



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Postgrados e Investigación

Tesis en opción al título de Magister en:
Administración de Empresas

Tema de Tesis:
Reestructuración Administrativa de los Procesos Laborales y
Comerciales de la Empresa PRONACA
en la Ciudad de Guayaquil

Autor:
Ing. Guido Israel Cedillo Ruíz

Directora de Tesis:
MSC. Marjorie San Andrés Samaniego

Junio 2020

Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Guido Israel Cedillo Ruíz

DECLARO QUE:

El Trabajo de titulación **“Reestructuración Administrativa de los Procesos Laborales y Comerciales de la empresa PRONACA en la ciudad de Guayaquil”**, previo a la obtención del Grado de Magíster en Administración de Empresas, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total tutoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, noviembre de 2019

EL AUTOR



Guido Cedillo Ruíz
C.C.0703854133

CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO

URKUND	
Documento	GUIDO CEDILLO- URKUND.docx (D65125172)
Presentado	2020-03-09 09:34 (-05:00)
Presentado por	Secretaria Posgrados UTEG (secretariaposgrado@uteg.edu.ec)
Recibido	secretariaposgrado.uteg@analysis.orkund.com
Mensaje	TESIS DE GUIDO CEDILLO Mostrar el mensaje completo 0% de estas 63 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

DEDICATORIA

Esta tesis está dedicada a mi madre Norma Ruiz y está dedicada a la memoria de mi abuela Dora Mariscal, quienes son el pilar de mi educación cuyo amor y consejos me supieron guiar por el buen camino quienes me enseñaron a no desistir y volverme a levantar ante cualquier adversidad.

Mi madre por el ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar la distancia que nos separa, me enseñó a luchar por mis ideales y cuando lea estas palabras sé que estará orgullosa de mi como yo lo estoy de ella, por eso este logro se lo dedico especialmente a mi madre.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios por permitirme vivir y disfrutar de la vida en cada momento, otorgarme la salud y energía que necesito para continuar mi día a día junto a mis seres queridos, quiero agradecer a mi familia, a mi esposa por apoyarme en cada decisión y proyecto que tome y a mis hijos que son los que me impulsan a mejorar una y otra vez.

A todas las personas que me apoyaron y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial aquellos que me abrieron las puertas y compartieron su conocimiento, un profundo agradecimiento a todas las autoridades y personal que hacen la Universidad Empresarial de Guayaquil por confiar en mí y permitirme realizar todo el proceso investigativo dentro de su establecimiento.

RESUMEN

El presente documento busca realizar un estudio en la empresa Procesadora Nacional de Alimentos C.A., PRONACA, debido a su importancia en el área administrativa, laboral y comercial que representa la entidad en Ecuador, considerando que, a medida que las empresas atraviesan ciclos económicos y de negocios, muchas de ellas, tarde o temprano, se ven involucradas necesariamente en algún tipo de ejercicio de reestructuración. Cuando este ejercicio se realiza con la intención de adecuar el crecimiento, generalmente la organización lo puede experimentar como una etapa esencial para su desarrollo; sin embargo, cuando se hace con la intención de racionalizar, los colaboradores pueden ser llevados a una disminución de la eficiencia, operatividad y cooperación de sus actividades laborales y comerciales. Por ello, cuando se realiza una reestructuración mediante reducción de personal para mejorar la competitividad de una empresa, el resultado final debe ser una mejora en la productividad, beneficiando así su rentabilidad a medio y largo plazo. El propósito de esta disertación es determinar el nivel de impacto de la reestructuración en la productividad de un ejercicio de reducción reciente en PRONACA, determinando sus efectos y ventajas. La metodología de investigación es cuantitativa, debido a que se cuantificaron los datos administrativos del ejercicio interno, con una encuesta y entrevista, con la finalidad de proponer un proceso de reestructuración que promueva el desarrollo comercial externo, y coordine sus operaciones laborales internas.

Palabras clave: Reestructuración administrativa y comercial, productividad, entorno empresarial interno y externo.

ABSTRACT

This document seeks to conduct a study in the company Procesadora Nacional de Alimentos CA, PRONACA, due to its importance in the administrative, labor and commercial area represented by the entity in Ecuador, considering that, as companies go through economic and business cycles Businesses, many of them, sooner or later, are necessarily involved in some type of restructuring exercise. When this exercise is carried out with the intention of adapting growth, the organization can generally experience it as an essential stage for its development; However, when done with the intention of rationalizing, employees can be led to a decrease in the efficiency, operability and cooperation of their labor and commercial activities. Therefore, when a restructuring is carried out through a reduction in personnel to improve the competitiveness of a company, the end result should be an improvement in productivity, thus benefiting its profitability in the medium and long term. The purpose of this dissertation is to determine the level of impact of the restructuring on the productivity of a recent reduction exercise in PRONACA, determining its effects and advantages. The research methodology is quantitative, because the administrative data of the internal exercise were quantified, with a survey and interview, in order to propose a restructuring process that promotes external commercial development, and coordinates its internal labor operations.

Keywords: Administrative and commercial restructuring, productivity, internal and external business environment.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	ii
CERTIFICACIÓN DE ANTIPLAGIO	iii
DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTO.....	iv
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	6
1.1. Antecedentes	6
1.2. Planteamiento del problema de investigación	8
1.2.1. Formulación del problema	15
1.2.2. Sistematización del problema.....	15
1.3. Objetivos de la investigación	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. Justificación de la investigación	16
1.5. Marco de referencia de la investigación	18
1.5.1. Proceso administrativo	20
1.5.1.1. Principios de reestructuración de procesos	21
1.5.2. Objetivos de la reestructuración administrativa	24
1.5.2.1. Aumento de la eficiencia y rentabilidad	26
1.5.2.2. Mejoramiento de la flexibilidad	28
1.5.2.3. Direccionamiento laboral	29
1.5.3. Causas de la reestructuración administrativa	30

1.5.3.1. Competitividad	32
1.5.3.2. Productividad	32
1.5.3.3. Búsqueda de la eficiencia	34
1.5.3.4. Satisfacción del cliente	35
1.5.3.5. Oportunidades de tecnología de la información.....	36
1.5.4. Impacto de los procesos laborales y comerciales en la eficiencia productiva.....	36
1.5.4.1. Etapas de la reestructuración administrativa de procesos	38
1.5.4.1.1. Primera etapa: Preparación de la reestructuración administrativa	39
1.5.4.1.2. Segunda etapa: Comprensión del proceso administrativo	41
1.5.4.1.3. Tercera etapa: Simplificación de proceso.....	43
1.5.4.1.4. Cuarta etapa: Medidas y controles.....	46
1.5.4.1.5. Quinta etapa: Mejora continua	46
1.5.5. Impacto de los procesos de reestructuración administrativa...	47
1.5.5.1. Impacto en el uso de equipos de producción	49
1.5.5.2. Impacto en los costos de adaptación de la demanda	49
1.5.5.3 Impacto en la movilización del conocimiento y creatividad	51
1.5.5.4. Impacto en los costos laborales directos e indirectos	51
1.5.5.5. Impacto en los costos de ausentismo, inestabilidad del personal y costos de no calidad	52
1.5.6. Síntesis	54
1.5.7. Marco conceptual	55
1.5.7.1. Reestructuración administrativa	55
1.5.7.2. Productividad empresarial	55
1.5.7.3. Proceso laboral	55
1.5.7.4. Proceso comercial.....	56

1.5.8. Marco legal.....	56
1.5.8.1. Constitución de la República	56
1.5.8.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio Inversiones.....	57
CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO.....	58
2.1. Tipo de investigación, diseño alcance y enfoque	58
2.2. Métodos de investigación	59
2.3. Unidad de análisis, población y muestra	60
2.4. Variables de la investigación, operacionalización	61
2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos	62
2.6. Tratamiento de la información.....	62
CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	63
3.1. Análisis de la situación actual.....	63
3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas .	64
3.3. Presentación de resultados y discusión.....	65
3.3.1. Encuesta	66
3.3.1.1. Primera pregunta de encuesta	66
3.3.1.2. Segunda pregunta de encuesta	67
3.3.1.3. Tercera pregunta de encuesta	68
3.3.1.4. Cuarta pregunta de encuesta	69
3.3.1.5. Quinta pregunta de encuesta	70
3.3.2. Síntesis de resultados	71
3.3.3. Entrevista	72
3.3.3.1. Primera pregunta de entrevista	72
3.3.3.2. Segunda pregunta de entrevista	72
3.3.3.3. Tercera pregunta de entrevista	73
3.3.3.4. Cuarta pregunta de entrevista	73
3.3.3.5. Quinta pregunta de entrevista	74
3.3.4. Discusión.....	74
CAPÍTULO IV. PROPUESTA	77

4.1. Justificación	77
4.2. Propósito general	78
4.3. Desarrollo.....	78
4.3.1. Organigrama	81
4.3.2. Jerarquía estructural para la empresa PRONACA.....	82
4.3.3. Ejecución administrativa del proceso de reestructuración	83
4.3.3.1. Comunicación organizacional PRONACA	84
4.3.3.2. Imagen empresarial PRONACA	85
4.3.3.3. Resolución de problemas	85
4.3.3.4. Desempeño de colaboradores PRONACA	86
4.3.3.5. Eficiencia de la Administración Central.....	87
4.3.3.6. Seguimiento administrativo	88
4.3.3.7. Estructura de la organización	89
4.3.3.8. Coordinación y colaboración laboral.....	90
4.3.3.9. Conocimiento funcional de labores internas	91
4.3.3.10. Administración confiable empresarial PRONACA.....	92
4.3.3.11. Renovación empresarial	93
4.3.3.12. Entorno administrativo: Clima laboral PRONACA.....	94
4.3.4. Manual de funciones PRONACA	95
4.3.4.1. Misión.....	97
4.3.4.2. Visión	97
4.3.4.3. Valores	97
4.3.4.4. Síntesis de funcionalidad PRONACA	98
4.3.5. Plan de acción PRONACA	102
CONCLUSIONES.....	108
RECOMENDACIONES.....	109
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110
ANEXOS	118

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2. Información financiera, 2016.....	9
Tabla 3. Información financiera, 2017.....	10
Tabla 4. Información financiera, 2018.....	11
Tabla 5. Información financiera, 2019.....	12
Tabla 6. Revisión del problema	15
Tabla 7. Criterios de elección de procesos	22
Tabla 8. Impacto de la reestructuración administrativa de procesos.....	53
Tabla 9. Descripción de población y muestra	60
Tabla 10. Operacionalización de variables	61
Tabla 11. Datos en porcentajes, primera pregunta	66
Tabla 12. Datos en porcentajes, segunda pregunta	67
Tabla 13. Datos en porcentajes, tercera pregunta	68
Tabla 14. Datos en porcentajes, cuarta pregunta	69
Tabla 15. Datos en porcentajes, quinta pregunta	70
Tabla 16. Funcionalidad laboral para el desempeño de los colaboradores de Pronaca	71
Tabla 17. Elementos de la reestructuración administrativa PRONACA ..	80
Tabla 18. Organigrama	81
Tabla 19. Comunicación al interior de la empresa	84
Tabla 20. Imagen empresarial PRONACA	85
Tabla 21. Resolución de problemas	86
Tabla 22. Desempeño de los colaboradores PRONACA.....	87
Tabla 23. Eficiencia de la administración central	88
Tabla 24. Seguimiento administrativo.....	89

Tabla 25. Estructura de la organización	90
Tabla 26. Coordinación y colaboración laboral	91
Tabla 27. Conocimiento funcional de labores internas	92
Tabla 28. Confianza en la administración	93
Tabla 29. Renovación empresarial	94
Tabla 30. Entorno administrativo laboral	95
Tabla 31. Presupuesto de reestructuración – basado Plan de Acción ..	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama de causa y efecto.....	14
Figura 2. Etapas de reestructuración administrativa de procesos	38
Figura 3. Organigrama de un proyecto de reestructuración	39
Figura 4. Método interrogativo para la reestructuración administrativa ..	42
Figura 5. Modelo de análisis del impacto de la reestructuración	48
Figura 6. Ingresos – ventas PRONACA (2016 – 2019)	63
Figura 7. Comparativo PRONACA frente a otras empresas del sector...	64
Figura 8. Datos primera pregunta	66
Figura 9. Datos segunda pregunta.....	67
Figura 10. Datos tercera pregunta	68
Figura 11. Datos cuarta pregunta.....	69
Figura 12. Datos quinta pregunta.....	70
Figura 13. Estructura jerárquica para PRONACA	82
Figura 14. Etapas de reestructuración	83

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta.....	118
Anexo 2. Entrevista.....	120
Anexo 3. Director de administración central PRONACA.....	121
Anexo 4. Manual de Funciones – Coordinador de Procesos.....	122
Anexo 5. Manual de Funciones – Jefe de Contabilidad.....	123
Anexo 6. Manual de Funciones – Asistente de contabilidad.....	124
Anexo 7. Manual de Funciones – Cajero	125
Anexo 8. Manual de Funciones – Vendedores.....	126
Anexo 9. Manual de Funciones – Distribuidores	127
Anexo 10. Plan de acción: Reestructuración de la administración	128
Anexo 11. Realización de encuestas	129
Anexo 12. Realización de encuestas	130
Anexo 13. Realización de encuestas	131
Anexo 14. Realización de entrevista	132
Anexo 15. Información financiera.....	133
Anexo 16. Información financiera.....	134
Anexo 17. Información financiera.....	135
Anexo 18. Información financiera.....	136
Anexo 19. Instalaciones PRONACA	137
Anexo 20. Instalaciones PRONACA	137
Anexo 21. Personal administrativo.....	138
Anexo 22. Personal departamental	138
Anexo 23. Logotipo PRONACA.....	139
Anexo 24. Filosofía de PRONACA.....	139

INTRODUCCIÓN

La reestructuración administrativa se ha incrementado a lo largo de los años como una acción estratégica, que desde la década de los ochenta condujo a un cambio en el enfoque y la operacionalización de las actividades comerciales de las empresas pequeñas, medianas y grandes en todo el mundo; por ello, el aumento de la reestructuración corporativa continuó en 1990 y se ha convertido en una opción estratégica para las organizaciones en el nuevo milenio (Curto & Bastida, 2015). Por tal razón, en la actualidad cuando se enfrentan las empresas a ciertos desafíos, pueden ajustar sus relaciones internas y externas, como parte de una estrategia de reestructuración que se presenta adecuada para la reasignación de los derechos de control en la organización.

Una reestructuración administrativa vertical es de particular interés, debido a que se relaciona con el tema sobre centralización versus descentralización, desde una nueva perspectiva. Tal estrategia se utiliza especialmente sobre las políticas internas – externas y comerciales, las cuales tienden a moverse a un nivel superior de la administración, como elemento para una solución efectiva en los desafíos que enfrenta la empresa en su desempeño. Por tanto, la literatura administrativa define la reestructuración empresarial como la alteración de la propiedad, las alianzas de activos y negocios con la intención de optimizar la riqueza de los accionistas y reposicionar a la empresa para obtener un valor agregado (Fernández, 2014).

Esto incluye un cambio en la combinación de cartera, estructura de propiedad, combinación de activos y pasivos, sobre lo cual se define la reestructuración como la reorganización de la propiedad, el marco legal y la estructura operativa de una empresa para que sea más competitiva, obtenga mayores ganancias y satisfaga las necesidades comerciales (González & Pinto, 2016). Siendo así, se señala que la reestructuración administrativa posiciona a una organización para que tenga una estructura plana que sea más efectiva y se concentre en sus operaciones principales.

Por esta razón, la reestructuración implementada en muchas industrias ha producido resultados en términos de aumento de los ingresos y la productividad, reducción del costo operativo, mejor bienestar para los empleados, mejora de la riqueza de los accionistas y mejor productividad de la organización. Tales aspectos se realizan como una desviación en el mecanismo operativo, la combinación de financiamiento, la inversión y la estructura de gobierno de la organización, lo cual parte de la necesidad de fortalecer el dinamismo empresarial para mejorar la eficiencia operativa (Solórzano, 2017).

La productividad empresarial se refiere tanto a la efectividad como a la eficiencia, y es una condición suficiente para la productividad de la organización, siendo este una combinación de elementos necesaria para incrementar la relación de salida/entrada: $\text{productividad total} = \text{calidad y cantidad de entrada} / \text{calidad y cantidad de salida}$, que son los elementos necesarios para poder mantener una administración y funcionalidad adecuadas en la empresa a través del tiempo, y con ello, garantizar su adecuado y normal desenvolvimiento (Ferrerías, 2017).

Esta premisa explica que la importancia de la productividad para cualquier organización orientada a la obtención de beneficios no puede sobreestimarse, ya que es la conversión efectiva y eficiente de los recursos en productos comercializables lo que determina la rentabilidad del negocio. La reestructuración administrativa es una parte integral de la transformación organizativa y ha ganado legitimidad estratégica como estrategia de reestructuración para el desarrollo empresarial en todo el mundo (Zapata, 2014).

Sin embargo, existen áreas identificables en las que los profesionales de la administración pueden plantear problemas en la planificación e implementación de las estrategias. En primer lugar, la reestructuración corporativa puede destruir el conocimiento retenido que tiene la capacidad de mejorar la ventaja competitiva de la empresa, ya que la reestructuración puede implicar la pérdida de puestos de trabajo por parte de muchos profesionales de la industria (Molano & Campo, 2014). En base a ello, es claro que la reestructuración administrativa tiene gran incidencia e impacto sobre el cambio que sufre la organización para el desarrollo

y desempeño de sus actividades laborales y comerciales en el sector de mercado donde se ubica la empresa PRONACA.

Sobre tales aspectos se afirma que la reestructuración causa tensiones que los gerentes solo pueden abordar en niveles organizacionales específicos. La capacidad y las habilidades requeridas para manejar los problemas resultantes después de una reestructuración administrativa importante, para mantener la moral de los empleados en alto, para adaptarse a los cambios y para aumentar la productividad pueden faltar o no estar preparadas (Botero, Giraldo, & Ceballos, 2016). Por lo tanto, la sensibilidad de la planificación y la implementación de la reestructuración corporativa para garantizar la productividad organizativa sostenida en la industria, dadas las probables consecuencias del ejercicio, será fundamental para que la administración lo considere.

La combinación adecuada de las estrategias administrativas para adoptar la reestructuración empresarial es un problema al que se enfrenta la industria donde se encuentra ubicada la empresa PRONACA y a partir de ello, los interrogantes de cómo administrar las ganancias de las restricciones corporativas, siempre y cuando ocurran dentro de un proceso organizado. Por tanto, el presente documento de titulación ofrece una visión general de las formas más comunes de reestructuración, especialmente en aspectos tales como reducción de personal, subcontratación, definición de funciones laborales y comerciales y demás elementos vinculados con las estrategias y reingeniería administrativa (Koontz & Weihrich, 2013).

Con ello, se destaca la importancia del crecimiento mientras se mejora la productividad, al mismo tiempo, se enfatiza la importancia de la información aplicable en un momento de incertidumbre para poder administrar la empresa a través de la evolución del mercado, manteniendo su reconocida competitividad para el desarrollo y desempeño empresarial donde la organización ejerce sus actividades productivas.

Los aspectos que deben tenerse en cuenta son la cultura de la empresa y la capacidad de adaptación para cambiar su cultura, igualmente importantes son las fuerzas internas y externas de cambio. Estas fuerzas deben reconocerse lo antes posible, permitiendo con ello, actuar de forma proactiva y, por lo tanto, mantenerse a la vanguardia. Siendo así, el proceso de planificación para la reestructuración administrativa debe ser exhaustivo, elevando su funcionalidad y operatividad (Castrillón, 2014).

Generalmente, las empresas que atraviesan por un proceso de reestructuración deben planificarse minuciosamente para que la administración pueda mantener el impulso durante todo el proceso. Al completar el proceso con rapidez y eficiencia, se puede contrarrestar gran parte de la incertidumbre. Además, a través de ello se garantizará que se alcancen los objetivos identificados con el ejercicio de reestructuración (Carrasco, Cabezas, Alvear, Abreu, & Escoriza, 2018).

Una vez que se han alcanzado los objetivos, una base de costos mucho más baja, así como una productividad mejorada, se puede presentar a la empresa la oportunidad de crecer de mayor y mejor manera; este crecimiento proporcionará oportunidades de empleo durante muchos años a todos sus colaboradores y promoverá la estabilidad empresarial en todos sus procesos laborales y comerciales. Por tanto, la presente investigación se realizará de la siguiente manera:

Capítulo I, Marco teórico conceptual. Expone a detalle el diseño de la investigación, a través de los antecedentes, planteamiento del problema, formulación del problema, sistematización del problema, definición de objetivos, general y específicos, justificación de la investigación y marco de referencia de la investigación, donde se presenta la revisión de la literatura, con una descripción teórica que sustenta el estudio.

Capítulo II, Marco metodológico. Plantea la metodología de estudio, tipo, alcance, enfoque de investigación, con una descripción detallada de métodos lógicos y empíricos utilizados en función de los objetivos formulados. En esta

etapa se describen las técnicas e instrumentos utilizados en base a una población y muestra tomada de la empresa PRONACA S.A., de la ciudad de Guayaquil.

Capítulo III, Resultados y discusión. Se presenta en base a los resultados obtenidos del marco metodológico, sobre el análisis actual de la situación, con un análisis comparativo, evolución y tendencias de las perspectivas que presenta la reestructuración administrativa laboral y comercial para la empresa PRONACA S.A. de la ciudad de Guayaquil, y finalmente se expone la discusión de la investigación.

Capítulo IV, Propuesta. Se presenta la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA S.A., de la ciudad de Guayaquil, en base a los objetivos establecidos y el propósito general de la investigación, como base para la consecución del proyecto presentado.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

1.1. Antecedentes

Los antecedentes del presente estudio se fundamentan sobre investigaciones científicas que han abordado la problemática expuesta de manera referencial, con el propósito de sustentar la investigación, por tanto, el primer estudio se denomina: Capacidad de renovación empresarial, SEED EM S.A.S., presentado por Juan Carlos Melgarejo y Alejandro Acosta Gámez del Programa Doctoral de Gerencia Empresarial de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Externado de Colombia en el año 2018.

En este estudio, se plantea la pregunta central, basada en la visualización de cambios radicales en la empresa, con un enfoque laboral y comercial que implemente una renovación empresarial uniforme en la organización para abordar problemas al interior (tanto en las funciones laborales), con resultados al exterior (en los procesos comerciales), que promoverán su competitividad y crecimiento empresarial y su mantenimiento a través del tiempo (Melgarejo & Gámez, 2018).

En consecuencia, la investigación concluyó que la empresa había desarrollado funciones laborales de manera empírica, lo cual había generado resultados comerciales negativos, razón por lo cual fue importante la reestructuración administrativa que replantee las capacidades de renovación empresarial desde la dirección empresarial para permitir nuevamente a la organización reestablecer su nivel de competitividad y con ello, retomar y elevar su participación de mercado en el sector que desempeña actividades comerciales. Por tanto, en la nueva estructura laboral y comercial, se considera el potencial y las capacidades del personal para definir sus funciones específicamente sobre ello, y de esta manera, ejecutar procesos comerciales acuerdo a los retos empresariales basados en la renovación empresarial y capacidades de cada uno de aquellos que conforman la empresa.

La siguiente investigación referencial presentada sobre los antecedentes se denomina: Plan de reestructuración organizacional y desempeño del talento humano de la empresa Construcciones Priseli de la ciudad de Riobamba, presentada por Edith Marlene Santillán para la Maestría en Gerencia Empresarial de la Universidad Regional Autónoma de los Andes en el año 2013. En esta investigación se expone la necesidad de la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales al interior de la empresa, estimando un nuevo diseño de las funciones que cumplen los colaboradores en cada división de trabajo para fortalecer al talento humano de la organización y determinar correctamente cada funcionalidad laboral (Santillán, 2013).

Por tanto, la investigación establece un manual de funciones laborales que determine el desempeño de cada empleado al interior departamental, y cumpliendo con los procesos comerciales a los cuales se ha destinado la organización, facilitando así el cumplimiento de los objetivos corporativos, sobre las bases de la comunicación, coordinación y evaluación en un programa administrativo definido en un adecuado plan de acción, que sea dirigido desde la dirección empresarial para mantener la competitividad y desempeño adecuado en todos los ámbitos de la empresa, concordando sus metas con las de sus colaboradores para alcanzar el éxito conjunto en el mercado donde desarrolla sus actividades.

Los antecedentes establecidos de la investigación científica titulada: Reestructuración administrativa del Departamento de Gestión Humana de la Empresa Araujo & Segovia S.A., presentada por Paola Milena Cruz Álvarez y Jessica Paola Núñez Romero del Programa de Maestría en Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena, expone las limitaciones administrativas que han desfavorecido a la empresa debido a las falencias en la descripción de funcionalidades laborales y regulación de los procesos comerciales que surgen desde el área de talento humano, que han generado problemas para la administración de la organización y su desempeño; lo cual ha llevado a la dirección de la empresa a tomar la decisión de reestructurarse al interior para generar resultados al exterior (definición de funcionalidades laborales para mejorar resultados comerciales), que promuevan el bienestar de

los trabajadores y de la empresa en referencia al área comercial donde se desenvuelve (Álvarez & Núñez, 2017).

En consecuencia, la investigación concluyó que la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales mejorarán el desempeño de la empresa desde la adecuación del área de gestión humana, dinamizando, organizando, coordinando y cumpliendo con las directrices contenidas en un manual de funciones que determine su estructura y competitividad en el sector comercial donde se desenvuelve, considerando las capacidades y competencias que tienen los colaboradores en cada departamento de la empresa, para fomentar el desarrollo laboral y el crecimiento empresarial. Por tanto, la investigación reconoce la importancia de la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales desde el nexo que existe desde la dirección empresarial para mantener la efectividad, eficiencia y productividad de la organización frente a los demás actores de mercado donde se ha establecido comercialmente.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

Procesadora Nacional de Alimentos C.A., PRONACA, es una empresa dedicada a la producción y distribución de productos alimenticios con matriz en Ecuador fundada en el año 1979 por Luis Bakker, como la fusión de las empresas India, Inca e Indaves. Actualmente, se sitúa como una de las organizaciones más grandes del país, y por ello, debe estar en constante renovación empresarial y revisión de sus procesos administrativos internos y externos (laboral y comercial) para mantener e incrementar su competitividad en el área de mercado donde se desempeña (Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA, 2019).

Es sobre ello, donde se han enfocado los problemas de la organización, específicamente en los departamentos de logística y ventas, donde la falta de coordinación laboral en el departamento de logística ha generado estancamiento y desaceleración comercial de la empresa, puesto que sus ventas se han mantenido con un crecimiento mínimo, que no representa un desarrollo real para la empresa debido a retrasos de entrega de productos y falencias en la

comunicación en las áreas de inventario y ventas para llegar al cliente final, que generalmente son comisariatos y/o tiendas más pequeñas para el abastecimiento poblacional (clientes que consumen los productos de Pronaca). Es por ello, que a continuación se presentan los estados de situación financiera con datos de ventas de la empresa en los tres últimos años, y primer semestre del año actual (2016, 2017, 2018 y 2019), para fundamentar el problema de la organización, generado por las falencias en los procesos laborales y comerciales que se realizan al interior de la empresa:

Tabla 1. Información financiera, 2016

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. – PRONACA			
Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2016 (expresado en miles de dólares americanos)		Estado de Resultados Integral Por el periodo terminado el 31 de diciembre de 2016	
Activos		Ingresos	913.554
Activos corrientes	307.236	Costo de ventas	733.631
Propiedades, planta y equipo neto	239.175	Margen bruto	179.923
Otros activos no corrientes	112.739	Ingresos financieros	3.684
Total, activo	659.150	Costos financieros	12.290
Pasivos y patrimonio		Gastos de administración y ventas	132.318
Pasivos corrientes	116.117	Otros gastos	114
Pasivos no corrientes	113.665	Utilidad antes de impuesto a la renta	39.113
Patrimonio de los accionistas	429.368	Menos: Impuesto a la renta	9.850
		Otros resultados integrales: Nuevas mediciones de los planes de beneficio definido –(pérdidas) ganancias actuales	1.502
Total, pasivos y patrimonio	659.150	Utilidad del periodo y total resultado integral del periodo	30.765

Fuente: (Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA, 2019)

Tabla 2. Información financiera, 2017

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. – PRONACA			
Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2017 (expresado en miles de dólares americanos)		Estado de Resultados Integral Por el periodo terminado el 31 de diciembre de 2017	
Activos		Ingresos	927.789
Activos corrientes	315.879	Costo de ventas	739.257
Propiedades, planta y equipo neto	237.518	Margen bruto	188.532
Otros activos no corrientes	111.525	Ingresos financieros	4.305
Total, activo	664.922	Costos financieros	9.157
Pasivos y patrimonio		Gastos de administración y ventas	120.326
Pasivos corrientes	120.045	Otros ingresos	5.291
Pasivos no corrientes	104.960	Utilidad antes de impuesto a la renta	58.063
Patrimonio de los accionistas	439.917	Menos: Impuesto a la renta	15.624
		Diferido	110
		Total	15.514
		Otros resultados integrales: Nuevas mediciones de los planes de beneficio definido – (pérdidas) ganancias actuales	400
Total, pasivos y patrimonio	664.922	Utilidad del periodo y total resultado integral del periodo	42.149

Fuente: (Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA, 2017)

Tabla 3. Información financiera, 2018

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. – PRONACA			
Estado de Situación Financiera Al 31 de diciembre de 2018 (expresado en miles de dólares americanos)		Estado de Resultados Integral Por el periodo terminado el 31 de diciembre de 2018	
Activos		Ingresos	961.155
Activos corrientes	353.980	Costo de ventas	761.043
Propiedades, planta y equipo neto	240.917	Margen bruto	200.112
Otros activos no corrientes	103.985	Ingresos financieros	4.170
Total, activo	696.892	Costos financieros	8.144
Pasivos y patrimonio		Gastos de administración y ventas	119.518
Pasivos corrientes	140.567	Otros ingresos	1.757
Pasivos no corrientes	127.865	Utilidad antes de impuesto a la renta	74.863
Patrimonio de los accionistas	430.450	Menos: Impuestos	
		Impuesto a la renta	18.524
		Impuesto a la renta años anteriores	478
		Diferido	2.352
Total, pasivos y patrimonio	698.882	Total	18.650
		Participación de empleados y ejecutivos	11.195
		Utilidad neta del año	47.018
		Otros resultados integrales	
		Impuestos diferidos	869
		Pérdidas actuales	3.463
		Resultados integrales del año, neto de impuestos	2.684
		44.424	

Fuente: (Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA, 2017)

Tabla 4. Información financiera, 2019

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. – PRONACA			
Estado de Situación Financiera Al 30 de junio de 2019 (expresado en miles de dólares americanos)		Estado de Resultados Integral Por el periodo terminado el 30 de junio de 2019	
Activos		Ingresos	450.014
Activos corrientes	339.461	Costo de ventas	371.836
Propiedades, planta y equipo neto	241.225	Margen bruto	78.178
Otros activos no corrientes	118.749	Ingresos financieros	3.812
Total, activo	699.435	Costos financieros	4.659
Pasivos y patrimonio		Gastos de administración y ventas	58.519
Pasivos corrientes	160.738	Otros gastos	1.810
Pasivos no corrientes	124.829	Utilidad antes de impuesto a la renta	17.002
Patrimonio de los accionistas	413.868	Menos:	
		Impuesto a la renta	4.790
		Diferido	1.207
Total, pasivos y patrimonio	699.435	Total	3.583
		Otros resultados integrales	
		Nuevas mediciones de los planes de beneficio definido – (pérdidas) ganancias actuales	0
		Utilidad del periodo y total resultado integral del periodo	13.419

Fuente: (Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA, 2019)

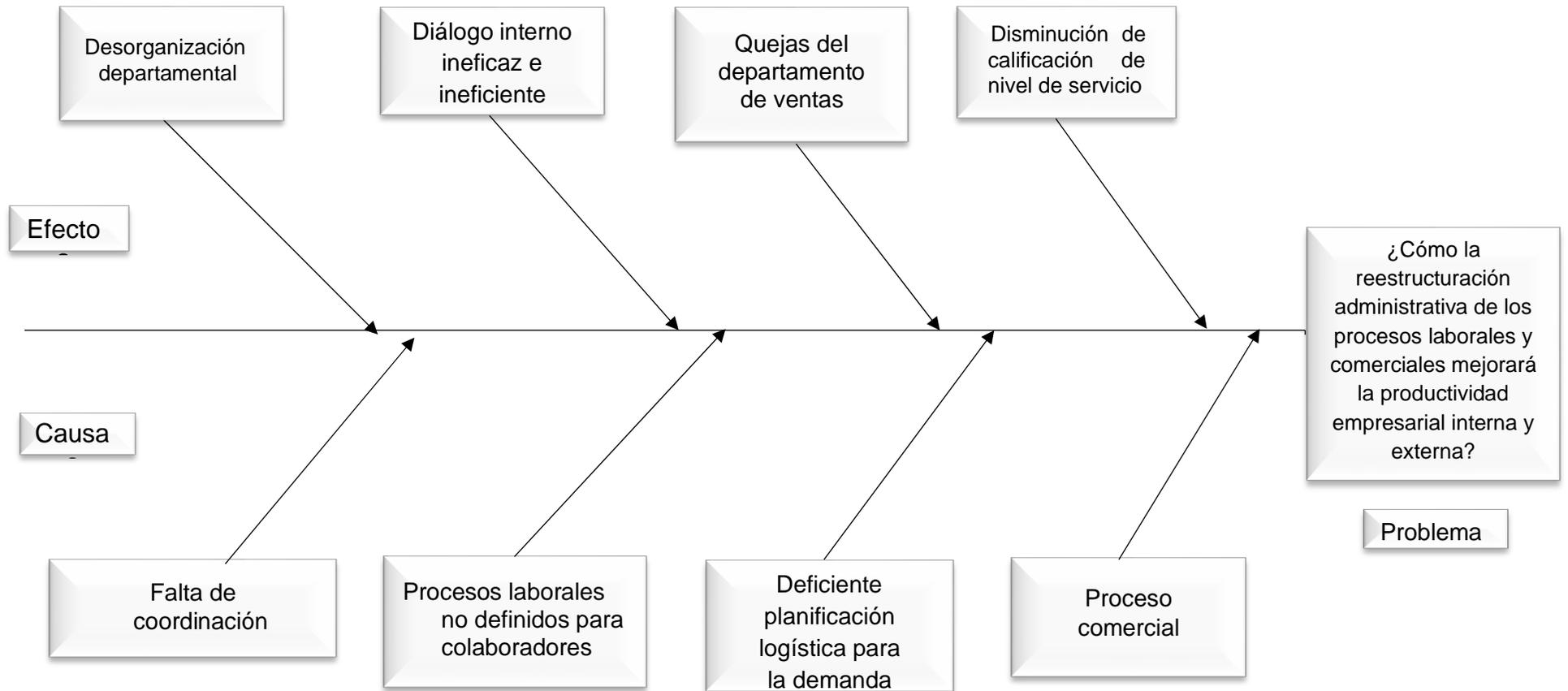
Por tanto, es claro que el Estado de Situación Financiera – Estado de Resultados Integral de los periodos 2016, 2017, 2018 en relación con el año 2019 (primer semestre), reflejan un estancamiento (crecimiento mínimo o no significativo) en sus ingresos – utilidades, presentando inestabilidad económica y financiera para la organización (con relación directa en el ámbito laboral) y su entorno empresarial interno, debido a que en el año 2016, la utilidad del periodo

y total de resultado integral fue de US\$30,765 en concordancia al 2017, de US\$42,149, sobre lo que presentó un incremento de US\$11,384, y que continuó con esta tendencia en el año 2018 en US\$44,424, pero que para el primer trimestre de 2019 demostró un descenso considerable de US\$13,419 que no refleja ni el 50% de los datos financieros presentados en años anteriores para los datos totales anuales. Siendo así, es evidente que existe un problema que debe abordarse para prevenir una mayor caída en ventas y utilidades de la empresa, razón por lo que deben observarse los procesos laborales, específicamente en ventas y logística, que es donde se generan los resultados de los procesos comerciales para la empresa PRONACA.

Por tal razón, dicha problemática ha sido presentada sobre los síntomas del problema, que se estiman sobre desorganización departamental, falta de dialogo interno, y quejas al interior del departamento de ventas que eventualmente disminuyen el nivel de servicio que brinda la empresa a sus clientes, evidenciándose en los estados financieros previamente presentados (tablas 1,2,3 y 4), donde se percibe su generación debido a la falta de coordinación interdepartamental (en departamentos de logística y ventas), dado que no cuentan con procesos laborales definidos que devienen en una deficiente planificación logística y un proceso comercial ineficiente. Es por esto, que la empresa PRONACA necesita prevenir mayores afectaciones a sus intereses y participación de mercado, que podría provocar una desaceleración en su productividad y competitividad comercial.

En consecuencia, es necesaria una revisión de la administración empresarial de PRONACA, para abordar la situación del problema presentado, y con ello asegurar el mantenimiento e incremento de la productividad empresarial y el mejoramiento de la estimación comercial de la empresa para continuar con la satisfacción de sus clientes sobre los productos que comercializa la organización en el mercado. Es así, que la presente investigación pretende realizar un aporte a la administración empresarial sobre problemas comunes y reiterados que surgen en el sector corporativo, abordados desde la dirección administrativa para mantener a las organizaciones vigentes en el sector comercial a través del tiempo.

Figura 1. Diagrama de causa y efecto



Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Tabla 5. Revisión del problema

Síntomas	Causas	Pronóstico	Control al pronóstico
Desorganización departamental. Diálogo interno ineficiente. Quejas del departamento de ventas. Disminución en la calificación de nivel de servicio.	Falta de coordinación interdepartamental. Procesos laborales no definidos. Deficiente planificación logística. Proceso comercial ineficiente.	Reestructurar las funciones departamentales de los colaboradores. Mejorar la coordinación interdepartamental, especialmente en logística y ventas.	Es necesario una revisión de la administración para incrementar la productividad empresarial. Mejorar la estimación comercial de la empresa y la satisfacción del cliente.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA, mejorará la productividad empresarial interna y externa?

1.2.2. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los principales argumentos literarios sobre reestructuración administrativa y su incidencia en los procesos laborales y comerciales?
- ¿Cuál es la estructura administrativa actual de la empresa PRONACA en lo referente a las funciones departamentales en logística y ventas?

- ¿Cuáles serán los principales procesos administrativos que se sugerirán en la empresa PRONACA para mejorar su productividad?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un plan de políticas administrativas que permita la reestructuración de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA, a fin de lograr mejorar su productividad.

1.3.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión literaria de los principales argumentos sobre reestructuración administrativa, procesos laborales, productividad, empresas de consumo masivo y competitividad corporativa.
- Analizar los procesos administrativos (laboral y comercial) que impactan directamente sobre la competitividad, eficiencia y calidad de servicio de la empresa PRONACA en el mercado.
- Proponer un plan de políticas administrativas que implementen una reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA.

1.4. Justificación de la investigación

El éxito de la reestructuración puede medirse por una mejora en la productividad. Este estudio tiene como justificación, la identificación de los indicadores clave de productividad que deben medirse y que indicarán que se ha completado un proceso de reestructuración exitoso. Se debe tener en cuenta que el término reestructuración en esta tesis no se refiere a la reestructuración de la línea de negocios (fusiones y adquisiciones), sino que se refiere a la reestructuración de la jerarquía en una organización.

La duración y la magnitud del proceso de reestructuración son igualmente críticos. Los resultados de los mismos pueden, entre otras mediciones (problemas) de importancia crítica, medirse por productividad y calidad. La administración, para alterar el proceso de reconstrucción, puede utilizar la información recibida de las mediciones de productividad y calidad. El enfoque de las comparaciones de productividad se puede hacer de dos maneras; en primer lugar, los resultados de productividad pueden compararse con empresas similares en la industria, sin embargo, tal información es difícil de verificar y no siempre es completamente comparable.

En segundo lugar, la productividad se puede medir a lo largo del tiempo, por ejemplo, indexando dentro de la misma operación. Los objetivos establecidos en términos de productividad podrían adaptarse a los dos enfoques mencionados anteriormente (procesos administrativos laborales y comerciales). La reestructuración afecta a toda la organización, por eso es necesario aplicar una medida de productividad multifactorial. Al aplicar este enfoque, debería ser posible determinar si los insumos totales han disminuido y los productos totales han aumentado, lo que resulta en una organización más productiva y eficiente después de la finalización del proceso de reestructuración administrativa. Estos tres párrafos pueden ser resumidos, respondiendo a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué propongo?: Reestructurar los procesos administrativos laborales y comerciales de la empresa PRONACA.
- b. ¿Por qué?: Debido a que se ha identificado el problema de coordinación, comunicación y estructura funcional interdepartamental.
- c. ¿Para qué?: Para garantizar resultados de productividad continuos, a mediano y largo plazo.

1.5. Marco de referencia de la investigación

La literatura de la administración empresarial ha abordado la investigación científica sobre reestructuración de procesos en el entorno interno y externo de las organizaciones, como los elementos fundamentales para el desarrollo laboral y el crecimiento comercial (Castrillón, 2014). Dicho aspecto se puede describir como el replanteamiento fundamental y radical de la manera en que se organizan los procesos de negocios para lograr mejoras significativas en las métricas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y velocidad (Betancourt, 2015).

Como la renovación empresarial, la reestructuración desde la administración central expone una herramienta para la revisión de procesos de una empresa con el propósito de lograr un ahorro significativo de costos, servicios o tiempo. La reestructuración es, por lo tanto, un desafío fundamental y una redefinición radical de los procesos operativos; razón por lo cual, va más allá, presentando a la reestructuración como una reinención de la empresa, una transformación radical de la organización y sus procesos de trabajo (Hernández, 2014).

Sobre tal fundamentación, la literatura ha dado una definición un poco más amplia de reestructuración al introducir la contribución de las tecnologías de la información (Chiavenato, 2012). Según esto, la reestructuración administrativa consiste en revisar radicalmente los procesos de negocios con miras a lograr mejoras importantes en términos de rendimiento, utilizando las tecnologías de la información en todo su potencial. Como parte de esta investigación, se desarrolló una definición de reestructuración a partir de los identificados en la literatura reciente.

Por tanto, la reestructuración, también denominada reingeniería de procesos, trata de repensar los procesos de gestión y la división del trabajo (Mintzberg, 2015). Generalmente se acompaña de la introducción de nuevas tecnologías de la información, por lo cual, implica cambios en el organigrama de la organización. Es una reorganización que se basa en agrupar diferentes

posiciones, agregar y eliminar varias operaciones. Individualmente, se espera que los empleados realicen una serie de tareas adicionales; debido a que, en conjunto, ciertas transacciones que se consideran superfluas o irrelevantes se modifican o simplemente se abandonan (Koontz & Weihrich, 2013). Es por ello, que el cambio es una realidad omnipresente, que se ha convertido en una constante en la vida de las empresas, bajo la influencia del entorno impulsado por factores financieros, tecnológicos y geopolíticos.

Los efectos de la reestructuración administrativa son muy numerosos para las empresas que deben innovar, ser reactivas, reenfocarse en su negocio principal, crear alianzas estratégicas y hacerlas funcionar (Bohórquez, 2018). Esta dinámica de cambio que hace que la nueva economía afecte a todos los sectores, es claro que las empresas que continuamente adaptan y gestionan sus habilidades de manera efectiva mediante la integración de esta visión dinámica tienen un buen desempeño, lo que requiere que los actores de la organización se vuelvan más productivos y comprometidos (Botero, Giraldo, & Ceballos, 2016).

Es por tal razón, que las estrategias de reestructuración administrativa son una respuesta de adaptación a estos cambios necesarios. Es por eso que presenta interés desde un punto de vista social en el impacto duradero de los procesos de reestructuración en las empresas (Campos-Llerena, 2016). Como resultado de la intensa cobertura de los medios, los fenómenos de reestructuración a menudo son sinónimos de recortes de empleos, el aumento del desempleo y los antecedentes de crisis financiera están asociados con una connotación negativa. La palabra reestructuración, se constituye entonces como una palabra aterradora, singular y plural (Fajardo & Sánchez, 2015).

En singular, se asocia comúnmente con un plan social, reduciendo el tamaño en una empresa determinada. En plural, se asocia con la evolución de la economía globalizada, lo que empuja a las empresas a adaptar constantemente su organización para mantener su competitividad, o incluso a modificar su ámbito de actividad (Espín, 2018). La reestructuración se refiere

a una amplia gama de procesos de transformación organizacional, desde reducción de personal, fusiones y adquisiciones, hasta rediseños de procesos y reorganizaciones internas. Descrito como difuso, permanente, proteico, ubicuo, por los investigadores de la administración empresarial, la reestructuración es un objeto controvertido, complejo y a menudo doloroso para el proceso administrativo (García-Revilla, 2016). Por tanto, la dimensión social de sus efectos no ha escapado a los expertos interesados en optimizar estos cambios y minimizar los impactos internos y externos.

1.5.1. Proceso administrativo

Dado que la reestructuración ocupa un lugar central en el concepto de proceso, es importante aclarar esta noción. Un proceso administrativo es un conjunto de actividades conectadas por un material o flujo de información (entradas) observables y analizables que se combinan para proporcionar un material de producto o inmaterial bien definidos (salidas) de un cliente interno o externo (Drucker, 2014). El proceso de desarrollo de nuevos productos, el proceso de entrega de pedidos de logística, el proceso de mantenimiento de equipos y el proceso de facturación son ejemplos comunes de procesos de negocios que se encuentran en una organización.

Una vez implementados, los procesos administrativos a menudo no están actualizados, por tanto, se vuelven ineficaces, complicados, burocráticos, insostenibles para la administración y los empleados (Fajardo & Sánchez, 2015). Un proceso involucra varias partes o actividades, tales como:

- a. Operación de trabajo,
- b. Control,
- c. Transporte,
- d. Espera y
- e. Almacenamiento.

Por tanto, la reingeniería busca reducir los procesos improductivos y optimizar el elemento laboral, que es la fuente del valor en el fortalecimiento

del entorno comercial de la empresa. Siendo así, es fácil comprender por qué se interviene en la cadena productiva que lleva la administración, para promover el rediseño del trabajo al empleado, en todas las actividades que desempeño, elevando la eficiencia y eficacia para la organización en sus resultados esperados (Bohórquez, 2018).

1.5.1.1. Principios de reestructuración de procesos

La reestructuración administrativa de los procesos de negocio se basa en cuatro principios: el principio de ruptura, la supremacía del cliente, el uso de las tecnologías de la información y, por último, la integración transversal (Drucker, 2014). El principio de avance es reconsiderar los procesos administrativos mediante el examen crítico de cada una de las operaciones realizadas durante el proceso. El rediseño de procesos administrativos supone el desarrollo de un nuevo procedimiento a partir de una página en blanco; por lo que, se debe enfatizar que una operación de reestructuración no pretende mejorar los procesos de la empresa, sino redefinirlos por completo (Azuara, 2013).

Por tanto, los procesos que requieren reestructuración deben ser identificados, razón por lo cual, es importante tratar de resolver un proceso a la vez. Sobre tales aspectos, es mejor limitar la cantidad de procesos a mejorar, estimando los procesos preferidos, que son aquellos en los que las disfunciones son las más graves, las más importantes para la empresa o las que son más fáciles de mejorar. Las quejas reiteradas de clientes internos y externos, el costo del proceso, el tiempo que lleva completar el proceso y la disponibilidad de nueva tecnología son elementos que pueden ayudar a los tomadores de decisiones a decidir qué proceso reconfigurar.

Al elegir un proceso, el esfuerzo se centra en evaluar las posibilidades de cambio, su estado actual, el impacto en el cliente, el impacto en el negocio y el impacto en la carga de trabajo. Al tomar la decisión final, se debe tener en cuenta que los recursos disponibles son limitados, prestando especial atención a las posibles ganancias para la empresa relacionadas con la mejora

del proceso en aspectos del trabajo y la comercialización. También es apropiado administrar los riesgos asociados con el cambio y los beneficios para el personal (por ejemplo, mejorar la calidad de vida en el trabajo) (López-Torres, 2016). La elección del proceso a optimizar se basa en los criterios especificados en la tabla 6.

Tabla 6. Criterios de elección de procesos

<i>Posibilidades de cambio:</i>	<i>¿Se puede modificar?</i>
<i>Estado actual:</i>	<i>¿Se puede recuperar?</i>
<i>Impacto en el cliente:</i>	<i>¿El cliente valora el proceso o no?</i>
<i>Impacto en la empresa:</i>	<i>¿Es importante el proceso para la empresa?</i>
<i>Impacto en la carga de trabajo:</i>	<i>¿Cuenta la empresa con los recursos necesarios?</i>

Fuente: (Koontz & Wehrich, 2013)

El trabajo del equipo de reestructuración administrativa es entender cómo se articula el proceso (Bucheli, 2015). El análisis del proceso se basa en el valor agregado; por ello, las actividades de creación de valor son aquellas que contribuyen a la satisfacción del cliente al proporcionar beneficios en términos de diferenciación o costo (Molano & Campo, 2014). Como se indica, los viajes, las paradas, los tiempos de transferencia de una posición a otra, las auditorías y las autorizaciones son ejemplos de actividades sin valor agregado que la reestructuración busca eliminar o minimizar.

El principio de primacía se refiere a la supremacía del cliente; por tanto, es esencial que los clientes internos y externos estén satisfechos con el tiempo de entrega, la calidad del producto y el servicio ofrecido, así como con el servicio postventa. La organización busca satisfacer las expectativas del

cliente y para hacerlo, es necesario escuchar las necesidades de sus clientes determinando cualitativamente lo que el cliente quiere y definiéndolo cuantitativamente (por unidad de medida) (Granados, 2017).

Al establecer un sistema de medición, la organización puede evaluar qué tan bien los productos y servicios ofrecidos cumplen con los requisitos de la clientela (Fajardo & Sánchez, 2015). Las necesidades y expectativas de los clientes pueden estar relacionadas con la apariencia, la precisión, el rendimiento, el nivel de confiabilidad, la facilidad de uso, la facilidad de mantenimiento, la durabilidad, el precio o la adaptabilidad del producto (Castrillón, 2014).

El tercer principio es el uso racional de las tecnologías de la información en todo su potencial. La tecnología de la información desempeña un papel crucial: es una palanca esencial porque permite a la empresa reconfigurar sus procesos administrativos (Betancourt, 2015). Las posibilidades que ofrecen las tecnologías de la información son enormes si se implementan y utilizan de manera inteligente; en particular, ofrecen la posibilidad de realizar ciertas tareas de rutina y pueden transmitir grandes cantidades de información rápidamente en largas distancias (Olivera & Vargas, 2017).

Siendo así, gracias a las tecnologías de la información, ciertos procesos pueden automatizarse, limitando con ello, la intervención humana. Además, la tecnología de la información hace posible realizar varias tareas al mismo tiempo, facilitando el seguimiento del progreso de las tareas (Rodríguez & Bastida, 2015). Finalmente, pueden conectar a las partes interesadas en un proceso sin usar intermediarios.

El último principio, el de la integración transversal, busca desarrollar la transversalidad en la organización al reemplazar los diversos servicios especializados con unidades multifuncionales (equipos multifuncionales) que trascienden los límites de las diferentes funciones, disciplinas o departamentos. La transversalidad implica cambios en el contenido de las

tareas y roles dentro de la empresa, lo cual se basa en un modelo de trabajo más flexible (Baquerizo, 2013).

1.5.2. Objetivos de la reestructuración administrativa

Como una renovación empresarial que afecta a la organización de la producción, la reestructuración administrativa busca optimizar el uso de los recursos productivos tanto en el aspecto de la coordinación laboral, como el impacto del mismo en el entorno comercial. Por ello, los objetivos de la reestructuración se relacionan con la eficiencia, rentabilidad, flexibilidad y el uso del conocimiento de los trabajadores para fortalecer y potenciar el desarrollo productivo y el ejercicio eficiente de la administración en la empresa (Koontz & Weihrich, 2013).

En consecuencia, los objetivos de la reestructuración administrativa son fundamentales para mantener una estructura permanente de reflexión, de discusión sobre las prácticas de las empresas en este campo, para dibujar una reflexión construida y formalizada, que pueda conducir a soluciones innovadoras y también a producir conocimiento académico y administrativo (Betancourt, 2015). Esto permite desarrollar un enfoque transnacional para las empresas, basado en los diferentes enfoques nacionales y las prácticas de los actores de las reestructuraciones administrativas. Ante ello, caben los interrogantes para fijar los objetivos de la reestructuración, los cuales se basan en:

- a. ¿Cuál es la función prescrita, la función real y la función deseable de las funciones internas y externas durante la reestructuración?
- b. ¿Cómo piensa la administración central establecer el proceso de reestructuración administrativa?
- c. ¿Cómo se piensa y se toma en cuenta la dimensión humana del cambio?
- d. ¿En qué medida puede la administración facilitar el proceso de reestructuración y gestión del cambio?

- e. ¿Cuáles son las palancas de acción para la funcionalidad de la reestructuración?
- f. ¿Las reestructuraciones cambian las prácticas de funcionalidad en los procesos laborales y comerciales?
- g. ¿Cuáles son los factores clave de éxito de una reestructuración?

Por lo tanto, el cuestionamiento para establecer los objetivos de la reestructuración administrativa se refiere tanto a las prácticas internas como externas para acompañar el cambio como elementos a tener en cuenta durante las operaciones de reestructuración. Por ello, se considera que es necesario volver al fenómeno de la reestructuración para comprender mejor el propósito del estudio y comprender los mecanismos subyacentes a la toma de decisiones (Bejarano & Peñalver, 2014). Es por esto, que la literatura administrativa para la reestructuración tiene su fundamentación basada en recursos por lo que, argumenta que las empresas poseen recursos, un subconjunto de los cuales les permite lograr competitividad en base a sus objetivos, y un subconjunto de aquellos que conducen a un rendimiento superior a largo plazo (Frydman, 2015).

Los recursos basados en los objetivos que son valiosos y raros pueden conducir a la creación de una ventaja competitiva. Esa ventaja puede mantenerse durante períodos de tiempo más largos en la medida en que la empresa pueda protegerse contra la imitación, transferencia o sustitución de recursos. La visión basada en recursos sostiene que los rendimientos superiores a lo normal se acumulan debido a recursos valiosos, raros, no imitables, inmóviles y no sustituibles (Granados, 2017). Considera a la empresa como un conjunto único de recursos que incluye todos los activos y capacidades, el proceso organizacional, los atributos de la empresa, la información, el conocimiento controlado por una empresa que le permite concebir e implementar estrategias que mejoran su eficiencia y efectividad, por lo tanto, superan a los competidores en la industria.

Los objetivos basados en una visión estructurada sobre los recursos tienden a enfocarse en recursos y capacidades que son de larga duración y

difíciles de imitar. Por lo tanto, un rendimiento superior se basa en el desarrollo de un conjunto de recursos competitivos y distintos, y su implementación en una estrategia bien concebida (Campos-Llerena, 2016). Esto se basa en los dos enfoques de estrategia al combinar la perspectiva interna y externa de una empresa y no hay dos compañías iguales porque no hay dos compañías que hayan tenido el mismo conjunto de experiencia, adquirido los mismos activos y habilidades, o construyeron las mismas culturas organizacionales, además de estos activos y capacidades determinan cuán eficiente y efectivamente una empresa realiza sus actividades funcionales.

La literatura supone que las empresas dentro de una industria pueden ser heterogéneas con respecto a los recursos estratégicos que controlan y los recursos pueden no ser perfectamente móviles entre las empresas y, por lo tanto, la heterogeneidad puede ser duradera. Las empresas en diferentes industrias, así como dentro de una industria, difieren en el suministro de recursos y para lograr una ventaja competitiva sostenible deben explotar esas diferencias. La ventaja competitiva puede ser sostenible si esos recursos son valiosos, raros, imperfectamente imitables y no sustituibles (Diéguez-Soto, 2015).

Esta premisa aplicable al objetivo en la administración empresarial es adaptable en este estudio ya que, de acuerdo con la teoría, la reestructuración de los recursos de la organización, como los empleados, las capacidades de la empresa, los activos de conocimiento, etc. cumplen con las metas y objetivos de la organización (Espín, 2018). En la reestructuración, para afectar la gestión del rendimiento, una empresa puede reestructurar su empresa para aumentar su enfoque al disponer de una unidad que conozca el negocio principal para aumentar el nivel de capital y eliminar la operación ineficaz a través de la acción de una división.

1.5.2.1. Aumento de la eficiencia y rentabilidad

Los procesos administrativos se consideran efectivos si permiten que la empresa logre los resultados deseados. La eficiencia mide la calidad del

proceso, que es la forma en que cumple con los requisitos del cliente; por tanto, un proceso eficiente es aquel en el que no solo se satisface al cliente externo, sino también al cliente interno (Bucheli, 2015). La falta de eficiencia puede resultar en un producto o servicio inaceptable, quejas de los clientes, altos costos de reclamos de garantía, una menor participación de mercado, pedidos atrasados, y en general retrasos en la producción o productos incompletos (Montenegro, 2017).

Por tal razón, se enfocan los procesos administrativos rentables cuando buscan optimizar el uso de los recursos productivos o utilizar la menor cantidad de recursos posibles. Al buscar aprovechar un proceso, la organización reduce los costos y beneficia a los clientes; por lo que, la determinación del rendimiento puede realizarse midiendo el tiempo requerido para completar el proceso, los recursos utilizados por unidad de producto, el valor agregado por unidad de producto, el porcentaje del valor agregado, el costo de la no calidad y los tiempos muertos por unidad de producción. De los parámetros revisados anteriormente, la duración del ciclo del proceso es la más crítica (Salazar & Téllez, 2013).

El tiempo de ejecución es el tiempo total requerido para completar el proceso, que incluye el tiempo para hacer el trabajo, el tiempo dedicado a la circulación de documentos, los tiempos de espera, el almacenamiento, la verificación y la recuperación. El tiempo de ejecución tiene un impacto directo en los tiempos de entrega; por lo que, si un producto no se puede entregar a tiempo, existe la posibilidad de que el cliente sufra daños irreparables (Campos-Llerena, 2016).

Por tanto, en base a ello, se busca explicar que dentro de las instituciones existen asimetrías de información que son de naturaleza dependiente y muy costosas en términos de costos de transacción, por lo que se sostiene que para que una organización experimente una mejora en términos de desempeño (para aumento de eficiencia y rentabilidad), es necesario mejorar las actividades de la compañía en términos de sus procesos, renovación empresarial institucional y desarrollo de capacidades junto con la producción

de nuevos productos y servicios, eso lleva a un aumento en la participación general en el mercado a través de la creación de un grupo más grande de clientes; facilitando el aspecto de la eficiencia y rentabilidad (Domínguez, 2017).

Los intermediarios incluyen ventajas de costos que inciden en la eficiencia y rentabilidad, por lo que, la aversión al riesgo ayuda a garantizar que los riesgos se minimicen totalmente y que las posibilidades de que ocurran sean mínimas, lo que concilia las preferencias conflictivas se concentran en las demandas y puedan mejorar, utilizando intermediarios financieros que reduce los costos (economías de escala) (Ferrerías, 2017).

1.5.2.2. Mejoramiento de la flexibilidad

Se hace referencia a los procesos modificables cuando se adaptan fácil y rápidamente a las necesidades cambiantes de la administración y la clientela. Los procesos que pueden adaptarse son aquellos que tienen la capacidad de adaptarse rápidamente a las demandas habituales y tácitas de los clientes (Fajardo & Sánchez, 2015).

Un proceso debe ser lo suficientemente flexible para hacer cambios dentro de un tiempo razonable sin estar paralizado o interrumpido (Kantis, Milesi, & Robbio, 2013). Es posible evaluar la adaptabilidad de un proceso midiendo el tiempo que se tarda en procesar una aplicación particular en comparación con una aplicación regular o determinando el porcentaje de solicitudes especiales que se han denegado (Castrillón, 2014). Por ello, el mejoramiento de la flexibilidad se establece a partir de la separación entre la administración y la propiedad en la corporación para que sea óptima, a pesar del potencial conflicto de intereses, si el mecanismo de gobierno corporativo protege adecuadamente a los accionistas.

Sobre ello, la flexibilidad se presenta como una forma de garantizar la adopción de medidas de control. El modelo consta de un gerente, un mercado financiero y una empresa que está por reestructurarse. El administrador

modelo tiene información privada sobre la probabilidad de éxito de la reestructuración, y los administradores pueden reconocer la provisión de reestructuración de gastos en informes discretionales; finalmente los gerentes deciden si informan una provisión o no, reconociendo así que el impacto de la reestructuración no tiene compensación menor, y que la flexibilización al interior de la organización se verá reflejada en las relaciones comerciales externas de la empresa y el sector de mercado donde se desenvuelve (García-Revilla, 2016).

1.5.2.3. Direccionamiento laboral

Los procesos de rediseño eliminan tareas monótonas, repetitivas y poco inteligentes. Tras la reestructuración del trabajo, el trabajo ahora tiene un significado, y gracias al enriquecimiento de las tareas, los trabajadores pueden utilizar las herramientas adecuadas en el desempeño y desenvolvimiento de sus tareas laborales de manera eficiente y efectiva. Por tanto, empoderar a los empleados les permite tomar decisiones que les interesan y afectan su trabajo, razón por lo que, el personal puede resolver problemas de calidad y hacer mejoras (Cortés & Fernández, 2016).

El direccionamiento laboral presenta, principalmente grandes variaciones que incluyen una mirada de activos que son propiedad de la empresa o las líneas operativas de una empresa que incluye la venta de activos, escisiones, liquidación y desinversiones que tienen un impacto en las actividades laborales directas al interior de la empresa. La administración de una empresa puede tender a reestructurar su empresa para aumentar su enfoque mediante la disposición de una unidad que tenga conocimiento del negocio principal para aumentar el nivel de capital y eliminar la operación ineficaz a través de la acción de una división (Fajardo & Sánchez, 2015).

Para facilitar la reestructuración sin impactar de manera negativa en los procesos laborales de la empresa, debe haber grandes variaciones en términos de la estructura de capital de una organización, compras apalancadas, recapitalizaciones y swaps de capital y deuda. La estructura se

define como la distribución de los flujos de personal que influyen en el flujo corporativo financiero y las reglas de elección estratégica y contractual que rigen el flujo y que se utilizan para dictar el valor agregado y su asignación entre los diversos grupos corporativos (Bermúdez & Palacios, 2014).

1.5.3. Causas de la reestructuración administrativa

Las motivaciones que explican los procesos de reestructuración administrativa emprendidos en las empresas son múltiples, principalmente debido a los resultados esperados en los dos aspectos más importantes que constituyen a la organización: los elementos laborales y comerciales (Olivera & Vargas, 2017). Por ello, dichos aspectos se han agrupado en cuatro categorías:

- a. Competitividad
- b. Investigación de eficiencia,
- c. Satisfacción del cliente y
- d. Oportunidades de TI.

Los cuales son revisados a continuación, exponiendo la importancia que tienen en la incidencia de la reestructuración administrativa para las empresas actuales en la búsqueda de la descripción, a través de una revisión de la literatura, que presentan los roles prescritos de la función de los procesos laborales y comerciales en este tipo de contexto para ejercer la competitividad, investigación de eficiencia, satisfacción del clientes y las oportunidades de TI, según los tipos de reestructuración (Drucker, 2014).

Con ello, se trata de identificar las palancas utilizadas por la función de recursos humanos para apoyar el cambio relacionado con la reestructuración administrativa, así como el grado en que se tiene en cuenta el factor humano (Baquerizo, 2013). Terminando con una presentación de las recomendaciones que representan en los puntos de vigilancia, esperando que proporcionen una perspectiva útil y una mejor consideración del factor de

procesos laborales y comerciales, como condición para el éxito de los cambios relacionados con reestructuración de la empresa.

Las causas de la reestructuración administrativa también implican variaciones que son significativas en la estructura de una organización que también pueden implicar la creación de nuevos límites divisionales, la reducción de los niveles jerárquicos y la difusión del control, la reducción de la diversificación de un producto, el reexamen de la compensación, la nivelación de los procesos. y la reforma de la gobernanza mientras se reduce el empleo (Botello, Pedraza, & Contreras, 2015).

Sobre las incidencias de la reestructuración administrativa, se declara que el despido de trabajadores en una organización es otra forma de cambio organizacional que puede afectar negativamente el nivel de desempeño. Es probable que la reducción de los anuncios asociados con la reestructuración administrativa tenga un efecto positivo, aunque puede tener un efecto insignificante en el rendimiento. Se dice que el entorno cambiante en el que funcionan las organizaciones varía y, por lo tanto, siempre debe conocer nuevas formas de estructurar y financiar una empresa (Kantis, Milesi, & Robbio, 2013).

La reestructuración administrativa presenta causas que constituyen un instrumento que ayuda a las empresas que no están mejorando a partir de situaciones malas como la recesión económica. No obstante, se considera que el riesgo asociado con la reestructuración conduce a perspectivas futuras de reestructuración, lo que reduce la fuerza laboral y conduce a la reducción del tamaño de los activos a gran escala (Fajardo & Sánchez, 2015). Además, las organizaciones que tienen altos niveles de deuda no pueden reducir los costos mediante la reducción de sus competencias básicas.

Los cambios que también incluyen la incorporación de la reestructuración pueden reducir los costos y maximizar los ingresos, aumentar la productividad y también ayuda al mantenimiento de los clientes. Los cambios no abordan los problemas operativos que conducen al fracaso; por ello, en el pasado,

hubo empresas que tuvieron éxito y que pudieron establecer y alcanzar sus objetivos sin tener que prestar suficiente atención a la mejora de los procedimientos, la infraestructura y las políticas (Carrasco, Cabezas, Alvear, Abreu, & Escoriza, 2018).

1.5.3.1. Competitividad

Mientras que algunos gerentes emprenden reestructuraciones importantes porque la supervivencia de su negocio está amenazada, otros lo hacen para mantener su lugar de competitividad en la elección en el mercado (Botero, Giraldo, & Ceballos, 2016). De hecho, no solo las empresas con dificultades desean revisar sus métodos operativos para mejorar. A medida que la competencia es cada vez más intensa en ciertos sectores de actividad, muchas empresas buscan adelantarse a sus competidores desarrollando nuevos sistemas de vanguardia o simplemente imitándolos mediante la adopción de sus métodos (Bucheli, 2015).

Las empresas reaccionan ante una reducción en la participación de mercado o una disminución en el volumen de ventas. Al adoptar la reestructuración administrativa de los procesos de negocios, esperan ser más competitivos en el mercado y, por lo tanto, ser capaces de superar a sus principales competidores. La reestructuración también está impulsada por el deseo de las empresas de expandirse y acceder a los mercados internacionales. Las organizaciones aprovechan la reingeniería de procesos para revisar las relaciones entre clientes y proveedores; dado que un buen proveedor es reconocido por los tiempos de entrega, los precios, la calidad del producto, la confiabilidad, la estabilidad financiera y la capacidad de ofrecer servicios (Díaz, 2018).

1.5.3.2. Productividad

Productividad se define comúnmente como una relación entre el volumen de salida y el volumen de entradas, en otras palabras, mide cuán eficientemente se están utilizando insumos de producción, como mano de

obra y capital, en una economía para producir un determinado nivel de producción. La productividad se considera una fuente clave de crecimiento económico y competitividad y, como tal, es información estadística básica para muchas comparaciones internacionales y evaluaciones de desempeño, especialmente en el ámbito del desarrollo empresarial (Paz & Gómez, 2015). Por ejemplo, los datos de productividad se utilizan para investigar el impacto de las regulaciones del producto y del mercado laboral en el desempeño económico.

El crecimiento de la productividad constituye un elemento importante para modelar la capacidad productiva de las economías y también permite a los analistas determinar la utilización de la capacidad, lo que a su vez permite medir la posición de las economías en el ciclo económico y pronosticar el crecimiento económico, comercial y productivo para organizaciones iniciales o en expansión. Además, la capacidad de producción se utiliza para evaluar la demanda y las presiones que conforman la parte esencial del desarrollo empresarial (Galindo & Ríos, 2015).

Existen diferentes medidas de productividad y la elección entre ellas depende del propósito de la medición de la productividad y/o la disponibilidad de datos. Una de las medidas de productividad más utilizadas es el Producto Interno Bruto (PIB) por hora trabajada. A pesar del progreso y los esfuerzos en esta área, la medición de las horas trabajadas todavía tiene varios problemas estadísticos. Es decir, se utilizan diferentes conceptos y fuentes estadísticas básicas en todos los países, lo que puede dificultar la comparabilidad internacional. En principio, la medición de los insumos laborales también debe tener en cuenta las diferencias en el nivel educativo, las habilidades y la experiencia de los trabajadores. En consecuencia, organizaciones como la OCDE ha comenzado a desarrollar medidas ajustadas de insumos laborales para la productividad (Prokopenko, 2017).

Para tener en cuenta el papel de los insumos de capital, una medida adecuada es el flujo de servicios productivos que puede extraerse del *stock* acumulado de inversiones pasadas (como maquinaria y equipo). La

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima estos servicios utilizando la tasa de cambio del stock de capital productivo, que tiene en cuenta el desgaste, los retiros y otras fuentes de reducción en la capacidad productiva de los activos de capital fijo. El precio de los servicios de capital por activo se mide como su precio de alquiler; en principio, esto último podría observarse directamente si existieran mercados para todos los servicios de capital. En la práctica, sin embargo, los precios de alquiler deben imputarse para la mayoría de los activos, utilizando la renta implícita que los propietarios de los bienes de capital se pagan a sí mismos (o los costos de capital para el usuario) (Medina, 2017).

Después de calcular las contribuciones de trabajo y capital a la producción, se puede derivar la llamada productividad multifactorial. Mide el crecimiento residual que no puede explicarse por la tasa de cambio en los servicios de trabajo, capital y productos intermedios, y a menudo se interpreta como la contribución al crecimiento económico realizada por factores como la renovación empresarial técnica y organizacional en el desarrollo empresarial (Botero, Giraldo, & Ceballos, 2016).

En este contexto, se presenta una visión general de los indicadores de productividad en cuatro áreas. Las comparaciones internacionales de los indicadores de crecimiento de la productividad en toda la economía se presentan primero, seguidas de las comparaciones internacionales de los niveles de ingresos y productividad, incluida una medida de la heterogeneidad de la productividad por clases de tamaño de empresa. En tercer lugar, se examinan los indicadores de crecimiento de la productividad por industria y servicios. Finalmente, se discute el impacto de la productividad laboral en los costos laborales unitarios (Diéguez-Soto, 2015).

1.5.3.3. Búsqueda de la eficiencia

La presión de los accionistas y líderes motiva a las organizaciones a mejorar sus formas de hacer las cosas para reducir sus costos operativos. Algunos buscan mejorar la calidad de vida en el trabajo para aumentar la

motivación de los trabajadores centrándose en la participación de los empleados en el proceso de toma de decisiones (Campos-Llerena, 2016). Las relaciones laborales tensas tienen un impacto en el desempeño de la empresa, la insatisfacción de los trabajadores puede llevar a un aumento del ausentismo y la rotación de personal, un aumento de las quejas, deserción, etc. Ambas partes ganan para cooperar; por tanto, una revisión de los métodos operativos de la compañía puede ayudar a conciliarlos (Cortés & Fernández, 2016).

Por tanto, la reestructuración generalmente se refiere a operaciones destinadas a dar una nueva estructura en la búsqueda de la eficiencia dentro de la empresa. Esto puede referirse a un sector industrial, un espacio urbano, una empresa o una deuda, como aspecto general en la revisión de la literatura, lo cual lleva a identificar dos categorías de definiciones de reestructuración (Campos-Llerena, 2016). El primero tiende a enfatizar el aspecto decisorio del fenómeno, que a menudo se citan como referencias que consideran el fenómeno de la reestructuración como un conjunto de transacciones cuyo propósito es comprar o vender activos, cambiar la estructura de capital o transformar la organización interna de la empresa.

El segundo enfoque destaca el impacto de estas decisiones en la empresa y sus empleados, argumentando así, que la reestructuración se trata esencialmente de la destrucción planificada de puestos o empleos. Por tanto, la reestructuración es la estrategia intencional de una empresa que considera las reducciones o estructuraciones de la fuerza laboral como una forma de aumentar la eficiencia organizacional. Su objetivo es reducir los costos salariales (reduciendo el número de empleados), la reorganización del trabajo (eliminando ciertos puestos) pero también los cambios sistémicos (mejoras continuas) (Espín, 2018).

1.5.3.4. Satisfacción del cliente

Algunas empresas reaccionan ante la pérdida de uno o más clientes importantes, otros, frente a las presiones de los clientes internos y externos,

revisan sus procesos para encontrar nuevas formas de hacer las cosas que, al final, respondan de manera cualitativa y cuantitativa a las necesidades expresadas por sus clientes. La insatisfacción del cliente puede deberse a los tiempos de entrega, los tiempos de respuesta de los clientes, la calidad de los productos y servicios y el servicio postventa (Rodríguez & Bastida, 2015).

1.5.3.5. Oportunidades de tecnología de la información

La obsolescencia de los sistemas implementados está motivando a diferentes empresas a utilizar nuevas tecnologías de la información que, combinadas con una importante reestructuración, prometen mejoras dramáticas en el rendimiento. La llegada de nuevos procesos de fabricación y nuevas materias primas representan para algunos la oportunidad de mejorar la calidad de sus productos y ser más competitivos (Fajardo & Sánchez, 2015).

Como ejemplificación de ello, se puede plantear el intercambio de documentos computarizados, que ahorra mucho tiempo y dinero. De hecho, grandes cantidades de información pueden transmitirse casi instantáneamente a través de largas distancias. En síntesis, la reestructuración administrativa es una respuesta empresarial lógica a las restricciones o presiones de la competitividad. Requiere un estilo de gestión diferente o una racionalización cuyo impacto merece ser especificado en detalle (Mintzberg, 2015).

1.5.4. Impacto de los procesos laborales y comerciales en la eficiencia productiva

Como se mencionó anteriormente, la reestructuración administrativa es una renovación empresarial organizativa que promete mejoras dramáticas en el rendimiento laboral y la productividad comercial (Santana, Carrillo, & Valdiviezo, 2017). Esto implica una dinámica social cuya extensión evoluciona con el ritmo y las etapas de implementación del cambio; lo cual, antes de examinar el impacto de la reestructuración, es necesario presentar las fases

de implementación de esta renovación en el espíritu empresarial, como una base sólida de recursos que se considera un importante motor de supervivencia, rendimiento y estrategia como se ilustra de manera gráfica en la figura 2.

Según la visión basada en los recursos que incide en el impacto de los procesos laborales y comerciales en la eficiencia productiva, las empresas generalmente se esfuerzan por obtener ventajas competitivas sostenibles mediante el establecimiento y la preservación de recursos y competencias específicos (Bejarano & Peñalver, 2014). A diferencia de la vista orientada al mercado, que enfatiza fuertemente las oportunidades y amenazas externas, la vista basada en recursos analiza una empresa desde su interior y apunta a aprovechar los recursos y potenciales ocultos.

El desarrollo, el uso de estos recursos y las competencias se basan en procesos de aprendizaje y representan un elemento central de la capacidad de la administración corporativa para establecer ventajas competitivas. La visión basada en recursos, como teoría de la gestión estratégica, no está vinculada a un tipo o tamaño de empresa específico (Álvarez & Núñez, 2017). En términos de tamaño, sin embargo, hay diferencias sustanciales y particularidades a considerar. Las empresas parecen tener una forma más flexible y emprendedora que las grandes corporaciones. Esto está condicionado por sus estructuras organizativas menos formalizadas y la influencia operativa directa de los empresarios en la adaptación a un entorno cambiante.

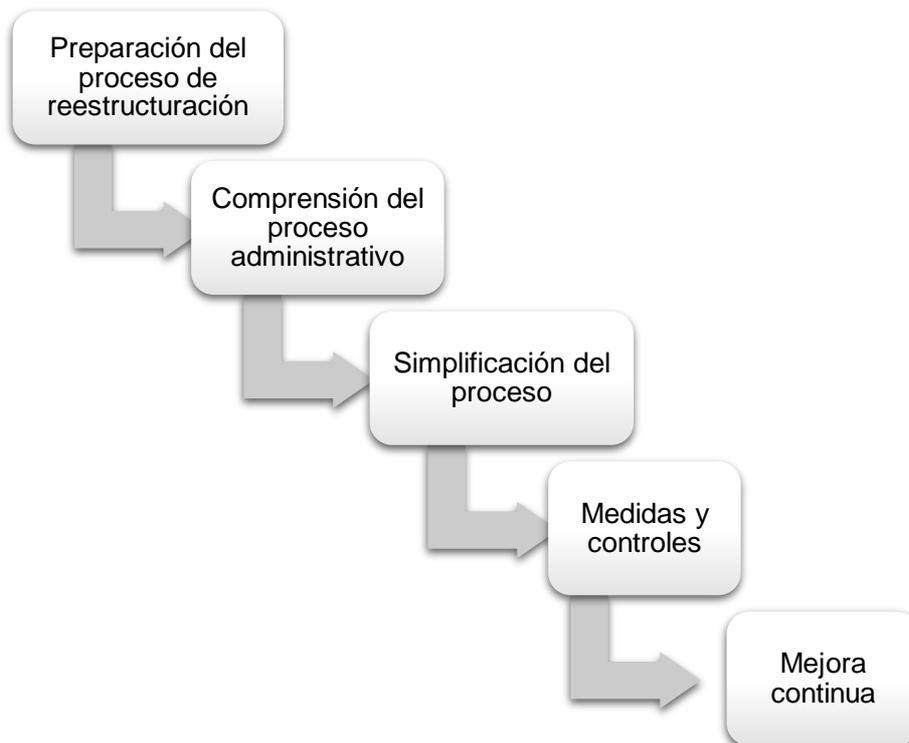
Esta mayor flexibilidad también es necesaria porque las empresas más pequeñas y más jóvenes fracasan con mayor frecuencia que las empresas más grandes y antiguas, por tanto, es claro que, los recursos de una empresa son determinantes sustanciales de su éxito o fracaso. Esto expone que diversos recursos, como los recursos empresariales, sociales o financieros, ayudan a predecir el éxito o el fracaso de una empresa. La investigación sobre recursos específicos de la empresa corrobora esto y revela que el acceso de una empresa al capital, así como su calidad de contabilidad, finanzas,

planificación y comercialización y el uso de asesores profesionales, son factores críticos en las quiebras de empresas (Prokopenko, 2017).

1.5.4.1. Etapas de la reestructuración administrativa de procesos

La implementación de la reingeniería de procesos se realiza en cinco fases. La primera fase consiste esencialmente en preparar el terreno mediante la formación de varios comités que estarán a cargo de las actividades planificadas. En la segunda fase, se invita a los responsables de un proceso administrativo a que se familiaricen con todos los aspectos, como los insumos, los productos, los diversos servicios afectados y el personal involucrado (Casillas, Barbero, & Menéndez, 2013).

Figura 2. Etapas de implementación de la reestructuración administrativa de procesos



Fuente: (Campos-Llerena, 2016)

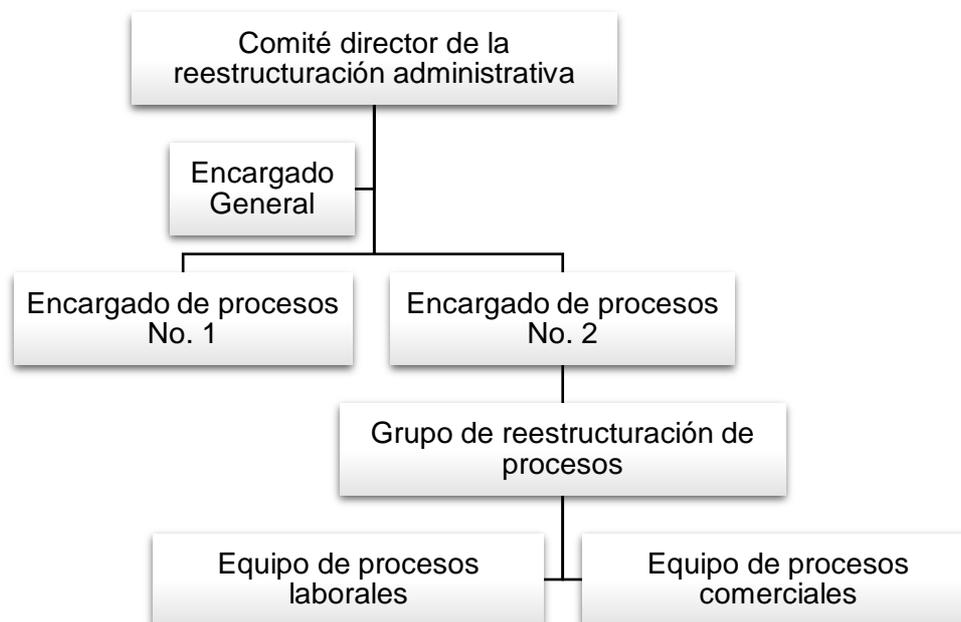
Una vez analizados los procesos actuales, se trata de racionalizarlos; estos luego experimentan cambios importantes para aumentar su eficiencia y su capacidad de adaptarse a las fluctuaciones cualitativas y cuantitativas de la

demanda. A medida que se reconfiguran los procesos administrativos, se implementa un sistema de medidas y controles para monitorear la reestructuración y así implementar la mejora continua que es el último paso en un proceso de reingeniería administrativa (Enríquez, 2014).

1.5.4.1.1. Primera etapa: Preparación de la reestructuración administrativa

La primera actividad en el proceso de implementación de la reestructuración, que es crear un comité directivo de reingeniería para gestionar los cambios (Naranjo, 2013). Una vez que se establece el comité, un oficial de reestructuración administrativa familiarizará al comité con los objetivos y actividades de la reingeniería, para establecer y fortalecer el compromiso de los miembros del comité hacia el proceso de cambio. La figura 3 ilustra el organigrama del proyecto de reestructuración administrativa.

Figura 3. Organigrama de un proyecto de reestructuración administrativa



Fuente: (Castrillón, 2014)

Luego, el comité desarrolla un modelo de mejora donde se planifican todos los pasos necesarios para completar el ciclo de reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales (Villavicencio &

Vázquez, 2018). Este modelo se utiliza para visualizar el proceso, comprender la secuencia de operaciones y asignar recursos para implementar cambios. El encargado elabora una directiva que comparte con el personal; esta directiva generalmente explica la necesidad de mejora, el concepto de procesos, la política a seguir, las responsabilidades individuales y colectivas, así como los criterios de calificación del proceso (García-Revilla, 2016). El comité define las funciones administrativas, proporcionando lo siguiente:

- a. Lista de los recursos necesarios,
- b. Fecha de finalización de las actividades,
- c. Límite de gastos, cambios requeridos en los insumos,
- d. Predicción de las necesidades del cliente,
- e. Identificación de actividades que no serán modificados,
- f. Servicios prestados por los sectores no representados al grupo de reestructuración de procesos.

Posteriormente, se identifican los procesos esenciales para la operación de la empresa, la elección de los procesos a reconfigurar se basa en aquellos que la administración y los clientes consideran importantes (Botero, Giraldo, & Ceballos, 2016). Una vez que se eligen los procesos, el comité establece un conjunto de objetivos preliminares para permitir que los grupos de reingeniería de procesos capten el alcance del trabajo y las instrucciones que deben tomarse. Estos objetivos preliminares se refieren a la eficiencia, el rendimiento, la adaptabilidad y el tiempo de ejecución, los cuales se establecen para superar las expectativas del cliente y permitir mejoras (Noguera, 2014).

Luego los actores del proceso son nombrados y entrenados por la administración; sobre lo cual se establecen horarios para las actividades de grupo de reestructuración necesarias para determinar los límites del proceso, que es responsable de determinar las actividades que marcan el inicio y el final del proceso, y especificar las entradas, salidas y servicios involucrados (Díaz, 2018). Por tanto, la administración desarrolla una visión general del proceso consultando la documentación disponible y el personal relevante. A

partir de la información recopilada, puede establecer el diagrama de flujo; por lo que, esta herramienta le permite analizar en detalle las operaciones del proceso e identificar actividades sin valor agregado; asimismo, observar al personal que realiza cada operación (Frydman, 2015).

La administración selecciona a los miembros del grupo de reestructuración integrando un representante de todos los departamentos involucrados en el proceso, por lo que, los grupos de reingeniería son responsables de hacer cambios y mejoras en su proceso. Por lo general se componen de 4 a 12 miembros y se espera que los grupos de reestructuración aprendan sobre los objetivos y las pautas de la reingeniería, sus descripciones de trabajo y el diagrama de flujo del proceso (Domínguez, 2017).

El trabajo de los grupos de reestructuración requiere conocimientos especiales, por tanto, las habilidades para desarrollar en los miembros tocan las relaciones interpersonales, las técnicas de análisis de los problemas y la implementación de los cambios (Bucheli, 2015). Estas habilidades se desarrollan a través de la formación que incluye la dinámica de grupos, técnicas de trabajo en grupo, gráficos, histogramas, diagramas de pareto, diagramas de dispersión, la técnica de lluvia de ideas, el método delphi, análisis campos de fuerza, diagrama de causa y efecto, árbol conceptual, técnicas de medición y control estadístico de procesos (Bejarano & Peñalver, 2014).

1.5.4.1.2. Segunda etapa: Comprensión del proceso administrativo

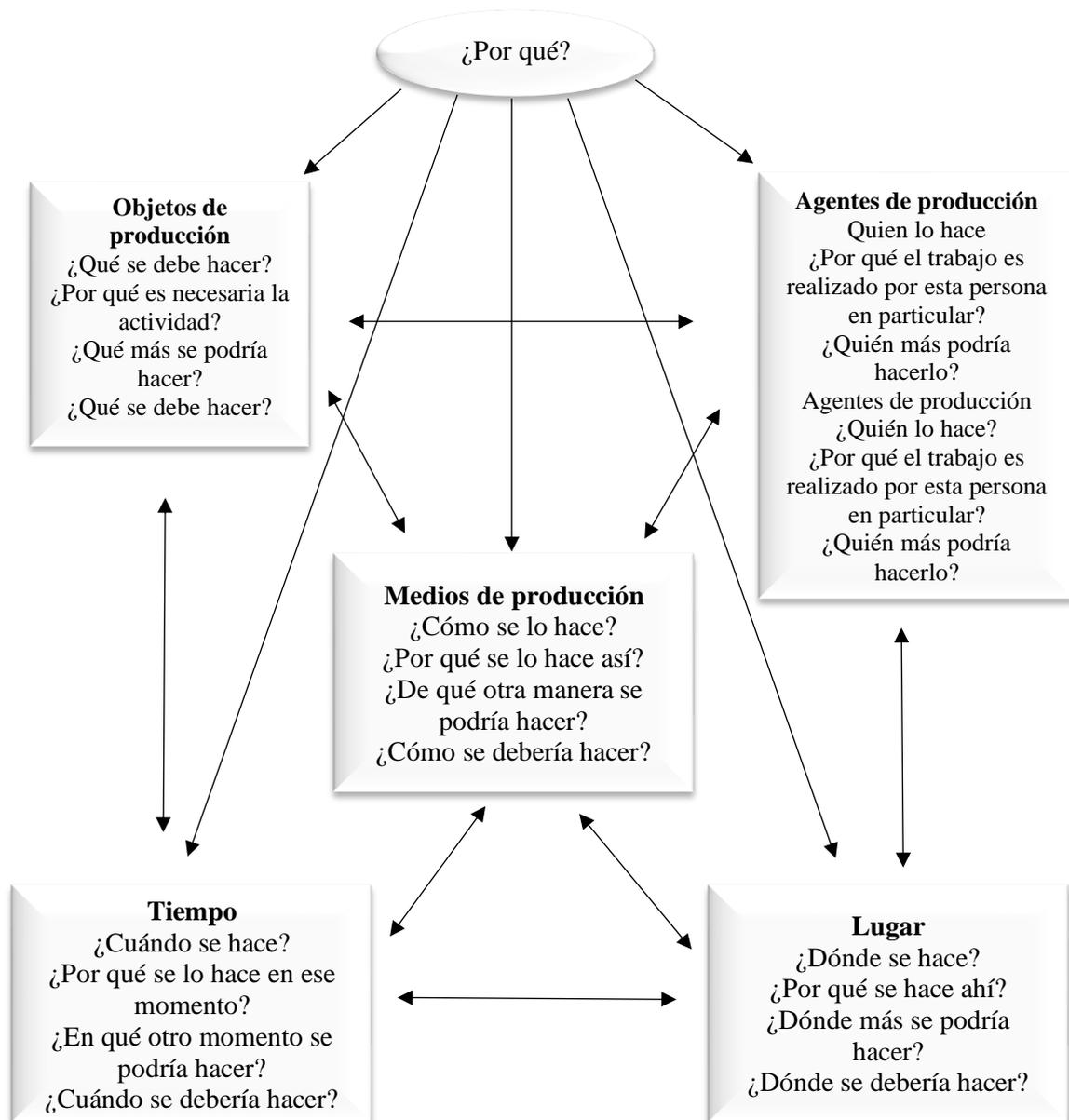
El siguiente paso es configurar un sistema de medición y establecer objetivos para todo el proceso mediante la determinación cualitativa y cuantitativa de las necesidades del cliente. De esta manera, el grupo de reestructuración de procesos puede evaluar qué tan bien el proceso cumple con las expectativas del cliente. Se utilizan tres tipos principales de medidas de proceso:

- a. Medidas de efectividad,
- b. Medidas de desempeño y

c. Medidas de adaptabilidad

El diagrama de flujo del proceso desarrollado originalmente por la administración y corregido por el grupo de reestructuración de procesos es revisado por equipos de enrutamiento de dos a tres personas. Cada equipo es responsable de verificar la exactitud de la información en el diagrama de flujo, la tarea consiste principalmente en seguir cada paso del proceso, anotar cualquier operación realizada y comprender el motivo.

Figura 4. Método interrogativo para la reestructuración administrativa



Fuente: (Noguera, 2014)

Se ha podido revisar, que cada actividad se examina críticamente utilizando el método interrogativo u otras técnicas apropiadas para la reestructuración administrativa, sobre lo cual, la figura 4 presenta una técnica comúnmente utilizada en la mejora de negocios y el análisis de situaciones para encontrar causas u oportunidades de mejoramiento real, como un elemento viable en la reingeniería de los procesos laborales y comerciales de la empresa, con impacto interno y externo para la administración y sus clientes (López-Torres, 2016).

1.5.4.1.3. Tercera etapa: Simplificación de proceso

Tras el análisis del proceso, la etapa de simplificación consiste en proponer una nueva configuración mediante la eliminación de todas las operaciones consideradas superfluas, sin valor agregado como desplazamientos, almacenamiento y expectativas (Carrasco, Cabezas, Alvear, Abreu, & Escoriza, 2018). Para este fin, varias herramientas se utilizan en un orden bien definido con el fin de realizar lo siguiente:

- a. Eliminar la burocracia;
- b. Eliminar actividades redundantes;
- c. Comprobar el valor añadido;
- d. Simplificar, reducir el tiempo de ejecución;
- e. Proteger contra errores
- f. Modernizar, Usar lenguaje sencillo
- g. Estandarizar; Automatizar o mecanizar.

La burocracia se traduce en tareas administrativas innecesarias y sin valor agregado, como las solicitudes de autorización que tienen un impacto en los costos y los tiempos de respuesta. El grupo de reestructuración administrativa de procesos busca eliminar las operaciones que prolongan el ciclo del proceso y retrasan la respuesta a las expectativas del cliente. Por tanto, el comité debe estar trabajando para eliminar actividades repetidas en diferentes lugares, debido a que la duplicación crea una pérdida de tiempo y una pérdida de dinero (Botero, Giraldo, & Ceballos, 2016).

Cada actividad en el proceso se examina en función de la capacidad para crear valor para el cliente. Se descontinúan las actividades sin valor agregado y sólo las operaciones en las que el material sufre una transformación crean valor (Kantis, Milesi, & Robbio, 2013). Como se indicó, controles de calidad o controles de cantidad, movimientos de empleados, materiales o equipos de un lugar a otro, manejo (actividades de carga y descarga), expectativas que pueden surgir, entre dos operaciones o almacenamiento presentan actividades para reducir o eliminar, adaptándose a las demandas de la reestructuración (Granados, 2017).

Simplificar significa reducir la complejidad, por ello, al examinar cada uno de los elementos del proceso y los métodos de trabajo, el Grupo de Reestructuración de Procesos se debe esforzar por proporcionar formas más fáciles de lograr, aprender, comprender y ejecutar (Nuñez & Pinoargote, 2016). Por ejemplo, la producción de un producto (como los que hace Pronaca) dado tiene cinco etapas y cada una de ellas es realizada por cinco empleados diferentes. La organización tiene la ventaja de hacer que la misma persona produzca todo el bien para eliminar la pérdida de tiempo causada por la transición de una posición a otra. Pero para hacer esto, el trabajo a realizar debe simplificarse para que sea más fácil para el empleado (Mantilla, 2018).

Es posible reducir el tiempo de ejecución del proceso cambiando el orden de ejecución de las actividades, reduciendo el tiempo de inactividad, mejorando el diseño de las actividades o reduciendo los viajes y el manejo. A veces, incluso una simple reorganización del lugar de trabajo puede ser suficiente para lograr importantes ganancias de productividad, por ello, establecer un sistema para evitar que ocurran ciertos errores tiene varias ventajas, como el ahorro de tiempo y energía en el desempeño laboral (Scott, 2013). La modernización concierne no solo al equipo utilizado, sino también al espacio de oficinas. Mejorar las condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo afecta la eficiencia productiva de los empleados (Campos-Llerena, 2016). Además de promover la productividad, el orden y la limpieza del lugar

de trabajo, incluida la superficie de trabajo y el equipo o los materiales utilizados, facilitan la prevención de accidentes.

Las herramientas almacenadas en el mismo lugar evitan que el empleado pierda tiempo buscándolas; asimismo, el ruido, una fuente de fatiga industrial que puede irritar al trabajador, también puede eliminarse, al menos en parte aislando fotocopiadoras, impresoras y máquinas de fax en una habitación cerrada, por ejemplo. La temperatura ambiente, la ventilación y la ergonomía son otras variables que influyen en la productividad laboral de los empleados (Bermúdez & Palacios, 2014).

Todos los documentos utilizados en el proceso se revisan para garantizar que cada uno use un lenguaje sencillo y sea fácil de usar. Al diseñar documentos, es mejor considerar el nivel de conocimiento de los usuarios; por ello, el grupo de reestructuración de procesos busca estandarizar los procedimientos laborales. La empresa garantiza que los empleados realicen las diversas actividades del proceso de manera consistente. Además, la estandarización hace que la empresa sea menos vulnerable al ausentismo o al volumen de negocios (Botello, Pedraza, & Contreras, 2015).

El grupo de reestructuración administrativa de procesos educa a los empleados sobre el aspecto orientado al cliente. El cliente nunca debe exigir más de lo que se necesita o más de lo que necesita. En cuanto al proveedor, él es responsable de entregar los productos y servicios de calidad igual o mejor que las expectativas del cliente a tiempo. Reducir los costos de los insumos y mejorar la calidad debe ser una de las preocupaciones actuales del proveedor interno o externo (Sevy & Castán, 2017). Cuando las técnicas anteriores no ofrecen los resultados deseados, el grupo de reestructuración administrativa de procesos realiza la mejora general del proceso. El esfuerzo consiste entonces en reinventar las formas de hacer las cosas y proponer un proceso nuevo y apropiado. El uso de herramientas, equipos y computadoras para realizar tareas rutinarias y monótonas es otra forma de mejorar; por ello, las tareas poco interesantes a menudo se automatizan al integrar el *software* requerido o las tecnologías modernas. Los empleados tienen la oportunidad

de realizar tareas desafiantes que apelan a sus conocimientos (Merchán & Peñafiel, 2015).

1.5.4.1.4. Cuarta etapa: Medidas y controles

Al proponer una nueva versión del proceso, el grupo de reestructuración administrativa determina los niveles deseados de eficiencia y rendimiento para la empresa. Estos niveles de efectividad deben basarse en los requisitos de los clientes internos y externos. Luego, el grupo de reingeniería de procesos configura un sistema de medición y un sistema interno de retroalimentación para el proceso (Campos-Llerena, 2016). Como se mencionó anteriormente, el empleado – vendedor busca mantener su servicio a una calidad consistente con las necesidades de los clientes, a un precio razonable y según lo programado. En cuanto al empleado – cliente, tiene la obligación de informar a su colega sobre la calidad y la naturaleza de su solicitud (Casillas, Barbero, & Menéndez, 2013).

Por tanto, las medidas y controles son fundamentales en el proceso de reestructuración, que está estrechamente relacionado con la recuperación y extensión de recursos y capacidades. Las reacciones a ello, van desde la liquidación hasta la reducción, la replicación y la renovación de recursos. Como parte de esta renovación, se deben desarrollar nuevos recursos y habilidades que satisfagan las necesidades actuales y futuras de los clientes, generando así ingresos y flujos de caja positivos. Con respecto a los recursos financieros, los gerentes pueden, por ejemplo, obtener nuevos préstamos (renovación), reducir costos, vender activos innecesarios (reducción) o renegociar los términos de pago con los proveedores (renovación).

1.5.4.1.5. Quinta etapa: Mejora continua

La mejora continua de los procesos administrativos en una empresa expone una forma de reducir aún más el desperdicio, aumentar la satisfacción del cliente y mejorar la calidad de vida en el trabajo (Betancourt, 2015). Después de satisfacer las expectativas del cliente, se establecen objetivos de

excelencia. Una vez que se han alcanzado los objetivos, los que han contribuido a este nivel de excelencia son recompensados por sus esfuerzos (Casillas, Barbero, & Menéndez, 2013).

En síntesis, la implementación de la reestructuración administrativa de procesos es en sí misma un proceso complejo que impacta en toda la empresa, en sus intereses internos y externos, tanto en el ámbito laboral como comercial (Kantis, Milesi, & Robbio, 2013). Por tanto, requiere esfuerzos significativos y una participación real de los actores en torno a los cambios que tienen un impacto cuyo tamaño debe estudiarse en beneficio de los intereses empresariales donde se ponga en práctica para una incidencia positiva en la empresa (Bejarano & Peñalver, 2014).

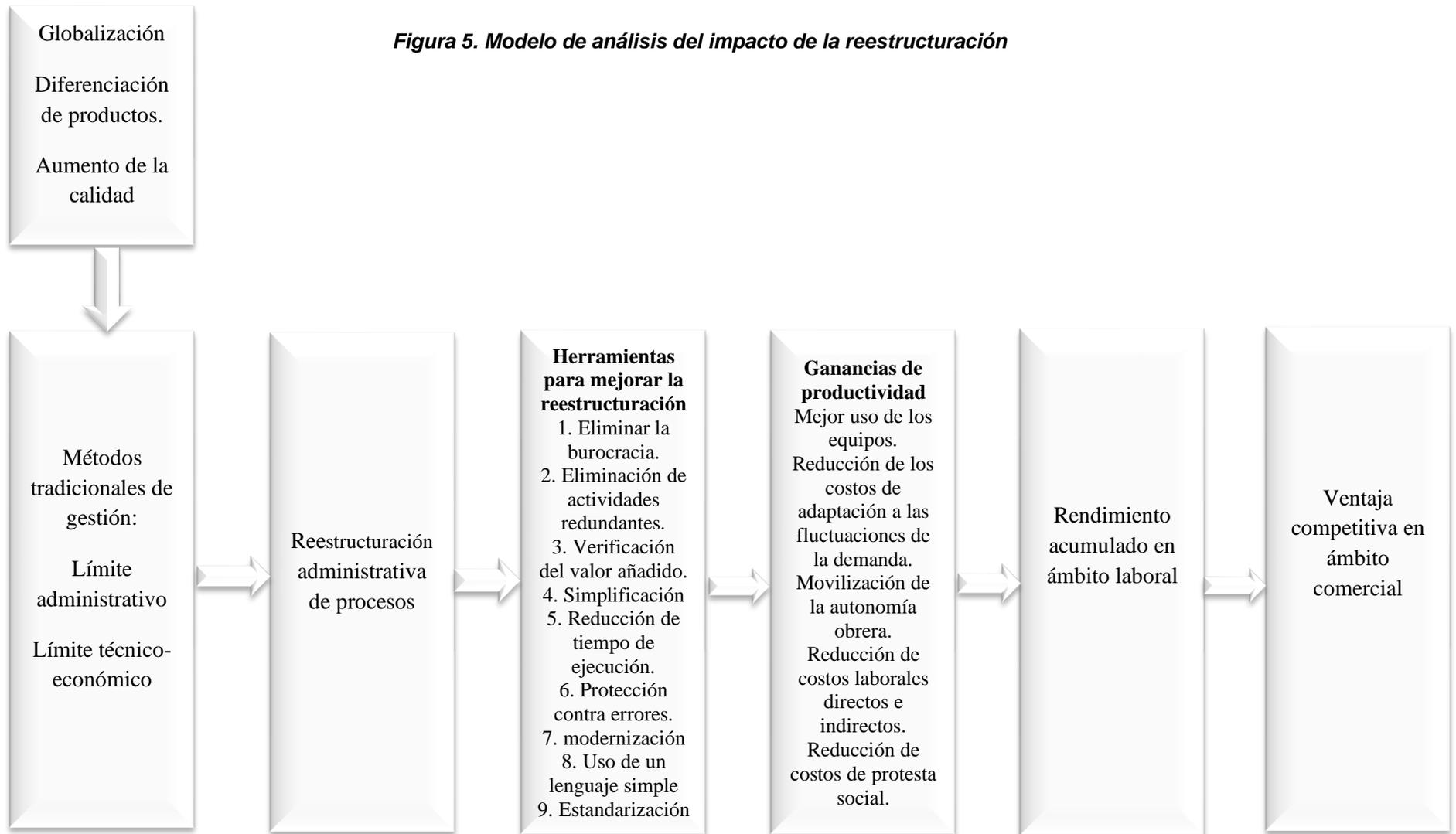
1.5.5. Impacto de los procesos de reestructuración administrativa

Consiste en mejorar la productividad empresarial; la productividad es un indicador del grado de eficiencia en el uso de los recursos productivos. Es la relación entre la cantidad fabricada y los factores de producción utilizados; por lo que, actualmente, en la mayoría de los sectores, existen medidas de productividad que ayudan a las empresas a evaluar su desempeño en comparación con períodos anteriores.

En la figura 5, se fundamenta en el volumen de negocio por empleado, el valor agregado por empleado, los salarios totales frente al volumen de negocios son ejemplos de ratios que se pueden usar para dar una indicación del grado de eficiencia del negocio. Las organizaciones buscan mejorar su productividad competitiva eliminando prácticas improductivas o reemplazando equipos de producción (Campos-Llerena, 2016).

Basados en ello, este estudio sugiere que la reestructuración administrativa de procesos es una renovación empresarial radical que puede llevar a ganancias sustanciales de productividad en la empresa Pronaca, objeto de estudio. Por tanto, según este modelo, los métodos de gestión tradicionales están bajo presión y tienen limitaciones de encuentro (Frydman, 2015).

Figura 5. Modelo de análisis del impacto de la reestructuración



Fuente: (García-Revilla, 2016)

Para satisfacer las nuevas demandas del mercado, las empresas intentan innovar experimentando con nuevas prácticas. Una de estas innovaciones es la reingeniería de los procesos administrativos, que emplea varias herramientas de mejora para lograr ganancias de productividad:

- a. Mejor uso del equipo;
- b. Mejora de los tiempos de adaptación a las fluctuaciones de la demanda;
- c. Movilización de la inteligencia y creatividad de los empleados;
- d. Reducción de los costos laborales directos e indirectos y
- e. Reducción de los costos de ausentismo, la inestabilidad del personal y los costos de no calidad.

1.5.5.1. Impacto en el uso de equipos de producción

La reestructuración administrativa ayuda a mejorar el tiempo real de activación del equipo al reducir el tiempo improductivo (paradas, carga, descarga, movimiento, posicionamiento, ajustes, etc.). El empoderamiento de los empleados y el uso de su *know-how* crean eficiencias para la organización, por tanto, los empleados desarrollan métodos de trabajo que les permiten reducir los tiempos de configuración y los tiempos de interrupción, mantenimiento y mantenimiento de los equipos (Botello, Pedraza, & Contreras, 2015).

1.5.5.2. Impacto en los costos de adaptación a las fluctuaciones de la demanda

La reconfiguración del proceso ayuda a mejorar los tiempos de respuesta y reduce los costos de adaptación a los requisitos de la demanda. La empresa responde mejor a las necesidades cambiantes de los clientes internos y externos al ofrecer productos y servicios más diversificados (López-Torres, 2016). La diversificación de productos y servicios ofrece varias ventajas;

debido a que permite una mayor cobertura del mercado, incluidas las oportunidades para que las organizaciones ingresen a mercados nuevos y previamente inexplorados (una mayor cobertura también puede resultar en una mayor participación de mercado y un mayor volumen de ventas), es decir, la flexibilidad permite a la empresa ser más competitiva y asegurar un mejor lugar en el mercado (Granados, 2017).

El rediseño del proceso reduce el tiempo necesario para llevar nuevos productos al mercado. Cuando un equipo multidisciplinario se encarga de manejar todo el proceso de desarrollo en su totalidad, los tiempos de espera para pasar de un departamento a otro se eliminan virtualmente, lo que ahorra tiempo. De manera similar, una mejor programación de actividades también reduce los tiempos de respuesta (incluida la entrega) a los clientes, ya que el tiempo de ciclo de un proceso es más corto (Casillas, Barbero, & Menéndez, 2013).

Otras ganancias monetarias son atribuibles a la reducción del inventario. Cuando una organización hace que la cantidad de bienes que el mercado puede absorber una disminución en los inventarios se puede observar tanto en términos de insumos (materias primas) en el nivel de trabajo en proceso y productos terminados. Menos stock también significa menos espacio; por tanto, dada la reducción en los costos asociados con el mantenimiento, electricidad, agua, seguros, etc., la empresa estaría ahorrando dinero. Además del nivel de producción, el número de empleados se ajusta a la demanda (Azuara, 2013).

Considerando esto, es posible presenciar una reducción en la fuerza laboral de forma temporal o incluso permanente, lo que implica salarios y otros ahorros (Casillas, Barbero, & Menéndez, 2013). Las organizaciones tienen la opción de utilizar la subcontratación, los trabajos de medio tiempo o la contratación de contratistas para satisfacer las necesidades laborales temporales, lo que significa que no tienen que pagar beneficios sociales (Montenegro, 2017).

1.5.5.3 Impacto en la movilización del conocimiento y creatividad de los empleados

La reestructuración implica cambios sustanciales en los roles y responsabilidades de los empleados. Estos cambios se reflejan en la expansión de tareas, el enriquecimiento de tareas y la implementación de equipos multifuncionales. La integración horizontal de roles (o expansión de tareas) implica agregar tareas que no requieren calificaciones adicionales o mayores responsabilidades. En cuanto a la integración vertical de las funciones o tareas (enriquecimiento), esto es agregar diferentes tipos de operaciones que requieren un mayor nivel de competencia y las responsabilidades (Cortés & Fernández, 2016).

La ampliación y el enriquecimiento de tareas permiten obtener una mayor variedad en el trabajo, lo que lo hace menos monótono (Molano & Campo, 2014). Aumentan la versatilidad del personal y aumentan el nivel de autonomía de los empleados; mejorando el contenido del trabajo tiene el efecto de beneficiar a la satisfacción del trabajador y, en consecuencia, su desempeño laboral y comercial para la empresa (Naranjo, 2013).

1.5.5.4. Impacto en los costos laborales directos e indirectos

El mejoramiento en los diversos procesos administrativos alivia los procedimientos y trámites de mayor complicación para las empresas, por tanto, las tareas de agrupación reducen el tiempo necesario para vincular y transferir el producto de un elemento a otro. Además, la eliminación de movimientos innecesarios y actividades sin valor agregado (que incluyen viajes reducidos, manejo, controles, verificaciones, solicitudes de autorización, expectativas, etc.) resulta en una reducción improductiva y trabajo extra (Castrillón, 2014).

Por esta razón, la reestructuración administrativa suele ir acompañada de una reducción del personal. Finalmente, el aumento de la autonomía conduce al aplanamiento de la estructura organizativa al eliminar las posiciones

relacionadas con el control jerárquico, la calidad u otros elementos que pueden ser innecesarios para la ejecución de los procesos internos y sus resultados externos (Botero, Giraldo, & Ceballos, 2016).

1.5.5.5. Impacto en los costos de ausentismo, inestabilidad del personal y costos de no calidad

Un trabajo más gratificante conduce a una mayor motivación y satisfacción, por ello, la evaluación del trabajo, el resultado de la reestructuración tiene el efecto de reducir el descontento de los empleados, reducir el número de quejas, el absentismo y las tasas de rotación (Drucker, 2014). Los empleados satisfechos brindan un mejor servicio postventa, buscan mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos. Por lo tanto, se puede observar un aumento en la satisfacción general del cliente; además, un nuevo diseño del lugar de trabajo, las mejoras realizadas en el lugar de trabajo contribuyen a reducir los accidentes laborales y la aparición de enfermedades profesionales como bursitis, tendinitis, dolor de espalda, etc., (Frydman, 2015).

Una disminución en el absentismo y las tasas de rotación genera ahorros. Dado que los empleados son versátiles, la organización es menos vulnerable cuando tiene que reemplazar a un empleado ausente, ya que no tiene que recurrir a horas extra o reemplazos, por lo que el personal existente puede hacer el trabajo en reemplazo de otro colaborador (Santana, Carrillo, & Valdiviezo, 2017).

Finalmente, la reingeniería ofrece a los empleados la oportunidad de implementar su conocimiento y creatividad. La autonomía promueve la renovación empresarial constante del proceso y el surgimiento de nuevas ideas para encontrar soluciones que reduzcan los costos de los desechos, hagan un inventario y mejoren la calidad de los productos y servicios (esencial en empresas como PRONACA). Las tareas de agrupación permiten a los empleados ver las consecuencias de sus acciones en todo el proceso; en síntesis, la nueva organización de trabajo resultaría en un gran ahorro de costos para un mayor rendimiento (García-Revilla, 2016). En este sentido, la

tabla 7 presenta los posibles beneficios de los procesos de reestructuración administrativa.

Tabla 7. Impacto de la reestructuración administrativa de procesos

<i>Mejor uso de los equipos de producción</i>	<p><i>Tiempos de ajuste reducidos.</i> <i>Reducción del tiempo de inactividad, mantenimiento y mantenimiento de equipos.</i></p>
<i>Reducción de los costos de adaptación a las fluctuaciones de la demanda</i>	<p>Reducción del nivel de inventario o facturación. Mayor grado de diversidad de productos. Reducción del tiempo necesario para llevar nuevos productos al mercado. Penetración de nuevos mercados. Aumento de la cuota de mercado. Incremento en el volumen de ventas. Tiempos de entrega reducidos. Tiempos de respuesta reducidos para los clientes.</p>
<i>Movilización del conocimiento y creatividad de los empleados</i>	<p>Incremento en la relativa satisfacción de los empleados. Mayor autonomía.</p>
<i>Reducción de costos laborales directos e indirectos</i>	<p>Costo reducido, tiempo o número de estaciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Diseño y planificación; • Control y supervisión jerárquica; • Ejecución (redundancia, intensificación, etc.) <p>Descuento en el costo, tiempo extra de trabajo</p>
<i>Reducción de costos relacionados con el clima organizacional</i>	<p>Disminución del absentismo. Reducción de la rotación de personal. Mejora de la calidad de los productos y servicios. Mayor satisfacción del cliente. Reducción de residuos, desperdicios y errores. Reducción del tiempo de reparación. Reducción de quejas. Reducción de costos relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo.</p>

Fuente: (Koontz & Wehrich, 2013)

1.5.6. Síntesis

De acuerdo con la revisión de la literatura presentada aquí, la reestructuración administrativa de procesos promete ventajas significativas en los ámbitos laboral y comercial cuando ciertas condiciones organizativas y un conjunto de actores son propicios para ello, generando productividad y desarrollo empresarial. Por ello, la literatura administrativa está de acuerdo con las siguientes condiciones: reorganización iniciada por la administración; desarrollo de objetivos específicos; reforma del sistema de remuneración y participación del personal.

Por tanto, primero el cambio debe ser iniciado por la administración de la empresa, con elementos (organigrama, manual) transparentes para informar y direccionar a los empleados en las razones para elegir la reestructuración administrativa y las implicaciones de la reconfiguración de los procesos laborales y comerciales, en base al compromiso sostenido de la gestión organizativa que es indispensable en la empresa. Sobre ello, se debe proporcionar el apoyo y las herramientas necesarias para llevar a cabo el proyecto de reestructuración en base a las metas y objetivos.

Entonces, en referencia a ello, los objetivos perseguidos por la empresa deben estar claramente definidos para adecuarse a los propuestos procesos laborales y comerciales. Una operación de reestructuración administrativa se gestiona a partir de resultados tangibles comunicados a todos los colaboradores, en base a una planificación cuidadosamente determinada para sus objetivos. Sin embargo, el personal debe ser consciente de estos objetivos y cumplirlos; por este motivo, la empresa debe garantizar que la comunicación sea compatible en cantidad y calidad durante todo el proceso de reestructuración para mantener y solventar las presiones coercitivas que se conocen como fuerzas vinculantes, ya sea desde un punto de vista político o social, como la necesidad de cumplir con los estándares establecidos por otras organizaciones dentro de la misma área comercial, estructural y empresarial donde se desarrolla actividades.

1.5.7. Marco conceptual

1.5.7.1. Reestructuración administrativa

Se denomina reestructuración administrativa a una nueva organización gerencial con incidencia interna y externa para la empresa, de acuerdo con nuevos principios, con miras hacia una mejor adaptación a las necesidades corporativas que definen nuevos propósitos, metas y objetivos, los cuales definen los procesos laborales y comerciales de la organización en su área de mercado que se desenvuelve (Perdomo & Castro, 2015, pág. 36)

1.5.7.2. Productividad empresarial

Productividad empresarial es la relación entre una salida de bienes o servicios y recursos que se necesitan para su ejecución (humanos, energía, maquinaria, materias primas, capital, etc.). Mide la eficiencia con la que una empresa utiliza los recursos que tiene para fabricar bienes o prestar servicios. En incidencia con el capital empresarial, es la relación entre el valor agregado y el capital fijo utilizado. Siendo así, es la relación de la cantidad o el valor de la producción y el número de horas requeridas para lograrlo y depende de la capacidad del personal para producir una llamada cantidad estándar de bienes o servicios de acuerdo con normas o reglas predefinidas (Lara, Jiménez, & Guevara, 2018, pág. 52).

1.5.7.3. Proceso laboral

En administración, el proceso laboral se ha conceptualizado como la estructuración de las obligaciones y responsabilidades que ha adquirido el personal para desarrollar sus actividades laborales al interior de una empresa, en base a la jerarquía organizacional en cada departamento para la actividad que desarrolla la organización en el mercado, lo cual generalmente se lleva a cabo sobre un manual de funciones que determina el rol que cumple cada colaborador de manera clara y específica (Vinueza & Jarrín, 2017, pág. 41).

1.5.7.4. Proceso comercial

El proceso comercial se ha conceptualizado como una estructuración de pasos que se deben seguir para la consecución de las ventas en una empresa, desde que se atrae un nuevo prospecto comercial mediante el marketing, en base al servicio que ofrece la organización al público en general y especialmente hacia el segmento de mercado hacia donde se dirige, guiando con ello al cliente a interesarse por su producto y fidelizarlo en la marca y compra (Espín, 2018, pág. 57).

1.5.8. Marco legal

La legislación ecuatoriana ha regulado al sector empresarial nacional y su incidencia en los procesos laborales y comerciales en el mercado, para todas las áreas que desarrollan actividades productivas en el Ecuador, por tanto, el presente marco legal hace mención a las leyes que intervienen en los procesos de reestructuración administrativa empresarial sobre lo cual se ha desarrollado la presente investigación.

1.5.8.1. Constitución de la República

La Constitución de la República del Ecuador en el artículo 23, inciso 7 garantiza a las empresas nacionales y extranjeras radicadas en el país, el derecho a la libertad empresarial y el manejo administrativo de manera más conveniente para la organización, lo cual puede ser ejercido por personas naturales o jurídicas para su estructuración, desempeño y desarrollo. En consecuencia, el presente documento expone la suscrita tipificación legal.

Artículo 23, 7. El derecho a disponer de bienes y servicios, públicos y privados, de óptima calidad; a elegirlos con libertad, así como a recibir información adecuada y veraz sobre su contenido y características (Constitución de la República, 2008, pág. 7).

1.5.8.2. Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones

El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2017) (COPCI), ha sido legislado para regular las garantías constitucionales sobre el comercio y la producción en el Ecuador, desde las actividades empresariales que se realizan basadas en la libertad y apertura de mercado, por tanto, los procesos administrativos y comerciales que se realicen de manera interna y/o externa en una organización deben adecuarse a los preceptos constitucionales y legales que rigen a la institucionalidad empresarial nacional. Siendo así, los objetivos y ámbito de aplicación de esta figura legal se adaptan al articulado a continuación presentado.

Art. 1.- Ámbito. - Se rigen por la presente normativa todas las personas naturales y jurídicas (...). El ámbito de esta normativa abarcará en su aplicación el proceso productivo en su conjunto, desde el aprovechamiento de los factores de producción, la transformación productiva, la distribución y el intercambio comercial (...).

Art. 2.- Actividad Productiva. - Se considerará actividad productiva al proceso mediante el cual la actividad humana transforma insumos en bienes y servicios lícitos, socialmente necesarios y ambientalmente sustentables, incluyendo actividades comerciales y otras que generen valor agregado.

Art. 3.- Objeto. - El presente Código tiene por objeto regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas (...). Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la matriz productiva, que permitan generar empleo (...).

CAPÍTULO II. MARCO METODOLÓGICO

2.1. Tipo de investigación, diseño alcance y enfoque

El presente diseño de investigación permite comprender mejor los componentes de la reestructuración administrativa para la empresa PRONACA y los efectos adversos que pueden causar en la continuidad del problema para los procesos laborales y comerciales en la organización. Por ello, se ha realizado una revisión de la literatura administrativa que enfatiza las condiciones que se ocupan de la reestructuración para permitir que la empresa garantice su sostenibilidad y avance en el desarrollo y el logro de los objetivos que sugieren condiciones a favorecer como parte de un proceso de reestructuración.

El tipo de investigación es descriptivo, debido a que se evalúan los procesos laborales y comerciales para la reestructuración administrativa, en base a las diferentes características internas y externas de la empresa. Además, presenta un estudio correlacional porque demuestra la relación entre la reestructuración administrativa y los procesos laborales y comerciales más productivos, específicamente en los departamentos de logística y venta de la empresa PRONACA en la ciudad de Guayaquil.

Es por ello, que el alcance de investigación se delimita a la empresa descrita, debido a la necesidad de actualizar el cuestionamiento sobre las condiciones favorables para el éxito del proyecto de reestructuración administrativa, discutiendo las peculiaridades del sector de actividad donde se desarrolla para presentar el enfoque adecuado que promueva la ejecución del proyecto de una manera adecuada y oportuna para mantener a la empresa a través del tiempo en competitividad y desarrollo en su sector de mercado.

El enfoque de investigación es de tipo cuantitativo, debido a que se realizará encuestas para cuantificar la información a través de una tabulación y análisis de datos obtenidos de los colaboradores en los departamentos de logística y ventas, con el propósito de conocer de primera mano la viabilidad

en la actualidad de los procesos laborales y comerciales, y la razón por lo cual han constituido dificultades en la organización. Esto se realizará como un elemento fundamental para proponer una reestructuración administrativa que responda a los intereses comerciales y a las necesidades y características laborales de los colaboradores al interior de la empresa, con resultados externos.

2.2. Métodos de investigación

Como se ha mencionado anteriormente, se ha utilizado el método correlacional para postular la existencia de una correlación entre dos variables. Por tanto, a través de este método pueden analizarse situaciones particulares mediante un estudio individual de los hechos que formula conclusiones generales, ayudando al descubrimiento de temas generalizados y teorías que parten de la observación sistemática de la realidad, tal como es el presente estudio para la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales en la empresa PRONACA.

La técnica utilizada es la encuesta y entrevista, la cual se realizó a través de un cuestionario y test de preguntas, como instrumentos para la recolección de información de datos ordenados en variables en busca de regularidades para solventar la reestructuración administrativa, lo cual destaca ciertos determinantes que a veces pueden ser estructurales y, a veces, cíclicos. Los determinantes estructurales tienen impactos a largo plazo en los empleos y funciones de los colaboradores y la empresa al eliminarlos permanentemente motiva resultados de cambios duraderos, que genera renovación empresarial, conocimiento de funciones laborales y desarrollo comercial.

En consecuencia, los determinantes coyunturales se derivan de la conjunción de las relaciones laborales y comerciales en la empresa, ya que se pueden aprovechar en cualquier momento, debido a que dependen de factores que afectan temporalmente la actividad económica de la organización, los determinantes cíclicos causan más despidos temporales que los permanentes y por ello es adecuada la revisión de procesos en una

empresa para evitar estancamiento o desaparición. Los despidos causados por este tipo de situación tienen un impacto en las empresas debido a la pérdida de habilidades y es la razón central de la revisión administrativa.

2.3. Unidad de análisis, población y muestra

Para la definición de la población y muestra en la presente investigación, se ha recurrido a lo suscrito por la delimitación de estudio en la Procesadora Nacional de Alimentos C.A., PRONACA de la ciudad de Guayaquil, específicamente en los departamentos de Administración y de logística y ventas donde se ha realizado el estudio. Por tanto, la población total de los departamentos constituye un personal de 17 colaboradores (15 en departamentos de logística y ventas y 2 en departamento administrativo).

Debido a la cantidad exacta de colaboradores que realizan labores en los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA en la ciudad de Guayaquil, no ha sido necesaria una formula estadística que permita conocer la muestra para la investigación; siendo así, la población y muestra constituye el mismo elemento de estudio en ambos departamentos de la organización (17 colaboradores), sobre los cuales se realizará la investigación.

Tabla 8. Descripción de población y muestra

Población y muestra	
Unidades de Análisis: Departamentos de Logística y Ventas de Empresa	
PRONACA	
Descripción	No.
<i>Población</i>	17
<i>Muestra</i>	17

Fuente: (Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA, 2019)

2.4. Variables de la investigación, operacionalización

La presente investigación para la Procesadora Nacional de Alimentos C.A., PRONACA, expone las siguientes variables de estudio, que permiten una revisión conjunta de la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales en la organización.

Tabla 9. Operacionalización de variables

Variable	Definición	Dimensión	Indicador
Independiente Reestructuración Administrativa	Consiste en un cambio radical vinculado a una evolución importante de la estrategia administrativa para generar un cambio en las necesidades internas y externas de la empresa, lo cual requiere diferentes formas de conversión en la organización (García-Revilla, 2016, pág. 11).	Empresarial	Desempeño laboral
Dependiente Procesos laborales y comerciales	Los procesos laborales y comerciales que se relacionan a la reestructuración administrativa implican un cambio organizacional mucho mayor que los cambios actuales. Afecta al menos a todo un sector de la organización o, como máximo, a toda la empresa, y no se limita a modificaciones secundarias de la actividad. Los cambios de los procesos laborales y comerciales pueden resultar en cierre, reducción de personal, tercerización, deslocalización, externalización, fusiones, reubicación de la producción, movilidad interna u otra reorganización interna compleja (Medina, 2017, pág. 47).	Mercado	Desempeño comercial

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

2.5. Fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información

La recopilación de datos se realizará en dos etapas. El primero es llevar a cabo una encuesta al personal para consolidar variables independientes para el procesamiento de la información sobre los procesos laborales y comerciales en los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA. La literatura asociada con los procesos laborales y comerciales requiere que el investigador tenga un buen conocimiento del fenómeno estudiado para extraer las variables que luego se compararán en una tabla de resultados.

El segundo método, la entrevista se realizará al Director del Departamento Administrativo de PRONACA, lo que resulta decisiva, debido a que se define como una interacción verbal de manera flexible por parte del investigador para conocer entornos prácticos en los que tenga un buen conocimiento y resaltar o consolidar las variables que se utilizarán para el procesamiento de la información sobre la reestructuración administrativa.

Gracias a estas técnicas e instrumentos (cuestionario y test para encuesta y entrevista) el investigador tiene la ventaja de recopilar información precisa, pero con la flexibilidad de intercambiar con los encuestados y entrevistados. Por ello, se hace posible, como y cuando, adaptar la entrevista para resaltar información relevante, relacionada o necesaria para el investigador. Para estructurar la entrevista, debe ir acompañada de un banco de preguntas (cuestionario) que resulta de 5 preguntas para la entrevista y 5 preguntas para la encuesta.

2.6. Tratamiento de la información

La información se tratará en dos etapas, primero se revisarán los resultados obtenidos de la encuesta, con una tabulación y análisis de la información en los departamentos de logística y ventas, y posterior a ello se llevará a cabo la revisión de los datos obtenidos de la entrevista en el departamento administrativo de la empresa PRONACA.

CAPÍTULO III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de la situación actual

En la actualidad la empresa PRONACA se ha desempeñado como una organización líder en el sector de mercado donde se desenvuelve. Los datos comerciales en cuanto a ventas de la empresa siguen siendo significativos para mantener su competitividad, pero no han presentado un incremento significativo desde el año 2016, lo cual evidencia una situación de estancamiento tanto en lo laboral como comercial.

Por tanto, es oportuno revisar y analizar su situación y actual para poder emprender una reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales que promuevan su restitución e incremento comercial y el mejoramiento en el desempeño laboral por parte de sus colaboradores, a través de la definición específica de funciones en los procesos de trabajo que siguen en los departamentos de logística y ventas de la empresa.

Figura 6. Ingresos – ventas PRONACA (2016 – 2019)

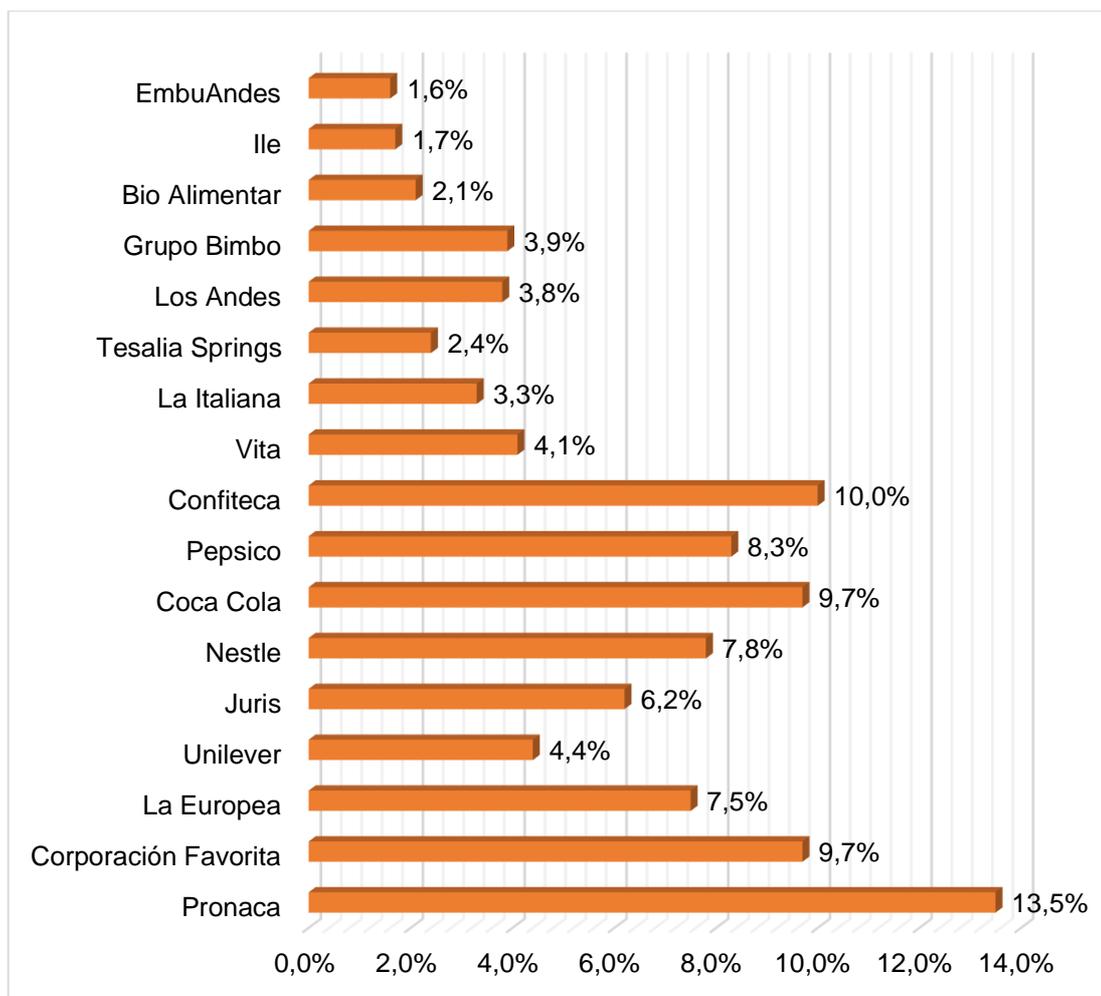


Fuente: (Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA, 2019)

3.2. Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas

El análisis comparativo se ha realizado para revisar el posicionamiento de participación de mercado de la empresa PRONACA en comparación a otras empresas que se desempeñan en el mismo sector comercial (producción y distribución de alimentos) y desde esta perspectiva revisar su posible evolución y perspectivas de desarrollo en base a la reestructuración administrativa para los procesos laborales y comerciales en la organización. A continuación, se revisan los datos de participación de mercado de las empresas productoras y distribuidoras de alimentos más representativas de esta industria.

Figura 7. Comparativo PRONACA frente a otras empresas del sector



Fuente: (Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas, 2019)

En referencia a lo presentado en la figura 7, PRONACA se sitúa como la quinta empresa en participación de mercado del Ecuador y la principal del sector de producción y distribución de productos y alimentos (Ministerio de Industrias y Productividad , 2019). Por tanto, es claro que la empresa debe mantener su evolución incremental en ventas para continuar siendo líder en el sector de mercado que se encuentra, razón por lo cual, las ventas revisadas de los años 2016 – 2019 (primer semestre), no han representado un crecimiento significativo para la organización, lo que significa que debe ser observado desde la administración hacia los departamentos involucrados (logística y ventas) para estimar una perspectiva de desarrollo a mediano y largo plazo.

3.3. Presentación de resultados y discusión

Para la presentación de resultados se ha realizado una encuesta con (5) preguntas cerradas de escala Likert, en los Departamentos de Logística y Ventas de la empresa PRONACA, con el propósito de recopilar información precisa sobre el desempeño y estructura laboral que actualmente se encuentran realizando, abordando en el test, la idea central de la problemática planteada para esta investigación. Por tanto, se expone la tabulación y análisis de la información y posteriormente se procederá a la revisión de la entrevista en el departamento administrativo de la empresa objeto de estudio, y en conjunto (encuesta y entrevista), contrastarla para poder presentar la propuesta.

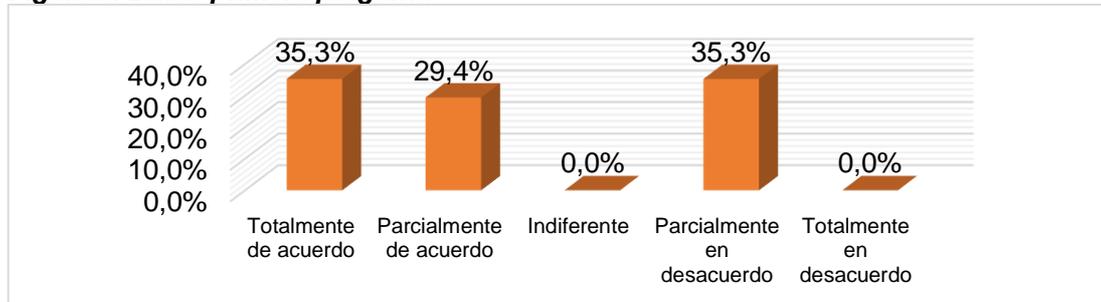
En consecuencia, la recopilación de datos se realizará en dos etapas como ya se ha mencionado anteriormente, para a través de ello, consolidar las variables dependientes e independientes, en referencia a los procesos laborales y comerciales en los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA, los cuales deberán ser reestructurados en consecución con el presente estudio. Siendo así, a continuación, se procede a la revisión de la información en encuestas y posteriormente entrevista.

3.3.1. Encuesta

3.3.1.1. Primera pregunta de encuesta

¿Conoce usted de manera específica sus responsabilidades y tareas en el departamento que desempeña sus actividades laborales y/o comerciales?

Figura 8. Datos primera pregunta



Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Tabla 10. Datos en porcentajes, primera pregunta

Opción	Descripción	Fr. (%)
Totalmente de acuerdo	6	35,3%
Parcialmente de acuerdo	5	29,4%
Indiferente	-	0%
Parcialmente en desacuerdo	6	35,3%
Totalmente en desacuerdo	-	0%
Total	17	100%

Elaborado por: Guido Israel Cedillo

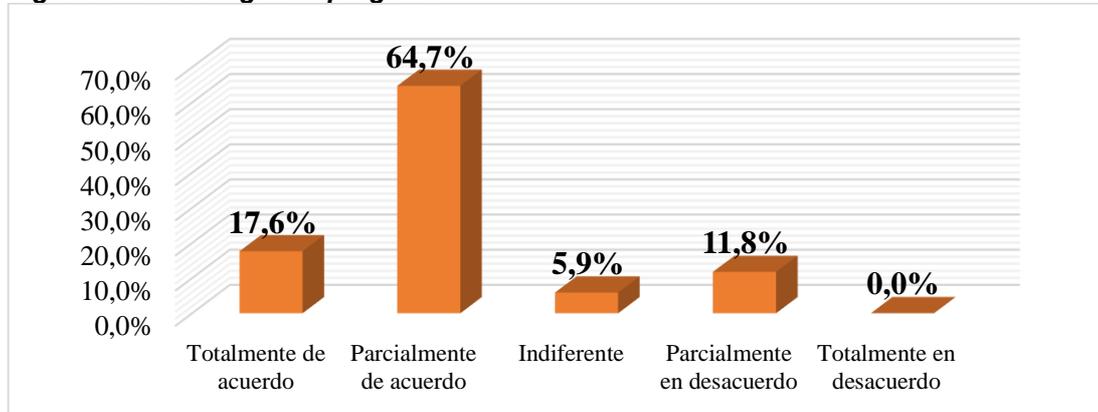
Análisis

En esta pregunta, los colaboradores encuestados de los departamentos de logística y ventas, presentaron un criterio dividido, ya que el 35,3% respondió estar totalmente de acuerdo en conocer de manera específica las tareas y responsabilidades que desempeñan en sus actividades laborales y/o comerciales en la empresa PRONACA, y el otro 35,3% dijo estar parcialmente de acuerdo. Esto representa criterios divididos que evidencian la necesidad de establecer de manera clara una estructura administrativa para los procesos laborales y comerciales que permita conocer de manera exacta las tareas y responsabilidades a todos los colaboradores y con ello, elevar su eficiencia y productividad.

3.3.1.2. Segunda pregunta de encuesta

¿En la actualidad, considera usted que existe coordinación entre los procesos laborales y/o comerciales que se realizan al interior de los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA?

Figura 9. Datos segunda pregunta



Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Tabla 11. Datos en porcentajes, segunda pregunta

Opción	Descripción	Fr. (%)
Totalmente de acuerdo	3	17,6%
Parcialmente de acuerdo	11	29,41%
Indiferente	1	5,9%
Parcialmente en desacuerdo	2	11,8%
Totalmente en desacuerdo	-	0%
Total	17	100%

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

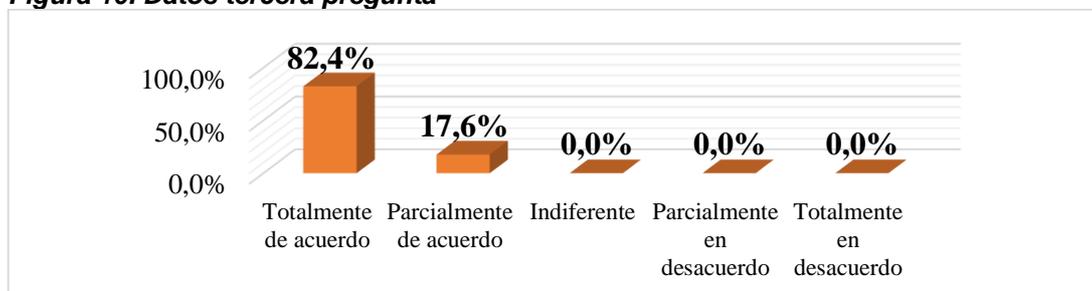
Análisis

De los 17 colaboradores encuestados, el 29,41% (11), ha respondido estar parcialmente de acuerdo en considerar la existencia de una coordinación adecuada entre los procesos laborales y/o comerciales que se realizan al interior de los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA, debido a que estiman que aunque los procesos han generado hasta la actualidad resultados positivos para la empresa, aun se debería mejorar la coordinación interdepartamental, con el propósito de estructurar de manera clara los procesos laborales y comerciales, obteniendo a través de ello, resultados de mayor eficiencia, tanto de manera interna como externa.

3.3.1.3. Tercera pregunta de encuesta

¿Está usted de acuerdo en el fortalecimiento de las relaciones internas para el desempeño laboral de la empresa y la administración central de PRONACA?

Figura 10. Datos tercera pregunta



Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Tabla 12. Datos en porcentajes, tercera pregunta

Opción	Descripción	Fr. (%)
Totalmente de acuerdo	14	82,4%
Parcialmente de acuerdo	3	17,6%
Indiferente	-	-
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	17	100%

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

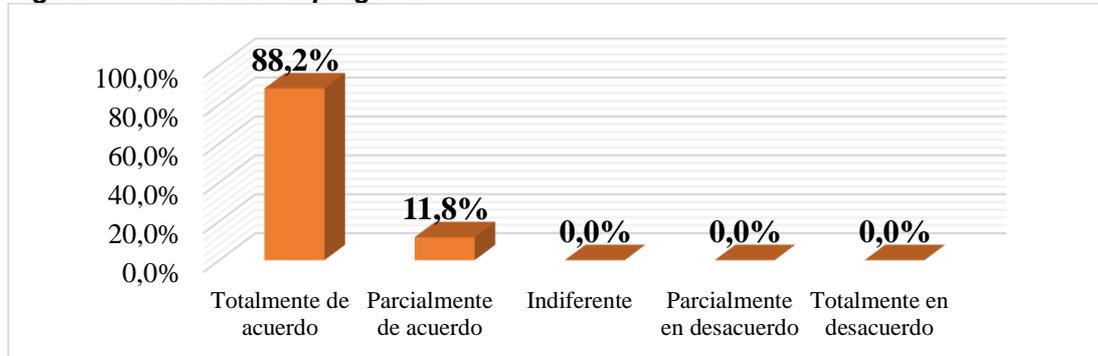
Análisis

El 82,4% (14) de los colaboradores encuestados, han respondido estar totalmente de acuerdo para la definición y fortalecimiento de las relaciones de obligaciones y capacidades en el trabajo y sus directrices laborales, para promover una administración organizada y coordinada en la empresa y la administración central de PRONACA, tomando en cuenta que mediante tales elementos de reestructuración para la administración, se beneficiará la comunicación y la coordinación de procesos interdepartamentales, aportando al desarrollo comercial y laboral de la empresa, beneficiando a sus colaboradores y a los intereses de la organización en el mercado que se desenvuelve, por lo tanto, consideran que el fortalecimiento de las relaciones laborales elevaría la eficiencia y la motivación de los trabajadores en el desempeño de sus actividades.

3.3.1.4. Cuarta pregunta de encuesta

¿Está usted de acuerdo en que se implemente una nueva estructura administrativa que defina específicamente su papel en la empresa PRONACA?

Figura 11. Datos cuarta pregunta



Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Tabla 13. Datos en porcentajes, cuarta pregunta

Opción	Descripción	Fr. (%)
Totalmente de acuerdo	15	88,2%
Parcialmente de acuerdo	2	11,8%
Indiferente	-	-
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	17	100%

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

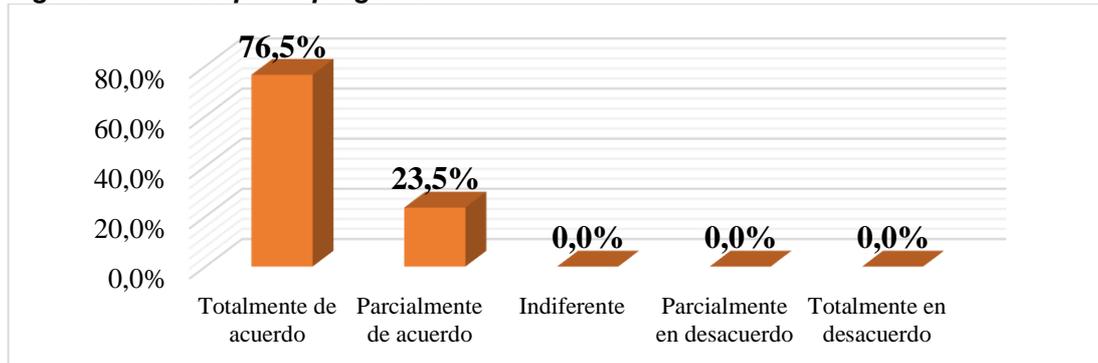
Análisis

El 88,2% (15) de los colaboradores encuestados, se ha pronunciado totalmente de acuerdo en que se implemente una nueva estructura que defina específicamente su papel en la empresa PRONACA, pues consideran que de esta manera podrían realizar un trabajo más eficiente y eficaz en el desempeño de sus tareas, por tal razón se han mostrado favorables a una reestructuración administrativa que defina de manera clara y precisa los procesos laborales y comerciales, ya que así no solo los colaboradores podrían desempeñarse eficientemente, sino que los departamentos estaría mejor coordinados con la administración y los resultados se verían incrementados de manera general en toda la organización.

3.3.1.5. Quinta pregunta de encuesta

¿Está de acuerdo en que la organización implemente y ejecute un plan de acción para la consecución de una nueva administración central, que defina los procesos laborales y comerciales en los departamentos de logística y ventas de PRONACA?

Figura 12. Datos quinta pregunta



Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Tabla 14. Datos en porcentajes, quinta pregunta

Opción	Descripción	Fr. (%)
Totalmente de acuerdo	13	76,5%
Parcialmente de acuerdo	4	23,5%
Indiferente	-	-
Parcialmente en desacuerdo	-	-
Totalmente en desacuerdo	-	-
Total	17	100%

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Análisis

De los 17 colaboradores encuestados, el 76,5% (13), ha dicho estar totalmente de acuerdo en que se implemente un plan de acción que ejecute una nueva estructura administrativa para los procesos laborales y comerciales en los departamentos de logística y ventas de PRONACA, lo cual concuerda con las anteriores respuestas obtenidas en esta encuesta, donde los trabajadores se han demostrado favorables hacia la reestructuración administrativa, por lo que, la administración central de la empresa debe considerar su estructuración, implementación y ejecución a corto plazo.

3.3.2. Síntesis de resultados

Se procede a la revisión de las preguntas de encuesta que más han destacado en resultados en el presente estudio:

Tabla 15. Funcionalidad laboral para el desempeño de los colaboradores de Pronaca

No.	Pregunta	Opción	Fr=17	%
1	¿Conoce usted de manera específica sus responsabilidades y tareas en el departamento que desempeña sus actividades laborales y/o comerciales?	Totalmente de acuerdo	6	35,3%
		Parcialmente en desacuerdo	6	35,3%
2	¿En la actualidad, considera usted que existe coordinación entre los procesos laborales y/o comerciales que se realizan al interior de los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA?	Parcialmente de acuerdo	11	64,7%
3	¿Está usted de acuerdo en el fortalecimiento de las relaciones internas para el desempeño laboral de la empresa y la administración central de PRONACA?	Totalmente de acuerdo	14	82,4%
4	¿Está usted de acuerdo en que se implemente una nueva estructura administrativa que defina específicamente su papel en la empresa PRONACA?	Parcialmente en desacuerdo	15	88,2%
5	¿Está de acuerdo en que la organización implemente y ejecute un plan de acción para la consecución de una nueva administración central, que defina los procesos laborales y comerciales en los departamentos de logística y ventas de PRONACA?	Totalmente de acuerdo	13	76,5%

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

3.3.3. Entrevista

Continuando con la exposición de resultados, se ha revisado la entrevista realizada al Director del Departamento Administrativo de PRONACA, lo cual resulta decisivo para contrastar la información obtenida de la encuesta en conjunto con la perspectiva de desarrollo administrativo de la empresa, y con ello estructurar la viabilidad del proyecto, aplicándolo de manera práctica y flexible en base a los intereses comerciales y de mercado de la organización, con resultados internos y externos, es decir en lo laboral y comercial, con procesos claros y definidos, por tanto, a continuación se expone lo siguiente.

3.3.3.1. Primera pregunta de entrevista

¿Considera usted que actualmente la empresa tiene un desempeño laboral y comercial adecuado?

El Director del Departamento Administrativo de PRONACA, ha calificado el desempeño laboral y comercial, como aceptable y competitivo, debido a que la empresa se encuentra líder en el área de mercado donde se desenvuelve, pero considera que sí es necesario hacer una revisión completa de los procesos laborales y comerciales como una medida de mejoramiento del desempeño laboral y comercial en la organización.

3.3.3.2. Segunda pregunta de entrevista

¿Cree usted que el rendimiento laboral de los departamentos de logística y ventas tienen la coordinación adecuada para obtener resultados favorables laboral y comercialmente?

Considera que tienen una coordinación aceptable en los departamentos de la empresa PRONACA, pero esto debe ser mejorado mediante la definición de procesos establecidos de manera clara, que establezca metas y objetivos en el cumplimiento de funciones departamentales, lo cual coordinaría de manera acertada la labor de los trabajadores e incrementaría los resultados

comerciales en la organización. Por tanto, el rendimiento laboral puede ser mejorado desde la administración, con una revisión actual del desempeño de actividades.

3.3.3.3. Tercera pregunta de entrevista

¿Actualmente los departamentos de logística y ventas cuentan con una estructura laboral y comercial que especifique su funcionalidad de manera clara y precisa?

Continuando con la secuencia de preguntas, el Director del Departamento Administrativo de la empresa PRONACA, ha respondido que en la actualidad, los departamentos de logística y ventas no cuentan con una estructura laboral y comercial específica, debido a que su desempeño de actividades se encuentra estrechamente relacionado, lo que ha generado que sus labores diarias sean realizadas de manera empírica en lo que se deba realizar en el momento, y si es necesario reemplazando actividades que correspondan a uno u otro colaborador, es decir que las tareas son realizadas sin una estructura formal. Por lo tanto, es necesario que sean ejecutadas con mayor orden y claridad, lo cual ya ha sido observado por la administración, y es la razón del presente estudio.

3.3.3.4. Cuarta pregunta de entrevista

¿Cree usted que los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA deben implementar una nueva estructura administrativa que les permita corregir falencias laborales y comerciales?

Los colaboradores que desempeñan funciones en los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA, han desarrollado sus tareas y responsabilidades de manera eficiente y bastante adecuada en base al papel que tiene la empresa en el mercado, pero es claro que esto podría ser mejorado, debido a que en reiteradas ocasiones se ha descontinuado la

coordinación de procesos laborales y comerciales, lo que demuestra que necesita una revisión más detallada de las funciones departamentales y laborales en todo el personal departamental, por lo que es claro que debe ser implementada una estructura administrativa en base a las capacidades específicas sobre las cuales han sido contratados los colaboradores, y estructurados de manera coordinada, para que toda la organización funciones de manera efectiva y eficiente en base a procesos administrativos laborales y comerciales específicamente establecidos y conocidos de manera detallada por los trabajadores en referencia a su funcionalidad en la organización.

3.3.3.5. Quinta pregunta de entrevista

¿Estaría dispuesto a implementar un plan de acción para la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales en la empresa PRONACA?

El Director del Departamento administrativo de la empresa PRONACA ha respondido que la organización sí estaría dispuesta a implementar un plan de acción para la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales, con el propósito de mejorar de manera continua los aspectos internos y externos de la empresa, para continuar manteniéndose como líder en el sector de mercado que se desempeña, por lo tanto la Dirección Administrativa de la Empresa se encuentra observando los resultados y propuesta del presente estudio, como una oportunidad para el desarrollo y crecimiento administrativo, empresarial y comercial en la organización.

3.3.4. Discusión

La presente entrevista se ha realizado como parte fundamental para conocer el estado administrativo actual en los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA, que en conjunto con los resultados obtenidos de la encuesta, desde la perspectiva de los colaboradores de los departamentos de logística y ventas; presentan una visualización conjunta de organización que está abierta al mejoramiento continuo en la empresa, para

reestructurar los procesos laborales y comerciales de manera clara y precisa, definiendo las labores de los trabajadores y la estructura para el proceso de ventas, como un aspecto esencial en la consecución de resultados comerciales favorables.

Por tanto, habiendo revisado los resultados desde un enfoque innovador de la administración que afecta la organización de la producción, la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA busca optimizar el uso de los recursos productivos. Los objetivos se relacionan con la eficiencia y la rentabilidad, la flexibilidad y el uso de los conocimientos de los trabajadores para aumentar la eficiencia y la rentabilidad de manera general en toda la organización. Por tanto, los procesos administrativos se consideran efectivos si permiten que la empresa logre los resultados deseados en conjunto con la eficiencia que mide la calidad del proceso, que es cómo cumple con los requisitos del cliente. Un proceso eficiente, es por ello presentado desde una perspectiva donde no solo satisface al cliente externo, sino también al cliente interno.

La falta de eficiencia puede dar como resultado un producto o servicio inaceptable, quejas de los clientes, altos costos de reclamos de garantía, menor participación de mercado, pedidos atrasados, reelaboración del trabajo ya realizado, lanzamientos, retrasos en la producción o productos incompletos. Es así que se habla de procesos administrativos rentables cuando buscan optimizar el uso de recursos productivos o utilizar la menor cantidad de recursos posible.

Al tratar de aprovechar un proceso, la organización reduce los costos y los clientes se benefician. La determinación del rendimiento se puede hacer midiendo el tiempo requerido para completar el proceso, los recursos utilizados por unidad de salida, el valor agregado por unidad de salida, el porcentaje de valor agregado, el costo de la no calidad y los tiempos muertos por unidad de producción. De los parámetros descritos anteriormente, la duración del ciclo del proceso es la más crítica, por ello, el tiempo de ejecución es el tiempo total requerido para completar el proceso, que incluye el tiempo

para hacer el trabajo, el tiempo dedicado a la circulación de documentos, los tiempos de espera, el almacenamiento, la verificación y la recuperación.

En consecuencia, el tiempo de ejecución tiene un impacto directo en los tiempos de entrega, debido a que si un producto no se puede entregar a tiempo, existe la posibilidad de daños irreparables para el cliente, y es por ello, que la empresa PRONACA, para continuar liderando el sector de mercado al cual pertenece, debe irse adaptando a los nuevos retos comerciales y estructurando su enfoque laboral, con procesos claros, bien descritos y definidos para todos los trabajadores, lo cual incide de manera directa en toda la organización.

Siendo así, el mejoramiento de la flexibilidad se hace en referencia a los procesos modificables cuando se adaptan fácil y rápidamente a las necesidades cambiantes de la administración y la clientela. Los procesos que pueden adaptarse son aquellos que tienen la capacidad de ajustarse rápidamente a las demandas habituales y tácitas de los clientes. Un proceso debe ser lo suficientemente flexible como para realizar cambios dentro de un tiempo razonable sin ser paralizado o interrumpido, por lo que es posible evaluar la adaptabilidad de un proceso midiendo el tiempo que lleva procesar una solicitud en particular en comparación con una solicitud regular o determinando el porcentaje de solicitudes especiales que han sido denegadas.

Con esto, se pretende dar una nueva perspectiva y sentido al trabajo, en base a los procesos de rediseño que eliminan las tareas monótonas, repetitivas y poco inteligentes. Tras la reestructuración de los procesos laborales y comerciales, las tareas y responsabilidades para los colaboradores ahora presentan mayor claridad, empoderando al personal en la toma de decisiones que les interesan e impactan en su trabajo, pudiendo así resolver problemas de calidad y hacer mejoras fundamentadas en sus habilidades y conocimientos específicos, aplicados a la funcionalidad de sus tareas en la empresa.

CAPÍTULO IV. PROPUESTA

4.1. Justificación

Las motivaciones que explican los procesos de reestructuración administrativa para los procesos laborales y comerciales para la empresa PRONACA son claras y han sido especificadas en relación con la información obtenida de la discusión sobre la encuesta y entrevista revisadas anteriormente. Por tanto, la empresa puede utilizar una estrategia de consolidación comercial para satisfacer las necesidades laborales y comerciales.

A ello, se debe considerar que PRONACA es una empresa que funciona a nivel nacional, por lo que la logística es fundamental para poder continuar desempeñando sus funciones comerciales, por tanto, las transferencias de actividad productiva no son estrictamente interprovinciales o internacionales, debido a que dentro de una región determinada de un sitio industrial, una organización puede decidir reorganizar sus actividades de producción favoreciendo la expansión comercial y el mejoramiento del manejo administrativo en sectores claves para su funcionamiento, tal como lo son los departamentos de logística y ventas de la organización.

Al proponer reestructurar sus procesos laborales y comerciales, la empresa quiere poder beneficiarse de las mayores ganancias de mercado y, por lo tanto, reposicionar a la empresa en una situación favorable (mucho más de lo que actualmente se encuentra en el área de mercado que se desempeña). Por tanto, la reestructuración administrativa promueve la reducción de costos y el aumento de la productividad dentro de un plan global que incide de manera directa en el desarrollo corporativo, motivando a los colaboradores a realizar tareas claramente estructuradas y promoviendo que los clientes se sientan incrementalmente satisfechos en todos los procesos comerciales de la empresa PRONACA.

4.2. Propósito general

El propósito general del presente proyecto es la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA, sobre la base de la estructura interna, con resultados externos para fortalecer sus operaciones. Por tanto, la empresa puede utilizar una estrategia de consolidación administrativa y comercial para satisfacer las necesidades de la organización en el mercado, debido a que, al reestructurar los procesos laborales y comerciales, la empresa quiere poder beneficiarse de las mayores ganancias de producción y, por lo tanto, reposicionarse de mayor favorabilidad, promoviendo la reducción de costos y el aumento de la productividad dentro de un plan global.

4.3. Desarrollo

El desarrollo de la presente propuesta para la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA se ha fundamentado sobre la importancia del análisis del contexto interno y externo. Por tanto, las actividades de reestructuración requieren una preparación sólida para comprender todos los elementos que pueden influir en los resultados; razón por lo que, los jefes departamentales y la administración central, deben realizar un estudio exhaustivo del contexto interno y externo de la empresa en referencia a los procesos desarrollados en los departamentos (de logística y ventas), sobre la necesidad de resaltar la importancia de:

- a. Historial comercial y laboral,
- b. Cultura administrativa – empresarial,
- c. Estructura administrativa,
- d. Situación financiera,
- e. Estrategia general
- f. Evolución tecnológica

Esto asumido como factores internos que podrían influir en el desempeño administrativo y empresarial, es decir en el rendimiento laboral de los trabajadores y en la cobertura comercial del mercado de PRONACA. Y a nivel externo, los entornos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos serán aprehendidos para comprender y explicar mejor la complejidad del entorno administrativo y sus resultados comerciales, como el elemento externo que se sintetiza del proceso de reestructuración.

La comprensión de un universo limitado por la complejidad del entorno implica el peligro de aplicar una forma de mimetismo. Esto último debe evitarse en la reestructuración, en el sentido de que las acciones de copia no pueden reproducir el contexto particular de la empresa ya que cada departamento tiene su propia identidad, es decir, sus especificidades que los definen. Por lo tanto, una comprensión profunda de la empresa requiere una detallada introspección para identificar los elementos a estructurar de la empresa, ya que tiene implicaciones para el razonamiento de los empleados al influir en su juicio, particularmente con respecto a la legitimidad de la reestructuración.

Esta propuesta puede en particular hacer una acción más incisiva, debido a que pretende reestructurar administrativamente de manera específica los procesos laborales y comerciales de la empresa, para prevenir crisis y cambios organizativos que podrían multiplicar efectos en otros departamentos de la organización. Estas distinciones dificultan cualquier intento de imitar las prácticas de gestión, ya que los jefes departamentales y la administración central de PRONACA simplemente intentan duplicar las prácticas identificadas como mejores prácticas para todos los departamentos y dependencias de la organización.

Hoy, la dimensión competitiva relacionada con la volatilidad del mercado y los períodos de turbulencia económica ha llevado a la empresa a justificar la reestructuración como una acción inevitable para garantizar la sostenibilidad de la organización. Por tanto, la reestructuración de los procesos

administrativos espera producir efectos positivos a mediano y largo plazo en el desempeño laboral y comercial de PRONACA.

Tabla 16. Elementos de la reestructuración administrativa PRONACA

Entorno político	Evolución del sector empresarial, posición relativa a la competencia.
Entorno económico	Contexto regulatorio, legislación social, legislación laboral.
Entorno sociocultural	Evolución de los hábitos de compra y consumo.
Entorno tecnológico	Estado de evolución tecnológica en el sector de actividad.
Historia de PRONACA	Fecha y origen de la fundación, principales etapas de desarrollo de la empresa, principales cambios en el pasado.
cultura	Elementos de cohesión, coherencia y legitimación que participan en el sistema de representación.
Estructura	Modos de organización del trabajo del personal, ubicación del poder, sistema de toma de decisiones, sistemas de información y comunicaciones internas.
Situación financiera - comercial	Indicadores de facturación y evolución comercial de la empresa.
Estrategia global	Estrategia anunciada, estrategia en acción y, en particular, cómo se inscribe la reestructuración administrativa en los procesos laborales y comerciales.
Evolución tecnológica	Naturaleza de la tecnología utilizada y relación entre esta y la reestructuración.
Relaciones laborales	Tipo de relaciones laborales y su peso relativo en los procesos de toma de decisiones.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Para esta propuesta se examinó el problema sobre la base del desempeño laboral y comercial de la empresa PRONACA, el cual reveló un desempeño negativo o casi ninguna mejora, por lo tanto, a continuación, se procede a describir la propuesta para la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales.

4.3.1. Organigrama

El presente organigrama para la definición de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA se reestructura para fortalecer la funcionalidad en los departamentos de logística y ventas, que constituyen las áreas centrales para el desempeño de mercado de la empresa. En base a ello, se procede a la presentación del organigrama para el fortalecimiento laboral desde la definición funcional:

Tabla 17. Organigrama

Cargo	Personal
Director de Administración	1
Coordinación de Administración	2
Departamento de Contabilidad	2
Departamento comercial - ventas	6
Departamento de distribución – logística	2
Asistente departamental contable	2
Cajero	2
TOTAL, DE COLABORADORES	17

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

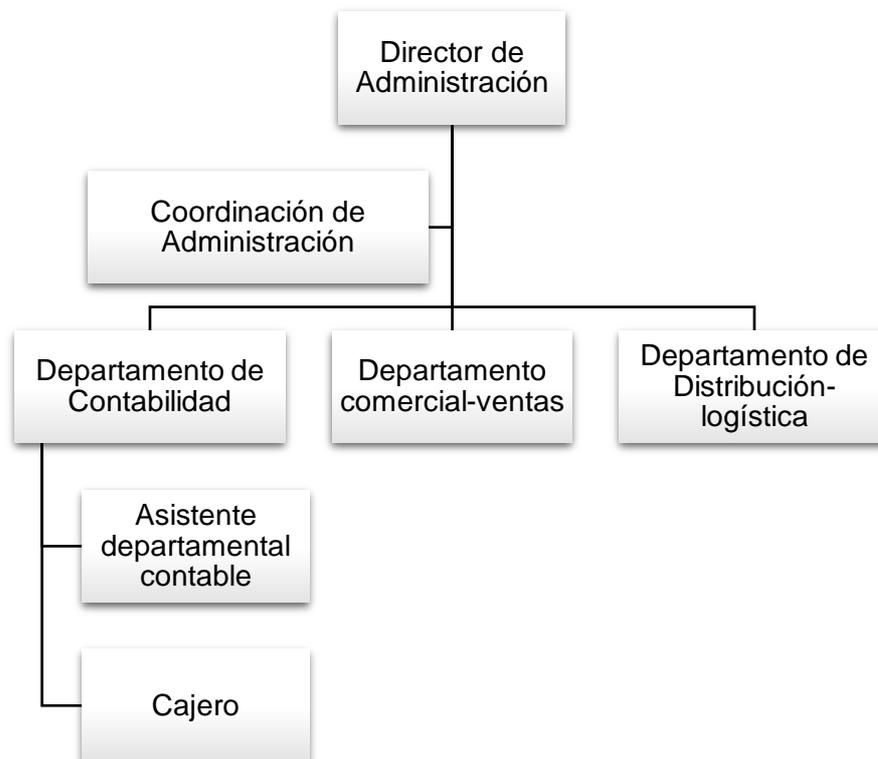
El organigrama presenta una estructura adecuada al escenario presentado para la empresa PRONACA, en base a la consecución de las encuestas y entrevistas realizadas para poder conocer de manera real el escenario donde desarrollan actividades laborales los empleados de la empresa y a través de ello, fundamental la organización de sus resultados definidos en los procesos

comerciales que ejecutan el desempeño de mercado de la empresa en el medio comercial donde ejerce actividades.

4.3.2. Jerarquía estructural para la empresa PRONACA

La jerarquía estructural para la empresa PRONACA se ha desarrollado sobre los conocimientos de su estado situacional donde se han presentado elementos básicos y fundamentales de información obtenidos desde los departamentos de logística y ventas para evaluar la necesidad de una reestructuración que sea ejecutada desde la administración central. Por tanto, fundamentados en tales elementos de datos e información, la presente propuesta de titulación ha estructurado la siguiente jerarquía en la funcionalidad laboral de la empresa.

Figura 13. Estructura jerárquica para PRONACA



Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

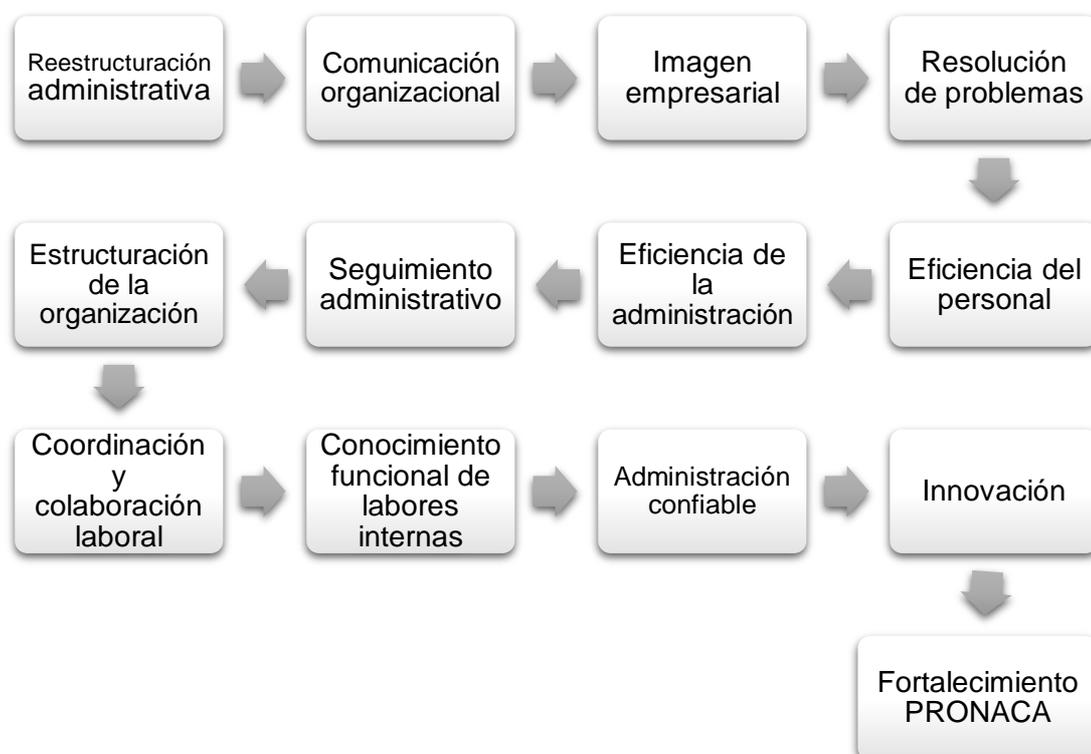
La estructura jerárquica propuesta para la empresa PRONACA, se ha realizado en consideración de los resultados obtenidos en la etapa de la

metodología, por tanto, se ha considerado el establecimiento de una Dirección de administración reestructurada, que implemente una coordinación administrativa que será supervisada para los departamentos de contabilidad, departamento comercial – ventas y departamento de distribución y logística. Por ello, es oportuna su presentación en esta propuesta, como un elemento de desarrollo para la consecución de las metas y objetivos empresariales.

4.3.3. Ejecución administrativa del proceso de reestructuración

La ejecución administrativa del proceso de reestructuración se ha realizado para establecer y determinar las etapas previstas para la implementación de un plan de acción que aporte al cambio de la empresa, de manera organizada y coordinada, en consecución con los elementos determinados para una reestructuración administrativa, que tenga previsto la evolución y mejoramiento continuo de las funcionalidades laborales y los procesos comerciales en la organización.

Figura 14. Etapas de reestructuración



Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.3.1. Comunicación organizacional PRONACA

La comunicación dentro de la organización constituye uno de los elementos fundamentales en el desarrollo de la reestructuración administrativa, por tanto, la presente propuesta busca determinar a través de acciones, la generación de un cambio que promueva el mejoramiento de la comunicación interna en la empresa PRONACA, para motivar a los empleados y a la administración central a una mejor coordinación y colaboración en la concesión de los objetivos personales laborales y las metas comerciales de la organización a mediano y largo plazo.

Tabla 18. Comunicación al interior de la empresa

No.	Acción
1	Disponibilidad comunicativa entre la administración y los empleados de manera continua y constante.
2	La determinación de metas y objetivos de los colaboradores debe ser de conocimiento en la empresa, y ser coordinados con los de la institución desde la administración.
3	El entorno comunicativo en todos los niveles jerárquicos debe ser abordado como un elemento necesario y fundamental en la empresa.
4	Debe existir una comunicación integral, flexible y bidireccional en todos los departamentos e interdepartamental, para una consecución adecuada de metas y objetivos empresariales.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

La comunicación al interior de la organización, tal como se plantea en la tabla 18, se debe implementar de manera gradual en base al plan de acción, según sea la adhesión de cada colaborador a las etapas previstas para la reestructuración administrativa, siendo claro que todos deben ser integrados a ello, a través de una comunicación efectiva, eficiente, bidireccional entre la administración y los empleados.

4.3.3.2. Imagen empresarial PRONACA

PRONACA, debe adecuar su imagen empresarial a los cambios y retos que determina la evolución del mercado actual, por tanto, la imagen empresarial constituye un elemento esencial en el desarrollo y desempeño de actividades de mercado. En consecuencia, la presente propuesta expone la determinación de 5 puntos que preceden a la implementación de las acciones necesarias para la reestructuración administrativa de la empresa.

Tabla 19. Imagen empresarial PRONACA

No.	Acción
1	Adecuar la imagen empresarial a los cambios y evolución que plantea la reestructuración administrativa entre los colaboradores y la administración central.
2	Implementar elementos de creación de imagen, adaptados a la innovación, calidad, servicio funcional y rapidez, que aportan al mejoramiento de la imagen empresarial PRONACA.
3	Elevar la motivación laboral entre los empleados con rutinas de socialización, que promueva integración y buen desempeño.
4	Integrar a la empresa a la comunidad donde desarrolla actividades de mercado, adhiriendo a los consumidores a su red de servicios de calidad y buen desempeño.
5	La empresa PRONACA debe adaptar dentro del plan de acción, una etapa que fortalezca la imagen del trabajador de la empresa, basado en el profesionalismo y buena gestión laboral y comercial.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.3.3. Resolución de problemas

La resolución de conflictos es un elemento esencial para el funcionamiento de la empresa, debido a que desde la coordinación administrativa se debe encargarse de atender los inconvenientes que puedan surgir al interior de la empresa, especialmente entre los trabajadores de PRONACA, por tanto, su

implementación como una de las funcionalidades departamentales desde la administración, busca eliminar cualquier elemento de desintegración y mal funcionamiento al interior de la organización.

Tabla 20. Resolución de problemas

No.	Acción
1	Suscribir a los trabajadores a la adaptación de procesos de solución de conflictos entre colaboradores y/o con la administración, para una rápida y eficaz solución que pueda estar afectando al desempeño laboral y comercial.
2	La resolución de problemas al interior de la organización debe establecer procesos en el tiempo que no puedan superar más de una semana para su consecución y solución.
3	Una vez que se han agotado todas las etapas en el proceso temporal, la administración debe evaluar el resultado final de su intervención para la solución de los inconvenientes.
4	Se debe buscar integrar a los colaboradores, identificándolos según sus capacidades y obligaciones laborales, a través de integración, socialización y motivación de desempeño laboral y comercial.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.3.4. Desempeño de colaboradores PRONACA

Las políticas y los procesos que determinan cómo las personas en una organización son dirigidas, administradas y desarrolladas contribuirán o disminuirán su voluntad y capacidad para realizar compromisos y contribuciones significativas. La eficiencia laboral del personal es el elemento central del desempeño laboral y comercial de la empresa para mantenerse vigente en el mercado.

Tabla 21. Desempeño de los colaboradores PRONACA

No.	Acción
1	La empresa necesita estar prevenida en la rotación innecesaria de colaboradores, por ello, debe conocer de manera cierta y clara quienes son aquellos que trabajan al interior de la organización.
2	Debe adaptarse procesos de motivación al desempeño laboral de los empleados, implementando elementos de beneficios que surjan desde la administración para el mejoramiento de las actividades laborales y comerciales.
3	Continuidad en el seguimiento laboral y comercial, para garantizar el buen funcionamiento y desempeño al interior de la organización.
4	La capacitación es fundamental para mantener empleados adecuados a los retos y demandas de un mercado en constante evolución, por ello, se debe implementar procesos de capacitación periódicos 3 meses.
5	Hacer un seguimiento a todo el personal, una vez finalizado el proceso de capacitación para el mejoramiento de su rendimiento.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo

4.3.3.5. Eficiencia de la Administración Central

La Administración central de PRONACA, debe ser un elemento de desarrollo y buen desempeño al interior de la empresa, debido a que desde allí se manejan los destinos de la organización y su buen desempeño, tanto en el escenario comercial como laboral, por ello, la empresa debe promover comunicación, integración, resultados y adecuado y correcto funcionamiento en la empresa, para motivar y promover desarrollo económico y productivo en beneficio de todas las partes involucradas. En consecuencia, la eficiencia de la administración central de la empresa se constituye como un elemento que debe ser adaptado a los cambios estructurales que se encuentra atravesando

la organización para llevar a cabo la consecución de sus metas y objetivos en el mercado que se desenvuelve.

Tabla 22. Eficiencia de la administración central

No.	Acción
1	Integrar una visión estratégica desde la administración que promueva la consecución de metas y objetivos al interior y exterior de la organización.
2	Promover una ejecución de tareas adecuadas y oportunas a las necesidades de la empresa para el buen funcionamiento y desempeño en el mercado, desde la promoción interna de integración y comunicación.
3	Implementar una revisión de los elementos clave de las actividades exitosas para ayudar a capitalizar las fortalezas de los procesos administrativos y prácticas del lugar de trabajo.
4	La administración y jefe departamental deben dedicar más tiempo y energía a ayudar a otros empleados con su desarrollo.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.3.6. Seguimiento administrativo

La administración, desde su coordinación debe mantener un constante seguimiento a los colaboradores que principalmente debe observarse en los resultados obtenidos de sus capacitaciones periódicas, lo cual garantiza que a través del seguimiento al buen desempeño laboral, los resultados comerciales también se verán reflejados en el desarrollo de PRONACA para su crecimiento de mercado y cuota comercial.

Tabla 23. Seguimiento administrativo

No.	Acción
1	El seguimiento administrativo debe enfocarse en la consecución de metas laborales y desarrollo comercial, especialmente en la exposición del desempeño para ventas de nuevos productos.
2	El conocimiento de los productos en base a su calidad, valor agregado y demás elementos constitutivos, representa un elemento de seguimiento en el desempeño de los colaboradores.
3	Mantener una constante evaluación (cada 3 meses) de los empleados, que los motive a no bajar el buen desempeño laboral y comercial.
4	Debe existir un seguimiento simple de manera semanal, que no conlleve la exposición de resultados trimestrales pero que sí motive al empleado a la cantidad del buen desempeño.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo

4.3.3.7. Estructura de la organización

La estructura organizacional se adapta y adecua a los preceptos descritos en la literatura administrativa que ha presentado este estudio, y se ha contrastado con los resultados e información obtenida en la etapa metodológica, por lo que, su integración a la reestructuración administrativa se define sobre la consecución de 3 niveles de acciones que a su vez están integrados a las etapas de seguimiento, comunicación e integración que surgen como elementos funcionales de la administración para la consecución de las metas y objetivos de la empresa.

Tabla 24. Estructura de la organización

No.	Acción
1	Toma de decisiones coordinada entre las funciones de cada colaborador y la administración.
2	Gestión integrada de las funciones de todos los colaboradores para la consecución de los objetivos de la empresa.
3	Comunicación y participación conjunta de los colaboradores y la administración para la elaboración de tareas laborales.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.3.8. Coordinación y colaboración laboral

La coordinación y colaboración laboral constituyen elementos de garantía para el éxito en la empresa PRONACA, por tanto, desde la administración central de la organización, se debe fomentar, motivar y proponer elementos que impulsen su consecución como parte de las responsabilidades y deberes que tienen dentro de la organización para la consecución de las metas y objetivos que se han planteado desde el entorno interno para la obtención de resultados externos.

Por ello, la coordinación y colaboración laboral debe ser adaptada e integrada a los principios laborales y comerciales al interior de la empresa, especialmente dentro del equipo laboral, que constituye el elemento fundamental para el cometimiento del buen desempeño de la empresa en el mercado. Especialmente, en un mercado tan competitivo como el de alimentos donde se desempeña la empresa PRONACA, por lo que el proceso de reestructuración administrativa debe garantizar el buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores y la consecución de metas y objetivos identificados entre los colaboradores y la administración central para poder llevar a cabo un ejercicio laboral estructurado y organizado.

Tabla 25. Coordinación y colaboración laboral

No.	Acción
1	Fortalecimiento en la coordinación y colaboración laboral interdepartamental y entre los empleados, garantizando su funcionalidad y buen desempeño.
2	Promoción de la funcionalidad de tareas y responsabilidades entre los colaboradores, para fortalecer los procesos laborales de manera integrada y coordinada entre todos los colaboradores, departamentos y administración.
3	La administración desde su coordinación debe implementar segmentos para capacitar a los empleados desde las responsabilidades, funcionalidades y tareas que correspondan, para integrarlos de manera identificativa entre sus conocimientos y desempeño.
4	Cada departamento debe mantener un registro de desempeño laboral para motivar y promover el adecuado ejercicio de funcionalidades y desempeño en las tareas encomendadas.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.1.2.9. Conocimiento funcional de labores internas

A través del conocimiento de las funcionalidades de cada colaborador de la empresa PRONACA, se busca que el desempeño laboral y comercial se fortalezca a través de un desarrollo de actividades basado en el conocimiento y la responsabilidad de tareas. Por tanto, la reestructuración administrativa pretende ejecutar las acciones de promoción y motivación del conocimiento, sobre las labores internas de la empresa, que tendrán resultados visibles en su entorno externo.

Tabla 26. Conocimiento funcional de labores internas

No. Acción

1	El conocimiento funcional para la reestructuración de labores internas debe ser adaptado a la evolución de la empresa y a la nueva estructura jerárquica para la administración PRONACA.
2	Se debe implementar un proceso de capacitación para el fomento del conocimiento funcional a cada colaborador, con el propósito de promover el mejoramiento del desempeño laboral.
3	Cada empleado de la empresa debe tener su descripción funcional de manera clara y precisa, para a través de ello ejercer sus funciones y presentar resultados para evaluación a la administración.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.3.10. Administración confiable empresarial PRONACA

La administración central de la empresa PRONACA, debe ser reestructurada para difundir confianza a todos sus trabajadores y sectores relacionados en el mercado donde se desempeña, por tanto, el adecuado funcionamiento e identificación bidireccional entre trabajadores y la administración es fundamental para garantizar el desarrollo empresarial y la consecución de metas y objetivos en la organización en el sector de mercado y segmento de clientes donde se desenvuelve.

Por ello, la reestructuración administrativa busca fomentar el desarrollo de funcionalidades a través del conocimiento de tareas y responsabilidades de los colaboradores en relación con sus capacidades para el ejercicio laboral y

comercial dentro de la empresa PRONACA, buscando promover el éxito empresarial y el profesionalismo laboral.

Tabla 27. Confianza en la administración

No.	Acción
1	La administración central PRONACA debe basar sus resultados en metas adecuadas a la realidad de su entorno, por tanto, su planteamiento debe basarse en el estudio que presenta su realidad laboral y comercial.
2	La evaluación semanal departamental, y la evaluación trimestral administrativa, debe ser considerada como un elemento de ayuda y motivación para el mejoramiento del desempeño laboral.
3	Se debe promover una adecuada capacitación basada en los resultados presentados de manera trimestral a la administración, para garantizar que el empleado pueda ejecutar de manera correcta sus tareas y obligaciones funcionales.
4	Se debe fortalecer las relaciones internas entre los colaboradores y la empresa, para motivar una confianza laboral, basada en la ética y el respeto corporativo.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.3.11. Renovación empresarial

La renovación empresarial puede tener lugar en productos, sistemas o procesos, e implica la generación regular de nuevas ideas y conceptos en todas las áreas de la organización. Si estas ideas provienen de la organización o de alguna fuente externa es menos importante que la forma en que se las alienta, prueba, evalúa o adopta. En consecuencia, la renovación empresarial se adapta a la reestructuración administrativa, en base a los elementos de desarrollo y promoción que motivan a la empresa PRONACA a afianzar su rol en el mercado donde desempeña actividades comerciales.

Tabla 28. Renovación empresarial

No.	Acción
1	Implementar la periodicidad para la innovación desde la administración central en la ejecución y asignación de tareas, para promover resultados adecuados a las metas y objetivos de la empresa PRONACA.
2	PRONACA en su proceso de reestructuración administrativa debe adaptarse a los cambios tecnológicos que tiene el mercado donde se desenvuelve.
3	En consecución a los procesos que plantea la reestructuración, la empresa PRONACA debe mantener la innovación en la calidad y productos para siempre ser llamativo a los intereses de los consumidores.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.3.12. Entono administrativo: Clima laboral PRONACA

El mejoramiento del clima laboral es la parte central de la propuesta funcional para la reestructuración administrativa, debido a que constituye el resultado final que define el comportamiento organizacional de la empresa PRONACA, por lo que a través de todas las etapas descritas se pretende llegar a la consecución del objetivo de investigación. En base a ello, el entorno interno de la empresa debe adaptarse a la reestructuración mejorando el clima laboral entre los empleados y su funcionalidad en relación con la administración central.

Tabla 29. Entorno administrativo laboral

No.	Acción
1	La empresa debe adaptar la nueva ejecución de los procesos de reestructuración a la motivación, fomento y promoción del mejoramiento del desempeño laboral, socializando propuestas y desarrollo de actividades entre los colaboradores.
2	La administración central en coordinación con el departamento de contabilidad debe estructurar la consecución de un presupuesto destinado a promover la participación y motivación personal de los colaboradores en el impulso del buen desempeño de los empleados.
3	Las compensaciones al desempeño realizado de manera excepcional, debe ser un atractivo adaptado a las etapas de reestructuración en el futuro para la empresa PRONACA, una vez que se hayan evaluado sus resultados en el desempeño laboral y comercial planteados en el periodo determinado para la empresa.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

4.3.4. Manual de funciones PRONACA

El manual de funciones propuesto para la empresa PRONACA (ver anexos), destaca la importancia de la reestructuración administrativa y de la administración central como tal, en la aplicación de funcionalidades para los colaboradores, que implementen el conocimiento específico sobre las tareas, deberes y obligaciones que constituyen los elementos centrales de sus labores. Por tanto, la empresa en su proceso de reestructuración está basada en el conocimiento, en su versión revisada, que tiene seis características: la percepción del conocimiento como un recurso estratégico, la implementación de procesos tipo proyecto para la organización de actividades no recurrentes,

la existencia de procesos de gestión del conocimiento, explotación de información interna y externa, uso de las tecnologías para la promoción del conocimiento y redes externas.

Por ello, la adaptación de estas características en el manual de funciones para PRONACA permite darse cuenta de la importancia del apoyo de la administración en su implementación. Sobre ello, se estipula, que la valorización del conocimiento para la definición funcional, requiere la participación de la administración central en la implementación de un marco institucional, una cultura y un presupuesto, sobre lo cual, se puede ver que las características desarrolladas en esta investigación también necesitan la intervención activa de la administración como un elemento fundamental para su ejecución, para ser implementada, de acuerdo con un enfoque proactivo entre los colaboradores.

Sin embargo, hay una excepción a esta observación, particularmente con respecto a la tercera etapa del proceso de reestructuración administrativa, ya que, para el intercambio o la difusión interna del conocimiento de funcionalidades, la participación de la administración central debe presentar un plan de acción adecuado a las características del escenario planteado. Esto podría explicarse por el hecho de que los mecanismos que favorecen la interacción entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito son esenciales en el desarrollo de actividades laborales y comerciales, considerado en la literatura administrativa, para apoyar el intercambio de conocimiento, principalmente resultan en reuniones, intercambios, diálogo, observación, imitación, etc. sistemas más organizados y respaldados por la base de personal y por una administración comunicativa e integrada.

Luego a través de ello, se avanza a la proposición de que la adopción de las características administrativas de la organización requiere el apoyo de la administración, pero que el éxito de la disseminación del conocimiento dentro de la organización sigue siendo, en gran medida, la prerrogativa para su desarrollo a través del tiempo.

Es por ello, que la implementación de un manual de funciones para la empresa PRONACA, se fundamenta en la reestructuración que replantea el modelo de organización basada en el conocimiento, que es un modelo multifactorial compuesto de características que se basan en estrategias como la percepción del conocimiento como un recurso estratégico y redes externas, A los preceptos empresariales, como la implementación de procesos tipo proyecto para la organización de actividades no recurrentes, a la gestión del personal, se han establecido etapas de un proceso que presente de manera clara y concisa cada elemento que deben realizar los colaboradores en el desempeño de sus tareas y funciones dentro de la empresa.

4.3.4.1. Misión

PRONACA tiene la misión de aportar a la sociedad con una alimentación balanceada, de calidad, asequible en la economía nacional y proporcionando un servicio de calidad que exprese el profesionalismo y respeto de su personal con los consumidores.

4.3.4.2. Visión

La visión de PRONACA es constituirse como líder en el mercado de alimentos, para promover el dinamismo productivo empresarial y generar desarrollo y seguridad en el resultado de sus productos ofrecidos a sus clientes.

4.3.4.3. Valores

- a. Pronaca es una empresa dedicada al sector de alimentos sin descuidar otros mercados donde también interviene, siempre guardando los valores de productividad y elaboración de productos para clientes.

- b. Pronaca es una empresa comprometida con el medio ambiente, por tanto, todas las actividades de fabricación y productividad son realizadas en base a medidas de calidad de alto reconocimiento, para proteger al entorno donde todos habitan.
- c. Pronaca es una empresa comprometida con la protección de la salud de la sociedad ecuatoriana y latinoamericana, por lo que todos sus productos cuentan con un alto estándar de revisión para siempre estar aptos al consumo humano.

4.3.4.4. Síntesis de funcionalidad PRONACA

Habiendo revisado el Manual de funciones que sustenta la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA, es clara la importancia que juega en el conocimiento funcional para cada empleado en el desarrollo de sus actividades laborales y comerciales en la organización, además fortalece el papel de la explotación de información y comunicación relacionada a la información interna y externa que está relacionada a la ejecución de sus tareas y actividades.

Los elementos operativos utilizados en esta investigación para comprender el papel del uso de información interna y externa en la reestructuración administrativa se fundamentan a través de la promoción del conocimiento de funciones que pueden resumirse en la existencia de filtros humanos inteligentes, responsabilidad de la persona, retroalimentación organizada y el establecimiento de una actividad de vigilancia y seguimiento planteado desde la administración central.

La presencia de personas que desempeñan el papel de filtros inteligentes humanos (coordinación de la administración) se fundamenta sobre elementos de inteligencia tecnológica, competitiva y estratégica que es responsable de encontrar la información externa necesaria para el funcionamiento de la empresa y los procesos de toma de decisiones. Este manual de funciones desempeña el papel de filtro inteligente también, pues elimina la duplicidad de

funciones y esclarece cada actividad que deben realizar los empleados al interior de la empresa.

En síntesis, es posible decir que los resultados obtenidos de esta investigación sobre el papel de la reestructuración administrativa en la implementación de un manual de funciones aportan en el desarrollo de la valorización del conocimiento que corroboran los resultados metodológicos para la consecución del manual de funciones en base a los datos e información obtenida en la etapa de metodología.

Sin embargo, más allá de la información ordinaria que el manual de funciones debe prever, pretende capturar, interpretar, filtrar y evaluar su relevancia para la empresa, con un enfoque de explotación cognitiva de señales débiles que la empresa puede utilizar como herramienta de inteligencia empresarial. Es así que, el establecimiento del manual de funciones se ha planteado sobre los motores de las decisiones que han llevado a la reestructuración administrativa, establecida sobre los siguientes aspectos:

- a. Carrera encadenada al crecimiento que las grandes empresas como PRONACA están comprometidas entre sí. Esta dinámica, tanto liderada como sufrida por las grandes empresas, se guiaría por la obligación de mantener un equilibrio de poder relacionado con el tamaño. Conduciendo a movimientos de concentración que son en sí mismos palancas poderosas de reorganización interna de los grupos.
- b. Búsqueda de creación de valor, (desde arriba) como parte de una estrategia de diferenciación, que les permita adquirir posiciones dominantes en los mercados, o (desde abajo), buscando reducir costos y gracias a economías de escala; conduciría a la selectividad continua del mercado y al ahorro de costos.

- c. Reorientación de la organización, con el objetivo de garantizar una mejor legibilidad de la actividad, así como las limitaciones de la subcontratación, especialmente la productividad y la gestión de contingencias económicas, especialmente para los segmentos comerciales ordinarios o de bajo valor añadido. Este enfoque llevaría a la desconexión de actividades, de actividades de *outsourcing* o delegación a socios o redes;
- d. La evolución de modelos y sistemas de gestión, sobre todo la difusión de métodos de reingeniería y gestión por líneas o productos de servicio, o por misiones centradas en uno de los elementos de la cadena de valor. Estos métodos habrían permitido ir más allá del control del sitio, el establecimiento o el país está abierto a nuevos depósitos de productividad a través de la gestión de procesos.
- e. La estandarización de los sistemas de gestión e información a nivel de grupos internacionales que permite una fuerte disociación entre la geografía y la totalidad de las herramientas de control. La movilidad interna de los factores de producción se vería favorecida a escala macro.
- f. El impacto de las nuevas tecnologías en la transferencia de información, independientemente de los flujos físicos. Aquí nuevamente, se facilita la movilidad de los factores de producción, internos y externos, a nivel macro.
- g. El levantamiento de los temores sobre los riesgos geopolíticos como resultado del creciente aumento en la inestabilidad institucional, económica, política y social en el Ecuador, que plantea un escenario de evolución para el sector público y privado.

De esta revisión de los impulsores de la reestructuración administrativa que han fundamentado las premisas para la elaboración del manual de funciones, parece que la cuestión de la ubicación de las actividades presenta un factor

clave para determinar sus movimientos evolución interna – externa. Por tanto, los movimientos iniciados deben tener en cuenta tres criterios para su ejecución en el plan de acción.

- a. Criterios estratégicos, por ejemplo, con respecto a los métodos para tomar una posición y cubrir el mercado.
- b. Criterios económicos, especialmente en relación con la gestión de costos en los diferentes componentes.
- c. Criterios técnicos, especialmente en relación con la optimización de la gestión de activos, especialmente de bienes inmuebles.

Esto da como resultado la denominada empresa fragmentada, es decir, una empresa cuya ubicación de actividades está optimizada según criterios específicos, vinculados a la producción del valor de cada uno de los componentes de los procesos laborales y comerciales. Por tanto, la empresa maneja detrás de las redes de proveedores de servicios, subcontratistas y actividades inducidas que crea localmente y que son reestructuradas de acuerdo con sus movimientos internos y externos, acorde a la definición de funciones claramente establecidas.

Con base en los hallazgos que se han presentado en los resultados descritos en la metodología de investigación, se puede colegir que la reestructuración administrativa tiene un efecto significativo en el desempeño, debido a que la empresa como se ha manejado hasta la actualidad no tiene un efecto significativo en la efectividad de su administración. De manera similar, la efectividad no tiene un efecto significativo en el desempeño organizacional. Esto se debe a que, para la regulación laboral interna, no se ha seguido la prueba de aptitud y adecuación (prueba de competencia) porque se determina directamente según el nivel educativo en el puesto y el rango.

Además, se debe tener una amplia red tanto vertical como horizontalmente, la reestructuración administrativa tiene un efecto significativo en el desempeño de la organización. La reestructuración ha llevado a un cambio de comportamiento; donde los cambios en el comportamiento de los empleados

mejoran la ética del trabajo/desempeño individual. El desempeño de los empleados individuales puede mejorar el desempeño organizacional, el desempeño de los empleados y la efectividad del liderazgo tienen un efecto significativo en el desempeño administrativo especificado en la incidencia laboral y comercial.

Con base en las definiciones formuladas, se le pueden dar algunas sugerencias, es decir, para crear un clima de trabajo saludable y competitivo, entonces es necesario implementar una reestructuración administrativa, donde los empleados deben moverse entre las secciones para proporcionar una motivación a los empleados para que sean creativos, innovadores en la realización de las tareas y puedan proporcionar un servicio excelente para las personas que lo necesitan.

Los empleados también deben estar motivados para que puedan trabajar de manera óptima y debe haber un sistema de monitoreo para mejorar el desempeño de los empleados. Se espera que, al asignar un plan de acción, debe haber una prueba adecuada (prueba de competencia), que se establezca a través del tiempo como una medida de mejoramiento continuo para la empresa en los ámbitos laborales y comerciales de Pronaca.

4.3.5. Plan de acción PRONACA

El plan de acción para la empresa PRONACA (ver anexos), se ha desarrollado considerando todos los factores de datos e información que se han obtenido en este estudio, para poder plantear un escenario real sobre las actividades que deben ser implementadas en el proceso de reestructuración empresarial para efectivizar su funcionalidad y desempeño. En síntesis, la consecución de un plan de acción presentado en anexos plantea un proceso organizado, coordinado y estructurado que permite resaltar otro mecanismo estructural además del manual de funciones, lo cual promueve la integración del manual al proceso del plan de acción para ejecutar de manera adecuada su adhesión a la reestructuración administrativa. Por ello, se mantiene adecuándose al presente presupuesto:

Tabla 30. Presupuesto de reestructuración – basado en Plan de Acción

Etapa	Temporalidad	Año	US\$	Porcentaje (%)
<i>Eficiencia comunicativa</i>	Octubre - noviembre	2019	\$1.450,00	10,70%
<i>Fortalecimiento de imagen</i>	Diciembre - enero	2019	\$1.500,00	11,08%
<i>Resolución</i>	Enero - marzo	2020	\$750,00	5,54%
<i>Efectividad de talento humano</i>	Abril - junio	2020	\$1.350,00	9,96%
<i>Eficiencia de la administración central</i>	Julio - septiembre	2020	\$1.600,00	11,80%
<i>Seguimiento administrativo</i>	Octubre - noviembre	2020	\$950,00	7,01%
<i>Estructura de la organización</i>	Diciembre	2020	\$1.300,00	9,60%
<i>Coordinación y colaboración laboral</i>	Enero - marzo	2021	\$1.100,00	8,11%
<i>Conocimiento funcional de labores internas</i>	Abril - mayo	2021	\$950,00	7,01%
<i>Confianza en la administración</i>	Junio - noviembre	2021	\$1.100,00	8,11%
<i>Renovación empresarial</i>	Diciembre	2021	\$1.500,00	11,08%
Total			\$13.550,00	100,00%

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Por tal razón, el presupuesto presentado en la tabla 38, se ha adecuado al plan de acción, que inició desde octubre de 2019 y culminará en diciembre de 2021, para lo cual, la empresa PRONACA ha asignado un presupuesto de US\$13,550,00 que será consumido según el porcentaje destinado para cada temporalidad y año que constituya dentro de la Etapa del Plan de Acción, que podrá ser reimplementado de acuerdo a los resultados obtenidos a partir de su consecución en diciembre de 2021.

Siendo así, el Plan de Acción y presupuesto para la reestructuración administrativa, se ha definido sobre las bases del presente estudio para evaluar su viabilidad en el proceso de reestructuración administrativa, que se constituye a partir de la evolución y desempeño tomado de los datos obtenidos en la metodología de investigación, para poder volver a ser implementado por un periodo similar, promoviendo con ello el mejoramiento continuo de la empresa, desde su ámbito administrativo hasta los escenarios laboral y comercial, que manifiestan elementos esenciales en el desempeño de la organización con impacto directo en los sectores interno – externo, lo cual se adecua al discurso que la administración debe promover para la ejecución del plan de acción, basado en las siguientes retóricas:

- a. Restricción económica externa (contexto económico degradado)
- b. Consecuencias de la reestructuración (estrategias de optimización de costos)
- c. Planificación de la competitividad.
- d. Negociación de apoyo social (reducciones negociadas de la fuerza laboral).

Por tanto, la empresa plantea las estrategias para implementar la reestructuración administrativa, confirmando la referencia a la causalidad externa, con argumentos del tipo de contexto económico o el mercado que han dado resultados en su área comercial, para lo cual se debe establecer formas de mejorar la productividad; y los despidos son una forma, ciertamente difícil, pero inevitable para asegurar la supervivencia de la empresa, pero deben ser evitados a través de una definición de funciones clara y acertada

para el desempeño de la organización tanto interno como externo. En conjunción a ello, la visión neoclásica continúa influyendo fuertemente en las decisiones de reestructuración administrativa, por lo que, se presentan los principales postulados que son conexos al plan de acción en su fundamentación para procesos laborales y comerciales en la organización:

- a. La empresa es un nodo de contrato, es decir, los diversos interesados (clientes, proveedores, empleados, etc.) están sujetos a contratos que rigen los servicios y precios definidos por los mercados en los que participan estos agentes.
- b. El empleado es solo uno de los interesados, entre otros. Cambia su trabajo por un salario, bajo un contrato voluntario.
- c. El único agente específico es el propietario – empresario, que asume el riesgo residual, a cambio de la riqueza obtenida después de pagar al precio de los mercados relevantes, todas las demás partes contratantes.
- d. Teniendo en cuenta las situaciones de disociación entre la posición del propietario y la del líder se ha normalizado mediante el recurso a la teoría de la agencia, que postula como principio que el propietario correcto, incluso exclusivo, es el que corre el riesgo residual de su riqueza.
- e. Los principios de gobierno corporativo han codificado estas relaciones entre accionistas y gerentes y tienden a generalizarse bajo la presión de los fondos de inversión institucionales y su progresiva internacionalización.
- f. Las operaciones de reestructuración administrativa, en este contexto, son solo adaptaciones naturales a los diversos mercados en los que opera la empresa PRONACA. Por lo tanto, el empresario está justificado para optimizar permanentemente la organización de sus factores de producción, ya sea sustituyendo el capital por trabajo (automatización), organizando su sistema de producción de manera diferente (subcontratación) o estableciéndose donde, por ejemplo, el trabajo es menos costoso (reubicación).

- g. Las consecuencias de estas decisiones, incluso si son perjudiciales para las partes interesadas, no son atribuibles a la empresa. Contribuye globalmente a la comunidad en forma de los impuestos que paga.

Es por ello, que la ejecución del plan de acción para la adaptación del manual de funciones presenta un modelo de gobierno corporativo basado en las demandas y retos internos y externos de la empresa, que aboga por la primacía absoluta de los intereses empresariales para su mantenimiento en el mercado. La funcionalidad definida en un plan de acción y presupuesto, basados en la fundamentación del manual de funciones, evidencia la importancia de la reestructuración administrativa para la gestión de las relaciones laborales y comerciales, que requieren la implementación de conocimientos, procesos y rutinas.

La movilización de la funcionalidad determinada en el manual de funciones y plasmada en el plan de acción y presupuesto para su ejecución, es la base del proyecto de reestructuración, enfatizando los aspectos técnicos, el dominio de las herramientas, pero también los aspectos sociológicos, que no deben pasarse por alto, ya que son un elemento determinante del proceso de reestructuración administrativa. Los roles asignados son complementarios e interconectados por el proyecto de reestructuración, a la vez que aseguran la eficiencia y la consistencia del resultado a entregar. Para lograr este equilibrio, la función establecida en la reestructuración asume funciones complementarias que gestiona de acuerdo con las diferentes necesidades de la empresa.

En consecuencia, el proceso destaca el papel estratégico desempeñado por la administración en esta operación, con el fin de evaluar los riesgos inherentes a la operación, a nivel laboral y comercial. Durante la operación de reestructuración, la coordinación del cambio administrativo presenta su apoyo al grupo del proyecto, preparación y organización de la capacitación, implementación de reclasificaciones, gestión de la movilidad para el apoyo a las transformaciones y a las poblaciones interesadas (gerentes y empleados),

destacando además la difícil articulación entre las restricciones ambientales, las obligaciones legales, la preocupación por la transparencia frente a lo social y la evolución de los comportamientos individuales y colectivos como avance del proyecto. Muchas variables intangibles vinculadas al comportamiento humano (el cambio de las etapas de cambio, el comportamiento colectivo, la identidad en el trabajo, etc.) que son difíciles de igualar con los ritmos impuestos por la operación de reestructuración se han presentado con objetividad a través del plan de acción y su presupuesto en base a la temporalidad de la acción administrativa.

En esta adecuación estructural, la funcionalidad laboral integra el factor humano en los asuntos comerciales. Pero esto solo es posible con un cierto nivel de apoyo y confianza, por lo que se ha observado en las respuestas de metodología de investigación que existe una predisposición hacia una reestructuración exitosa, en base a su importancia, desde las bases jerárquicas donde se produjo el cambio.

La relevancia de estos pares y su sensibilidad al factor humano hizo posible mantener el rumbo mientras daba un nuevo significado a los empleados involucrados, lo cual se generalizará a medida que la globalización y la democratización de la economía empresarial se incluyan dentro de sus políticas de crecimiento y desarrollo, por que, finalmente, es claro que la empresa PRONACA tiene los elementos suficientes para llevar a cabo y ejecutar el presente proyecto en beneficio de sus intereses económicos, laborales y sociales, dentro del desarrollo administrativo y comercial del mercado de alimentos en el Ecuador.

CONCLUSIONES

La presente investigación realizada para la reestructuración administrativa de la empresa PRONACA, ha expuesto la consecución de sus objetivos de investigación sobre lo cual se establece que se ha podido diseñar un plan de políticas administrativas determinados en un manual de funciones y plan de acción para llevar a cabo la reestructuración de los procesos laborales y comerciales de la empresa PRONACA, mejorando con ello, su productividad y desempeño de mercado.

Por tanto, la consecución de los objetivos específicos plantearon una revisión de la literatura donde se expuso los principales argumentos sobre reestructuración administrativa, definiendo la importancia de los procesos laborales, productividad, empresas de consumo masivo y competitividad corporativa, fundamentada en corrientes literarias de actualidad que han solventado la evolución de la administración empresarial para el fortalecimiento y desarrollo de las organizaciones actuales, respondiendo a los retos y demandas que plantea el mercado moderno.

Además, en el segundo objetivo específico se analizaron los procesos administrativos laborales y comerciales que impactan directamente sobre la competitividad, eficiencia y calidad de servicio de la empresa PRONACA en el mercado, a través de una investigación de campo que llevo al investigador a realizar una encuesta y entrevista al interior de la organización, para conocer de primera mano el escenario sobre el cual ejercen sus actividades laborales y comerciales para la empresa, presentando la necesidad de un proceso de reestructuración que impacto a todos las áreas en su proceso de evolución comercial y administrativa.

Finalmente, se propuso un plan de políticas administrativas que implementen un proceso de reestructuración de los procesos laborales y comerciales en le empresa PRONACA, a través de un manual de funciones y plan de acción que promueva la claridad operativa del personal.

RECOMENDACIONES

Para la culminación del presente trabajo de titulación, y basándose en la consecución de los objetivos de investigación para las conclusiones de estudio, se recomienda lo siguiente:

- Promover una Administración integrada a los requerimientos del personal, en base a la adecuada comunicación y funcionalidad operativa que sea estructurada de manera bidireccional para garantizar la eficiencia y desempeño del personal en la ejecución de sus labores y procesos comerciales, impactando de manera directa a la organización en su entorno interno y externo.
- Se recomienda mantener la capacitación continua del personal para adecuarlos al proceso de reestructuración administrativa, motivando con ello a mantenerse informados y constante comunicación respecto de sus tareas y actividades, con el fin de garantizar la consecución adecuada de sus labores en la empresa PRONACA, por tanto, la capacitación debe constituir un elemento de desarrollo institucionalizado.
- Se recomienda que el plan de políticas administrativas de la empresa PRONACA, continúen implementando elementos que aporten al desarrollo administrativo operacional de la organización, además de fortalecer el manual de funciones y el plan de acción como elementos constitutivos que garantizan el éxito en la empresa a mediano y largo plazo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, P. M., & Núñez, J. P. (2017). *Reestructuración Administrativa del Departamento de Gestión Humana de la Empresa Araujo & Segovia S.A.* Investigación científica, Universidad de Cartagena , Programa de Posgrado en Administración de Empresas, Cartagena de Indias.
- Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos y Bebidas. (2019). *Representación de la Industria de alimentos y bebidas del Ecuador: Participación de mercado.* Informe anual, ANFAB, Quito.
- Azuara, J. A. (2013). *Aplicación de conceptos de desarrollo administrativo, planeación estratégica y reingeniería en el departamento de soporte técnico de una empresa comercializadora de software y hardware.* Investigación científica, Universidad Autónoma de Nuevo León, Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, Especialización en Relaciones Industriales, San Nicolas de los Garza.
- Baquerizo, C. P. (2013). *Reestructuración administrativa de una empresa constructora.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Sistema de Posgrado: Maestría en Dirección de Empresas. Guayaquil: UCSG.
- Bejarano, J. A., & Peñalver, A. J. (2014). *Uso de las Tecnologías de la Información en el crecimiento y desarrollo de las empresas.* Universidad Politécnica de Cartagena, Programa de Maestría en Administración de Empresas, MBA. Cartagena: UPCT.
- Bermúdez, J. B., & Palacios, F. F. (2014). *Importancia de la gestión en las organizaciones públicas.* Universidad de Medellín, Programa de Maestría en Administración MBA. Medellín: UDEM.
- Betancourt, H. A. (2015). *Diseño y actualización de procesos administrativos en una empresa manufacturera.* Instituto Politécnico Nacional de México, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación: Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería Administrativa. México D.F.: IPNM.
- Bohórquez, S. M. (2018). *Reestructuración comercial y administrativa de la Sociedad Colombiana de Avaluadores S.A.S.* Investigación científica, Fundación Universidad de América, Programa de Posgrado en Ingeniería Industrial, Bogotá.

- Botello, A., Pedraza, A., & Contreras, O. E. (Agosto de 2015). Análisis empresarial de la influencia de las TIC en el desempeño de las empresas de servicios. *Revista Virtual de la Universidad Católica del Norte*(45), 11.
- Botero, J. J., Giraldo, M. C., & Ceballos, O. I. (18 de Noviembre de 2016). Nivel de productividad y competitividad de empresas del sector comercial que realizan actividades relacionadas con la industria alimenticia. *Revista de Investigaciones de la Escuela de Administración de la Universidad Pontificia de Comillas*(8), 79-82.
- Bucheli, M. L. (2015). *Modelo de gestión por procesos de la empresa Servimg*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Programa de Maestría en Administración de Empresas. Quito: PUCE.
- Campos-Llerena, C. (2016). *Planeamiento de una Reestructuración Administrativa y Estilos de Dirección*. Artículo científico, Universidad de Piura, Escuela de Dirección, Programa de Alta Dirección: Máster en Dirección de Empresas, Lima.
- Carrasco, R., Cabezas, J., Alvear, F. H., Abreu, R., & Escoriza, T. (2018). *Una mirada pragmática al mundo actual de la Administración de Empresas*. Universidad Internacional del Ecuador, Sistema de Posgrado en Ciencias Administrativas y Económicas. Quito: UIDE.
- Casillas, J. C., Barbero, J. L., & Menéndez, A. M. (2013). *Reestructuración y tipo de propiedad en empresas en crisis*. Artículo científico, Universidad de Sevilla, Programa Máster en Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, Sevilla.
- Castrillón, A. M. (2014). *Fundamentos generales de la Administración* (Segunda ed.). Medellín, Antioquia , Colombia: Centro Editorial Esumer.
- Chiavenato, I. (2012). *Administración en los nuevos tiempos* (Quinta ed.). Bogotá, Cundinamarca , Colombia: McGraw-Hill.
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2017). *Título Preliminar: Del Objetivo y Ámbito de Aplicación*. Legislación comercial, Asamblea Nacional del Ecuador, Quito.
- Constitución de la República. (2008). *Capítulo II, De los derechos civiles*. Montecristi, Manabí, Ecuador: Asamblea Constituyente.

- Cortés, C., & Fernández, J. A. (Mayo de 2016). Nuevas perspectivas en los procesos de reestructuración empresarial. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa de la Universidad de Alicante*, 12(3).
- Curto, E., & Bastida, J. (2015). *Crisis y refluotación de empresas*. Investigación científica, Universidad Santiago de Compostela, Programa de Doctorado del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización, Santiago de Compostela.
- Díaz, M. N. (2018). *Crisis y Reestructuración Empresarial*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Instituto de Investigación de Ciencias Administrativas, Financieras y Contables. Lima: UNMSM.
- Diéguez-Soto, J. (2015). *¿Se puede medir la productividad empresarial?* Artículo científico, Universidad de Málaga, Programa Doctoral de Administración Empresarial, Málaga.
- Domínguez, P. R. (2017). *Introducción a la Gestión Empresarial* (Vol. II). Madrid, España: IE.
- Drucker, P. F. (2014). *Empresario innovador: La práctica y los principios* (Octava ed.). Madrid, España: E.D.S.A.
- Enríquez, A. (2014). *Análisis y mejoramiento de un sistema de comunicación interna empresarial*. Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión: Programa de Maestría en Dirección de Empresas. Quito: UASB.
- Espín, G. E. (2018). *El empoderamiento del personal administrativo y trabajadores como herramienta en el desarrollo empresarial*. Investigación científica, Universidad Técnica del Ambato, Programa de Maestría en Gestión Empresarial, Ambato.
- Fajardo, E. G., & Sánchez, R. F. (2015). *Reestructuración de las áreas administrativa, gestión humana y comercial de la empresa Wooden Perfilería S.A.* Investigación científica, Universidad de la Salle, Programa de Maestría de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Bogotá.
- Fernández, C. A. (2014). *Modelos sobre las competencias gerenciales para el personal directivo de tecnología del sector financiero basado en enfoque de organizaciones inteligentes*. Investigación científica,

- Tecana American University, Programa Doctoral en Inteligencia Organizacional y Desarrollo Empresarial, Washington.
- Ferreras, F. F. (2017). *Modelo organizativo y competencial para optimizar la productividad individual para puestos con alta capacidad de decisión en entornos en red*. Investigación científica, Universidad Politécnica de Madrid, Departamento de Ingeniería de Organización, Administración de Empresas, Madrid.
- Frydman, A. (2015). *Efectividad y productividad comercial* (Primera ed.). Madrid, España: Esama Ediciones.
- Galindo, M., & Ríos, V. (2015). *Productividad. Importancia, aumento y medición*. Universidad Nacional Autónoma de México, Centro de Posgrado para Estudios Económicos. México D.F.: UNAM.
- García-Revilla, L. (2016). *Empresa, Gestión y Administración*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Escuela de Administración Empresarial. Lima: UNMSM.
- González, Y. P., & Pinto, M. (2016). *Análisis y evaluación de la red de gestión del conocimiento*. Investigación científica, Universidad de Granada, Departamento de Información y Comunicación, Madrid.
- Granados, Y. F. (2017). *Reestructuración técnico administrativa en la empresa Arcolum Ltda. ubicada en la ciudad de Bogotá*. Investigación científica, Fundación Universidad de América, Programa de Maestría en Ingeniería Industrial, Bogotá .
- Hernández, Z. T. (2014). *Teoría General de la Administración* (Primera ed.). (A. y. Centro de Investigaciones Económicas, Ed.) México D.F., México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.
- Kantis, H., Milesi, D., & Robbio, J. (2013). *El proceso de desarrollo empresarial en el sector tecnológico en Argentina: Cuatro casos de estudio*. Investigación científica, Universidad Nacional de Mar del Plata, Maestría en Economía y Desarrollo Industrial, Buenos Aires.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Administración: Una perspectiva global* (Doceava ed.). México D.F., México: McGraw-Hill; Interamericana de México.

- Lara, I. J., Jiménez, M., & Guevara, I. (2018). *La nueva administración del siglo XXI*. Investigación científica, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Programa de Maestría en Gestión Empresarial, Valparaíso.
- López-Torres, M. (2016). *Rediseño del proceso administrativo*. Investigación científica, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Escuela de Procesos de Negocios, México D.F.
- Mantilla, H. M. (2018). *Reestructuración comercial administrativa empresarial*. Investigación científica, Universidad de América, Escuela de Ingeniería Industrial, Bogotá.
- Medina, J. E. (Junio-Diciembre de 2017). Modelo Integral de productividad. Aspectos importantes para su implementación. *Revista EAN*(69), 114-115.
- Melgarejo, J. C., & Gámez, A. A. (2018). *Capacidades de innovación en la empresa, SEED EM S.A.S*. Investigación científica, Universidad Externado de Colombia, Departamento de Maestría en Gerencia de la Innovación Empresarial, Bogotá.
- Merchán, M. C., & Peñafiel, V. F. (2015). *Modelo de gestión por procesos, reorganización empresarial y mejoramiento continuo*. Investigación científica, Universidad del Azuay, Escuela de Ingeniería de la Producción y Operaciones, Cuenca.
- Ministerio de Industrias y Productividad . (2019). *Descripción de desarrollo empresarial en el Ecuador 2016 - 2018*. Informe anual, Departamento de Regulación y Control, Quito.
- Mintzberg, H. (2015). *La estructura de las organizaciones* (Séptima ed.). Barcelona, España: Ariel.
- Molano, C. G., & Campo, J. L. (Julio-diciembre de 2014). Gerencia Estratégica e Innovación Empresarial. *Revista Dimensión Empresarial*, 12(2), 111-113.
- Montenegro, E. A. (2017). *Reestructuración administrativa y financiera para la empresa Extremosoftware S.A*. Investigación científica, Escuela Politécnica Nacional, Facultad de Ciencias Administrativas: Ingeniería Empresarial, Quito.

- Naranjo, E. (2013). *Estudio de las características del perfil empresarial en la reestructuración administrativa*. Universidad Andina Simón Bolívar, Programa de Maestría en Dirección de Empresas. Quito: UASB.
- Noguera, M. S. (2014). *Plan estratégico de mercadeo con énfasis en la expansión comercial*. Universidad Andina Simón Bolívar, Área de Gestión: Programa de Maestría en Dirección de Empresas. Quito: UASB.
- Nuñez, J. C., & Pinoargote, E. G. (2016). *Plan de mejoramiento estratégico para la empresa Cepeda S.A. ubicada en la ciudad de Manta*. Investigación científica, Universidad de las Américas, Programa de Maestría: Escuela de Ciencias Administrativas, Quito.
- Olivera, A., & Vargas, F. (2017). *Plan estratégico de reestructuración administrativa empresarial*. Investigación científica, Universidad ESAN, Programa de Maestría en Administración: Tiempo Parcial MBA, Lima.
- Paz, R. C., & Gómez, D. G. (2015). *Productividad y Competitividad: Administración de las Operaciones*. Artículo científico, Universidad Nacional de Mar del Plata, Programa de Maestría en Administración Empresarial, Buenos Aires.
- Perdomo, G., & Castro, J. A. (2015). *Análisis del cambio organizacional e institucional*. Investigación científica, Universidad EAFIT, Programa Doctoral en Administración, Medellín.
- Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA. (2017). *Estado de Situación Financiera-Estado de Resultados Integral*. Informe anual, PRONACA, Quito.
- Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA. (2019). *Estado de Resultados Integrales de competitividad e innovación*. Informe semestral, PRONACA, Departamento de Regulación y Control, Quito.
- Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA. (2019). *Estado de Situación Financiera-Estado de Resultados Integral*. Informe semestral, PRONACA, Quito.
- Procesadora Nacional de Alimentos C.A. - PRONACA. (2019). *Estado de Situación Financiera-Estado de Resultados Intergral*. Informe anual, PRONACA, Quito.

- Prokopenko, J. (2017). *Modelo Integral de Productividad. Aspectos importantes para su implementación* (Tercera ed.). Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- Rodríguez, E. C., & Bastida, J. (2015). *Crisis y reflotación de empresas*. Investigación científica, Universidad Santiago de Compostela, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización, Santiago de Compostela.
- Salazar, C. A., & Téllez, J. A. (2013). *Reestructuración administrativa y logística de transportes Refrimar Cia. Ltda.* Investigación científica, Pontificia Universidad Javeriana, Programa de Maestría en Ingeniería Industrial, Bogotá.
- Santana, G. C., Carrillo, R. R., & Valdiviezo, P. (2017). *Proyecto para la Reestructuración Comercial, Administrativa y Financiera de una PYME de productos textiles del sector deportivo*. Escuela Superior Politécnica del Litoral, Instituto de Ciencias Humanísticas, Administrativas y Económicas . Guayaquil: ESPOL.
- Santillán, E. M. (2013). *Plan de Reestructuración Organizacional y Desempeño del Talento Humano de la Empresa Construcciones PRISELI de la ciudad de Riobamba*. Universidad Regional Autónoma de los Andes, Programa de Maestría en Gerencia Empresarial. Quito: UNIANDES.
- Scott, A. (2013). *Planificación Estratégica*. Artículo científico, Escuela de Negocios de Edimburgo, Edimburgo.
- Sevy, A., & Castán, J. M. (2017). *Conductas, comportamientos y pautas de éxito en la generación de valor empresarial*. Investigación científica, Universidad de Barcelona , Phd en Negocios y Empresa, Barcelona.
- Solórzano, R. A. (2017). *Dirección estratégica y desarrollo empresarial en el sector importador comercial de materias primas en el Ecuador*. Investigación científica, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Unidad de Posgrado en Ciencias Administrativas, Lima.
- Villavicencio, Á., & Vázquez, A. S. (2018). *Plan de negocios para la implantación de una estrategia comercial* . Investigación científica, Universidad del Azuay, Programa de Maestría en Administración de Empresas, MBA, Cuenca.

Vinueza, A. C., & Jarrín, F. (2017). *Reestructuración administrativa en los procesos laborales de las pequeñas y medianas empresas del sur de Quito*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Programa Doctoral en Ciencias Administrativas. Quito: PUCE.

Zapata, E. L. (2014). *Relaciones entre el aprendizaje organizativo, las estrategias de diversificación tecnológica y el desempeño empresarial: Un estudio empírico en empresas manufactureras en España*. Investigación científica, Universidad Rey Juan Carlos, Programa Doctoral en Administración, Dirección y Organización, Madrid.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

 <p>Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG Postgrados en: Administración de Empresas</p> <p>ENCUESTA PARA INVESTIGACIÓN DEPARTAMENTOS DE LOGÍSTICA Y VENTAS PRONACA</p> <p>Instrucciones: Responda las preguntas de encuesta según su criterio respecto a la estructura actual de desempeño laboral y comercial en su departamento. Encuestados: 17 colaboradores Instrucciones: Elija la opción según su criterio, marcando con una X</p>				
PREGUNTAS				
1	¿Conoce usted de manera específica sus responsabilidades y tareas en el departamento que desempeña sus actividades laborales y/o comerciales?			
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Totalmente en desacuerdo
2	¿En la actualidad, considera usted que existe coordinación entre los procesos laborales y/o comerciales que se realizan al interior de los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA?			
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Totalmente en desacuerdo
3	¿Está usted de acuerdo en el fortalecimiento de las relaciones internas para el desempeño laboral de la empresa y la administración central de PRONACA?			
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Totalmente en desacuerdo

4	¿Está usted de acuerdo en que se implemente una nueva estructura administrativa que defina específicamente su papel en la empresa PRONACA?				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo
5	¿Está usted de acuerdo en la implementación de un plan de acción que ejecute una nueva estructura administrativa para los procesos laborales y comerciales en los departamentos de logística y ventas de PRONACA?				
	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Indiferente	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo



Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil – UTEG
Postgrados en:
Administración de Empresas

ENTREVISTA DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO PRONACA

Instrucciones: Responda las preguntas de la entrevista para conocer el desempeño de la actual estructura administrativa para procesos laborales y comerciales en la empresa PRONACA.

Entrevistado: Jefe de Departamento Administrativo PRONACA

Instrucciones: Elija la opción según su criterio, marcando con una X

PREGUNTAS

1	¿Considera usted que actualmente la empresa tiene un desempeño laboral y comercial adecuado?
2	¿Cree usted que el rendimiento laboral de los departamentos de logística y ventas tienen la coordinación adecuada para obtener resultados favorables laboral y comercialmente?
3	¿Actualmente los departamentos de logística y ventas cuentan con una estructura laboral y comercial que especifique su funcionalidad de manera clara y precisa?
4	¿Cree usted que los departamentos de logística y ventas de la empresa PRONACA deben implementar una nueva estructura administrativa que les permita corregir las falencias de procesos laborales y comerciales?
5	¿Estaría dispuesto a implementar un plan de acción para la reestructuración administrativa de los procesos laborales y comerciales en la empresa PRONACA?

Anexo 3. Director de administración central PRONACA

	PRONACA
	DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN CENTRAL EMPRESARIAL
<p>Finalidad: Su finalidad es mantener constante seguimiento, vigilancia, coordinación, comunicación e integridad, entre la coordinación de administración y los departamentos de PRONACA.</p> <p>Alcance: Departamental</p> <p>Reporta a: No aplica</p> <p>Subordinados: Coordinación Administrativa. (todos los demás de manera indirecta)</p> <p>Objetivos: Mantener la operatividad administrativa y comercial de la empresa en todas sus etapas laborales y comerciales.</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Direccionar, guiar y apoyar a los colaboradores sobre los aspectos técnicos y administrativos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, misión, visión y valores empresariales.• Representar e informar al personal sobre las decisiones y asuntos relacionados con la empresa.• Revisión de todos los procesos laborales y comerciales de la empresa en un solo informe general que será estudiado trimestralmente por la administración de PRONACA.• Constituirse en el representante administrativo frente a otros departamentos para mantener el control laboral y comercial.• Evaluar periódicamente los diferentes procesos de la empresa a fin de asegurar el mantenimiento de altos estándares de calidad y administración en todas sus áreas de interés de mercado, internas y externas.	
Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz	Aprobado por: Administración PRONACA

	<p>PRONACA</p>
	<p>COORDINADOR DE ADMINISTRACIÓN</p>
<p>Finalidad: Coordinar, dirigir y asegurar que los procesos administrativos (entregados por el Jefe Administrativo) se ejecuten de manera adecuada en las distintas áreas de la empresa para garantizar su mayor rentabilidad y el bienestar de sus colaboradores.</p> <p>Alcance: Supervisión de todo el personal.</p> <p>Reporta a: Director de Administración</p> <p>Subordinados: Contabilidad, Vendedores, Distribuidores</p> <p>Objetivos: Administrar y supervisar el correcto desempeño y desenvolvimiento de la empresa PRONACA.</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrar al personal general de la empresa. Además, colaborar directamente con el personal, manteniendo el nivel jerárquico. • Aprobar la correcta distribución y uso de mercadería, productos e insumos necesarios para la venta en la empresa. • Evaluar proveedores a fin de asegurar que los insumos y productos ingresen a los procesos y que respondan a las exigencias de calidad del mismo. • Evaluar el desempeño del personal a fin de asegurar que el perfil de cada colaborador se ajuste a la descripción del cargo necesario para la empresa PRONACA. 	
<p>Elaborado por:</p> <p>Guido Israel Cedillo Ruiz</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Administración PRONACA</p>

	<p>PRONACA</p>
	<p>JEFE DE CONTABILIDAD</p>
<p>Objetivos: Coordinar y controlar las actividades contables para asegurar la funcionalidad financiera, el adecuado desempeño y rentabilidad de la empresa.</p> <p>Alcance: Departamento de Contabilidad, Asistente de contabilidad y cajero.</p> <p>Reporta a: Coordinador de Procesos</p> <p>Subordinados: Asistente de contabilidad, cajero.</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • El área contable será responsable de la vigilancia, control y seguimiento de las operaciones técnicas, informáticas, y financieras, su campo de acción y responsabilidades se centrará en la vigilancia de la correcta aplicación de los aspectos contables, económicos y financieros de la empresa PRONACA. • Encargarse mensualmente de las declaraciones del Servicio de Rentas Internas y relacionados a procesos contables. • Tratar que la remuneración total que recibe cada colaborador se adecuada con el puesto que ocupa, según las posibilidades de la comercializadora. • Realizar las declaraciones de impuestos en base a los ingresos y egresos de la empresa. • Realizar todos los trabajos contables con honestidad y criterio financiero y contable. • Mantener un respectivo orden de los archivos con fechas y numeración. 	
<p>Elaborado por:</p> <p>Guido Israel Cedillo Ruiz</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Administración PRONACA</p>

	PRONACA
	ASISTENTE DEPARTAMENTAL CONTABLE
<p>Objetivos: Ayudar al control de las actividades contables para colaborar con la funcionalidad financiera, el adecuado desempeño y rentabilidad de la empresa.</p> <p>Alcance: Departamento de Contabilidad</p> <p>Reporta a: Jefe de Contabilidad</p> <p>Subordinados: No aplica</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaborar y asistir en la vigilancia, control y seguimiento de las operaciones técnicas, informáticas, y financieras, su campo de acción y responsabilidades se centrará en la cooperación de vigilancia de la correcta aplicación de los aspectos contables, económicos y financieros de la empresa. • Mantener en orden la información del Servicio de Rentas Internas y relacionados a procesos contables de la empresa. • Cooperar con la evaluación de la remuneración total que recibe cada persona para asegurar un adecuado pago de servicios. • Colaborar con la revisión de las declaraciones de impuestos en base a los ingresos y egresos de la empresa. • Realizar todos los trabajos encomendados con honestidad y criterio financiero y contable. <p>Mantener un respectivo orden de los archivos con fechas y numeración.</p>	
<p>Elaborado por:</p> <p>Guido Israel Cedillo Ruiz</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Administración PRONACA</p>

Anexo 7. Manual de Funciones – Cajero

	PRONACA
	CAJERO
<p>Objetivos: Ayudar en la funcionalidad de las actividades de la empresa, en la recepción y custodia de la caja.</p> <p>Alcance: Logístico.</p> <p>Reporta a: Jefe de Contabilidad.</p> <p>Subordinados: No aplica.</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción, entrega y custodia la caja de la empresa, sobre el dinero recibido de la venta de los productos que se comercializa.• Registra las ventas y opera la computadora o caja de los movimientos económicos que surgen de las ventas.• Mantiene en orden el equipo y realiza arqueos de caja.• Realiza reportes diarios de la caja, en su jornada laboral.• Es el responsable directo del dinero y demás notas de valor que ingresen en caja.• Mantener un respectivo orden de los archivos de la caja con fechas y numeración.	
Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz	Aprobado por: Administración PRONACA

Anexo 8. Manual de Funciones – Vendedores

	PRONACA
	VENEDORES
<p>Objetivos: Ayudar en la funcionalidad de las actividades en las ventas directas al cliente y atención general del cliente.</p> <p>Alcance: Logístico.</p> <p>Reporta a: Coordinador de Procesos.</p> <p>Subordinados: No aplica.</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Se encarga de la atención al cliente, ubicar los productos en los estantes y mantener el orden de los artículos para las ventas.• Debe conocer todos los productos, la mercadería en general que posee la empresa y sus precios para poderla ofrecer de manera adecuada según las necesidades y demandas que solicite el cliente.• Debe realizar un servicio amable y personalizado, según lo requiera el cliente.• Realiza reportes diarios del servicio al cliente, en su jornada laboral.• Debe estar atento a los requerimientos de los clientes, y proveerlos de todo lo necesario, para proporcionar un servicio placentero y de calidad.• Proveer las órdenes de los clientes en sus pedidos de manera oportuna.	
<p>Elaborado por:</p> <p>Guido Israel Cedillo Ruiz</p>	<p>Aprobado por:</p> <p>Administración PRONACA</p>

	PRONACA
	DISTRIBUIDORES
<p>Objetivos: Ayudar en la funcionalidad de las actividades de la empresa, en servicio de distribución de pedidos.</p> <p>Alcance: Logístico.</p> <p>Reporta a: Coordinador de Procesos.</p> <p>Subordinados: No aplica.</p> <p>Responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Se encarga de la distribución de los pedidos de los clientes.• Permite al cliente ahorrar tiempo en la cadena de pedidos que deseen realizar.• Debe siempre encontrarse disponible y atento en los pedidos, y llegar directamente al cliente.• Realiza reportes diarios de los pedidos, en su jornada laboral.• Debe realizar las entregas de los pedidos en un tiempo oportuno, prudente y eficiente.• Proveer las órdenes de los clientes en sus pedidos de manera oportuna y acorde a lo solicitado.	
Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz	Aprobado por: Administración PRONACA

Anexo 10. Plan de acción: Reestructuración de la administración central

No	Etapas	Departamento – función	Fecha
1	Eficiencia comunicativa interna	Administración	Octubre – noviembre de 2019
2	Fortalecimiento empresarial	Jefe departamental – Administración	Diciembre – enero de 2019
3	Resolución de problemas internos	Administración (Implementación de sistema de resolución de problemas internos)	Enero – marzo de 2020
4	Efectividad de talento humano	Jefe departamental– Administración (Habilidades y capacidades del personal)	Abril – junio de 2020
5	Eficiencia de la Administración central	Jefe departamental – Administración (Evaluación de desempeño laboral)	Julio – septiembre de 2020
6	Seguimiento administrativo	Administración	Octubre – noviembre de 2020
7	Estructura de la organización	Gerencia general – Administración (socialización de resultados de etapas anteriores)	Diciembre de 2020
8	Coordinación y colaboración laboral	Todo el personal (Socialización de estructura organizacional)	Enero – marzo de 2021
9	Conocimiento funcional de labores internas	Todo el personal (Socialización y evaluación en el personal)	Abril – mayo de 2021
10	Confianza en la administración	Todo el personal (Evaluación de coordinación entre administración y personal)	Junio – noviembre de 2021
11	Renovación empresarial	Jefe departamental – Administración	Diciembre de 2021
12	Reestructuración Administrativa	Evaluación de Jefe departamental – Administración	Resultado esperado y reimplementación del proceso descrito.

Elaborado por: Guido Israel Cedillo Ruiz

Anexo 11. Realización de encuestas



Anexo 12. Realización de encuestas



Anexo 13. Realización de encuestas



Anexo 14. Realización de entrevista



Anexo 15. Información financiera



PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. - PRONACA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(Expresado en miles de dólares)

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	307.236
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NETO	239.175
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	112.239
TOTAL ACTIVO	658.150
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVOS CORRIENTES	116.117
PASIVOS NO CORRIENTES	113.665
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	428.368
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	658.150

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL
POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2016
(Expresado en miles de dólares)

INGRESOS	913.554
COSTO DE VENTAS	(733.621)
MARGEN BRUTO	179.923
INGRESOS FINANCIEROS	3.684
COSTOS FINANCIEROS	(12.290)
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	(132.318)
OTROS GASTOS	114
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	39.113
MENOS:	
impuesto a la Renta	(9.850)
Otros resultados integrales:	
Nuevas mediciones de los planes de beneficio definido -(pérdidas) ganancias actuariales	1.502
UTILIDAD DEL PERIODO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO	30.265


Econ. Juan Carlos Pitarque
Apoderado Especial


Ing. Alejandra Pulas
Gerente de Contabilidad

Calificación de Riesgo "AAA" otorgado por Class International Ratings Calificadora de Riesgos S.A. emitida el 30 de diciembre del 2016

Anexo 16. Información financiera



PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. - PRONACA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(Expresado en miles de dólares)

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	315,879
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NETO	237,518
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	111,525
TOTAL ACTIVO	664,922
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVOS CORRIENTES	120,045
PASIVOS NO CORRIENTES	104,960
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	439,917
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	664,922

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2017
(Expresado en miles de dólares)

INGRESOS	927,789
COSTO DE VENTAS	739,257
MARGEN BRUTO	188,532
INGRESOS FINANCIEROS	4,305
COSTOS FINANCIEROS	(9,157)
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(120,326)
OTROS INGRESOS	(5,291)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	58,063
MENOS:	
Impuesto a la Renta Diferido	(15,624)
	110
Total	(15,514)
Otros Resultados Integrales	
Nuevas mediciones de los planes de beneficio definido - (pérdidas) ganancias actuariales	(400)
UTILIDAD DEL PERIODO Y TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL PERIODO	92,149

Econ. Juan Carlos Pitarque
Apoderado Especial

Ing. Alexandra Pulles
Gerente de Contabilidad

Calificación de Riesgo "AAA" otorgado por Class International Ratings S.A. emitida el 31 de octubre 2017

Anexo 17. Información financiera



Te alimenta bien

PROCESADORA NACIONAL DE ALIMENTOS C.A. - PRONACA

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
(Expresado en miles de dólares)

ACTIVOS	
ACTIVOS CORRIENTES	353.980
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NETO	240.917
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	<u>103.985</u>
TOTAL ACTIVO	<u>698.882</u>
PASIVOS Y PATRIMONIO	
PASIVOS CORRIENTES	140.567
PASIVOS NO CORRIENTES	127.865
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	430.450
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>698.882</u>

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES
POR EL PERIODO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
(Expresado en miles de dólares)

INGRESOS	961.155
COSTO DE VENTAS	(781.063)
MARGEN BRUTO	200.112
INGRESOS FINANCIEROS	4.170
COSTOS FINANCIEROS	(8.144)
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(119.518)
OTROS INGRESOS	(1.757)
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	74.863
MENOS:	
IMPUESTOS	
Impuesto a la Renta	(18.524)
Impuesto a la Renta años anteriores	(478)
Diferido	2.352
Total	(16.650)
Participación empleados y ejecutivos	<u>(11.185)</u>
UTILIDAD NETA DEL AÑO	47.018
OTROS RESULTADOS INTEGRALES	
Impuestos diferidos	869
(Pérdida actuarial)	(3.463)
	(2.594)
Resultados integrales del año, neto de impuestos	<u>44.424</u>

Econ. Juan Carlos Pitarque
Apoderado Especial

Ing. Alexandra Pulles
Contadora

Calificación de Riesgo "AAA" otorgado por Class International Ratings S.A. emitida el 31 de octubre de 2018

Anexo 18. Información financiera

ESTADO DE SITUACION FINANCIERA AL 30 DE JUNIO DE 2019 (Expresado en miles de dólares)		ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES POR EL PERIODO TERMINADO EL 30 DE JUNIO DE 2019 (Expresado en miles de dólares)	
ACTIVOS		INGRESOS	480,014
ACTIVOS CORRIENTES	339,461	COSTO DE VENTAS	321,836
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO NETO	241,225	MARGEN BRUTO	78,178
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	<u>118,749</u>	INGRESOS FINANCIEROS	3,812
TOTAL ACTIVO	<u>699,435</u>	COSTOS FINANCIEROS	14,659
		GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS	(58,519)
PASIVOS Y PATRIMONIO		OTROS GASTOS	(1,810)
PASIVOS CORRIENTES	160,738	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	17,002
PASIVOS NO CORRIENTES	124,829	MENOS:	
		Impuesto a la Renta	4,790
PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS	413,868	Diferido	<u>(1,207)</u>
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>699,435</u>	Total	3,983
		Otros Resultados Integrales	
		Nuevas mediciones de los planes de beneficio	
		defrido - (pérdidas) ganancias actuariales	0
		UTILIDAD DEL PERIODO Y TOTAL RESULTADO	
		INTEGRAL DEL PERIODO	<u>13,419</u>


Econ. Maximiliano Proaño
Aprobado Especial


Ing. Alexandra Pullas
Gerente de Contabilidad -

Calificación de Riesgo "AAA" otorgado por Bank Watch Ratings S.A. emitida el 30 de abril 2019

Anexo 19. Instalaciones PRONACA



Anexo 20. Instalaciones PRONACA



Anexo 21. Personal administrativo



Anexo 22. Personal departamental



Anexo 23. Logotipo PRONACA



Te alimenta bien

Anexo 24. Filosofía de PRONACA

