comparación al año anterior.

b) Perspectiva de Clientes

- Lograr la satisfacción del cliente al entregarle un producto de calidad y sabor exquisito.
- Honrar el fiel cumplimiento de nuestros compromisos mediante, la seriedad en los contratos, brindando estabilidad y disponibilidad permanente de productos.
- Garantizar productos de calidad con precios de mercado altamente competitivos.

c) Perspectiva de Procesos Internos

- Optimizar la producción para así lograr que el equilibrio entre la sobrevivencia y mortalidad del camarón.
- Lograr eficiencia minimizando desperdicios inherentes a la producción.
- Crear normas para controlar la calidad de los suministros y así disminuir los desperdicios.
- Disminuir el impacto ambiental con el uso mínimo de productos químicos en proceso productivo.

d) Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

- Definir, establecer y aplicar políticas y normas de salud ocupacional para la protección de la salud de los colaboradores.
- Promover un clima laboral que permita crear lealtad entre el trabajador y la Empresa.

- Poseer colaboradores con conocimientos adecuados de acuerdo a su función, mediante programas de capacitación continua para elevar el nivel profesional de todo el personal.

4.1.5. Relación Objetivos Misión Visión

En la Tabla N°40 – Relación Objetivos Misión Visión, se puede determinar que los objetivos son aceptables ya que los mismos se encuentran relacionados con la Misión y Visión propuesta.

Tabla N° 40 Relación Objetivos Misión Visión

OBJETIVOS	MISIÓN	VISIÓN
Lograr eficiencia minimizando los costos de producción en un 3%.	3	4
Alcanzar una rentabilidad en la producción trimestral del 10%.	3	5
Incrementar las ventas anuales en un 5% en comparación al año anterior.	3	5
Lograr la satisfacción del cliente al entregarle un producto de calidad y sabor exquisito.	4	4
Honrar el fiel cumplimiento de nuestros compromisos mediante, la seriedad en los contratos, brindando estabilidad y disponibilidad permanente de productos.	4	4
Garantizar productos de calidad con precios de mercado altamente competitivos	5	3
Optimizar la producción para así lograr que el equilibrio entre la sobrevivencia y mortalidad del camarón.	4	3
Lograr eficiencia minimizando desperdicios inherentes a la producción.	4	3
Crear normas para controlar la calidad de los suministros y así disminuir los desperdicios.	4	4
Disminuir el impacto ambiental con el uso mínimo de productos químicos en proceso productivo	5	2
Definir, establecer y aplicar políticas y normas de salud ocupacional para la protección de la salud de los colaboradores.	5	3
Promover un clima laboral que permita crear lealtad entre el trabajador y la Empresa.	4	4
Poseer colaboradores con conocimientos adecuados de acuerdo a su función, mediante programas de capacitación continua para elevar el nivel profesional de todo el personal	4	4

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

Tabla N° 41 Relación Objetivos Misión Visión

PONDERACIÓN	CARACTERÍSTICA	OBSERVACIÓN
1	No Relacionado	No Aceptable
2	Poco Relacionado	
3	Relacionado	Aceptable
4	Bastante Relacionado	
5	Muy Relacionado	

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

4.2. Diseño de Indicadores de Gestión

Se busca asegurar la máxima competitividad y productividad de la Empresa Camaronera Melany, mediante el control de la gestión por indicadores que permite establecer las desviaciones para la adopción de medidas correctivas y preventivas.

4.2.1. ¿Qué son los Indicadores de Gestión?

Son claves para el pilotaje de los procesos relacionados. Cualquiera de los otros indicadores citados sirve para ver la evolución del proceso, pero los indicadores que realmente son necesarios son los indicadores de gestión, que nos permite ver la situación del proceso en todo momento y administrar los recursos necesarios para prevenir y cumplir realmente con los pedidos del cliente y optimizar esos cuellos de botella que nos limitan y lo que hemos considerado como límites.²⁶

²⁶ I, Rueda (2005) *Curso Taller de Indicadores de Gestión*. Noveno Nivel.

Existen diferentes tipos de indicadores, indicadores de cumplimiento, de evaluación, eficiencia, eficacia e indicadores de gestión los mismos se pueden definir de la siguiente manera:

- De cumplimiento: indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- De evaluación: mide el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso, ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- De eficacia: indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- De gestión: ayudan a establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados, nos permiten administrar realmente un proceso²⁷.

4.2.2. Medición de la Gestión

La medición de la gestión de una organización requiere de un conjunto de indicadores con un adecuado conocimiento de sus posibles interrelaciones con las dimensiones administrativas que son²⁸:

²⁷ EXCELENCIA EMPRESARIAL (2006) [http://web.jet.es/amosarrain/gestion_indicadores.htm]

Gestión Indicadores

²⁸ ESPINOSA, M y FLORES, K. (2008). *Levantamiento, Mejoramiento de Procesos y Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la clínica Jerusalén ubicada en la ciudad de Quito. Disertación de grado previa la obtención de título de Ing. Comercial. PUCE.*

- **Viabilidad Financiera:** se refiere a la capacidad de la organización para generar recursos financieros que aseguran el cumplimiento de su misión, visión, objetivos y estrategias.
- **Eficiencia:** mide la cantidad de recursos utilizados para generar un bien o un servicio. Está asociado con la mejor utilización de recursos.
- **Eficacia:** mide el grado de cumplimiento de los objetivos, es decir si la compañía está o no logrando los objetivos planteados.
- **Relevancia:** mide la capacidad de respuesta de la organización a sus necesidades de los clientes y su satisfacción, los clientes de la empresa pueden ser internos o externos.

4.2.3. ¿Qué es el Cuadro de Mando Integral?

Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia²⁹.

Cuadro de Mando Integral está conformado por cuatro perspectivas que detallan los índices que permiten mantener, desarrollar y sostener los resultados financieros, para su elaboración se utilizó indicadores

²⁹ Wikipedia (2011) [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral] *Cuadro de Mando Integral*

propuestos en el manual de procedimientos de la Empresa Camaronera Melany, según el resultado de la priorización realizada y la clasificación de las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Aprendizaje.

- **Perspectiva financiera:** Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de crecimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.
- **Perspectiva de clientes:** En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa le plantee.
- **Perspectiva de procesos internos:** En esta perspectiva se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Es recomendable que como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor, luego se establecerá los objetivos estratégicos que serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

- **Perspectiva de aprendizaje organizacional:** Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que sin duda son importantes pero que hoy en día por sí solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.³⁰

4.3. Construcción de Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral no es solo un conjunto de indicadores, sino una manera de disponer de una fuente de información estratégica que prepara la Organización a ser competitiva sin perder de vista los resultados.

La obtención de información en este tipo de esquemas debe estar alineada con la planificación estratégica y los objetivos promulgados por la Empresa, para transformarse en un verdadero Sistema de gestión que junto con el mejoramiento de los procesos puedan asumir cambios en el entorno con mecanismos de mejora y aceptación.

³⁰ ROJAS Paola – VACA Jaime. (2009) Apuntes de 9º Nivel, Administración de la Productividad **Cuadro de Mando Integral**

Lo que se incorpore en esta herramienta, será aquello con lo que se podrá medir la gestión realizada y, por este motivo, es muy importante establecer en cada caso qué es lo que hay que controlar y cómo hacerlo. En general, el Cuadro de Mando debe tener cuatro partes bien diferenciadas.³¹

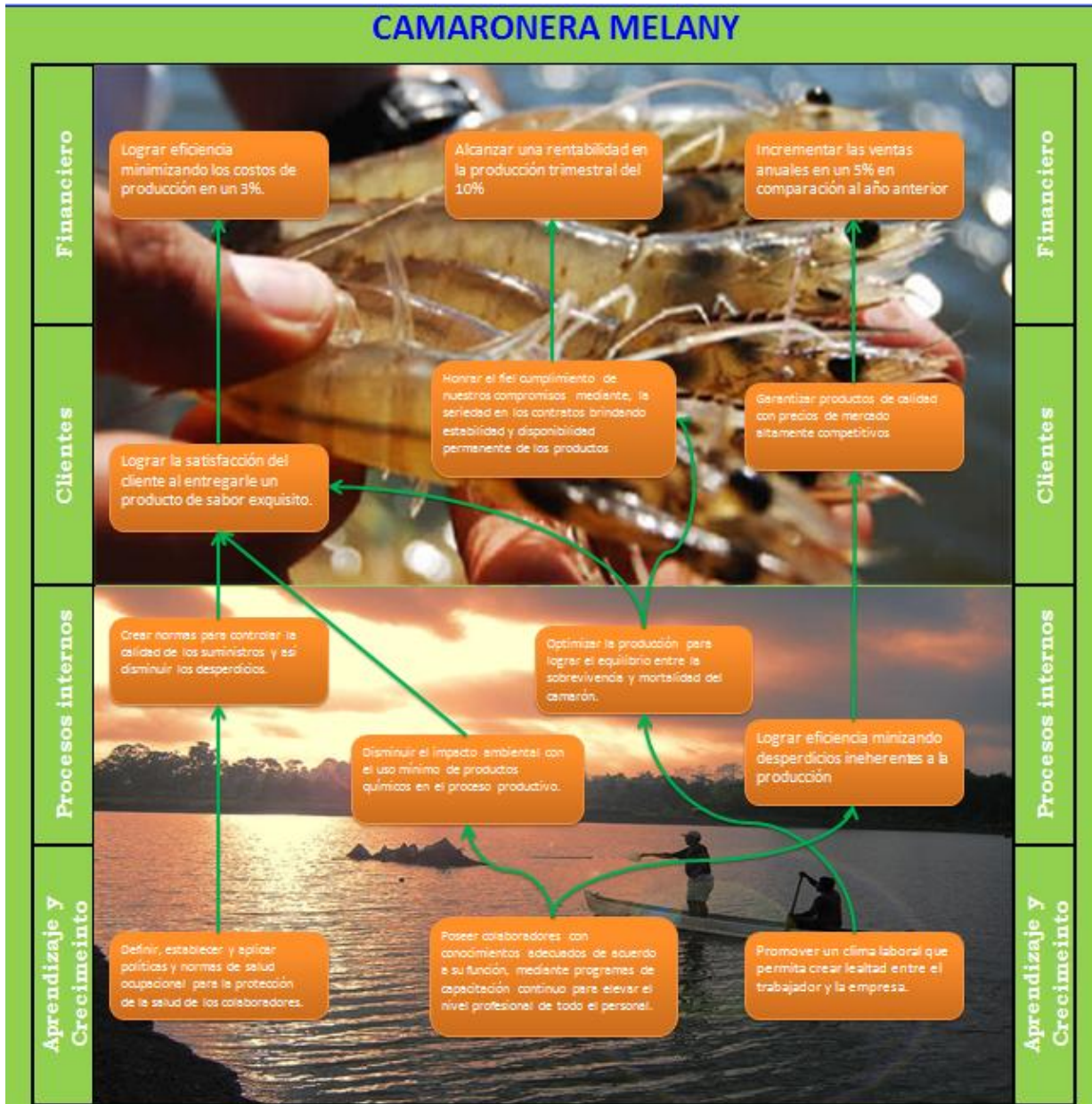
- Primero: se deben constatar de forma clara, cuáles son las variables o aspectos claves más importantes a tener en cuenta para la correcta medición de la gestión en un área determinada o en un nivel de responsabilidad concreto.
- Segundo: en la que éstas variables puedan ser cuantificadas de alguna manera a través de los indicadores precisos, y en los períodos de tiempo que se consideren oportunos.
- Tercero: en alusión al control de dichos indicadores, será necesaria la comparación entre lo previsto y lo realizado, extrayendo de algún modo las diferencias positivas o negativas que se han generado, es decir, las desviaciones producidas.
- Cuarto: es fundamental que con imaginación y creatividad se consiga que el modelo de Cuadro de Mando que se proponga en una organización ofrezca soluciones cuando así sea necesario.

Para esto el Cuadro de Mando Integral debe estar socializado, interrelacionado y basado en el plan estratégico de la organización, lo importante es que el plan estratégico sea elaborado cada año con el objetivo de cubrir todas las expectativas por parte del cliente.

³¹ Wikipedia (2011) [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral] **Cuadro de Mando Integral**

Con los objetivos planteados anteriormente, se elaboró el Cuadro de Mando Integral para la Empresa Camaronera Melany que a continuación se presenta:

Gráfico N° 63 Cuadro de Mando Integral Empresa Camaronera Melany Alineado a los Objetivos



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

4.4. Alineamiento de la estrategia al modelo de procesos

En la alineación de la estrategia al modelo de procesos se busca identificar qué procesos de la Camaronera Melany intervienen en cada estrategia y perspectiva para alinear todas las actividades al cumplimiento de todos los objetivos.

A continuación se muestran la sincronización de los objetivos con procesos planteados. Cabe recalcar que los indicadores existentes se encuentran debidamente codificados y los Planes Operativos no tendrá una codificación ya que son proyectos con una fecha de vigencia establecida y que después se verá la factibilidad de definirlos como procesos o añadirlos como indicadores para los procesos ya existentes.

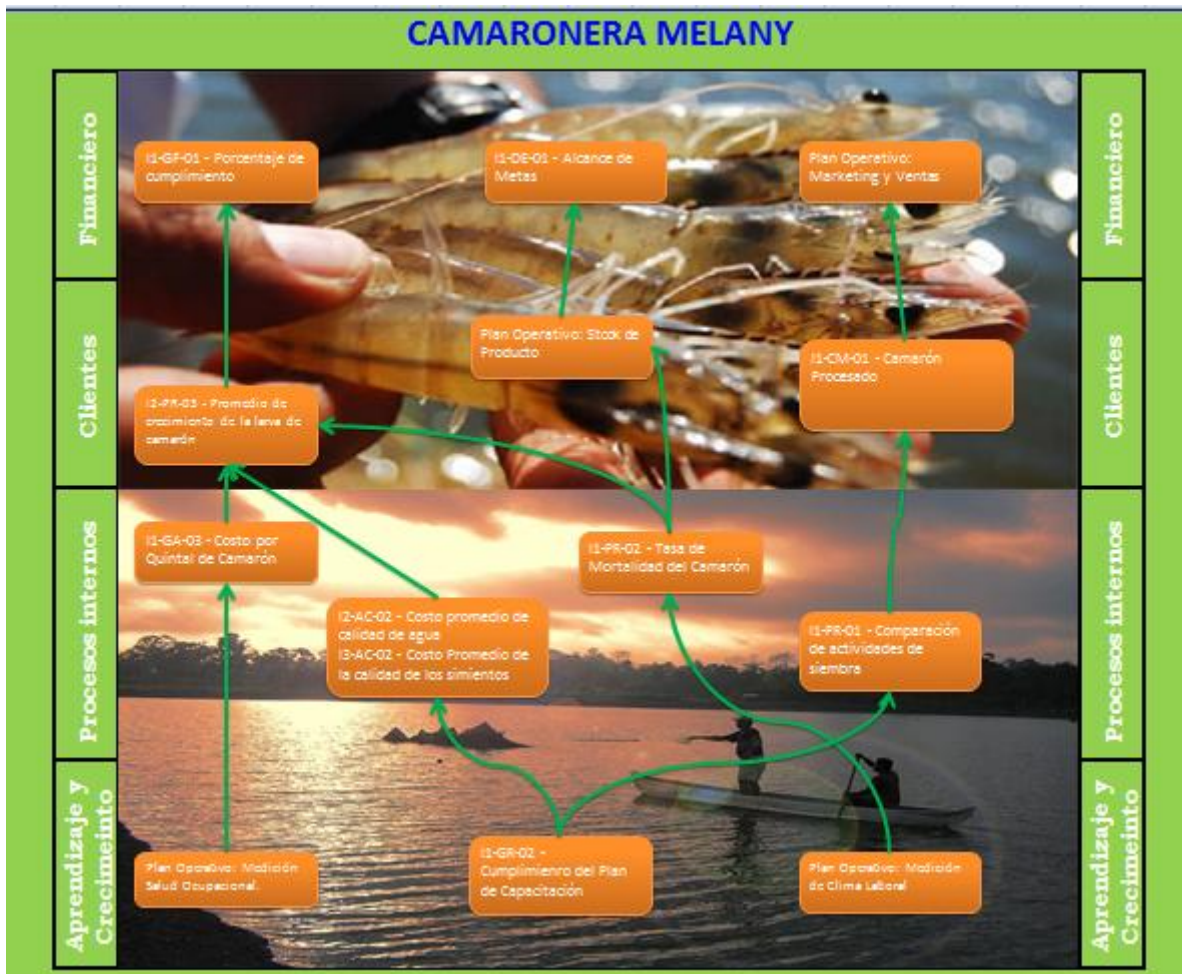
Tabla N° 42 Relación Objetivos Indicadores

OBJETIVOS	INDICADORES	FUENTE	ESTATUS
Lograr eficiencia minimizando los costos de producción en un 3%.	I1-GF-01 - Porcentaje de cumplimiento	GF 01 - PRESUPUESTO	Existente
Alcanzar una rentabilidad en la producción trimestral del 10%.	I1-DE-01 - Alcance de Metas	DE 01 - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	Existente
Incrementar las ventas anuales en un 5% en comparación al año anterior.	---	Plan Operativo: Marketing y Ventas	Crear
Lograr la satisfacción del cliente al entregarle un producto de calidad y sabor exquisito.	I2-PR-03 - Promedio de crecimiento de la larva de camarón	PR 03 - COSECHA	Existente
Honrar el fiel cumplimiento de nuestros compromisos mediante, la seriedad en los contratos, brindando estabilidad y disponibilidad permanente de productos.	Plan Operativo: Stock de Producto	Plan Operativo: Stock de Producto	Crear
Garantizar productos de calidad con precios de mercado altamente competitivos.	I1-CM-01 - Camarón Procesado	CM 01 - VENTA,TRANSPORTE Y VERIFICACIÓN	Existente
Optimizar la producción para así lograr que el equilibrio entre la sobrevivencia y mortalidad del camarón.	I1-PR-02 - Tasa de Mortalidad del Camarón	PR 02 - CUIDADO Y ALIMENTACIÓN	Existente
Lograr eficiencia minimizando desperdicios inherentes a la producción.	I1-PR-01 - Comparación de actividades de siembra	PR 01 - SIEMBRA	Existente
Crear normas para controlar la calidad de los suministros y así disminuir los desperdicios.	I1-GA-03 - Costo por Quintal de Camarón	GA 03 - COMPRA DE INSUMOS	Existente
Disminuir el impacto ambiental con el uso mínimo de productos químicos en proceso Productivo	I2-AC-02 - Costo promedio de calidad de agua	AC 02 - PREPARACIÓN	Existente
	I3-AC-02 - Costo Promedio de la calidad de los simientos		
Definir, establecer y aplicar políticas y normas de salud ocupacional para la protección de la salud de los colaboradores.	--	Plan Operativo: Medición Salud Ocupacional	Crear
Promover un clima laboral que permita crear lealtad entre el trabajador y la Empresa.	--	Plan Operativo: Medición de Clima Laboral	Crear
Poseer colaboradores con conocimientos adecuados de acuerdo a su función, mediante programas de capacitación continua para elevar el nivel profesional de todo el personal.	I1-GR-02 - Cumplimiento del Plan de Capacitación	GR 02 - CAPACITACIÓN	Existente

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

A continuación en el gráfico N° 64 se puede apreciar la relación de los objetivos con los indicadores propuestos:

Gráfico N° 64 Cuadro de Mando Integral Empresa Camaronera Melany Alineado a los Indicadores



Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

4.5. Priorización de Indicadores

Para que las autoridades correspondientes puedan gestionar los indicadores de la mejor manera, se ha decidido priorizar los mismos para extraer un grupo reducido en los cuales se deberán enfocar con mayor énfasis.

Para la priorización de los indicadores, se extrajo los índices propuestos en el manual de cada proceso aproximadamente se cuenta con 39 indicadores totales, estos fueron valorados bajo los siguientes parámetros:

Impacto a la Organización: Qué impacto generaría para la Institución saber, medir y analizar este indicador.

Satisfacción al Cliente: Saber, medir y analizar este indicador afectaría o intensificaría la satisfacción del cliente.

Servicio: Mide el nivel de uso de la información provista por este indicador.

A cada indicador se le evaluó según estos criterios, aplicando los siguientes niveles de calificaciones:

Tabla N° 43 Criterios de Evaluación para Indicadores

Valor	Impacto a la Organización	Satisfacción al Cliente	Servicio
3	Representa un impacto a toda la Organización	Afecta significativamente a la Satisfacción del Cliente	Uso frecuente
2	Representa un impacto a parte de la Organización	Afecta moderadamente a la Satisfacción del Cliente	Uso ocasionalmente
1	Representa un impacto a solo un área de la Organización	Afecta levemente o en nada a la Satisfacción del Cliente	Uso esporádico

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

Para después aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Impacto a la Organización} \times \text{Satisfacción al Cliente} + \text{Servicio} = \text{Prioridad}$$

A continuación se describen dos ejemplos de indicadores priorizados:

Tabla N° 44 Ejemplo de indicadores priorizados

Nombre del Indicador	Impacto a la Organización	Satisfacción al Cliente	Servicio	Prioridad
Alcance de Metas	3	3	2	11
Porcentaje de cumplimiento del plan de comunicación	2	3	2	8

Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

En este ejemplo se describen dos indicadores, ambos tienen alto impacto a la Empresa, conocer la información que proporcionan es una herramienta altamente efectiva para la organización; conocer el alcance de metas de la empresa

incrementaría altamente la satisfacción de los altos mandos y de los clientes internos; en cambio en el caso del porcentaje de cumplimiento del plan de comunicación la satisfacción incrementaría pero no en un nivel tan alto; con respecto al servicio, esto se debe a que se unas en un menor número de veces porque la recolección de datos es anual.

La calificación asignada a cada indicador esta dado desde el punto de vista del investigador, tomando en cuenta lo observado en estos meses y aplicando su criterio para evaluar a cada uno de estos como herramienta para el mejor desarrollo de la Organización.

El Cuadro de Indicadores priorizado se adjunta en el anexo N° 5.

Después de un análisis de priorización de cada indicador según su impacto a la organización, satisfacción al cliente y servicio, se han determinado 14 indicadores claves para el desarrollo efectivo del control de la gestión, los cuales se consolidan en el Cuadro de principales indicadores priorizados.

La Empresa Camaronera Melany se deberá enfocar principalmente en estos catorce indicadores, ya que de entre los 39 propuestos para la Institución, son los que tienen mayor trascendencia para la Institución. Los demás indicadores se podrán utilizar para información en un segundo plano.

Los indicadores priorizados son pocos pero brindan una visión global y operativa de la gestión empresarial, estos se describen a continuación:

Tabla N° 45 Principales indicadores priorizados

NOMBRE DEL INDICADOR	IMPACTO ORGANIZACIÓN	SATISFACCIÓN CLIENTE	SERVICIO	PRIORIDAD
Porcentaje de cumplimiento del plan de capacitación	3	3	2	11
Porcentaje de empleados capacitados	3	3	2	11
Compra de Insumos	3	3	2	11
Declaración de Impuestos tardía	3	3	2	11
Costo por hectárea sembrada	3	2	3	9
Tasa de mortalidad del camarón	3	3	3	12
Tasa de mortalidad del camarón	3	3	3	12
Camarón procesado	3	3	3	12
Costo de transporte del producto	3	3	3	12
Porcentaje de cumplimiento	3	3	3	12
Alcance de Metas	3	3	2	11
Cumplimiento de acciones preventivas	3	3	1	10
Comparación actividades de siembra	3	2	3	9
Promedio de crecimiento de la larva de camarón	3	3	3	12

Fuente: Investigación realizada
 Elaborado por: Paola Rojas y Jaime Vaca

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- Actualmente la Subsecretaría de Acuacultura, el Ministerio del Ambiente y por la Dirección Nacional de los Espacios Acuáticos (DIRNEA), son los organismos reguladores de las concesiones de tierras para la producción camaronera. El Gobierno de la República, conjuntamente con este Ministerio, han incrementado regulaciones y controles como el Decreto Ejecutivo, número 1391, del 15 de octubre del 2008, donde los entes de control buscan controlar las concesiones otorgadas para la actividad camaronera, donde cada empresa debe cumplir con porcentajes de reforestación del manglar de acuerdo a las hectáreas que posee.
- Durante la investigación realizada se encontró que la Empresa Camaronera Melany, posee una gran debilidad solo tiene un cliente a quien le vende toda la producción del camarón.
- La situación actual de la empresa, aparentemente muestra solvencia en sus actividades, pero cuando se investiga a fondo se encuentran problemas como los descritos en la investigación: Debilidades de personal, de infraestructura, de equipamiento, de sistemas, de materiales, de normativas, de medición, de documentación y de liderazgo.
- Durante la investigación realizada a la Empresa Camaronera Melany, la mayoría de las actividades que se realizan no poseen el control necesario para establecer indicadores y así poder comparar datos de un periodo con respecto a otro.

- Durante la investigación que se realizó en la Empresa Camaronera Melany se encontró que el gerente general tomaba todas las decisiones y no delegaba funciones.
- Los principales problemas encontrados tras la investigación en la Empresa Camaronera Melany son: falta de políticas establecidas, falta de Planificación Estratégica, falta de indicadores de control, existe un exceso de funciones sobre una sola persona (contadora).
- Para dar una solución a los problemas de la Empresa Camaronera Melany, hemos diseñado el manual de procedimientos sugerido y el Cuadro de Mando Integral, que si se implementan harán que los procesos produzcan el máximo beneficio para la empresa, logrando que la misma posea un sistema organizado y mejor estructurado, simplificando las funciones y garantiza que los clientes externos e internos reciban productos satisfactorios.
- Los procesos dentro de los manuales de procedimientos se desarrollaron pensando en ocho importantes aspectos: propósito, alcance, responsable del proceso, definiciones, políticas, documentos, indicadores y su respectivo diagrama de Flujo. Cada uno de estos ocho elementos son de gran importancia ya que se relacionan mutuamente y sustentan el correcto desarrollo del proceso.
- Los principales indicadores en los que se debe enfocar la Empresa son: Costo por hectárea sembrada, costo de transporte del producto, costo por quintal de camarón, porcentaje de cumplimiento, tiempo de compra, declaración de impuestos tardía, alcance de metas, cumplimiento acciones preventivas, comparación actividad de siembra, tasa de mortalidad del camarón, promedio de crecimiento larva de camarón, camarón procesado, porcentaje de

cumplimiento de plan de comunicación, porcentaje de cumplimiento plan de capacitación y porcentaje de empleados capacitados. Con los indicadores antes mencionados se pudo elaborar el cuadro de mando integral alineados a los procesos y al plan estratégico.

- El análisis de la realidad operativa y de los procedimientos actuales, seguido de su rediseño e implementación, permitirá lograr mayores niveles de eficiencia y eficacia en el desempeño del personal y de la infraestructura instalada, con lo cual se aspira alcanzar un incremento en las ventas, en la satisfacción del cliente.
- En este entorno, la implementación del diseño de un sistema de gestión por procesos y de un cuadro de mando integral para la empresa Camaronera Melany es un modelo de gestión base para iniciar con un proceso de mejoramiento continuo y de mediciones de los indicadores claves identificados para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Empresa y que aportan al logro eficiente de su Misión y Visión.
- El Balanced Score Card o Cuadro de Mando Integral, es un sistema de gestión para controlar la ejecución de la planificación estratégica utilizada para alinear las actividades dentro de la empresa a la visión y la estrategia de la misma, mejorar la comunicación interna y externa, y evaluar el rendimiento de la empresa en relación a sus objetivos estratégicos.
- El Cuadro de Mando Integral es una forma de medir el rendimiento en la empresa, que a la vez suma medidas estratégicas no financieras a las tradicionales medidas financieras. Esta herramienta traduce la estrategia abstracta en prioridades e iniciativas concretas y claras, para obtener

resultados tangibles en cuanto a accionistas y clientes satisfechos, procesos eficaces y trabajadores motivados.

- El establecimiento de un Cuadro de Mando Integral para la Camaronera Melany, resulta una herramienta idónea para la toma de decisiones, evaluación y control de los procesos diseñados.
- Para el desarrollo de este trabajo se han aplicado tres herramientas claves, iniciando con el Pensamiento Estratégico que ha permitido el conocimiento de la Empresa, la definición de los Grupos de Interés (Stakeholders) y su priorización, determinación de necesidades y posibles soluciones. Se han identificado los procesos misionales de la empresa, responsables de la implementación de las soluciones propuestas y de agregar valor a los bienes y servicios que provee.
- Como resultado de esta herramienta se definieron la Misión y Visión Empresarial, se identificaron los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas y se estableció la Estrategia del negocio, reflejando las relaciones causa – efecto de los objetivos estratégicos en el Mapa Estratégico de la Empresa Camaronera Melany.
- El nivel gerencial de la Camaronera Melany, no ha sido capaz de diseñar estrategias que produzcan valor ni ha desarrollado a plenitud las capacidades de sus empleados.
- Conociendo la realidad actual de la Camaronera Melany, se hizo importante efectuar un profundo análisis de su entorno competitivo para definir un plan de acción y las estrategias que mejoren su posición sobre los competidores en el mediano y largo plazo.

5.2. RECOMENDACIONES

- En la Camaronera Melany, la calidad del producto, el gramaje exacto y a un precio justo, deberían ser los pilares del trabajo diario, por lo tanto se han establecido indicadores de gestión los cuales no ayudarán a controlar pilares antes mencionados.
- Los indicadores de gestión deberían ser contralados por el responsable de cada proceso, lo que garantiza su correcta y constante utilización.
- El Gerente General debería delegar funciones para que él se encargue de la búsqueda de nuevos clientes.
- Se debería contratar de forma paulatina conforme se implemente este modelo de gestión a los profesionales sugeridos: Jefe de Producción, Asistente Administrativo, Jefe Administrativo Financiero.
- Después del desarrollo de los principales indicadores para la Empresa, se deberían establecer indicadores de riesgos para evitar futuros resultados negativos.
- Se debería empezar a buscar nuevos mercados y así no depender de un solo cliente para la compra de la producción.
- Se debería preparar a todo el personal de la empresa, tanto los niveles directivos, administrativos y trabajadores en general para la implementación de los procesos mejorados.
- Se debería adquirir otro sistema contable, ya que el que poseen no es lo suficientemente nuevo y algunas veces ha distorsionado la información financiera-contable.

- Las líneas de supervisión de cada área deben tomar conciencia mediante actividades que identifiquen cada problemática y que lo fundamental es contar con personal debidamente capacitado y consciente de que su labor debe generar un valor agregado al cliente.
- Se debería invertir en equipos informáticos porque los que posee la Empresa no son los adecuados ya que no permiten realizar las labores diarias.
- La camaronera debería empezar a capacitar a los operarios que ya se encuentran laborando en la empresa en temas relacionados en normas para controlar la calidad de los suministros y en la optimización de la producción utilizando métodos pedagógicos para la capacitación de adultos.
- Camaronera Melany debería contar con personal que haya desarrollado habilidades y capacidades que se vean reflejadas en la mejora de su desempeño, lo que garantizaría su permanencia en la empresa.
- El nivel gerencial de Camaronera Melany debe cambiar el enfoque de la Jefatura Administrativa – Financiera, de forma que esta se encargue de efectuar una adecuada selección, entrenamiento, desarrollo, evaluación y motivación de los empleados, para garantizar que la Empresa cuente con un personal capaz y alineado con la estrategia y el desempeño del negocio, de acuerdo al rol que cada empleado debe cumplir en su respectivo puesto de trabajo, teniendo presente siempre la maximización del desempeño y el valor agregado para el cliente.
- Para lograr la motivación del personal, se recomienda la implementación de sistemas de incentivos que tomen en cuenta tanto la obtención de resultados tangibles, como el incremento de ventas dadas por el fiel cumplimiento de

políticas y procedimientos establecidos para cada etapa del proceso productivo.

- El nivel gerencial debería establecer una cultura organizacional a la cual se alinearían todos los empleados, creando de esta manera una cultura efectiva de ejecución.
- La Jefatura Administrativa – Financiera debe convertirse en promotor del desempeño de la organización, a través del uso del Cuadro de Mando Integral, que permite cumplir con la visión y estrategia del negocio en base a objetivos, mediciones específicas y metas, buscando el logro de los resultados estratégicos de la Empresa, a través de mediciones clave y evaluaciones del desempeño a todo nivel.
- Los recursos humanos deberían convertirse en piezas clave para lograr los resultados, lo más rápido posible, alternando el talento y creatividad de las personas de la organización, en base a la capacitación y al desarrollo de competencias claves para lograr la estrategia buscada.
- La Camaronera Melany debería buscar un alto desempeño en la empresa fundamentada en adecuados procesos de selección. El personal de la camaronera que no encajen en la cultura y roles de la empresa destruirán su desempeño global.
- La Camaronera Melany debería desarrollar al personal con la capacidad de manejar todo el proceso, creando una cultura cliente proveedor y capacitación cruzada. La persona entiende su función, la del siguiente paso del proceso y la del anterior, con lo cual se mejora la calidad y rapidez de las tareas y se promueve la cooperación y la flexibilidad operativa.

- Está claro que existen grandes dificultades para implementar una nueva forma de pensar en la Camaronera Melany, pero también es verdad que si no se inicia con un cambio, por mínimo que este sea, la empresa dejará de ser competitiva y su futuro puede ser incierto. Corresponde entonces a la Gerencia General ser el gestor de una nueva forma de hacer las cosas.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

1. ESPINOSA, M y FLORES, K. (2008). *Levantamiento, Mejoramiento de Procesos y Diseño de un Cuadro de Mando Integral para la clínica Jerusalén ubicada en la ciudad de Quito. Disertación de grado previa la obtención de título de Ing. Comercial. PUCE.*
2. HARRINGTON J. (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Bogotá: McGraw-Hill. p. 23
3. HARRINGTON J. (1992) *Mejoramiento de los procesos de la empresa* Bogotá: McGraw-Hill. p.15
4. HARRINGTON J. (1993) *Mejoramiento de los procesos de la empresa.* Bogotá: McGraw-Hill. p. 25
5. Idrobo P. (2009) Administración por Procesos, *Valor Agregado.*
6. Idrobo P. (2009) Administración por Procesos, *Modelo de Procesos*
7. Rueda I. (2009) *Curso Taller de Indicadores de Gestión.* Noveno Nivel.
8. Rojas P. y Vaca J. (2009) Administración de la Productividad *Cuadro de Mando Integral.*
9. Rojas P. y Vaca J. (2009) Administración de Procesos *Modelo de un Proceso.*

Revistas

10. IBARRA J. (2009) “**El vocero de América Acuícola**” *Tilapia & Camarones*, Año 1, Número 3, p. 12-15
11. SOCIEDAD LATINOAMERICANA DE ACUACULTURA (2011) “**SLA**”, p. 14 y 15.

Internet

12. AMERICA ECONOMÍA (2010) [<http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/las-exportaciones-resisten-la-tesis-europea>] **Exportaciones Ecuatorianas Resisten a la Crisis Europea.**
13. AQUAHOY (2010) [http://www.aquahoy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=12278%3AIndonesia-el-cuarto-mayor-productor-de-camaron-en-el-mundo&lang=es] **Indonesia el cuarto mayor productor de camarón en el mundo.**
14. AQUAHOY (2010) [http://www.aquahoy.com/index.php?option=com_content&view=article&id=10192:ecuador-senagua-aclara-al-pais-dudas-del-sector-camaronero-respecto-a-la-ley-de-aguas&catid=18&Itemid=100001&lang=pt] **Ecuador: Senagua aclara al país dudas del sector camaronero respecto a la Ley de Aguas**
15. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2009), Según estadísticas al mes de agosto de 2009.

- [<http://www.bce.fin.ec/docs.php?path=/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.js> p]
16. BANCO CENTRAL DEL ECUADOR (2010), Evolución de la Balanza Comercial Enero –Octubre 2010. [<http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000019>]
 17. BIODIVERSIDAD EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE
[http://www.biodiversidadla.org/Principal/Contenido/Noticias/Ecuador_recuperar_manglares_dice_Ley_de_Soberania_Alimentaria] **Ecuador: recuperar manglares dice Ley de Soberanía Alimentaria**
 18. CEF CONTABILIDAD (2011) [<http://www.contabilidad.tk/concepto-de-gastos-e-ingresos-13.htm>] **Concepto de Gastos e Ingresos.**
 19. CEF CONTABILIDAD (2011) [<http://www.contabilidad.tk/registro-contable-43.htm>] **Registro Contable.**
 20. CNA (2011) [<http://www.cna-ecuador.com/images/doclegal/reglamento%20a%20la%20ley%20de%20pesca%20y%20desarrollo%20pesquero.pdf>] **Reglamento a La Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero**
 21. CORRAL & ROSALES ABOGADOS (2011)
[http://www.corralrosales.com/html/articulos_regimen.html] **Horas Extras.**
 22. DERECHO ECUADOR (2011)
[http://www.derechoecuador.com/index.php?option=com_content&view=article&id=3773:codificacion-del-codigo-del-trabajo&catid=56:derecho-laboral&Itemid=420]
Código del Trabajo
 23. DIRNEA (2010)
[http://www.dirnea.org/index.php?option=com_content&view=article&id=144&Itemid=255] Concesiones Camaroneras Caducadas.
 24. ECUADOR INMEDIATO (2010)
[http://www.ecuadorinmediato.com/Noticias/news_user_view/presidente_correa_sector_camaronero_debera_cumplir_la_ley--122995] **PRESIDENTE CORREA: “SECTOR CAMARONERO DEBERÁ CUMPLIR LA LEY”**
 25. EDUALTER (2010) [<http://www.edualter.org/material/sobirania/enlace7.pdf>] **La Industria Camaronera en Ecuador**
 26. EL UNIVERSO (2011) [<http://www.eluniverso.com/2011/04/07/1/1356/ecuador-tendria-desembolsar-255-millones-aranceles-sin-atpdea.html>] **Ecuador tendría que desembolsar \$ 25,5 millones en aranceles sin Atpdea**
 27. EXCELENCIA EMPRESARIAL (2006)
[http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm] **Gestión Indicadores**
 28. GERENCIAS DE PROCESOS (2008)
[<http://gerenciaprosos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categories/4-4-Mapeo-de-Procesos>] **Mapeo de Procesos**
 29. GÓMEZ G. (2001)
[<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/26/manproc.htm>]
Manuales de Procedimientos y su aplicación dentro del Control Interno
 30. ISO 9001 (2010) [<http://www.iso9001-sayce.blogspot.com/>] **El enfoque de proceso de ISO 9001**
 31. Lefcovich M. (2004) [http://www.tuobra.unam.mx/publicadas/040802172908-1_.html] **Empresa Magra**
 32. MI PAGINA DE COMERCIO EXTERIOR (2008) [<http://adriana-aldanaci28.nireblog.com/post/2008/11/29/que-es-atpdea>] **Que es ATPDEA**
 33. OLDEPESCA (2010) [<http://www.oldepesca.com/node/332>] **Ecuador: Repunta La Industria Camaronera.**

34. REPORTE DE MERCADO/PRODUCCIÓN (1998)
[<http://www.midiatecavipec.com/alibal/alibal300305.htm>] **Los Países Productores de Camarón**
35. REVISTA INTERNACIONALREDES DEL MAR (2009)
[<http://www.revistaredes.com.ar/sumarioEAnt.php?idScn=1&idSubScn=2&intIdEdicion=173>] **Editorial.**
36. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (2011)
[<http://www.sri.gob.ec/web/guest/101>] **Formularios de Declaración de Impuestos.**
37. SERVICIO DE RENTAS INTERNAS (2011)
[<http://www.sri.gob.ec/web/10138/103>] **Impuesto a la Renta**
38. SONGA (2010)
[http://www.songa.com/es/noticias/estudio_impacto_ambiental_camaronera_agromarina.pdf] **Borrador del Estudio de Impacto Ambiental y Plan de Manejo Ambiental para la Camaronera Agromarina S.A**
39. SUPERINTENDENCIA DE BANCOS Y SEGUROS (2006)
[http://www.superban.gov.ec/medios/PORTALDOCS/downloads/articulos_financieros/Estudios%20Sectoriales/analisis_industria_camaronera.pdf] **Análisis de la Industria Camaronera y su Comportamiento Crediticio**
40. TENGANTAI AGENCIA ECOLÓGICA DE INFORMACIÓN (2010) [<http://www.agenciaecologista.info/agua/149-el-art-103-de-la-ley-de-aguas-sera-reformado>] **El art. 103 de la Ley de Aguas será reformado**
41. TRAMITOLOGÍA (2004)
[http://imaginar.org/iicd/index_archivos/TUS3/tramitologia.pdf] **Procesos**
42. WIKIPEDIA (2011) [[http://es.wikipedia.org/wiki/Estados financieros](http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_financieros)] **Estados Financieros.**
43. WIKIPEDIA (2011) [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral] **Cuadro de Mando Integral**
44. WIKIPEDIA (2011) [http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo] **Diagrama de Flujo**
45. WIKIPEDIA (2011) [<http://es.wikipedia.org/wiki/Manglar>] **Manglar**

ANEXOS