

DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA MONITOREADO
POR LA HERRAMIENTA BSC, CON LA FINALIDAD DE
QUE LA EMPRESA GAMBAKIL S.A., PUEDA
BENEFICIARSE INDIRECTAMENTE CON EL ACUERDO
COMERCIAL DE LA UNIÓN EUROPEA.

Proyecto Integrador realizado por:

LADY ELIZABETH BUSTAMANTE PEREIRA

JAVIER ANDRÉS TARANTO PESANTES

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la Escuela
Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director de Proyecto: MBA. M.Sc. Pablo Antonio Soriano Idrovo

Septiembre 2017

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es ayudar a la empresa GAMBAKIL S.A. a realizar mejoras en el área administrativa, financiera y comercial para que ésta logre obtener ventajas con el Acuerdo Comercial de la Unión Europea.

El análisis de la empresa se lo realizó con la información de los años 2014, 2015 y 2016 para constatar cómo ha sido el proceso de adaptación de la empresa con los nuevos dueños y lograr tener una perspectiva actual. Para el área financiera se realizó un análisis horizontal y vertical de los estados financieros y balances generales de los años antes mencionados, también se realizó el análisis de razones financieras. En cuanto al área organizacional, se realizaron encuestas a los trabajadores del Área Operativa y se realizó una entrevista no estructurada al gerente general y al jefe de producción, con esto se logró obtener datos importantes de cómo se maneja la empresa internamente y cuáles son los puntos en donde se ven mayormente afectados.

Se realizó un Plan de Mejora, monitoreado a través de la herramienta Balanced Scorecard (BSC), con la que se puede gestionar el cumplimiento de los objetivos mediante indicadores financieros y no financieros. Se identificaron los posibles riesgos internos y externos que pueden afectar el cumplimiento del plan, la gestión de los riesgos se la realizó mediante una matriz, donde se indicó la probabilidad de ocurrencia del riesgo y el impacto que éste puede tener sobre el cumplimiento de los objetivos, además se realizó un plan de acción por cada riesgo.

Con la correcta gestión de estos riesgos, GAMBAKIL S.A. logrará alcanzar los objetivos propuestos en el Plan de Mejora y así mejorará sus procesos para luego validar la opción de abrirse paso al mercado europeo.

ABSTRACT

The objective of this project is to help the company GAMBAKIL S.A. to make improvements in the administrative, financial and commercial area so that it can obtain advantages with the Commercial Agreement of the European Union.

The analysis of the company was done with the information of the years 2014, 2015 and 2016 to verify how the process of adaptation of the company with the new owners is going and achieve a current perspective. For the financial area, a horizontal and vertical analysis of the financial statements and balance sheets of the years before mentioned was carried out, the analysis of financial ratios was also carried out. As for the organizational area, surveys were carried out on the workers of the Operational Area and an informal interview was conducted with the general manager and the production manager, with this it was possible to obtain important data on how the company is managed internally and what are the points where they are most affected.

An Improvement Plan was monitored through the Balanced Scorecard (BSC) tool, which can be used to manage the objectives through financial and non-financial indicators. The possible internal and external risks that could affect compliance with the plan were identified, risk management was performed through a matrix, which indicated the probability of occurrence of the risk and the impact that it may have on the fulfillment of the objectives, in addition an action plan was made for each risk.

With the correct management of these risks, GAMBAKIL S.A. will achieve the objectives proposed in the Improvement Plan and thus improve its processes and then validate the option of opening the way to the European market.

DEDICATORIA

En primer lugar, este proyecto va dedicado a Dios, ya que sin él no hubiera tenido las fuerzas para poder avanzar. En segundo lugar, se lo dedico a mis padres y hermanos ya que, con su amor, fuerza y apoyo, han sido un gran soporte y no me permitieron rendirme hasta lograr alcanzar este anhelado objetivo. A mis tías y primos, quienes siempre estuvieron pendientes de mi progreso. A mi novia, Sharon, quien a pesar de haber entrado a mi vida hace poco, ha sido un pilar fundamental en este proceso y me ha apoyado diariamente. Y, por último, pero no menos importante, a mi compañera de tesis ya que sin ella esto no hubiera podido lograrse.

Javier Andrés Taranto Pesantes

Dedico este proyecto principalmente a Dios y a la Virgen María, ya que nunca me dejaron sola y gracias a ellos tuve la fortaleza de seguir adelante, en segundo lugar, a mis padres, Eliza y Reinerio quienes me apoyaron durante toda mi carrera universitaria a pesar de todos los obstáculos que tuve, a mis hermanos y sobrina quienes me dieron ese impulso que necesitaba para avanzar, a mi amiga Jessica quien convivió conmigo la mayor parte de mi vida universitaria, esto va por las dos. Y por último a mi compañero de tesis con quien logramos superar este reto.

Lady Bustamante Pereira

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por darnos la fortaleza de seguir adelante para cumplir todos nuestros objetivos profesionales, a nuestras familias que nunca nos dejaron solos y siempre tuvieron frases de aliento, que nos fortalecieron a seguir, y al MBA. M.Sc. Pablo Soriano director de nuestro proyecto de tesis, quien estuvo pendiente siempre de nosotros, guiándonos y brindando sus conocimientos y experiencias con el fin de que todos podamos culminar con éxito nuestro proyecto de tesis.

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Lady Elizabeth Bustamante Pereira

Javier Andrés Taranto Pesantes

SIGLAS

BSC Balanced Scorecard

OMC Organización Mundial del Comercio

CEPAL Comisión Económica para América Latina y el Caribe

UE Unión Europea.

TABLA DE CONTENIDO

	Página
RESUMEN	II
ABSTRACT	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
DECLARACIÓN EXPRESA	VII
SIGLAS	VIII
TABLA DE CONTENIDO	IX
ÍNDICE DE TABLAS	XV
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XVI
CAPÍTULO I	18
1. INTRODUCCIÓN	18
1.1. Antecedentes del problema	19
1.2. Planteamiento del problema	19
1.3. Justificación	20
1.4. Beneficiarios	21
1.5. Alcance del proyecto	22
1.6. Objetivos	23

1.6.1.	Objetivo General	23
1.6.2.	Objetivos Específicos	23
CAPÍTULO II		24
2.	MARCO TEÓRICO	24
2.1.	Diseño de la investigación	24
2.1.1.	Selección de la muestra	25
2.1.2.	Tipos de muestra	25
2.2.	Planeación Financiera	26
2.2.1.	Técnicas de análisis	26
2.3.	Análisis de Razones Financieras	27
2.4.	Acuerdo Comercial con la Unión Europea	29
2.5.	Análisis FODA	30
2.6.	Fuerzas de Porter	31
2.7.	Definición del BSC (Cuadro de Mando Integral)	32
2.7.1.	Descripción de su estrategia	33
2.8.	Técnica SMART	35
2.9.	Gestión de riesgo	35
2.9.1.	Matriz de riesgo	37
CAPITULO III		38
3.	METODOLOGÍA	38

3.1. Diseño de la investigación.....	38
3.1.1. Definición de la población meta.....	38
3.1.2. Determinación del marco muestral.....	39
3.1.3 Selección de la técnica de muestreo.....	39
3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra.....	39
3.1.5. Instrumentos.....	39
3.1.6. Procesamiento y análisis de datos.....	40
3.2. Planeación Financiera.....	40
3.2.1. Análisis de razones financieras.....	40
3.3. Análisis Cualitativo.....	41
CAPÍTULO IV.....	42
4. DIAGNOSTICO DE GAMBAKIL S.A.....	42
4.1. Descripción general de la empresa.....	42
4.1.1. Misión y Visión.....	43
4.1.2. Organigrama de la empresa.....	44
4.1.3. Descripción del organigrama.....	45
4.1.4. Proveedores.....	45
4.1.5. Clientes.....	50
4.1.6. Competidores.....	50
4.2. Análisis Legal y Organizacional.....	51

4.2.1.	Resultados obtenidos de las encuestas	51
4.2.2	Conclusiones de las encuestas realizadas a la empresa GAMBAKIL S.A.....	59
4.3.	Entrevista no estructurada.....	59
4.3.1.	Resultados de la entrevista	59
4.4.	Análisis Financiero.....	61
4.4.1.	Análisis horizontal de los estados financieros	61
4.4.1.1.	Análisis horizontal del balance general.....	61
4.4.1.2.	Análisis horizontal del estado de resultados.....	65
4.4.2.	Análisis vertical de los estados financieros	68
4.4.2.1.	Análisis vertical del balance general	68
4.4.2.2.	Análisis vertical del estado de resultados.....	72
4.4.3.	Análisis de los ratios financieros.....	73
4.5.	Matrices estratégicas	75
4.5.1.	Matriz F.O.D.A	75
4.5.2.	Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	76
CAPÍTULO V.....		78
5.	PLAN DE MEJORA.....	78
5.1.	Justificación del Plan de Mejora	78
5.2.	Objetivos del Plan de Mejora.....	78
5.3.	Factibilidad de su aplicación.....	79

5.4.1. Diseño del Balanced Scorecard.....	79
5.4.1.1. Misión propuesta.....	79
5.4.1.2. Visión propuesta.....	80
5.4.1.3. Objetivos Organizacionales.....	80
5.4.1.4. Valores de GAMBAKIL S.A.....	80
5.4.1.5. Organigrama	81
5.4.1.6. Estrategias del Balanced Scorecard	82
5.4.1.7. Mapa estratégico	82
5.4.1.8. Objetivos Estratégicos del Balanced Scorecard	83
5.4.1.8.1. Perspectiva Financiera	84
5.4.1.8.2. Perspectiva de Clientes y Proveedores	84
5.4.1.8.3. Perspectiva de Procesos Internos	85
5.4.1.8.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	86
5.4.1.9. Los indicadores, las metas y las iniciativas.....	86
5.5. Planeación	96
5.5.1. Incrementar la cartera de clientes.....	96
5.5.1.1. Descripción de la Situación	96
5.5.1.2. Determinación de objetivos	97
5.5.1.3. Selección de estrategias.....	98
5.5.2. Incrementar en 4% el número de personas discapacitadas.....	98

5.5.3. Incrementar las capacitaciones en un 70% al personal.	99
5.5.4. Incrementar la satisfacción del personal en un 70%	99
5.5.5. Incrementar en un 75% el control sobre los insumos	100
CAPITULO VI	100
6. RIESGOS DEL PLAN DE MEJORA	100
6.1. Matriz de riesgo	100
6.2. Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos	104
6.3. Planes de prevención de riesgos	106
6.4. Acuerdo Comercial con la Unión Europea	108
6.4.1. Eliminación arancelaria	109
6.4.2. Oportunidades de comercio con la Unión Europea	110
6.4.3 Beneficios del Acuerdo Comercial con la Unión Europea	111
CAPITULO VII	112
7.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
7.1.1. Conclusiones	112
7.1.2. Recomendaciones	114
Bibliografía	115

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Tabla de variación de ingresos (2015-2016)	19
Tabla 2.1: Razones Financieras	28
Tabla 2.2: Marco de BSC.....	34
Tabla 2.3: Amenaza, vulnerabilidad y riesgo	36
Tabla 4.1: Análisis Horizontal del Balance General.....	62
Tabla 4.2: Análisis Horizontal del Estado de Resultados	65
Tabla 4.3: Primer principio del análisis vertical del BG.....	68
Tabla 4.4: Segundo principio del análisis vertical del BG.....	70
Tabla 4.5: Tercer principio del análisis vertical del BG.	71
Tabla 4.6: Análisis vertical del Estado de Resultados	72
Tabla 4.7: Ratios de liquidez	73
Tabla 4.8: Ratios de Gestión de Activos.....	73
Tabla 4.9: Ratios de Administración del Activo.....	74
Tabla 4.10: Ratios de rentabilidad	75
Tabla 4.11: Matriz FODA.....	76
Tabla 5.1: Estrategias propuestas con sus perspectivas	82
Tabla 5.2: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera de BSC.....	84
Tabla 5.4: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Clientes y Proveedores de BSC..	84
Tabla 5.5: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Procesos Internos de BSC	85

Tabla 5.6: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de BSC	86
---	----

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1: Beneficiarios del proyecto	21
Ilustración 2.1: Representación de una muestra como subgrupo.....	25
Ilustración 2.2: Matriz FODA.....	30
Ilustración 2.3: Fuerzas de Porter	31
Ilustración 2.4: Valoración de riesgo	37
Ilustración 4.1: Proceso de Producción.....	43
Ilustración 4.2: Organigrama de GAMBAKIL S.A.....	44
Ilustración 4.3: Resultado pregunta 1 – Encuesta al Área de Producción	51
Ilustración 4.4: Resultado pregunta 2 – Encuesta al Área de Producción	52
Ilustración 4.5: Resultado pregunta 3 – Encuesta al Área de Producción	53
Ilustración 4.6: Resultado pregunta 4 – Encuesta al Área de Producción	54
Ilustración 4.7: Resultado pregunta 5 - Encuesta al Área de Producción.....	54
Ilustración 4.8: Resultado pregunta 6 – Encuesta al Área de Producción	55
Ilustración 4.9: Resultado pregunta 7 – Encuesta al Área de Producción	55
Ilustración 4.10: Resultado pregunta 8– Encuesta al Área de Producción	56
Ilustración 4.11: Resultado pregunta 9– Encuesta al Área de Producción	57
Ilustración 4.12: Resultado pregunta 10 – Encuesta al Área de Producción	57
Ilustración 4.13: Resultado pregunta 11– Encuesta al Área de Producción	58
Ilustración 4.14: Resultado pregunta 12– Encuesta al Área de Producción	58

Ilustración 4.15: Gráfica Análisis Horizontal General	62
Ilustración 4.16: Análisis Horizontal de las cuentas del Activo	63
Ilustración 4.17: Análisis Horizontal de las cuentas del Pasivo	64
Ilustración 4.18: Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos de ventas y Ganancia bruta.....	66
Ilustración 4.19: Análisis Horizontal de la Cuenta Gastos	67
Ilustración 4.20: Análisis Horizontal de las Ganancias netas	67
Ilustración 4.21: Primer principio del análisis vertical del BG.....	69
Ilustración 4.22: Segundo principio del análisis vertical del BG.....	70
Ilustración 4.23: Tercer principio del análisis vertical del BG.	71
Ilustración 5.1: Valores de la empresa.....	80
Ilustración 5.2: Organigrama de la empresa	81
Ilustración 5.3: Mapa Estratégico para GAMBAKIL S.A.....	83
Ilustración 5.4: Metodología de los Umbrales	87
Ilustración 5.5: Matriz de Riesgo.....	105

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Reconocido por su delicioso sabor, color y textura, el camarón se posiciona como uno de los productos más exportados a nivel mundial, siendo uno de los más demandados en el mercado internacional. Actualmente, el camarón es el segundo producto no petrolero con mayor exportación del Ecuador, a pesar de que en el año 2000 la industria camaronera se vio afectada por el virus de la mancha blanca; debido a esto la producción camaronera en el país se redujo en un 30% y luego de 15 años se puede observar cómo el sector se ha recuperado. (Líderes, 2014)

La producción de camarones en el Ecuador se divide por provincias, siendo Guayas la principal provincia productora con un 65.23% del total nacional, seguido por El Oro con el 19.05% en tercer lugar, Manabí con el 8.77% y por último Esmeraldas con el 6.94%. (ProEcuador, 2016)

La empresa GAMBAKIL S.A., fue constituida en el año 1992, y desde entonces tiene como actividad económica la explotación de criaderos de camarones en la provincia del Guayas. En el año 2015 GAMBAKIL S.A. pasó a ser propiedad de una Junta General de Accionistas. Actualmente, es proveedor de la empresa Operadora y Procesadora de Productos Marinos OMARSA S.A., siendo el único comprador de camarones de la empresa. El propósito de este proyecto es elaborar un Plan de Mejora a la empresa GAMBAKIL S.A., con la finalidad de beneficiarse indirectamente con el Acuerdo Comercial con la Unión Europea, y así pueda expandirse en el mercado ecuatoriano como proveedor de las empresas acuícolas exportadoras.

1.1. Antecedentes del problema

En el año 2015 GAMBAKIL S.A. pasó a tener nueva directiva, ésta tuvo que enfrentar algunos problemas, uno de ellos se originaba en el Área de Producción ya que de las cinco piscinas solo tres de ellas se utilizaban como criadero de camarones. Otro problema que afrontaban y aun lo hacen es el no poder ganar más clientes, ya que el único comprador es la empresa OMARSA S.A. Esta empresa cría, procesa y exporta el camarón, y la única finalidad que tiene en adquirir camarones de GAMBAKIL S.A., es poder cumplir con su cuota de exportación. Esto quiere decir que además de tener como único cliente a dicha compañía, la permanencia de ésta es incierta. A pesar de esto, la empresa desde el cambio de propietario en el 2015 posee ingresos que se ubican entre \$400,000 y \$500,000. (GAMBAKIL S.A., 2016)

Tabla 1.1: Tabla de variación de ingresos (2015-2016)

Año	Ingresos	Variación %
2014	\$ 311,714.42	-
2015	\$ 409,987.00	+31.53%
2016	\$ 551,948.78	+34.63%

Fuente: (GAMBAKIL S.A., 2016)

Elaborado por: Los autores

1.2. Planteamiento del problema

A pesar de que, el sector camaronero ocupa el segundo lugar de las exportaciones no petroleras, la empresa no ha podido ganar mayores beneficios. Su infraestructura y tecnología hace que no pueda competir con las empresas exportadoras de camarón. GAMBAKIL S.A. no ha logrado aumentar su cartera de clientes, esto es porque los nuevos administradores no han sabido manejar correctamente sus relaciones comerciales.

Por esto la empresa ha permitido realizar una evaluación de las áreas administrativas, financieras y comerciales para proponer un Plan de Mejora que se pueda aplicar dentro de la empresa, para lograr un aumento en la cartera de clientes y mejorar el manejo de los recursos financieros. Para la realización de este proyecto se analizaron las áreas previamente mencionadas, a base de varias herramientas de análisis que permitieron observar con mayor claridad los problemas que posee la empresa y así lograr realizar un Plan de Mejora.

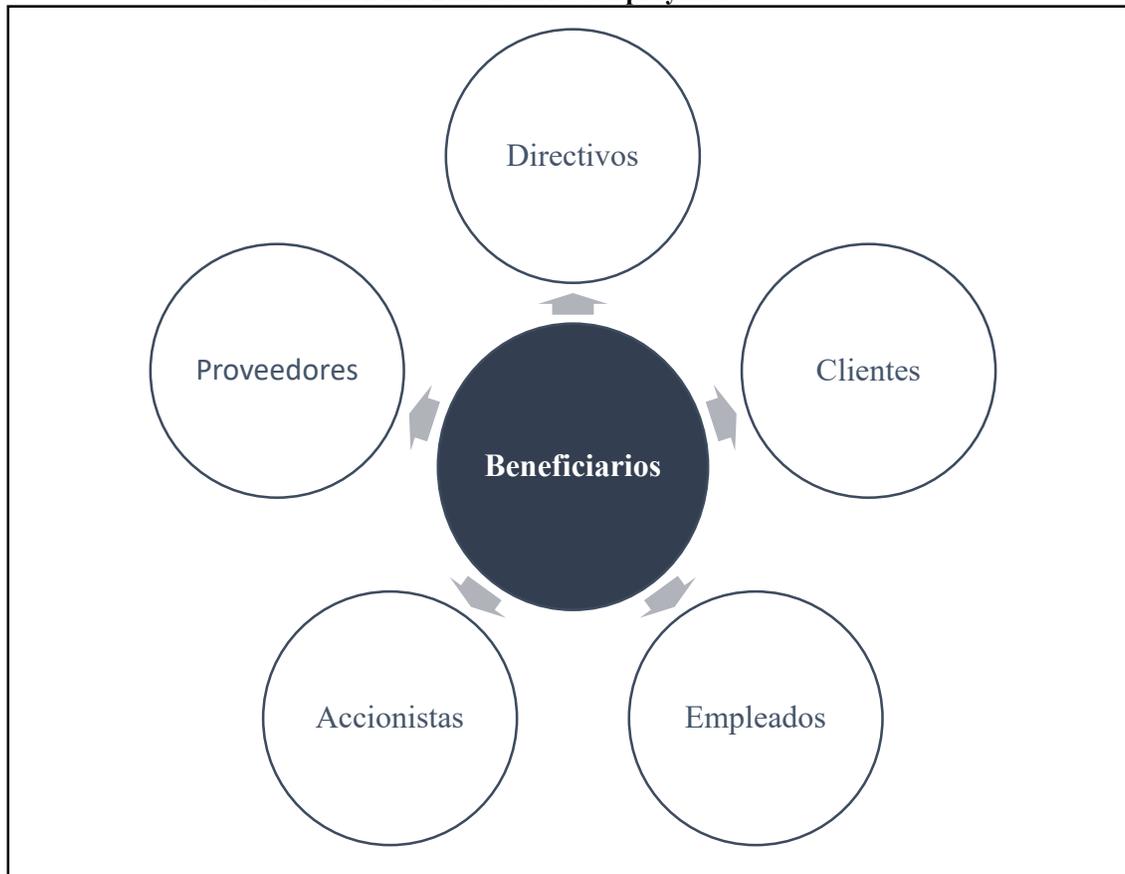
1.3. Justificación

Este proyecto se lo realizó con el propósito de elaborar un Plan de Mejora para aumentar la cartera de clientes y fortalecer las áreas administrativas, financieras y comerciales, a través del cumplimiento de los objetivos que fueron establecidos en el plan y haciendo uso de la herramienta Balanced Scorecard. El cumplimiento del Plan de Mejora permite a los directivos tomar decisiones acertadas y así lograr entrar indirectamente al mercado europeo ya sea por medio de clientes que compren nuestro producto y realicen exportaciones, o por medio de una ampliación del negocio en donde la empresa realice exportaciones directamente. GAMBAKIL S.A. debe aprovechar que el Acuerdo Comercial con la Unión Europea ya entró en vigor y existirá una mayor demanda por parte de las empresas acuícolas exportadoras.

1.4. Beneficiarios

Los potenciales beneficiarios de este proyecto serán:

Ilustración 1.1: Beneficiarios del proyecto



Elaborado por: Los autores

- **Directivos:** Son los encargados de la toma de las decisiones acertadas que beneficiarán a la empresa.
- **Clientes:** Parte fundamental de la empresa, ya que ellos son los encargados de la realización de actividades proactivas que serán el impulso que los mantendrá fieles a la empresa y ésta aplicará estrategias de motivación para mantenerlos cercanos.

- **Empleados:** Si la empresa mejora sus actividades económicas, ellos se verán beneficiados significativamente. Así mismo, son los encargados de cumplir con todos los objetivos para que esto pueda llevarse a cabo con éxito.
- **Accionistas:** Con las mejoras implementadas la empresa obtendrá mayores beneficios y los accionistas obtendrán elevados márgenes de rentabilidad.
- **Proveedores:** Constituyen otra parte fundamental de la empresa, porque ellos suministran la materia prima, y con esta el Área de Producción puede realizar sus actividades normalmente.

1.5. Alcance del proyecto

Para realizar este proyecto se analizaron las áreas administrativas, financieras y comerciales; con esto se determinan los diferentes problemas que ocurren dentro de la empresa y que no permiten que esta crezca. Luego de obtener los resultados se encontraron diferentes planteamientos de soluciones.

En cada una de las áreas se analizó lo siguiente:

- **Área Administrativa:** Se enfoca en las decisiones administrativas que tomaron en la empresa.
- **Área Financiera:** Se analizaron los estados financieros del 2014 al 2016, aunque desde el 2015 comenzó la nueva directiva.
- **Área Comercial:** Se establecieron parámetros para la selección de nuevos clientes y así mejorar las técnicas de comercialización.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo General

Realizar un análisis organizacional, financiero y no financiero de la empresa GAMBAKIL S.A., para diseñar un Plan de Mejora orientado por la herramienta Balanced Scorecard, con la finalidad de mejorar el manejo de recursos financieros y ampliar la cartera de clientes, aprovechando el Acuerdo Comercial con la Unión Europea.

1.6.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis organizacional a la empresa GAMBAKIL S.A. a través de las diferentes matrices estratégicas.
2. Examinar las variables financieras y no financieras para identificar la situación actual de la empresa.
3. Diseñar un Plan de Mejora monitoreado por la herramienta Balanced Scorecard (BSC).
4. Identificar los posibles riesgos internos y externos que obstruirían el cumplimiento del Plan de mejora propuesto.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se detallan los conceptos básicos de las herramientas que se utilizaron para el análisis cuantitativo y cualitativo de la empresa.

2.1. Diseño de la investigación

Una vez que se precisó el planteamiento del problema, se definió el alcance inicial de la investigación y se formularon las hipótesis (o no se establecieron debido a la naturaleza del estudio), el investigador debe visualizar la manera práctica y concreta de contestar las preguntas de investigación, además de cumplir con los objetivos fijados. En el enfoque cuantitativo, el investigador utiliza sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencias respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis). La precisión, amplitud y profundidad de la información obtenida varía en función del diseño. (Sampieri, 2014)

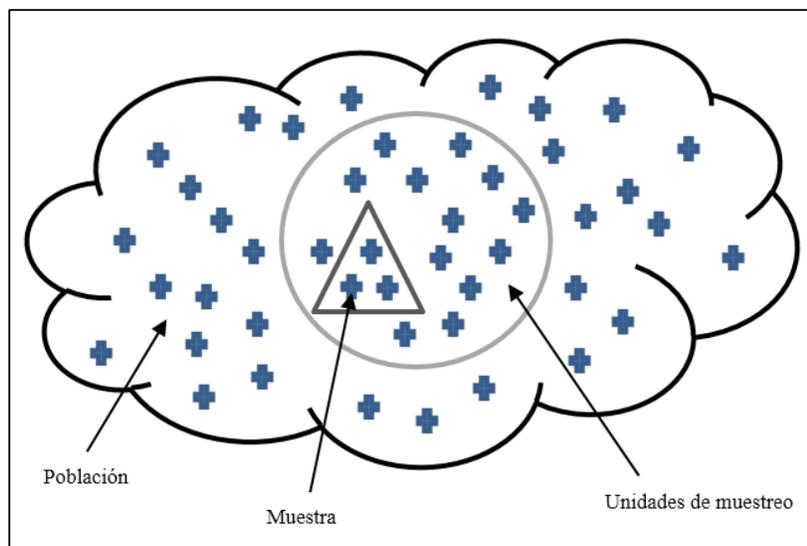
De acuerdo con Cerda (2000), y en relación con el método científico, en la investigación científica han predominado, a lo largo de la historia, tres métodos científicos básicos: (Bernal, 2010)

1. El baconiano, que postula el desarrollo de la inducción.
2. El galileano, que postula la experimentación.
3. El cartesiano, que postula la duda fundamentada en el análisis y la síntesis de los problemas.

2.1.1. Selección de la muestra

La muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Digamos que es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población. Todas las muestras (en el enfoque cuantitativo) deben ser representativas. (Sampieri, 2014)

Ilustración 2.1: Representación de una muestra como subgrupo



Elaborado por: Los autores
Fuente: (Hernández Sampieri, 2014)

2.1.2. Tipos de muestra

Básicamente, categorizamos las muestras en dos grandes ramas: las muestras no probabilísticas y las muestras probabilísticas. En las muestras probabilísticas, todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos para la muestra y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra, y por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de muestreo/análisis. (Sampieri, 2014)

- Muestreo aleatorio simple: muestra seleccionada de manera que cada elemento o individuo de la población tenga las mismas posibilidades de que se le incluya.
- Muestreo aleatorio sistemático: se selecciona un punto aleatorio de inicio y posteriormente se elige cada k-esimo miembro de la población.
- Muestra aleatoria estratificada: una población se divide en subgrupos, denominados estratos, y se selecciona al azar una muestra de cada estrato.
- Muestreo acumulado: una población se divide en conglomerados a partir de los límites naturales geográficos o de otra clase. A continuación, se seleccionan los conglomerados al azar y se toma una muestra de forma aleatoria con elementos de cada grupo.

En las muestras no probabilísticas, aquí el procedimiento no es mecánico ni se basa en fórmulas de probabilidad, sino que depende del proceso de toma de decisiones de un investigador o de un grupo de investigadores y, desde luego, las muestras seleccionadas obedecen a otros criterios de investigación. (Sampieri, 2014)

2.2. Planeación Financiera

La planeación financiera es un aspecto importante de las operaciones de la empresa porque brinda rutas que guían, coordinan y controlan las acciones de la empresa para lograr sus objetivos. (Zutter, 2012)

2.2.1. Técnicas de análisis

Las técnicas de análisis tienen dos funciones principales, en tanto que, por un lado, permiten formar series temporales que se pueden extrapolar hacia el futuro para realizar predicciones, es decir, hacen posible comparar el comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo, y por otro, permiten la comparación de la empresa con otras de su sector. Para poder

realizar estos análisis comparativos, y la detección de síndromes, es necesario emplear las siguientes técnicas:

Análisis estructural mediante porcentajes verticales y horizontales: se determina, en el primer caso, la importancia relativa de cada elemento de los estados financieros respecto del total (por ejemplo, en el balance, dividiendo cada partida por el total activo, y en la cuenta de pérdidas y ganancias, calculando el cociente de cada partida entre la cifra de negocios) (Enrique Bonsón, 2009). En el segundo caso, se determina el crecimiento o decrecimiento de cada elemento de los estados financieros respecto de ejercicios anteriores. Para extraer conclusiones adecuadas, los resultados obtenidos han de compararse con los del sector, para determinar si el comportamiento es el propio del mismo, o bien hay anomalías que merecen especial atención. (Enrique Bonsón, 2009)

Podemos definir el análisis estructural de una empresa como el estudio de sus estados financieros en dos o más ejercicios consecutivos, considerando las variaciones que sufre cada elemento significativo de uno a otro ejercicio (porcentajes horizontales), así como la importancia relativa de cada una de ellas respecto del total de balance (porcentajes verticales). (Enrique Bonsón, 2009)

2.3. Análisis de Razones Financieras

Por conveniencia, las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento. Como

regla, las entradas necesarias para un análisis financiero eficaz incluyen, como mínimo, el estado de pérdidas y ganancias y el balance general. (Zutter, 2012)

Tabla 2.1: Razones Financieras

RAZONES	CONCEPTO	FÓRMULA
Liquidez Corriente	Cuanta más alta es la liquidez corriente, mayor liquidez tiene la empresa.	$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Razón Rápida	Al igual que en el caso de la liquidez corriente, el nivel de la razón rápida que una empresa debe esforzarse por alcanzar depende en gran medida de la industria en la cual opera.	$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos corrientes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos corrientes}}$
Periodo Promedio de Cobro	Tiempo promedio que se requiere para cobrar las cuentas.	$\text{Periodo promedio de cobro} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas anuales}} \times 365$
Periodo Promedio de Pago	Tiempo promedio que se requiere para pagar las cuentas.	$\text{Periodo promedio de pago} = \frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras anuales}} \times 365$
Rotación de los Activos Totales	Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.	$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$
Índice de Endeudamiento	Mide la proporción de los activos totales que financian los acreedores de la empresa	$\text{Índice de endeudamiento} = \frac{\text{Total de pasivos}}{\text{Total de activos}}$
Margen de Utilidad Bruta	Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la empresa pagó sus bienes.	$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$
Margen de Utilidad Neta	Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.	$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias disponibles para los accionistas comunes}}{\text{Ventas}}$

Fuente: (Zutter, 2012)

Elaborado por: Los autores

2.4. Acuerdo Comercial con la Unión Europea

El acuerdo asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos. De acuerdo con proyecciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la entrada en vigor del Acuerdo Comercial representará para el Ecuador un incremento anual del 0,10 del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión, además de un efecto positivo en la generación de empleos y en mejores ingresos para la población. (Ministerio de Comercio Exterior, 2016)

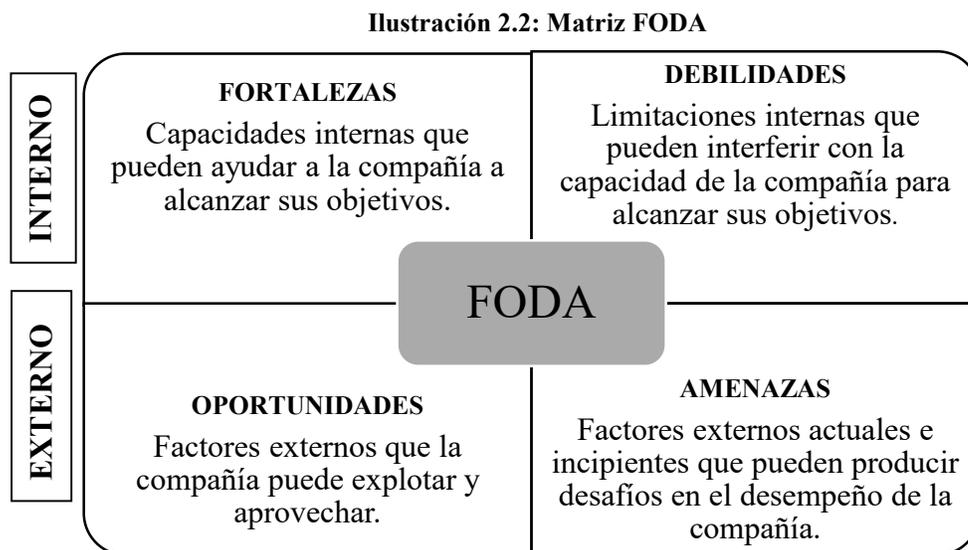
Por otro lado, las condiciones de acceso de varios productos ecuatorianos al mercado de la UE mejorarán sustancialmente. Algunos de los productos que se benefician con este acuerdo son rosas, frutas frescas (melones, papaya, maracuyá, pitahaya, uvilla, guabas, mango, piñas y frutas congeladas), café, cacao, atún, camarón, textiles, maderas y manufacturas plásticas. (Vicepresidencia República del Ecuador, 2016) Ecuador pagaba con el antiguo sistema de preferencias un arancel de 3,6% y en la actualidad con la Acuerdo Comercial de la Unión Europea no se paga arancel. (EL COMERCIO, 2014)

Más de 300 productos de la oferta exportable nacional tienen preferencias arancelarias que otorga la UE, según Fedexpor. Entre ellos están: el cacao, camarón y flores. Estos artículos ingresaron sin aranceles al bloque desde el 1 de enero del 2017. (COMERCIO, 2016)

2.5. Análisis FODA

El análisis FODA genera una evaluación global de las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D), y amenazas (A) (riesgos) de la empresa. Las Fortalezas incluyen capacidades internas, recursos, y factores circunstanciales positivos que pueden ayudar a la compañía a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las Debilidades comprenden limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir con el desempeño de la empresa. Las Oportunidades son factores favorables o tendencias presentes en el entorno externo que la compañía puede explotar y aprovechar, y las Amenazas (o riesgos) son factores externos desfavorables o tendencias que pueden producir desafíos en el desempeño.

La meta es emparar las fortalezas de la compañía con oportunidades atractivas del entorno, eliminando o reduciendo así las debilidades y minimizando las amenazas. (Armstrong, 2008)

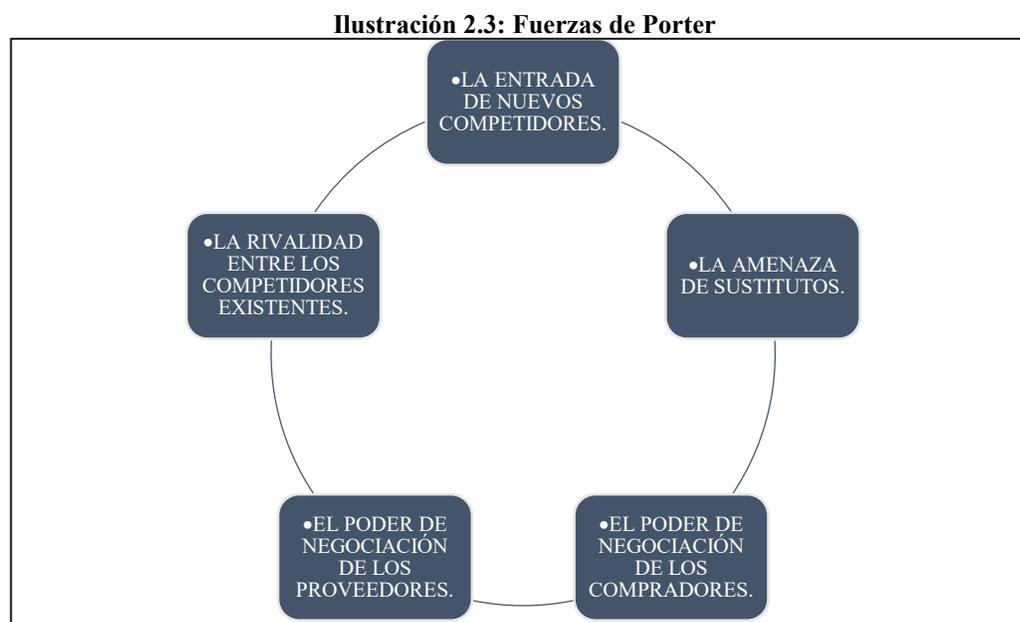


Fuente: (Armstrong, 2008)

Elaborado por: Los autores

2.6. Fuerzas de Porter

En cualquier sector industrial, ya sea doméstico o internacional o que produzca un producto o un servicio, las reglas de competencia están englobadas en cinco fuerzas competitivas: (Porter, 1991)



Fuente: (Porter, 1991)

Elaborado por: Los autores

Los elementos de la estructura del sector industrial que pueden guiar la competencia en dicho sector son:

- Determinantes de amenazas de nuevos ingresos: barreras de entrada, economías de escala, diferencias propias del producto, identidad de marca, acceso a la distribución, retornos esperados, diseño propio de productos de bajo costo, entre otros.
- Determinantes de la rivalidad: crecimiento de la industria, costos fijos/valor agregado, diferencias del producto, diversidad de competidores, barreras de salida, entre otros.

- Determinantes del poder del proveedor: diferenciación de insumos, costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector industrial, presencia de insumos sustitutos, entre otros.
- Determinantes de la amenaza de sustitución: desempeño del precio relativo de los sustitutos, costos intercambiables, propensión del comprador a sustituir, entre otros.
- Determinantes para el poder del comprador: sensibilidad al precio, identidad de marca, utilidades del comprador, diferencias en productos, entre otros. (Porter, 1991)

2.7. Definición del BSC (Cuadro de Mando Integral)

El BSC (Cuadro de Mando Integral) es un sistema de gestión que utiliza las organizaciones para:

- Comunicar lo que están tratando de lograr.
- Alinear el trabajo cotidiano que todo el mundo está haciendo con la estrategia.
- Priorizar proyectos, productos y servicios.
- Medir y monitorear el progreso hacia metas estratégicas.

El sistema conecta los puntos entre los elementos de la estrategia de imagen grande, como la misión (nuestro propósito), la visión (lo que aspiramos), los valores fundamentales (en lo que creemos), las áreas de enfoque estratégico (temas, resultados y/u objetivos). Objetivos operacionales tales como objetivos (actividades de mejora continua), medidas (o indicadores clave de desempeño), targets (nuestro nivel de desempeño deseado) e iniciativas (proyectos que ayudan a alcanzar sus metas). (Balanced Scorecard, s.f.)

2.7.1. Descripción de su estrategia

Para construir un sistema de medición que describa la estrategia, necesitamos un modelo general que nos sirva de base, Carl Von Clausewitz, el gran estratega militar del siglo XIX destacaba la importancia de un marco para organizar las ideas sobre la estrategia: “La primera tarea de cualquier teoría es aclarar términos y conceptos confusos... Sólo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos, podemos tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara, y de compartir el mismo punto de vista con el lector”. (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004)

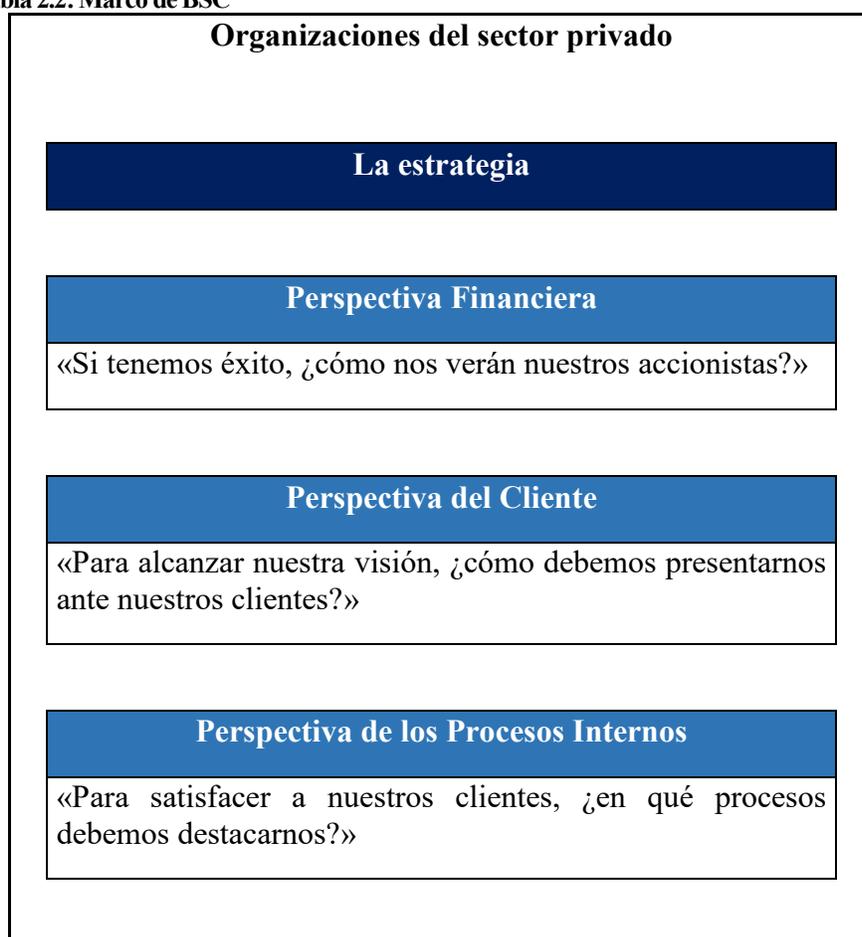
El Balanced Scorecard ofrece un marco para describir estrategias destinadas a crear valor, éste tiene varios elementos importantes:

- El desempeño financiero, un indicador de resultado, proporciona la máxima definición del éxito de una organización. La estrategia describe la forma en que una organización se propone crear un crecimiento sustentable en el valor para los accionistas.
- El éxito con los clientes objetivo proporciona una componente principal del mejor desempeño financiero. Además de medir los indicadores de resultados del éxito obtenido con los clientes, por ejemplo, satisfacción, retención y crecimiento, la perspectiva del cliente define la propuesta de valor para segmentos determinados de clientes. Elegir la propuesta de valor para el cliente es el elemento central de la estrategia.
- Los procesos internos crean y entregan la propuesta de valor para los clientes. El desempeño de los procesos internos es un indicador de tendencia de las mejoras subsiguientes en los resultados financieros y del cliente.

- Los activos intangibles son la fuente definitiva de la creación de valor sustentable. Los objetivos de aprendizaje y crecimiento describen la forma en que personas, tecnología y entorno organizacional se combinan para apoyar la estrategia. Las mejoras en las mediciones del aprendizaje y crecimiento son indicadores de tendencia del desempeño relacionado con el proceso interno, los clientes y los aspectos financieros.

Los objetivos de las cuatro perspectivas se vinculan entre ellos en una cadena de relaciones causa-efecto. La mejora y la alineación de los activos intangibles conduce a un mejor desempeño del proceso, lo que, a su vez, induce al éxito con clientes y accionistas. (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004)

Tabla 2.2: Marco de BSC



Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

«Para alcanzar nuestra visión, ¿cómo debe aprender y mejorar nuestra organización?»

Fuente: Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004

Elaborado por: Los autores

2.8. Técnica SMART

Esta técnica permite determinar los mejores objetivos enfocándose en las características de estos. SMART es un acrónimo, por sus siglas en inglés significa: Specific, Medurable, Achievable, Realistic y Time-Bound. La técnica SMART indica que un buen objetivo debe ser: (Bartle, 2011)

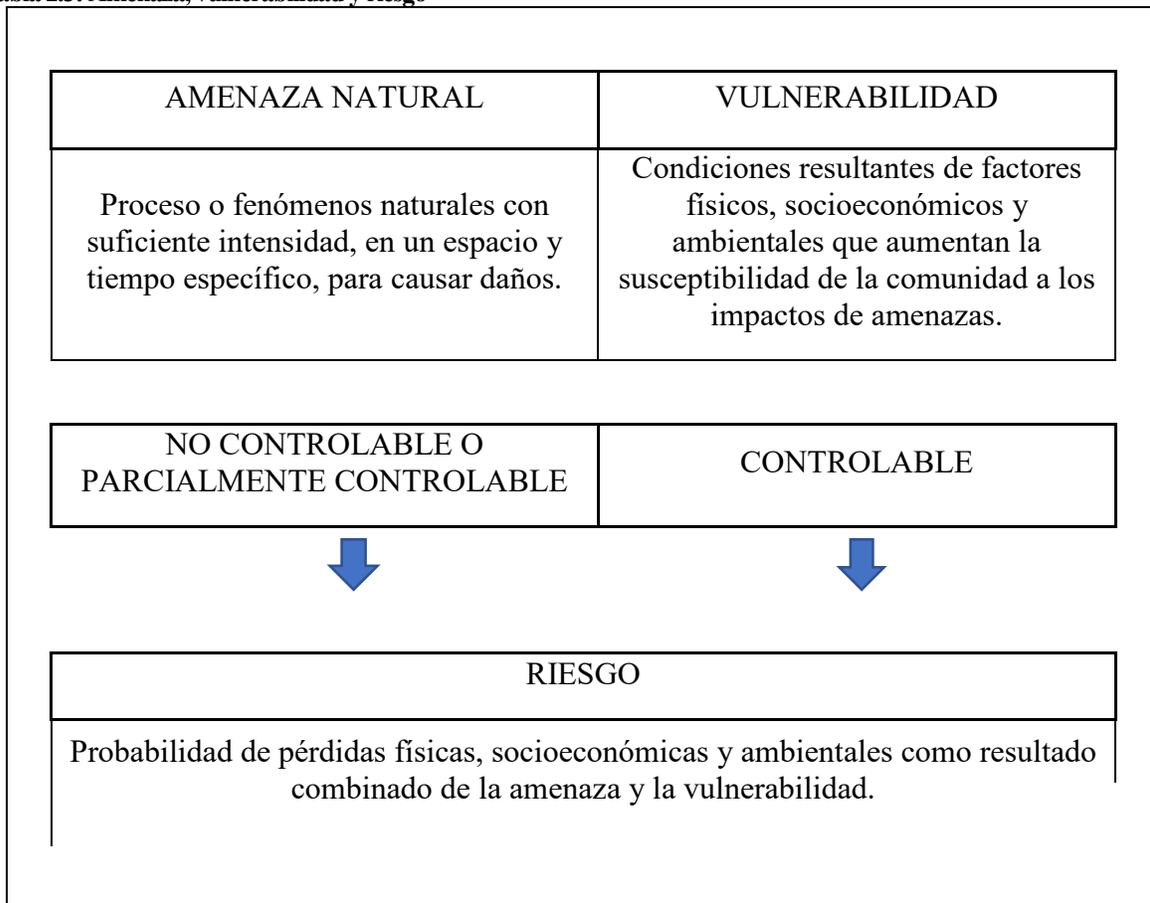
- Específico
- Medible
- Realizable
- Realista
- Limitado en tiempo

2.9. Gestión de riesgo

Toda actividad realizada por el ser humano está expuesta a diferentes riesgos que pueden influir de distintas formas en los resultados que se esperan obtener. La gestión de riesgo permite identificar, analizar y cuantificar todas las probabilidades de riesgos que puedan existir para el cumplimiento del proyecto y nos permite determinar las respectivas acciones preventivas,

correctivas y reductivas que se deben aplicar respectivamente. Existen dos variables de riesgo: la amenaza y la vulnerabilidad. (Keipi, Mora, & Bastidas, 2005)

Tabla 2.3: Amenaza, vulnerabilidad y riesgo



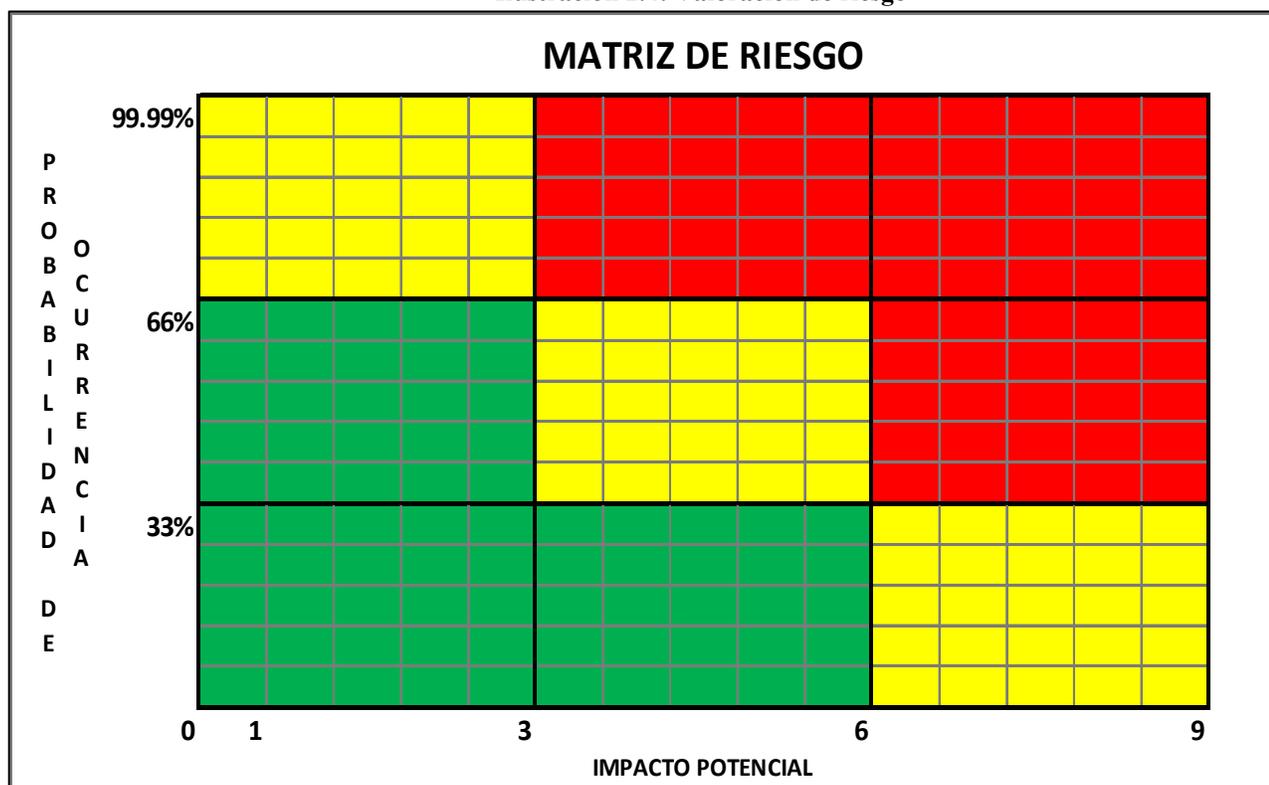
Fuente: (Keipi, Mora, & Bastidas, 2005)

Elaborado por: Los autores

2.9.1. Matriz de riesgo

La matriz de riesgo es una herramienta que ayuda a controlar, gestionar e identificar las actividades de la empresa, el tipo y el nivel de riesgo que estas presentan. Con esta matriz se realiza un inventario de todos los riesgos que pueden afectar las actividades de la empresa. Además, permite evaluar qué tan efectivo se es con una gestión adecuada y una correcta administración de los riesgos. (Mckee, 2000)

Ilustración 2.4: Valoración de riesgo



Fuente: (Mckee, 2000)

Elaborado por: Los autores

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

En este capítulo se explica cómo fueron utilizadas las herramientas mencionadas anteriormente.

3.1. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue utilizado para recopilar información primaria y secundaria; se detalla el análisis respectivo que ayuda a controlar los objetivos específicos planteados con anterioridad. A continuación, constan las partes en las que está basado el Diseño de la Investigación:

3.1.1. Definición de la población meta

La población meta se definió en términos de:

- a) **Elemento:** el elemento de estudio para la realización del proyecto son los empleados de la empresa GAMBAKIL S.A.
- b) **Unidad de muestreo:** La empresa GAMBAKIL S.A.
- c) **Ubicación Geográfica:** Guayaquil – Ecuador
- d) **Tiempo:** Las encuestas se las realizó en dos días, desde el 11 hasta el 12 de julio de 2017.

3.1.2. Determinación del marco muestral

Se decidió que el lugar donde se realizaron las encuestas sea el lugar de trabajo de los miembros del elemento meta, ya que es más factible encontrar a todos los integrantes en ese sitio. Las encuestas se las hizo en horas de la mañana, distribuidas aproximadamente en media hora por grupo, con la finalidad de no interrumpir en sus labores cotidianas.

3.1.3 Selección de la técnica de muestreo

Debido a que la empresa solo posee 20 empleados no se seleccionó una técnica de muestreo. La población meta a utilizar fueron todos los empleados de GAMBAKIL S.A., del Área de Producción.

3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra

Como se indicó anteriormente la empresa cuenta con 20 empleados, pero las encuestas solo se realizaron a 16 trabajadores del Área de Producción. Esto es debido a que solo estas personas se encuentran laborando en la camaronera, los tres del área administrativa y el contador se encuentran laborando en la oficina ubicada en Urdesa, y en su propia oficina respectivamente. No se necesitó el cálculo de una muestra representativa.

3.1.5. Instrumentos

Para recolectar la información sobre el estado de la empresa, los instrumentos que se utilizaron fueron:

a) Entrevista no estructurada

Las entrevistas no estructuradas se las realizó al gerente y al jefe del Área de Producción, ya que ellos están más al tanto de lo que está pasando en la empresa. Estas entrevistas ayudaron

a obtener información sobre el estado de GAMBAKIL S.A., con esto se pudieron conocer los puntos en donde se deben realizar mejoras.

b) Encuestas

Las encuestas estuvieron dirigidas a todo el personal del Área de Producción, es decir a todos los 16 trabajadores. Una vez obtenido el análisis se pudo conocer los problemas que hay dentro de la empresa y en base a esto, se pudo proponer las mejores correspondientes del área ya mencionada.

3.1.6. Procesamiento y análisis de datos

Todos los datos obtenidos en las encuestas realizadas al personal de GAMBAKIL S.A. fueron tabulados en Microsoft Excel, donde se realizaron gráficas para una mejor presentación de los resultados.

3.2. Planeación Financiera

Como se mencionó en el primer capítulo, la empresa pasó a tener nueva directiva desde el 2015, a pesar de esto se analizó los estados financieros desde el 2014 a 2016 para lograr mejores resultados. Se realizaron análisis horizontal y vertical utilizando los estados financieros descargados de la Superintendencia de Compañías y los que se obtuvieron directamente de la empresa.

3.2.1. Análisis de razones financieras

De todas las razones financieras que existen, se tomó en cuenta las más útiles para el análisis financiero de GAMBAKIL S.A., en este caso solo se utilizó las siguientes:

1. Liquidez corriente
2. Razón Rápida o Prueba acida

3. Periodo promedio de cobro y de pago
4. Rotación de los activos totales
5. Índice de endeudamiento
6. Margen de utilidad bruta
7. Margen de utilidad neta

Estas razones financieras indican si la empresa posee liquidez, el tiempo que usan para cobrar y pagar cuentas, capacidad para cubrir pagos fijos, y por último el porcentaje que queda de cada dólar de sus ventas.

3.3. Análisis Cualitativo

Las herramientas que se usaron para el análisis cualitativo fueron: Análisis FODA y las Fuerzas de Porter. Estas herramientas sirvieron para indicar cómo se encuentra la empresa, interna y externamente, y así lograr realizar el plan de mejora, que es el objetivo principal de esta investigación.

CAPÍTULO IV

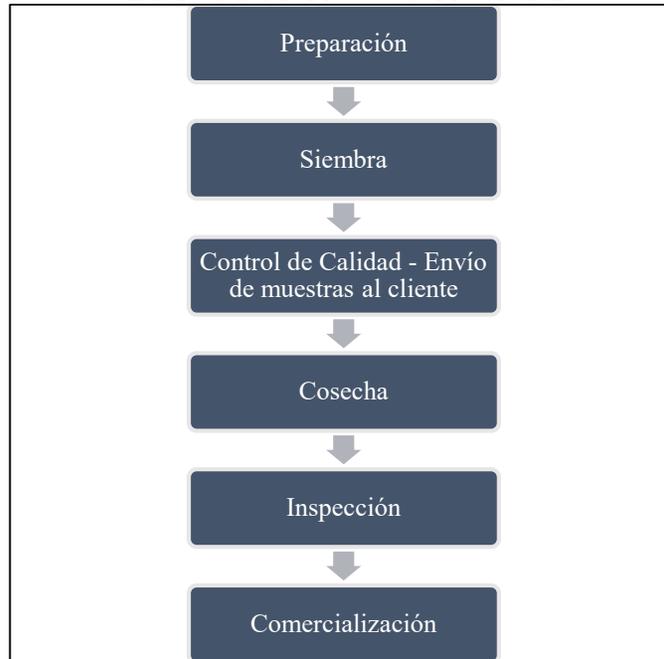
4. DIAGNOSTICO DE GAMBAKIL S.A.

En este capítulo se realizó el análisis organizacional, es decir, la descripción de la empresa, competidores, proveedores y clientes. Así como también, el análisis legal mediante encuestas y conclusiones basadas en entrevistas realizadas al gerente y jefe del Área de Producción.

4.1. Descripción general de la empresa

GAMBAKIL S.A., inició sus actividades el 26 de mayo de 1992 y desde entonces se ha dedicado a la explotación de criaderos de camarones (camaronera). El 14 de enero del 2015 la empresa cambió de representante legal y comenzó una nueva administración ejerciendo la misma actividad económica, la explotación de criaderos de camarones. Para entender el proceso que realiza la empresa con el fin de obtener su producto final, se realizó el siguiente diagrama.

Ilustración 4.1: Proceso de Producción



Elaborado por: Los autores

La empresa vende su producto a compañías más grandes, las cuales tienen empacadoras y ofrecen el camarón como producto final para el mercado ecuatoriano y extranjero. Esto quiere decir, que estas compañías deben hacer el mismo proceso de producción que GAMBAKIL S.A., la única diferencia es que, ellas si poseen empacadoras, con las cuales pueden obtener su producto final para comercializarlo directamente a todo el mercado ecuatoriano y extranjero.

4.1.1. Misión y Visión

Como se ha mencionado anteriormente, la empresa lleva ejerciendo con la nueva administración poco tiempo, así que no posee misión ni visión. A pesar de que el gerente de la empresa mencionó que el abogado se está encargando de esto, aún está en proceso la creación de la misión y visión. Se tiene una opción presentada a gerencia de cómo podría ser:

- Misión

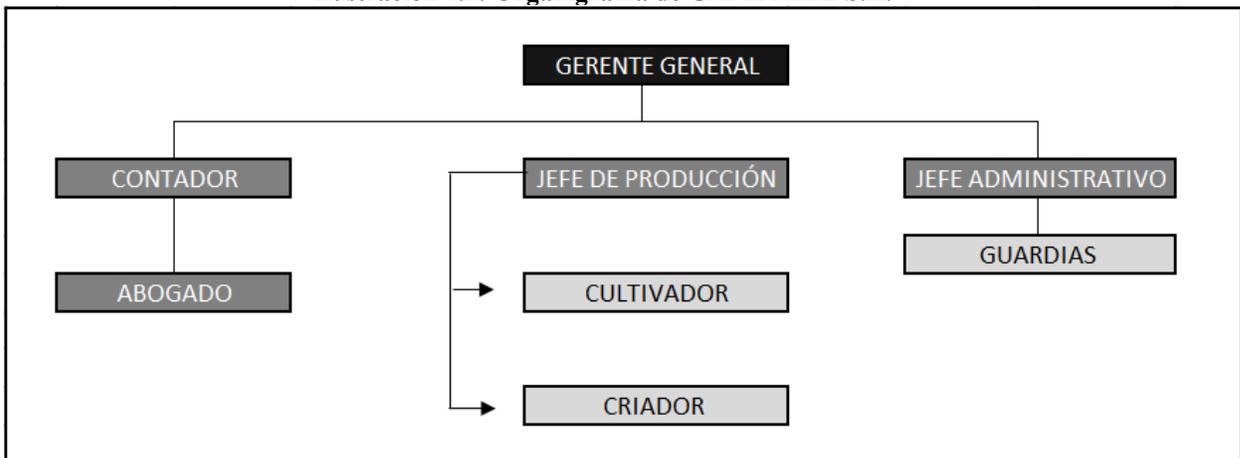
Producir camarones de la mejor calidad, bajo los estándares nacionales e internacionales, haciendo uso de la mejor tecnología, para tener resultados eficientes y así obtener un producto competitivo en el mercado.

- Visión

Ser líder en el mercado nacional, logrando un crecimiento sostenible y contribuyendo al desarrollo sustentable, ofreciendo un producto de calidad cumpliendo con estándares nacionales e internacionales, encaminando a nuestro equipo a una constante evolución profesional y personal, con el fin de avanzar a la par con el desarrollo del mercado.

4.1.2. Organigrama de la empresa

Ilustración 4.2: Organigrama de GAMBAKIL S.A.



Elaborado por: Los autores

Como GAMABAKIL S.A., es aún una empresa pequeña no cuenta con un gran personal administrativo, ya que necesitan más trabajadores que estén en el Área de Producción.

4.1.3. Descripción del organigrama

El 14 de enero de 2015, la Junta de Accionistas eligió al gerente general, que representa a la empresa legalmente hasta el 2020. La compañía también cuenta con un Abogado y un Contador que se encargan de la parte legal y contable de la empresa, estas dos personas no suelen estar ni en la camaronera ubicada en Chongón, ni en la oficina en Urdesa; ya que ellos laboran desde sus propias oficinas. El Jefe de Producción encargado de 16 personas, las cuales se dividen en: 12 que se encargan netamente del criadero de camarones y 4 que se dedican a la seguridad del sector. Todos ellos son los responsables de la transformación de insumos en producto final, el cual mantiene a la empresa activa económicamente.

4.1.4. Proveedores

Para una camaronera, lo principal es tener proveedores confiables de larvas, ya que de ellos depende un mayor porcentaje el crecimiento del camarón.

GAMBAKIL S.A., tiene 3 proveedores de larvas:

1. QUIROLA

Imagen 4.1: Principales Proveedores



Fuente: gquirola.com

Elaborado: wwwmgquirola.com

El Grupo Quirola cuenta con laboratorios, piscinas camaronas, transportación, industrialización y comercialización. Manejan entre 35 y 40 millones de nauplios por día, operan principalmente en las provincias de El Oro y Guayas. Además, el Grupo Quirola posee una empresa que procesa y empaqueta el camarón para su exportación. (Quirola, s.f.)

2. WINCLA

Wincla es un laboratorio de larvas, que al igual que Quirola provee de larvas a la empresa. Ubicada en la provincia del Guayas, comparada con el Grupo Quirola no posee una gran producción de nauplios, pero sí los necesarios para que GAMBAKIL S.A. pueda operar con normalidad.

3. LARPAR

Posee laboratorios y piscinas de camarón en la provincia del Guayas y El Oro. Al igual que Grupo Quirola, además de ser proveedores de larvas son competidores directos de GAMBAKIL S.A., ya que poseen laboratorios y piscinas camarón. Además de sus proveedores de larvas, GAMBAKIL S.A., tienen un proveedor de balanceado (alimento para larvas de camarón).

A demás de necesitar larvas de camarón, la empresa también necesita de insumos como balanceados, vitaminas y químicos. A continuación, se detallan los proveedores de insumos que tiene la empresa.

4. PURINA

Imagen 4.2: Principales Proveedores



Fuente: www.nutrimientospurina.com
Elaborado: www.nutrimientospurina.com

Hoy en día, Purina es una de las marcas de más alto valor del portafolio de Cargill. Producidos en 16 países, en 3 continentes, los alimentos balanceados Purina están disponibles a través de una extensa red de distribuidores, cubriendo cerca de 40,000 puntos de venta a nivel mundial. (PURINA, s.f.). Purina es la encargada de suministrar a la empresa el balanceado, el cual es un alimento necesario para el crecimiento de las larvas.

5. AGRIPAC

Imagen 4.3: Principales Proveedores



Fuente: www.agripac.com.ec
Elaborado por: www.agripac.com.ec

En 1986 la empresa decide expandir su línea de negocios para atender a los productores de camarón. Agripac produce alimentos balanceados para camarón a través de su planta Balanfarina, para las diferentes etapas del desarrollo del crustáceo, los principales productos de esta división comprenden los aditivos, prebióticos, alimento balanceado, productos cálcicos, reguladores de materia orgánica, fertilizantes y dietas vivas o secas para laboratorio. (AGRIPAC, s.f.)

6. NICOVITA

Imagen 4.4: Principales Proveedores



Fuente: www.nicovita.com.pe

Elaborado por: www.nicovita.com.pe

Esta empresa ofrece alimento balanceado de óptima calidad, acompañado de un servicio de asistencia técnica con amplia experiencia en los distintos sistemas de cultivo, lleva más de 30 años innovando en la elaboración y procesamiento de nuevas dietas, así como en técnicas de alimentación para la acuicultura (NICOVITA, s.f.) . Uno de los proveedores más importantes para GAMBAKIL S.A., ya que este provee a la empresa de alimentos y vitaminas para obtener un producto de mejor calidad.

7. BIOMAR S.A.

Imagen 4.5: Principales Proveedores



Fuente: www.biomar.com

Elaborado: www.biomar.com

Esta empresa es un líder mundial en dietas de alto rendimiento para más de 45 especies diferentes de peces y gambas en más de 80 países.

4.1.5. Clientes

Imagen 4.6: Principales Clientes



Fuente: www.omarsa.com.ec
Elaborado por: www.omarsa.com.ec

El único cliente de GAMBAKIL S.A. es OMARSA S.A., esta empresa se dedica a la cría, procesamiento y exportación del camarón. Poseen 3 laboratorios, 3 fincas de camarón y una planta procesadora. Exportan camarones a Estados Unidos, Europa, Asia, y América del Sur. Esta dedicación de más de 30 años de intenso trabajo ha posicionado a Omarsa entre las primeras 5 empresas exportadoras de camarón con una amplia diversificación de mercados, introduciéndonos en ellos con más de 15 marcas propias y de clientes. (OMARSA, s.f.)

4.1.6. Competidores

El competidor más grande que tienen es OMARSA S.A., a pesar de ser su único cliente, también es uno de sus competidores. Incluso los proveedores de la empresa llegan a ser una competencia, ya que GAMBAKIL S.A. compra larvas de camarón, pero estas empresas también cuentan con camaroneras e incluso empacadoras, con las cuales pueden completar todo el ciclo de producción y así ofrecer el producto final al mercado ecuatoriano o extranjero. Aunque la empresa no parezca tener un buen escenario, se mantiene en constante evolución.

4.2. Análisis Legal y Organizacional

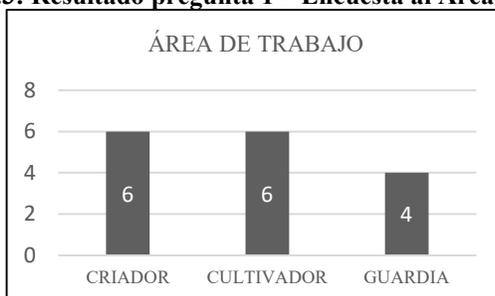
Para entender un poco sobre cómo opera la empresa, y cuáles son los beneficios que obtienen los empleados, se realizó una encuesta al personal del Área de Producción. El objetivo de esta encuesta es tener información acerca de la parte legal. Es decir, si los empleados están afiliados, si reciben su sueldo a tiempo, y si les pagan las horas extras. También obtener información sobre cómo se sienten ellos en su trabajo, si el ambiente laboral es cómodo, entre otros.

4.2.1. Resultados obtenidos de las encuestas

Según las encuestas realizada a los empleados de GAMBAKIL S.A., se pudo obtener la siguiente información:

El objetivo de esta encuesta es determinar la satisfacción de los empleados en el trabajo, por lo que fue realizada solo al personal del Área de Producción, es decir a los 4 guardias y a los 12 encargados de los criaderos de camarón; ya que en el área administrativa se realizó una entrevista al Gerente y al Jefe de Producción. A continuación, se detallan los resultados obtenidos de las encuestas realizadas en la camaronera GAMBAKIL S.A. ubicada en Chongón.

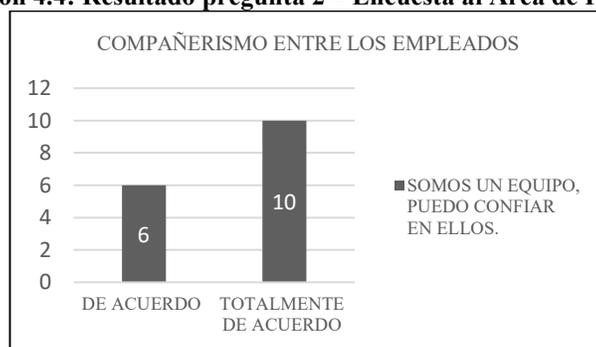
Ilustración 4.3: Resultado pregunta 1 – Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

De los 16 trabajadores en el Área de Producción, 4 de ellos son guardias, 6 son cultivadores y 6 criadores. Los criadores y cultivadores se encargan generalmente de la alimentación de los camarones y la limpieza de las piscinas, es decir no realizan el trabajo de criar o cultivar específicamente, ya que el ciclo del cultivo de camarón generalmente se inicia cada 3 meses.

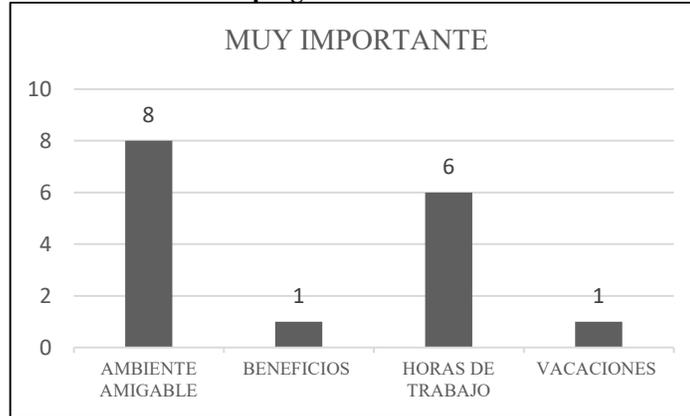
Ilustración 4.4: Resultado pregunta 2 – Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

De entre los 16 trabajadores, más de la mitad piensan que su trabajo lo hacen en equipo, y que cada uno puede confiar en su compañero. Esto se debe porque, en esta clase de empresas los trabajadores no pueden alejarse por mucho tiempo de las instalaciones, ya que deben alimentar a los camarones cada cierta hora, y verificar el nivel del agua y su temperatura. Esto implica tener mayor tiempo de convivencia con sus compañeros y mayor confianza entre ellos.

Ilustración 4.5: Resultado pregunta 3 – Encuesta al Área de Producción



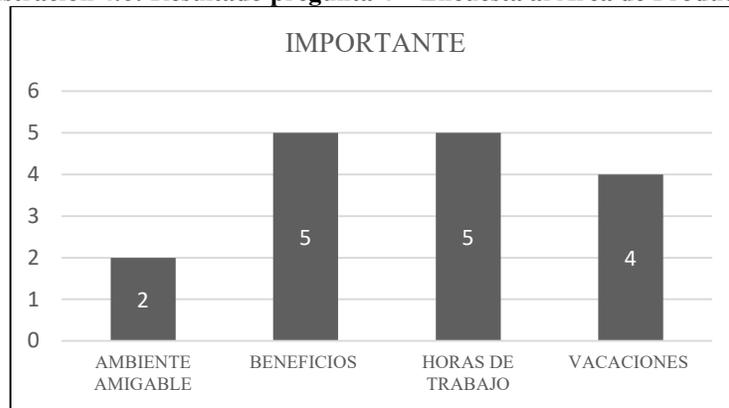
Elaborado por: Los autores

Se les preguntó a los empleados, como valoran cuatro de los siguientes puntos: las vacaciones, las horas de trabajo, los beneficios y la gente amigable. De estos puntos tenían que calificarlos como muy importante, importante, regular o poco importante.

A 8 personas les parece que el ambiente amigable es muy importante, una persona piensa que los beneficios y las vacaciones son muy importantes, respectivamente. Y 6 personas piensan que las horas de trabajo son muy importantes.

Como se mencionó anteriormente los trabajadores de la camaronera no trabajan 8 horas exactamente, ya que ellos duermen en las instalaciones y pasan todo el tiempo en la camaronera ubicada en Chongón, a excepción de la época de cosecha, donde necesitan aproximadamente una semana para preparar las piscinas para la nueva siembra de larvas.

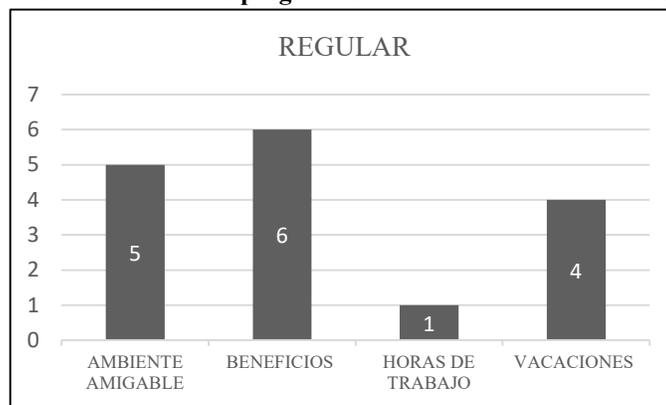
Ilustración 4.6: Resultado pregunta 4 – Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

A diferencia de la valoración anterior, los empleados aquí indican que es importante los beneficios y las horas de trabajo, no muy importante que el ambiente amigable, pero si lo creen necesario. 4 de ellos piensa que son las vacaciones y 2 la gente amigable.

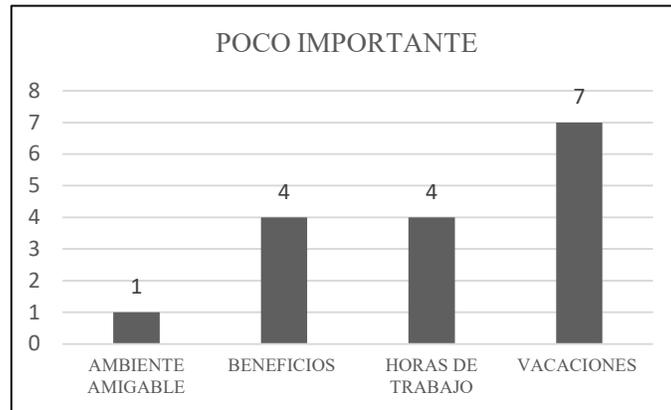
Ilustración 4.7: Resultado pregunta 5 - Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

A los trabajadores le es indiferente si existen beneficios (6 trabajadores) o si el ambiente es amigable (5 trabajadores), y a menos de la mitad piensa que las vacaciones son indiferentes al igual que las horas de trabajo.

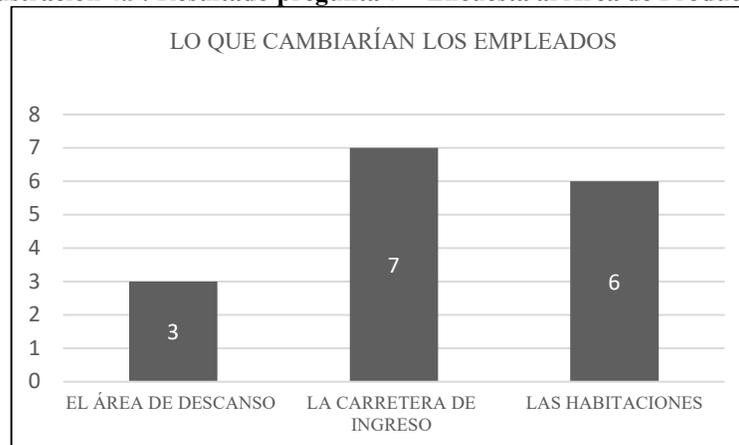
Ilustración 4.8: Resultado pregunta 6 – Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

Los resultados obtenidos fueron: 7 de ellos les parece poco importante las vacaciones, 4 piensan que es poco importante los beneficios y las horas de trabajo respectivamente, y 1 persona piensa que es poco importante en una empresa la gente amigable.

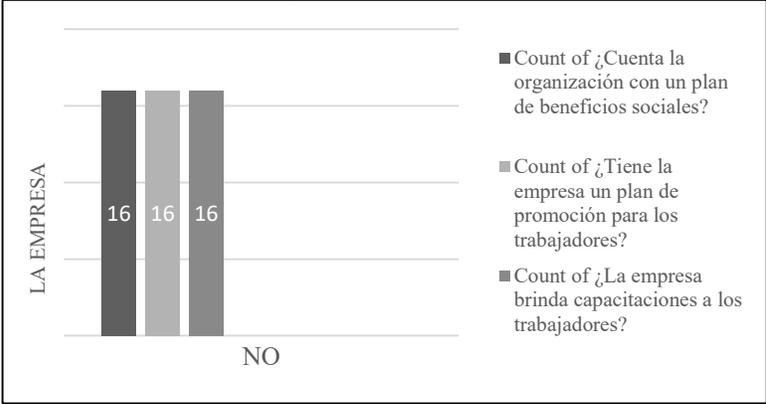
Ilustración 4.9: Resultado pregunta 7 – Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

Se les preguntó a los trabajadores qué quisieran que cambie en las instalaciones. 7 de los 16 empleados mencionaron que quisieran que cambie la carretera de ingreso a la camaronera, ya que no se encuentra en buen estado y es muy difícil movilizarse. 6 de ellos quisieran que cambie las habitaciones, ya que el lugar donde ellos utilizan para dormir durante la siembra de las larvas es poco higiénico. Comentaron que existen roedores e insectos en los dormitorios e incluso en las camas.

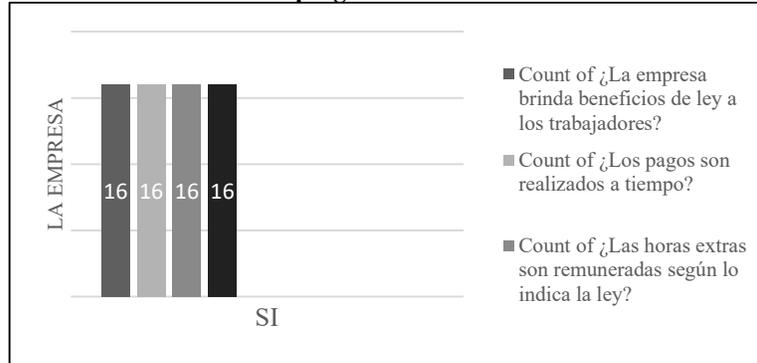
Ilustración 4.10: Resultado pregunta 8– Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

El 100 % de los empleados respondieron que no, a las preguntas relacionadas a los siguientes temas: beneficios sociales, plan de promoción, y capacitaciones. Como se puede observar la empresa no brinda en lo absoluto, capacitaciones a sus empleados y no tienen la posibilidad de ascender de cargo en la empresa. Esto quiere decir que las personas que laboran en la camaronera no aprenden más de lo que saben o ganan con los años de experiencia.

Ilustración 4.11: Resultado pregunta 9– Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

El 100% del personal del Área de Producción respondió que sí, a las preguntas relacionadas a los siguientes temas: beneficios de ley, salarios y horas extras. Esto significa que los empleados se encuentran satisfechos con la puntualidad del pago de sus salarios, de los beneficios de ley y las horas extras.

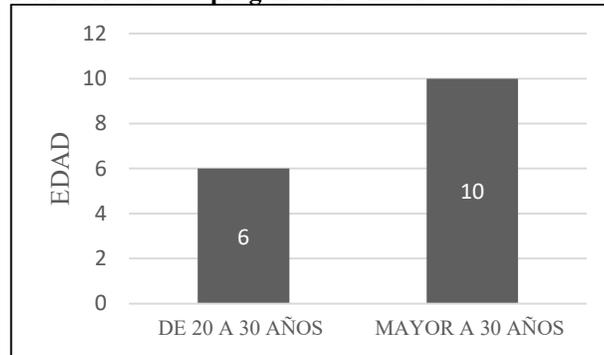
Ilustración 4.12: Resultado pregunta 10 – Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

Además de la satisfacción que tienen hacia la empresa, también se quiso investigar cuanto tiempo tienen trabajando. A pesar de que se lo mencionó anteriormente, la empresa lleva laborando desde 2015 así que no se esperó encontrar empleados que tuvieran más de 2 años en la empresa. La mitad de los trabajadores tienen más de un año, 5 entre tres meses y un año, y 3 empleados llevan menos de 3 meses.

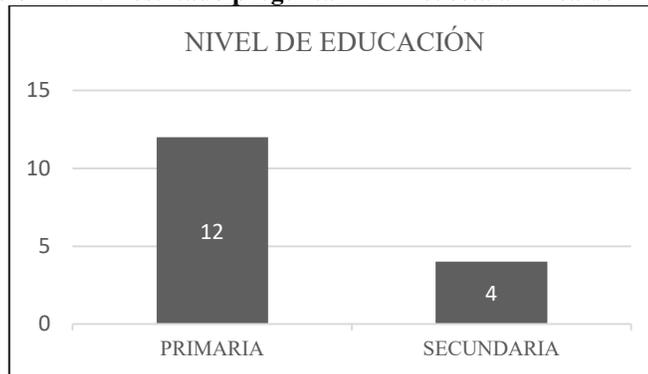
Ilustración 4.13: Resultado pregunta 11– Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

De los 16 obreros, 10 de ellos son mayores a 30 años y 6 tienen de entre 20 a 30 años. Es importante resaltar que, lo normal en una camaronera es que se encuentren trabajadores jóvenes, ya que su trabajo es bastante duro y necesitan de esfuerzo físico.

Ilustración 4.14: Resultado pregunta 12– Encuesta al Área de Producción



Elaborado por: Los autores

Como se podría esperar en esta clase de trabajo, donde el esfuerzo físico vale más y que los conocimientos son empíricos. La mayoría de personas que trabajan en el Área de Producción tienen un nivel de educación bajo, 12 terminaron la primaria y 4 la secundaria.

4.2.2 Conclusiones de las encuestas realizadas a la empresa GAMBAKIL S.A.

Basándose en la información obtenida en la encuesta que se realizó a los empleados, se puede concluir que los empleados de GAMBAKIL S.A., se encuentran satisfechos y se identifican con las labores que realizan, también están conformes con los beneficios que les brinda la empresa. Además, opinan que el trabajo que realizan dentro de la empresa es un trabajo de compañerismo, debido a que deben convivir durante largas jornadas de trabajo. Con respecto a las capacitaciones, quisieran tener un mayor apoyo, debido a que este tipo de trabajo debe ser realizado de la forma más responsable posible y para ellos se deben mejorar los procesos y conocimientos de los empleados. Otra de los temas con los que no están contentos, es con los lugares de descanso y carreteras. Sobre todo, las habitaciones donde ellos se encuentran, ya que el lugar no es apto para que ellos vivan ahí. En conclusión, se puede determinar que a pesar de los puntos negativos que posee la empresa, los trabajadores se sienten conformes con el trabajo y se sienten identificado con este.

4.3. Entrevista no estructurada

Se realizó una entrevista al Gerente y Jefe de Producción de la empresa GAMBAKIL S.A., a continuación, se detallan los resultados obtenidos. Cabe mencionar que se hizo la entrevista a las dos personas al mismo tiempo, ya que decidieron que era mejor, porque se podría distorsionar la información obtenida de ellos.

4.3.1. Resultados de la entrevista

Esta entrevista se realizó el viernes 14 de Julio, aprovechando que el jefe y Gerente se encontraban en la oficina ubicada en Urdesa. Se realizaron varias preguntas sobre el estado de la empresa, cómo la recibieron, cómo está ahora y cómo piensan seguir en el futuro. Cuando

adquirieron la empresa GAMABAKIL S.A., solo tenía en funcionamiento 3 de sus 5 piscinas camaroneras, por este motivo tenían una baja producción. Pero a lo largo de estos dos años ha aumentado su nivel de producción y sus ingresos. Ellos hicieron un estudio técnico para comprobar el estado de las piscinas y los equipos usados para la crianza, en cuanto a un estudio del mercado; no lo hicieron ya que ellos tienen claro que el mercado de camaroneras siempre está en movimiento. Tienen un solo cliente, ya que no poseen una gran producción, además ellos mencionan que piensan seguir solo con Omarsa S.A. debido a que las ventas se dan por quien da mayor precio. Enfatizan que el mercado se maneja en cuanto mayor precio ofrezca.

La empresa mensualmente produce 35,000 libras en promedio, y al año se espera llegar al millón de libras de camarón. Las decisiones que ellos toman se hacen en forma conjunta, entre el personal administrativo y el de producción. El gerente menciona que ellos utilizan dinero de la empresa para gastos que no son específicamente de la compañía. En este punto cabe mencionar que legalmente donde funciona la oficina de GAMBAKIL S.A., existe también un local no relacionado a la explotación de crías de camarón (camaronera). Al momento no piensan expandirse, en cuanto a crear una empresa empacadora; para no solo ofrecer la materia prima sino el producto final. Pero si piensan mejorar el nivel de tecnología en el futuro, en el Área de Producción.

Preguntamos por el personal, si necesitan más trabajadores en el Área de Producción, pero mencionan que para 15 hectáreas es suficiente. Acerca del área contable, dijeron que cada área se encarga de lo suyo y esto lo envían al contador para que él realice su trabajo. Como último tema se mencionó acerca del acuerdo comercial con la Unión Europea, ellos dijeron que, si sabían de dicho acuerdo, pero no les afecta positiva ni negativamente, ya que ellos solo crían

camarones y luego los venden a empresas emparadoras. Señalan que en este mercado las emparadoras son las que ganan más dinero.

4.4. Análisis Financiero

En esta sección se realizó el análisis de toda la información financiera de la empresa de los años 2014, 2015 y 2016. Estos análisis fueron:

- Análisis Horizontal del Balance General y del Estado de Resultado.
- Análisis Vertical del Balance General y del Estado de Resultado.
- Análisis de Razones Financieras.

4.4.1. Análisis horizontal de los estados financieros

En esta sección se realizó un análisis de los estados financieros, tanto como del balance general, como del estado de resultados.

4.4.1.1. Análisis horizontal del balance general

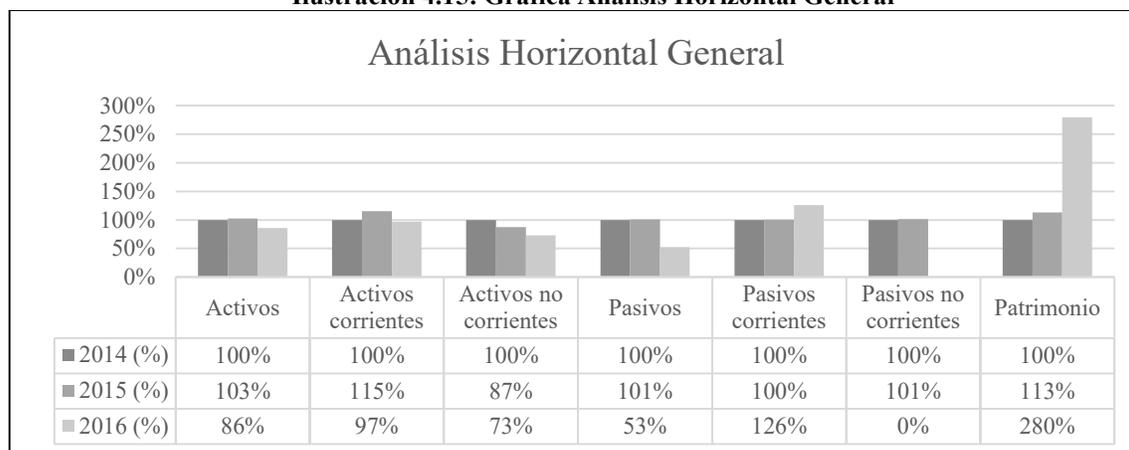
Para el análisis horizontal del balance general se tomó como año base el año 2014 y se usaron los datos financieros de los años 2014, 2015 y 2016, obteniendo los resultados que se muestran a continuación:

Tabla 4.1: Análisis Horizontal del Balance General

Cuentas	Análisis Horizontal					
	2014	2014 (%)	2015	2015 (%)	2016	2016 (%)
Activos	\$ 219,685.18	100%	\$ 225,313.65	103%	\$ 188,673.37	86%
Activos corrientes	\$ 119,018.81	100%	\$ 137,347.36	115%	\$ 115,202.65	97%
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 2,432.44	100%	\$ 2,882.00	118%	\$ 8,492.86	349%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 48,571.16	100%	\$ 59,353.77	122%	\$ 77,075.80	159%
Otros activos corrientes	\$ -	100%	\$ 1,328.37	0%	\$ 6,849.17	0%
Inventarios	\$ 68,015.21	100%	\$ 73,783.22	108%	\$ 22,784.82	33%
Activos no corrientes	\$ 100,666.37	100%	\$ 87,966.29	87%	\$ 73,470.72	73%
Propiedades, planta y equipo	\$ 127,001.44	100%	\$ 127,001.44	100%	\$ 121,746.29	96%
Depreciación acumulada	\$ (26,335.07)	100%	\$ (39,035.15)	148%	\$ (48,275.57)	183%
Pasivos	\$ 187,518.49	100%	\$ 189,010.49	101%	\$ 98,681.25	53%
Pasivos corrientes	\$ 78,276.16	100%	\$ 78,376.16	100%	\$ 98,681.25	126%
Cuentas y documentos por pagar	\$ 65,300.99	100%	\$ 64,025.98	98%	\$ 94,412.17	145%
Otros pasivos corrientes	\$ 12,975.17	100%	\$ 14,350.18	111%	\$ 4,269.08	33%
Pasivos no corrientes	\$ 109,242.33	100%	\$ 110,634.33	101%	\$ -	0%
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$ 105,619.33	100%	\$ 105,619.33	100%	\$ -	0%
Otros pasivos no corrientes	\$ 3,623.00	100%	\$ 5,015.00	138%	\$ -	0%
Patrimonio	\$ 32,166.69	100%	\$ 36,303.16	113%	\$ 89,992.12	280%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 219,685.18	100%	\$ 225,313.65	103%	\$ 188,673.37	86%

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.15: Gráfica Análisis Horizontal General



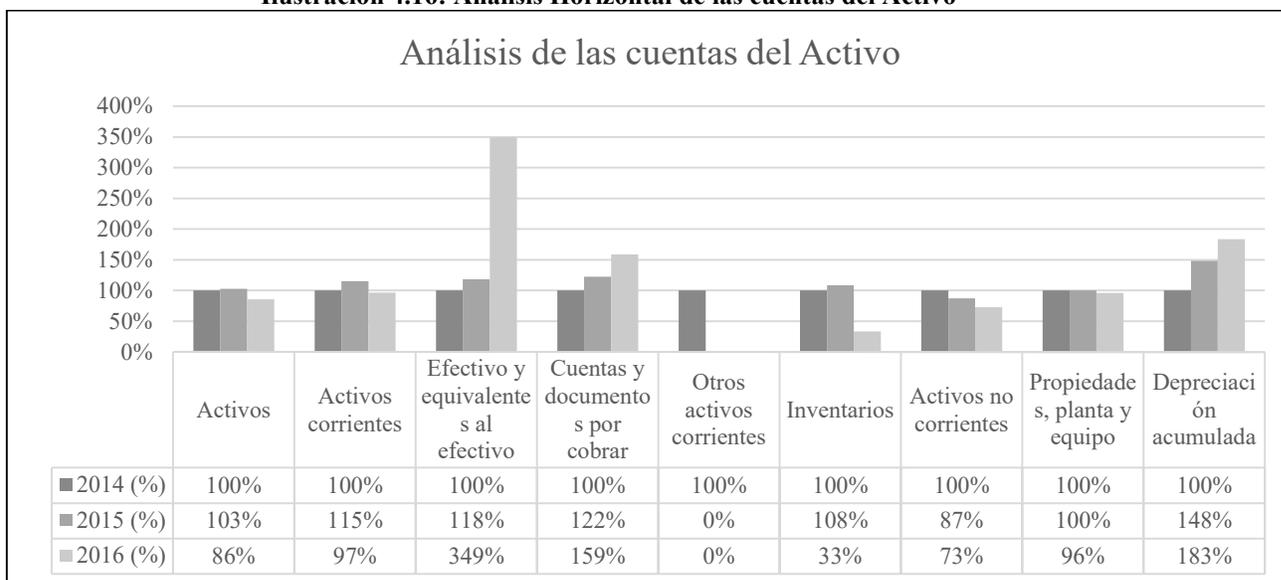
Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en el gráfico, los activos totales del año 2015 han sufrido un incremento de 3% con respecto al año base, esto se da debido al aumento del 15% en los activos corrientes; este incremento en los activos corrientes se debe especialmente a que la empresa aumentó sus cuentas y documentos por cobrar, sus inventarios y otros activos corrientes. En cuanto al 2016 los activos sufrieron una disminución del 14%; a pesar de que todas las cuentas

de activos aumentaron, esta disminución se da porque la empresa disminuyó sus inventarios considerablemente, pero a su vez porque la depreciación acumulada de las propiedades, plantas y equipos aumentó. En cuanto a la cuenta de pasivos se puede observar un incremento de un 1% en el año 2015, esto gracias al incremento en igual porcentaje en los pasivos no corrientes; este incremento es causado por el aumento en la cuenta de otros pasivos no corrientes. Mientras que en el año 2016 los pasivos disminuyeron en un 47% a pesar de sufrir un incremento del 26% en los pasivos corrientes causado por el aumento de las cuentas y documentos por pagar, esto porque en el año 2016 su cuenta de pasivos no corrientes fue igual a 0.

Por otro lado, el patrimonio de la empresa ha aumentado en un 13% en el año 2015, mientras que en el 2016 este patrimonio aumentó considerablemente en un 180%. En los siguientes gráficos se explica detalladamente las variaciones de las cuentas del balance general.

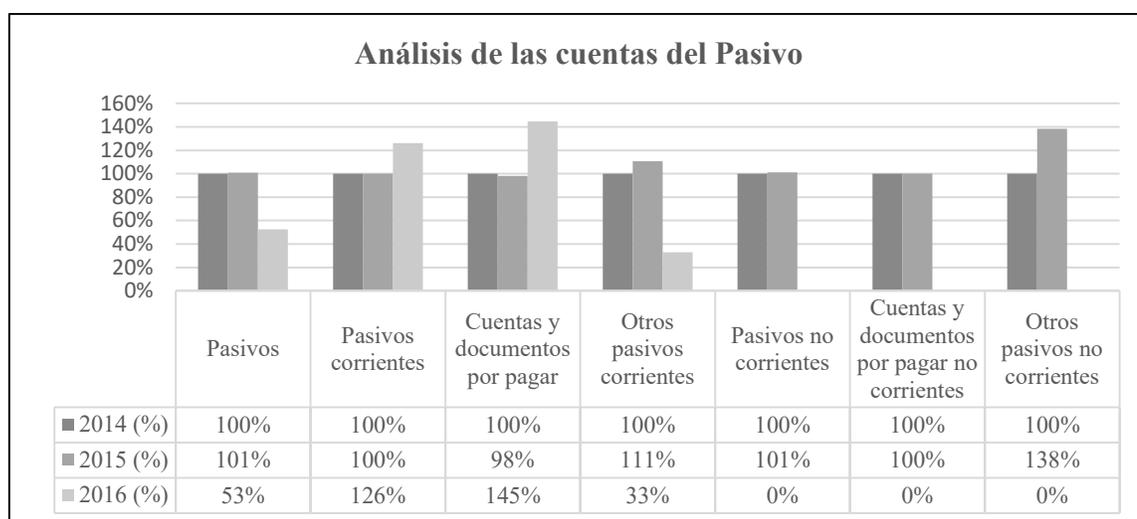
Ilustración 4.16: Análisis Horizontal de las cuentas del Activo



Elaborado por: Los autores

En el año 2015 se puede apreciar el incremento de 15% que ha sufrido el activo corriente, este incremento se da por el aumento de todas las cuentas del activo. Mientras que para el 2016, los activos corrientes disminuyeron en 3%, a pesar de que todas las cuentas del activo aumentaron considerablemente con excepción de los inventarios que disminuyeron en relación con el año base, esta disminución causó que los activos corrientes decrecieran, siendo este el determinante para que la cuenta de activos disminuya en un 14%.

Ilustración 4.17: Análisis Horizontal de las cuentas del Pasivo



Elaborado por: Los autores

En cuanto a las cuentas del pasivo, podemos notar que en el año 2016 la empresa no posee pasivos no corrientes, siendo esta la causa de la disminución de casi la mitad de los pasivos en comparación con el año base.

4.4.1.2. Análisis horizontal del estado de resultados

Según el análisis horizontal realizado al Estado de Resultados de GAMBAKIL S.A., tomando la información de los años 2014, 2015 y 2016, y tomando como año base el año 2014, se obtuvieron los siguientes resultados:

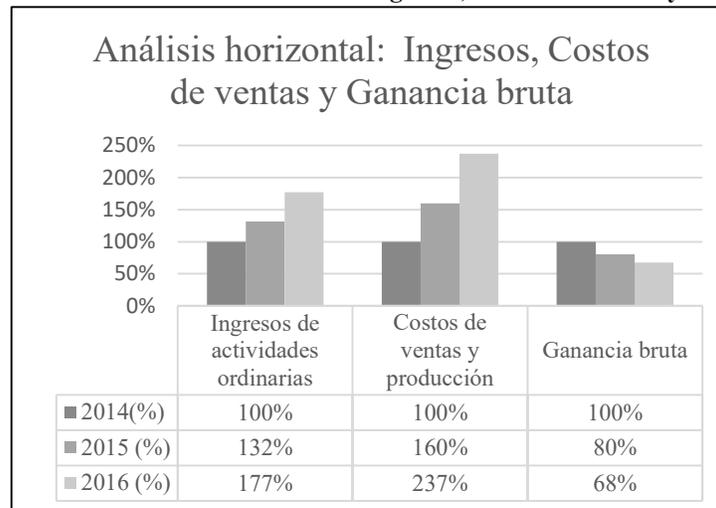
Tabla 4.2: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Cuentas	Análisis Horizontal Estado de Resultados					
	2014	2014 (%)	2015	2015 (%)	2016	2016 (%)
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 311,714.42	100%	\$ 409,987.00	132%	\$ 551,948.78	177%
Costos de ventas y producción	\$ 200,913.55	100%	\$ 320,819.23	160%	\$ 476,787.12	237%
Ganancia bruta	\$ 110,800.87	100%	\$ 89,167.77	80%	\$ 75,161.66	68%
Gastos operacionales	\$ 59,623.26	100%	\$ 79,658.36	134%	\$ 67,538.10	113%
Gastos no operacionales	\$ 1,728.65	100%	\$ 484.74	28%	\$ 224.79	13%
Total gastos	\$ 61,351.91	100%	\$ 80,143.10	131%	\$ 67,762.89	110%
Utilidad de ejercicio	\$ 49,448.96	100%	\$ 9,024.67	18%	\$ 7,398.77	15%
Participación a trabajadores (15%)	\$ (7,417.34)	100%	\$ (1,353.70)	18%	\$ -	0%
Gastos no deducibles	\$ -	100%	\$ 1,871.58	0%	\$ -	0%
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$ 42,031.62	100%	\$ 9,542.55	23%	\$ 7,398.77	18%
Impuestos a la renta causado (22%)	\$ (9,246.96)	100%	\$ (2,099.36)	23%	\$ (1,257.79)	14%
Ganancia (Perdida) neta del periodo	\$ 32,784.66	100%	\$ 7,443.19	23%	\$ 6,140.98	19%

Elaborado por: Los autores

Para realizar el análisis del estado de resultados se lo dividió en 3 partes. En la primera parte se analizan los ingresos, costos de ventas y ganancias brutas; luego se procede a analizar gastos y por últimos las variaciones de la ganancia bruta.

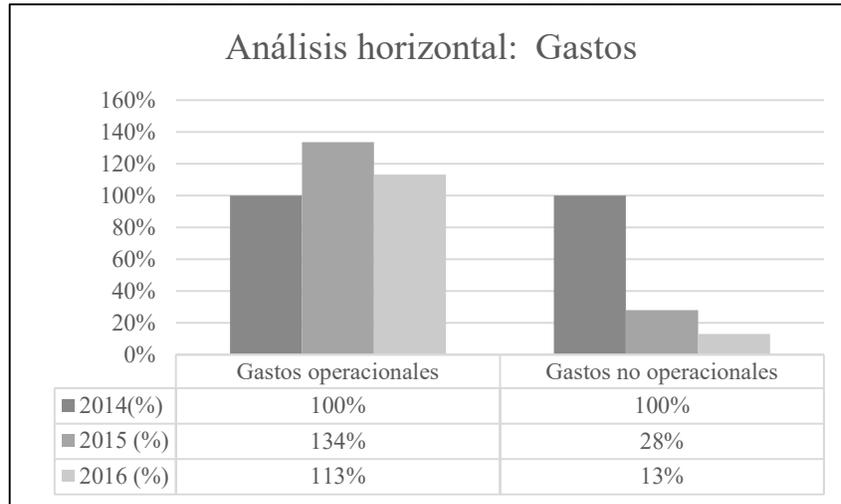
Ilustración 4.18: Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos de ventas y Ganancia bruta



Elaborado por: Los autores

En la ilustración se puede apreciar el aumento de 32% en el año 2015 que sufrieron los ingresos por ventas en comparación con el año 2014; mientras que para el año 2016, estos ingresos fueron del 77%. En cuanto a los costos de ventas, estos han aumentado más de la mitad, es decir, aumentaron un 60% comparándolo con el año base; y es algo lógico ya que los costos de ventas están relacionados directamente con los ingresos por ventas, pero cabe recalcar que los costos de ventas han aumentado más que los ingresos por venta. El incremento en mayor cantidad de los costos de ventas ha generado que las ganancias disminuyan en un 20% con respecto al año 2014. En cambio, para el año 2016, los costos de ventas aumentaron en más del doble, llevando a que la ganancia bruta disminuya en un 32%.

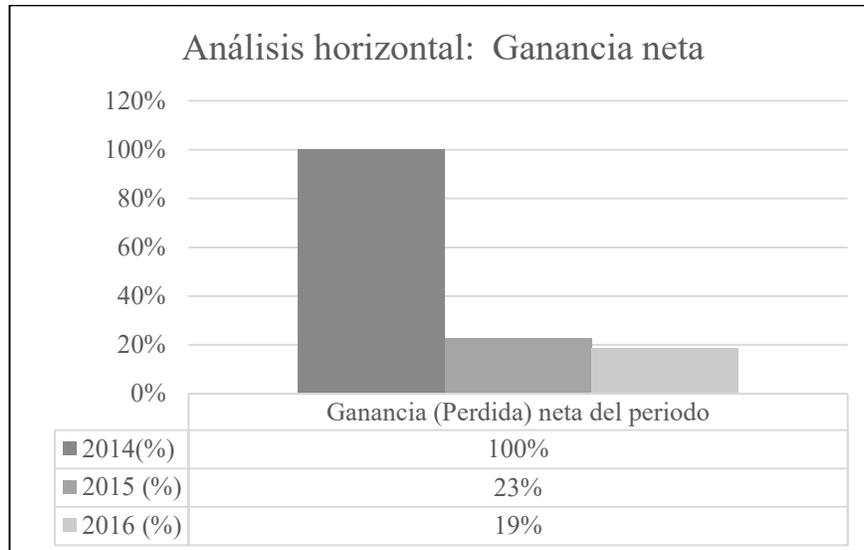
Ilustración 4.19: Análisis Horizontal de la Cuenta Gastos



Elaborado por: Los autores

En cuanto a los gastos, se puede apreciar el incremento que han sufrido los gastos operacionales, mientras que los no operacionales han disminuido en un 78%. Para el año 2016, la gráfica muestra que los gastos operacionales aumentaron un 13%; mientras que los no operacionales han disminuido casi en su totalidad, llegando a un 13%.

Ilustración 4.20: Análisis Horizontal de las Ganancias netas



Elaborado por: Los autores

De acuerdo con la ilustración, se puede observar la disminución que ha sufrido la ganancia neta con respecto al año base, esta disminución es de 77% para el 2015 y en un 81% para el 2016. Observando la gráfica del análisis horizontal de los ingresos y costos, podemos determinar que la disminución en las ganancias netas se da por el aumento que sufren los costos de ventas en el año 2016, un aumento mucho mayor en comparación con los ingresos por ventas.

4.4.2. Análisis vertical de los estados financieros

Luego de haber realizado el análisis horizontal de los estados financieros, se procedió a realizar el análisis vertical de los estados antes mencionados, de esta forma se podrá obtener diferentes perspectivas de las variaciones que han sufrido las cuentas.

4.4.2.1. Análisis vertical del balance general

Para el análisis vertical del balance general, se basó su cumplimiento en los siguientes principios operativos que se muestran a continuación:

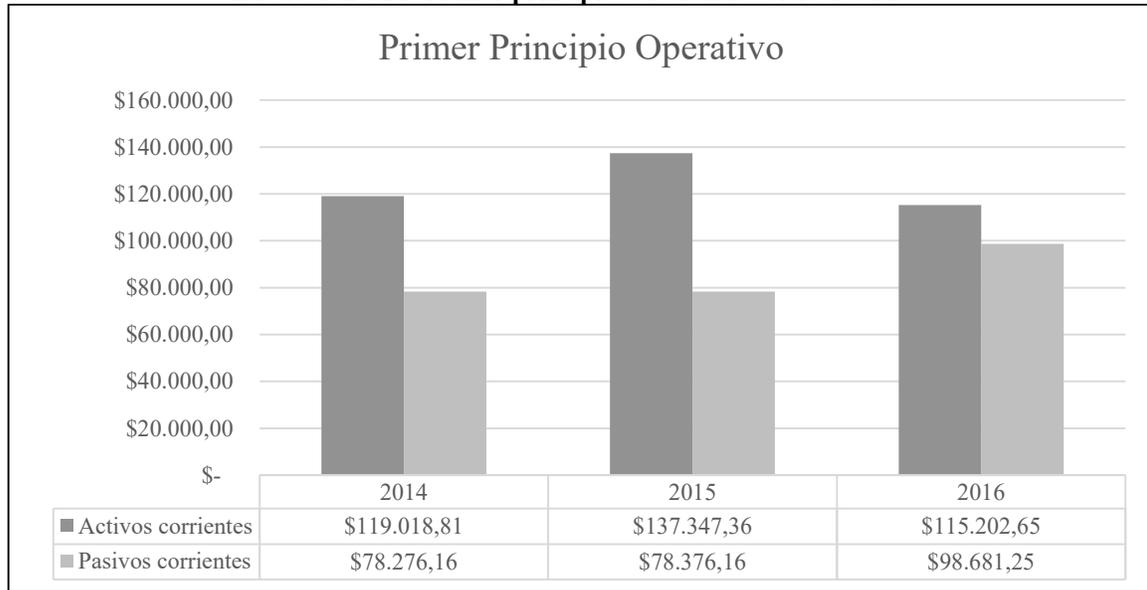
1. **El activo circulante debe ser mayor, y si es posible, ser casi el doble que el pasivo circulante.**

Tabla 4.3: Primer principio del análisis vertical del BG.

Cuentas	2014	2015	2016
Activos corrientes	\$ 119,018.81	\$ 137,347.36	\$ 115,202.65
Pasivos corrientes	\$ 78,276.16	\$ 78,376.16	\$ 98,681.25
Activo corriente / Pasivo corriente	1.52	1.75	1.17

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.21: Primer principio del análisis vertical del BG.



Elaborado por: Los autores

Se puede observar que para los dos años se cumple el principio por partes, en el año 2015, los activos corrientes superan a los pasivos corrientes por casi la mitad, es decir que para ese año la empresa no presentó problemas de liquidez y pudo cubrir sus deudas a corto plazo. Mientras que, en el año 2016, los activos circulantes superaron a los pasivos circulantes por muy poco, demostrando que la empresa pudo tener problemas al momento de cubrir sus deudas a corto plazo.

2. Las cuentas por cobrar más el efectivo deben igualar, aproximadamente, al pasivo circulante.

En este principio se quiere determinar si los inventarios causan que los activos corrientes aumenten. Con este principio se puede observar si la empresa tiene el efectivo suficiente para atender los pagos.

Tabla 4.4: Segundo principio del análisis vertical del BG.

Cuentas	2014	2015	2016
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 2,432.44	\$ 2,882.00	\$ 8,492.86
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 48,571.16	\$ 59,353.77	\$ 77,075.80
Efectivo y equivalentes al efectivo + Cts. Y Docs. Por cobrar (a)	\$ 51,003.60	\$ 62,235.77	\$ 85,568.66
Pasivos corrientes (b)	\$ 78,276.16	\$ 78,376.16	\$ 98,681.25
(a/b)	0.65	0.79	0.87

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.22: Segundo principio del análisis vertical del BG.



Elaborado por: Los autores

En el gráfico de este principio se puede observar que los pasivos corrientes son mayores a las cuentas de efectivo y cuentas por cobrar en ambos años, esto indica que la empresa no puede cubrir sus deudas a corto plazo sin tomar en cuenta sus inventarios.

3. El patrimonio debe ser menor al 40% o 50% del total del activo

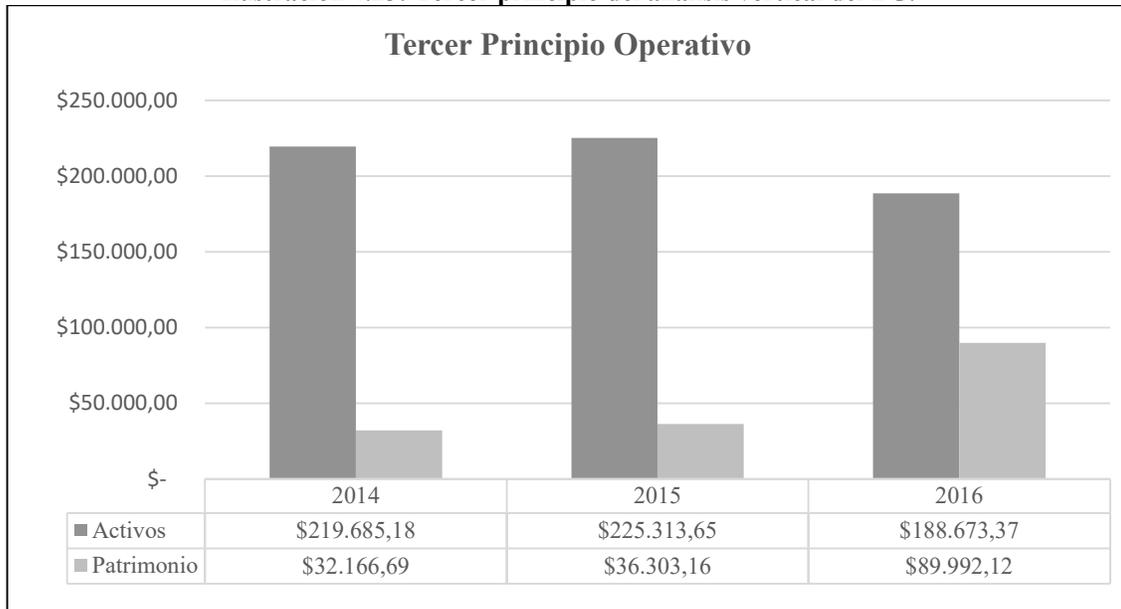
Al tener este porcentaje en patrimonio, la empresa se encontrará correctamente capitalizada y el endeudamiento no será excesivo.

Tabla 4.5: Tercer principio del análisis vertical del BG.

Cuentas	2014	2015	2016
Activos	\$ 219,685.18	\$ 225,313.65	\$ 188,673.37
Patrimonio	\$ 32,166.69	\$ 36,303.16	\$ 89,992.12
Patrimonio/Activos	0.15	0.16	0.48

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.23: Tercer principio del análisis vertical del BG.



Elaborado por: Los autores

De acuerdo con el gráfico, se puede observar que el patrimonio de la empresa en ambos años fue menor que los activos, pero en el año 2015 este valor no superó el 40% del total de activos, caso que no ocurrió en el año 2016, en donde el patrimonio sí logró ser mayor al 40% del total de activos. Esto indica que la empresa posee un exceso de capital, el cual puede llegar a representar un esfuerzo para los accionistas.

4.4.2.2. Análisis vertical del estado de resultados.

Para este análisis se compararon de forma porcentual todas las cuentas del estado de resultados contra las ventas realizadas por GAMBAKIL S.A.

Tabla 4.6: Análisis vertical del Estado de Resultados

Cuentas	Análisis Vertical Estado de Resultados		
	2014 (%)	2015 (%)	2016 (%)
Ingresos de actividades ordinarias	100%	100%	100%
Costos de ventas y producción	64%	78%	86%
Ganancia bruta	36%	22%	14%
Gastos operacionales	19%	19%	12%
Gastos no operacionales	1%	0%	0%
Total gastos	20%	20%	12%
Utilidad de ejercicio	16%	2%	1%
Participación a trabajadores (15%)	-2%	0%	0%
Gastos no deducibles	0%	0%	0%
Utilidad antes de intereses e impuestos	13%	2%	1%
Impuestos a la renta causado (22%)	-3%	-1%	0%
Ganancia (Perdida) neta del periodo	11%	2%	1%

Elaborado por: Los autores

Con la ayuda de la tabla, se puede observar que las ganancias netas de la empresa han disminuido en el año 2015, en comparación con el año 2014; esto debido al aumento en los costos de ventas. Mientras que, en el año 2016, las ganancias netas fueron más bajas aún y los costos de ventas más elevados en comparación a años anteriores. Para lograr aumentar estas ganancias, la empresa debería disminuir los costos de ventas, mejorando el manejo de estos.

4.4.3. Análisis de los ratios financieros

- **Ratios de liquidez**

Tabla 4.7: Ratios de liquidez

Ratios	Fórmulas	2014	2015	2016
Liquidez corriente	Activos corrientes	1.52	1.75	1.17
	Pasivos corrientes			
Prueba acida	Activos corrientes-Inventarios	0.65	0.81	0.94
	Pasivos corrientes			

Elaborado por: Los autores

El ratio de liquidez corriente debe ser mayor a 1.5, esto sólo se cumple en el año 2015 indicando que la empresa se encuentra en una situación estable ya que tiene un buen nivel de liquidez para cubrir las deudas. Mientras que en el año 2016 este valor disminuye, demostrando que la empresa no tiene suficiente liquidez para cubrir las deudas a corto plazo. En cuanto al ratio de prueba ácida; se puede observar que en ambos años el valor fue menos a 1, esto demuestra que la empresa no puede pagar sus deudas sin hacer uso de sus inventarios. Esto refleja que GAMBAKIL S.A., puede estar haciendo mal uso de los activos líquidos.

- **Ratios de Gestión de Activos**

Tabla 4.8: Ratios de Gestión de Activos

Ratios	Fórmulas	2014	2015	2016
Periodo promedio de cobro	Cuentas por cobrar * 365	56.87	52.84	50.97
	Ventas anuales			
Periodo promedio de pago	Cuentas por pagar * 365	76.46	72.84	72.28
	Ventas anuales			
Rotación de los activos totales	Ventas anuales	1.42	1.82	2.93
	Activo totales			

Elaborado por: Los autores

Periodo promedio de cobro: Como se puede observar, este ratio está cercano a los 60 días; es decir, que a la empresa le toma casi 60 días cobrar sus cuentas pendientes. Pero en el transcurso de los años, este ratio ha ido disminuyendo poco a poco. Lo ideal sería que este ratio presente bajos periodos de cobranza.

Periodo promedio de pago: Este ratio indica los días que le toma a la empresa cancelar sus valores pendientes. Por lo que se puede observar en la tabla anterior el periodo de pago es mayor al periodo de cobro, lo que significa que las cuentas por pagar se liquidan luego de que las cuentas por cobrar sean canceladas.

Rotación de los activos totales: Desde el 2015 al 2016, este ratio ha aumentado, lo que indica que la empresa ha aumentado su volumen de venta con respecto a su inversión en activos. Es decir, que la empresa ha gestionado eficientemente sus activos.

- **Ratios de Administración del Activo**

Tabla 4.9: Ratios de Administración del Activo

Ratios	Fórmulas	2014	2015	2016
Índice de endeudamiento	Activos totales	0.85	0.84	0.52
	Pasivos totales			

Elaborado por: Los autores

Este ratio determina la autonomía financiera de la empresa. Como podemos observar, en el 2015 este ratio fue elevado, esto indica que la empresa depende de sus acreedores para su financiamiento. Pero, en el año 2016, este ratio disminuyó, demostrando que ha logrado obtener un grado de independencia frente a sus acreedores.

- **Ratios de rentabilidad**

Tabla 4.10: Ratios de rentabilidad

Ratios	Fórmulas	2014	2015	2016
Margen de utilidad bruta	Utilidad Bruta	0.36	0.22	0.14
	Ventas			
Margen de utilidad neta	Utilidad Neta	0.11	0.02	0.01
	Ventas			

Elaborado por: Los autores

Como indica la tabla, el margen de utilidad bruta del 2015 al 2016 ha disminuido, lo que indica que la empresa genera un menor nivel de utilidad bruta en base a las ventas. Esto se ve explicado por el aumento que ha sufrido el costo de ventas. Para que este ratio mejore, la empresa debe disminuir sus costos de ventas, ya que estos son elevados.

En cuanto al margen de utilidad neta se observa que ha sufrido un decrecimiento, así mismo, explicado por el aumento en los costos de ventas. Para mejorar este ratio la empresa debería mejorar sus costos de ventas y sus ingresos.

4.5. Matrices estratégicas

En esta sección se hizo un análisis cualitativo de la empresa. Ya sea analizando la parte interna como externa de la empresa. Con estos resultados se puede obtener mejoras en la empresa, utilizando las debilidades para convertirlas en fortalezas.

4.5.1. Matriz F.O.D.A

El análisis F.O.D.A se enfoca en la información obtenida mediante la entrevista no estructurada con el personal administrativo y las encuestas realizadas a los empleados de la camaronera; y con una investigación del mercado que nos ayudará a determinar los factores

externos que puedan afectar. Cada variable del F.O.D.A será analizada mediante el uso de matrices, así se logrará tener una mejor clasificación de la información.

Tabla 4.11: Matriz FODA

FORTALEZAS
Crecimiento económicamente desde su nueva gerencia. Convenios con los proveedores. Buena relación con su cliente. Estabilidad laboral.
OPORTUNIDADES
Capacidad para expandir el Área Operativa. Demanda del camarón en aumento debido a las exportaciones. Acuerdo Comercial con la Union Europea
DEBILIDADES
No poseen página web. No cuentan con misión y visión. Empleados no cuentan con un lugar de descanso adecuado. Precio del camarón en Ecuador es elevado. Empleados no reciben capacitaciones. La maquinaria requiere constantes reparaciones debido a los años de uso. Posee un solo cliente. No buscan expandir su negocio. Carretera de ingreso a la camaronera no se encuentra en buen estado. No poseen un organigrama bien estructurado.
AMENAZAS
Posibles enfermedades que afectarían al camarón. Es una empresa nueva y poco reconocida en el mercado. Existe un gran número de competidores. Épocas de sequías.

Elaborado por: Los autores

4.5.2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- **La entrada de nuevos competidores:** Actualmente el sector camaronero se encuentra en un crecimiento, las exportaciones subieron un 17.6% en comparación con el mismo periodo del 2016; en dólares equivale a \$1,1990,2 millones, estas cifras lo convierten

en un sector llamativo para la entrada de nuevos competidores, pero, hay que tener en cuenta que ya existe una gran cantidad de competidores que llevan años dentro del mercado. (El comercio, 2017)

- **La rivalidad entre los competidores existentes:** Actualmente la empresa considera a OMARSA S.A. como su más fuerte competidor, pero a su vez es el único cliente que GAMBAKIL S.A., esto causa incertidumbre en la empresa debido a que, si la empresa se expande existe la probabilidad de que, deje de ser el único cliente y se convierta en el máximo competidor.
- **Poder de negociación de los proveedores:** GAMBAKIL S.A. posee convenios con los diferentes proveedores, es decir, que por el momento la empresa posee proveedores fijos. Pero, por otra parte, se están realizando inversiones en las áreas de producción de alimento balanceado, dándole mayor ventaja a los proveedores. (El comercio, 2017)
- **Poder de negociación de los clientes:** Como se indicó anteriormente, la empresa sólo posee un cliente, con el cual mantienen buenas relaciones. OROMAR S.A, a pesar de ser su más grande competidor, también es su único cliente, por ende, tiene un mayor poder al momento de realizar las negociaciones.
- **Amenaza de sustitutos:** Como sustitutos tenemos todo lo que se refiere al sector pesquero, los productos que entran en esta categoría son: atún, sardina, dorado, pez espada, entre otros. Estos productos también presentan grandes aumentos en sus exportaciones y en el consumo nacional. (Pro Ecuador, 2016)

CAPÍTULO V

5. PLAN DE MEJORA

Este capítulo se basa en el desarrollo del Plan de Mejora de GAMBAKIL S.A., monitoreado por la herramienta Balanced Scorecard, para el logro de su objetivo general, el cual es obtener beneficios mediante el Acuerdo Comercial de la Unión Europea.

5.1. Justificación del Plan de Mejora

Con la elaboración del Plan de Mejora, GAMBAKIL S.A. tendrá la oportunidad de solucionar algunos problemas administrativos y financieros, los cuales no dejan que la empresa pueda seguir creciendo en la industria camaronera. Las estrategias propuestas tienen como objetivo principal los beneficios, tanto de la empresa como de sus empleados, como también de sus clientes. El uso de la herramienta Balanced Scorecard es de vital importancia, ya que ésta ayudará al cumplimiento y control de cada estrategia propuesta. Cabe mencionar que cada estrategia tendrá un posible riesgo, el cual afectará al cumplimiento de ésta. Por ello es necesario tener un plan de acción para evitar que suceda, o al menos mitigar el riesgo.

5.2. Objetivos del Plan de Mejora

La implementación del Plan de Mejora en la empresa GAMBAKIL S.A., permitirá:

1. Implementar mejoras estructurales, que permitan generar sinergia en la organización.
2. Fortalecer la relación con los clientes y proveedores.
3. Mejorar la competitividad frente al mercado ecuatoriano y europeo.
4. Obtener crecimiento operativo y financiero en la empresa.

5.3. Factibilidad de su aplicación

El desarrollo del Plan de Mejora permite a la empresa, solucionar algunas de sus limitaciones para alcanzar el desarrollo de todo su potencial. También, competir de manera eficiente en el mercado ecuatoriano e incluso en el mercado europeo mediante el nuevo acuerdo comercial.

Los directivos de la empresa muestran interés en el desarrollo de todas las propuestas abordadas en este capítulo, esto facilitará su ejecución y monitoreo para lograr el cumplimiento de cada una de ellas.

5.4. Enfoque estratégico

5.4.1. Diseño del Balanced Scorecard

Después de realizar la respectiva investigación y análisis de la empresa GAMBAKIL S.A., se pudo tener información para desarrollar un adecuado Plan de Mejora, aquel que sirve para encontrar la solución a sus problemas. La herramienta que se utilizó para medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos fue el Balanced Scorecard mencionado ya en los capítulos anteriores.

5.4.1.1. Misión propuesta

Producir camarones de la mejor calidad, bajo los estándares nacionales e internacionales, haciendo uso de la mejor tecnología, para tener resultados eficientes y así obtener un producto competitivo en el mercado.

5.4.1.2. Visión propuesta

Ser líder en el mercado nacional, logrando un crecimiento sostenible y contribuyendo al desarrollo sustentable, ofreciendo un producto de calidad cumpliendo con estándares nacionales e internacionales, encaminando a nuestro equipo a una constante evolución profesional y personal, con el fin de avanzar a la par con el desarrollo del mercado.

5.4.1.3. Objetivos Organizacionales

1. Cumplir con los altos estándares de calidad del producto.
2. Obtener mayores márgenes de rentabilidad.
3. Ganar mayor participación en el mercado ecuatoriano e incluso europeo.
4. Incrementar paulatinamente la cartera de clientes.

5.4.1.4. Valores de GAMBAKIL S.A.

Ilustración 5.1: Valores de la empresa



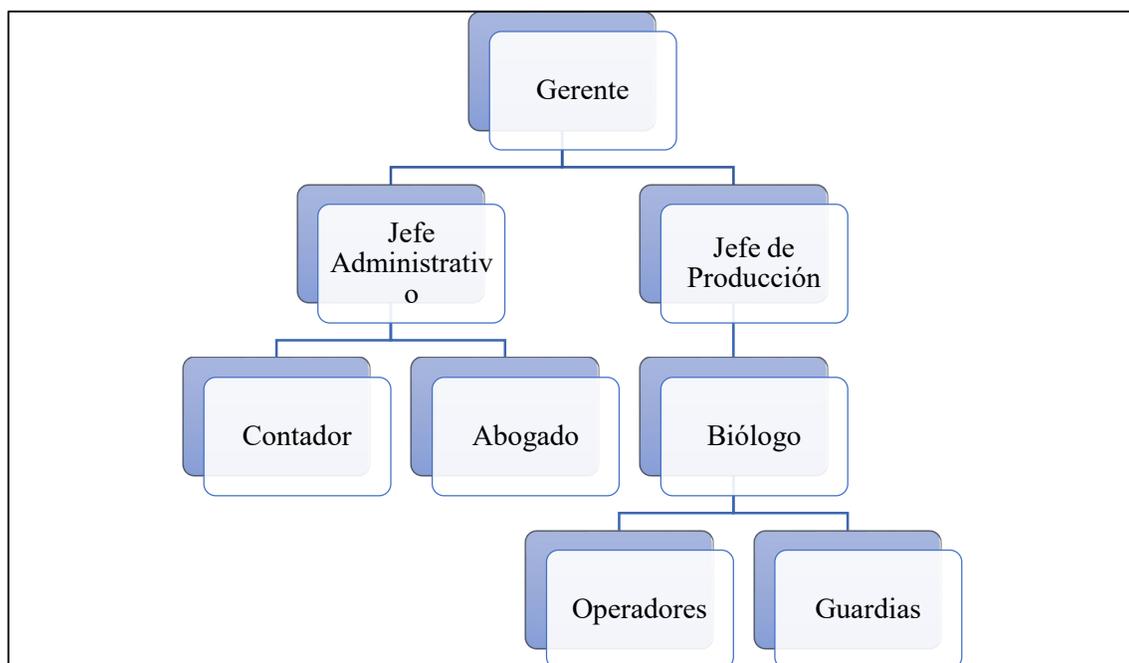
Elaborado por: Los autores

- Innovación. - Adaptándose a los cambios, con la finalidad de lograr satisfacer las necesidades de los clientes.

- Identidad colectiva y trabajo en equipo. - Cooperando entre todos los trabajadores de cada área para mantener una empresa sólida, y juntos superar nuevos retos.
- Excelencia y calidad. - Trabajando siempre con eficiencia y eficacia, logrando mejores resultados para la empresa y así brindar un producto de calidad.
- Responsabilidad y Compromiso. – Respetando y haciendo cumplir la misión, con el esfuerzo de todos los integrantes de la empresa y asumiendo las consecuencias que pudieran existir a lo largo del proceso de crecimiento organizacional.

5.4.1.5. Organigrama

Ilustración 5.2: Organigrama de la empresa



Elaborado por: Los autores

5.4.1.6. Estrategias del Balanced Scorecard

La siguiente matriz se basa en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, que son: Financiera, Clientes y Proveedores, Proceso Interno y Aprendizaje y Crecimiento. Bajo estas perspectivas se desarrolló el Plan de Mejora.

Tabla 5.1: Estrategias propuestas con sus perspectivas

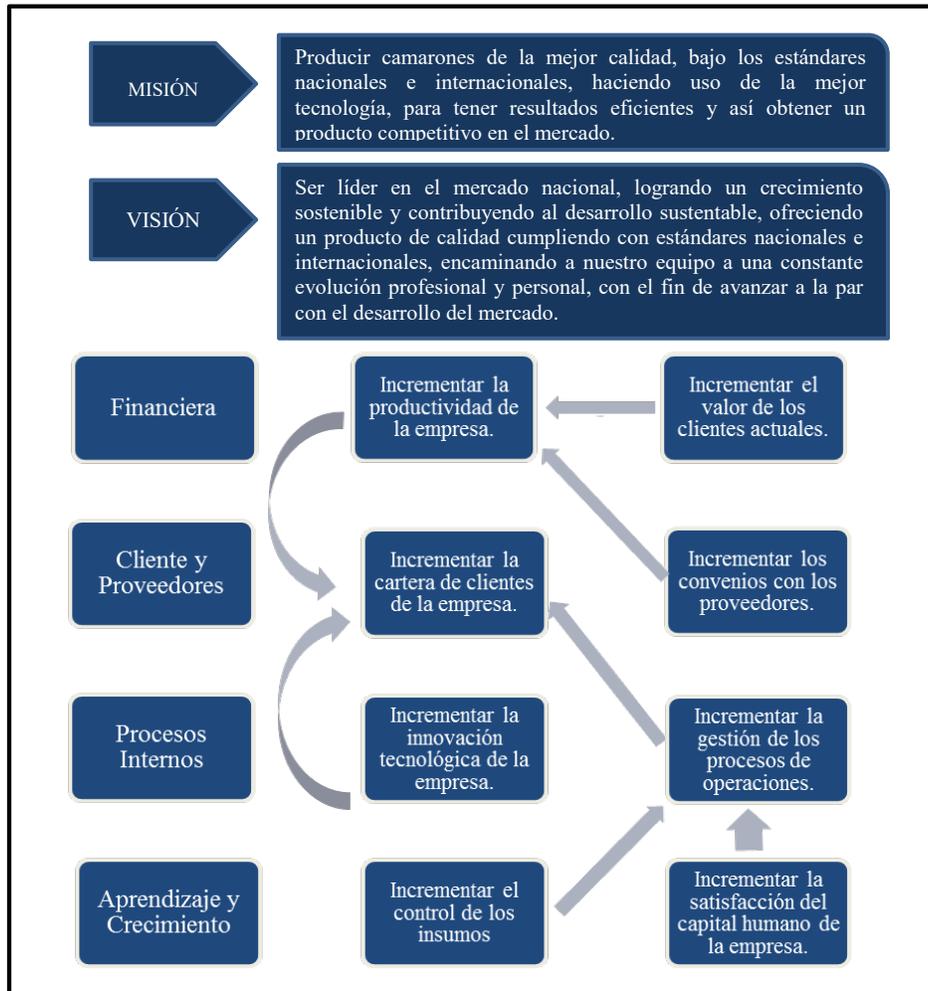
#	ESTRATEGIAS	Financiera	Clientes y Proveedores	Proceso Interno	Aprendizaje y Crecimiento
1,1	Incrementar la productividad de la empresa.	X			
1,2	Incrementar el valor de los clientes actuales.	X			
2,1	Incrementar la cartera de clientes de la empresa.		X		
2,2	Incrementar los convenios con los proveedores.		X		
3,1	Incrementar la innovación tecnológica de la empresa.			X	
3,2	Incrementar la gestión de los procesos de operación de la empresa.			X	
4,1	Incrementar la satisfacción del capital humano de la empresa.				X
4,2	Incrementar el control de los insumos (Área Operativa).				X

Elaborado por: Los autores

5.4.1.7. Mapa estratégico

El siguiente mapa es la representación gráfica de los objetivos estratégicos y su vinculación entre cada perspectiva, de ellos depende el cumplimiento de cada objetivo del Plan de Mejora.

Ilustración 5.3: Mapa Estratégico para GAMBAKIL S.A.



Elaborado por: Los autores

5.4.1.8. Objetivos Estratégicos del Balanced Scorecard

En las siguientes tablas, se detallan los respectivos objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas del BSC. Cada objetivo estratégico posee uno o varios objetivos operativos, éstos detallan un pequeño plan para alcanzar la meta de cada perspectiva.

5.4.1.8.1. Perspectiva Financiera

Tabla 5.2: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera de BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
FINANCIERA	1.1. Incrementar la productividad de la empresa.	1.1.1. Reducir en un 30% los costos de ventas anuales de la empresa en relación con los ingresos por ventas del año en curso mediante las renegociaciones sobre los precios con los actuales y nuevos proveedores. 1.1.2. Reducir el periodo promedio de cobro a 45 días realizando nuevos acuerdos de plazos con los clientes basados en montos y frecuencias de compras.
	1.2. Incrementar el valor de los clientes actuales.	1.2.1. Incrementar la rentabilidad del cliente actual en un 15% mediante la implementación de un convenio en el cual mientras exista un mayor volumen de compra mayor será el descuento otorgado.

Elaborado por: Los autores

5.4.1.8.2. Perspectiva de Clientes y Proveedores

Tabla 5.4: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Clientes y Proveedores de BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
CLIENTES Y PROVEEDORES	2.1. Incrementar la cartera de clientes de la empresa.	2.1.1. Incrementar la cartera de clientes en un cliente realizando la implementación de un nuevo plan de marketing.
	2.2. Incrementar los convenios con los proveedores.	2.2.1. Incrementar los convenios con los proveedores en un 50% mediante la implementación de un programa de políticas comerciales.

Elaborado por: Los autores

5.4.1.8.3. Perspectiva de Procesos Internos

Tabla 5.5: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Procesos Internos de BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
PROCESO INTERNO	3.1. Incrementar la innovación tecnológica de la empresa.	3.1.1. Incrementar las mejoras tecnológicas y físicas de la empresa en un 50%, implementando nuevos procesos de innovación.
		3.1.2. Incrementar el nivel de investigación y desarrollo de la empresa en un 50% mediante la contratación de un equipo destinado a estas actividades.
	3.2. Incrementar la gestión de los procesos de operaciones de la empresa.	3.2.1. Incrementar en un 80% la eficiencia y eficacia de las labores del personal mediante la implementación de un manual de funciones que permita evaluar el desempeño de los trabajadores.
		3.3.1. Incrementar en 4% el número de personas discapacitadas del total de trabajadores de la empresa, mediante el plan de reinserción de personas con discapacidades dispuesto por el gobierno.

Elaborado por: Los autores

5.4.1.8.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 5.6: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de BSC

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS OPERATIVOS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	4.1. Incrementar la satisfacción del capital humano de la empresa.	4.1.1. Incrementar las capacitaciones en un 70% al personal mediante el diseño de un plan de capacitaciones de acuerdo con las funciones realizadas por el personal.
		4.1.2. Incrementar la satisfacción del personal en un 70% realizando la implementación de la ideología de la empresa (Misión, Visión y Valores) mediante la creación de una estructura organizacional y
	4.2. Incrementar el control de los insumos (Área Operativa).	4.2.1. Incrementar en un 75% el control sobre los productos de alimento para camarón mediante la creación de un plan de manejo y control de insumos.

Elaborado por: Los autores

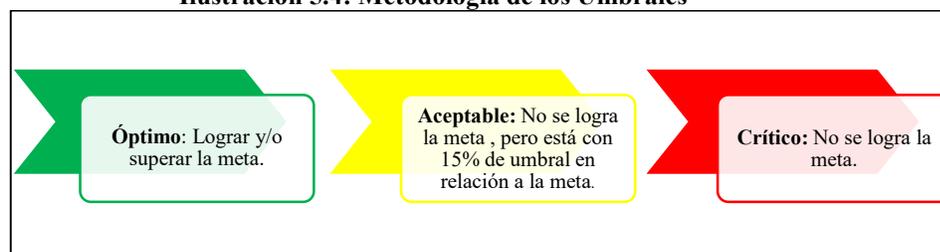
5.4.1.9. Los indicadores, las metas y las iniciativas.

Como mencionan en el libro Mapas Estratégicos, el Balanced Scorecard traduce los objetivos del mapa estratégico en indicadores y metas a alcanzar. Esto no significa que solo tenga que identificarlos, sino que, se tiene que elaborar un programa de acción que permitan alcanzar las metas. (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 2004)

Estos fueron los parámetros de medición que se utilizó para la elaboración de la Matriz del Balaced Scorecard:

- **Los Indicadores**, que se utilizaron para medir cada objetivo estratégico. Indicadores financieros, como en el caso del decrecimiento de los costos de ventas y no financieros como en el caso del porcentaje de nuevos clientes captados. Estos indicadores servirán para controlar el proceso del Plan de Mejora de la empresa GAMBAKIL S.A., es decir, con ellos se podrá confirmar si se llegó o no a la meta.
- **La Frecuencia**, se utilizó dependió de cada objetivo operativo, ya que, si el objetivo fue aumentar el número de clientes, la frecuencia que se utilizó fue semestral. La frecuencia se la utiliza para saber en qué periodo de tiempo se puede verificar si los resultados son satisfactorios o no.
- **La Meta**, es el valor numérico que se utiliza en el objetivo operativo, en el caso de incrementar las capacitaciones del personal en un 70%, la meta es el porcentaje.
- **El Umbral**, es el margen en donde el resultado obtenido de los indicadores puede ubicarse, en este Plan de Mejora se utilizó un umbral de 15%. En el siguiente gráfico se detalla el significado de los tres colores (verde, amarillo y rojo) del umbral.

Ilustración 5.4: Metodología de los Umbrales



Elaborado por: Los autores

- **El responsable**, es la persona o área, encargada del control y cumplimiento del objetivo estratégico y sus indicadores en cada frecuencia señalada.

En la siguiente matriz, se detalla cada indicador mencionado anteriormente, los cuales forman parte de la Matriz del Balanced Scorecard.

Tabla 5.7: Indicadores de Gestión del Plan de Mejora

MATRIZ DE INDICADORES								
OBJ. OPE	INDICADORES	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FRECUENCIA	META	UMBRAL	TIPO	COMPORTAMIENTO DEL INDICADOR	RESPONSABLE
OO 1.1.1.	$\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Ingreso por ventas}}$	Mide el decrecimiento de los costos de ventas en relación con los ingresos por ventas de la empresa.	Mensual	30%	$\geq 30\%$	Reducción	Continuo	Departamento Contable
					[25% - 29.99%)			
					$< 25\%$			
OO 1.1.2.	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} * 365}{\text{Ventas anuales}}$	Evalúa en cuantos días la empresa cobra a sus clientes.	Mensual	45 días	≤ 45 días	Reducción	Continuo	Departamento Contable
					[46 - 52) días			
					> 52 días			
OO 1.2.1.	$\frac{\text{Rentabilidad cliente actual año n}}{\text{Rentabilidad cliente actual año n-1}}$	Evalúa el incremento de la rentabilidad del cliente en el año actual en relación con el año anterior.	Mensual	15%	$\geq 15\%$	Incremento	Continuo	Departamento Contable
					[12.75% - 14.99%)			
					$< 12.75\%$			
OO 2.1.1.	$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total de clientes del periodo}}$	Evalúa el porcentaje de nuevos clientes captados en un periodo determinado.	Semestral	1	> 1	Incremento	Discreto	Departamento Comercial
					1			
					< 1			
OO 2.2.1.	$\frac{\text{Nuevos convenios} * 100}{\text{Total de convenios del periodo}}$	Evalúa el porcentaje de incremento de los convenios con los proveedores para lograr más opciones de productos y precios.	Semestral	50%	$> 50\%$	Incremento	Discreto	Departamento Comercial
					[42.5% - 49.99%)			
					$< 42.5\%$			

OO 3.1.1.	$\frac{\text{Nuevas mejoras} * 100}{\text{Total de mejoras del periodo}}$	Refleja el porcentaje de mejoras tecnológicas y físicas realizadas en un periodo determinado.	Anual	50%	>50%	Incremento	Discreto	Gerencia General
					[42.5% - 49.99%]			
					<42.5%			
OO 3.1.2.	$\frac{\text{Nuevas investigaciones y desarrollos} * 100}{\text{Total de investigaciones y desarrollos del periodo}}$	Refleja el porcentaje de incremento de las investigaciones y desarrollos realizadas en el periodo determinado.	Semestral	50%	>50%	Incremento	Discreto	Gerencia General
					[42.5% - 49.99%]			
					<42.5%			
OO 3.2.1.	$\frac{\# \text{ de objetivos cumplidos}}{\# \text{ de objetivos establecidos}}$	Refleja el cumplimiento de las actividades establecidas por los jefes de área al personal.	Mensual	80%	>80%	Incremento	Discreto	Gerencia General
					[68% - 79.99%]			
					<68%			
OO 3.2.2.	$\frac{\# \text{ de trabajadores con discapacidad}}{\# \text{ total de trabajadores}}$	Refleja el porcentaje de personas con discapacidad que la empresa ha contratado.	Anual	4%	>4%	Incremento	Continuo	Recursos Humanos
					[3.40% - 3.99%]			
					<3.40%			
OO 4.1.1.	$\frac{\# \text{ de capacitaciones realizadas}}{\# \text{ de capacitaciones planificadas}}$	Refleja el porcentaje de capacitaciones planificadas que se están cumpliendo.	Trimestral	70%	>70%	Incremento	Continuo	Recursos Humanos
					[59.5% - 69.99%]			
					<59.5%			
OO 4.1.2.	$\frac{\# \text{ de trabajadores satisfechos}}{(\# \text{ total de trabajadores}) * 100}$	Evalúa el porcentaje de satisfacción del personal con la estructura organizacional y su ideología promovida.	Mensual	70%	>70%	Incremento	Continuo	Recursos Humanos
					[59.5% - 69.99%]			
					<59.5%			
OO 4.2.1.	$\frac{\text{cantidad de insumos utilizados}}{(\# \text{ total de insumos}) * 100}$	Evalúa el nivel de control sobre los productos que sirven para la alimentación del camarón.	Mensual	75%	>75%	Incremento	Mensual	Departamento de Producción
					[63.75% - 74.99%]			
					<63.75%			

Elaborado por: Los autores

5.5. Planeación

Después de detallar las estrategias de cada perspectiva del BSC con su respectivo objetivo estratégico y operativo, es necesario mencionar la planeación con la cual se podrán hacer realidad todas las propuestas planteadas en el Plan de Mejora.

5.5.1. Incrementar la cartera de clientes.

Para incrementar un cliente más a la cartera de clientes, es necesario la elaboración del Plan de Marketing que se detalla a continuación:

5.5.1.1. Descripción de la Situación

En este punto se indicará los factores externos que hacen que la empresa se vea afectada positiva o negativamente.

- Uno de los temas que se ha tratado en este Plan de Mejora, es el Acuerdo con la Unión Europea, el cual es un punto a favor que posee la empresa. Actualmente solo se beneficiaría indirectamente, ya que GAMBAKIL S.A. no posee empacadora y no exporta su producto, pero con la ejecución de todas las propuestas detalladas en este plan, la empresa mejoraría su infraestructura, obtendría nueva tecnología, con la que estaría a nivel de empresas exportadoras de camarón, y así obtendría muchos más beneficios, que los que obtiene indirectamente con el acuerdo.
- En una entrevista José Camposano, presidente de la Cámara Nacional de Acuicultura, habló de las proyecciones del sector camaronero, e indicó que el sector crecerá aproximadamente 3% sobre las exportaciones del año pasado. Esto quiere decir que se podrá agregar a los 240 millones de libras que se exportan a ese destino, alrededor de 6 a 7 millones de libras adicionales, de esos 240 millones de libras que Ecuador exporta,

(equivalen al 30% de la producción nacional) corresponden al 24% de las importaciones europeas de camarón, ubicando a Ecuador como el principal proveedor de este crustáceo en los países de la UE. (PRO ECUADOR, 2017) El Ecuador fue el único en América Latina que, tras la caída de precios y enfermedades que causaron la disminución de la producción del camarón, pudo aumentar su producción. Las exportaciones aumentaron un 7.5% en abril del 2017.

- A pesar de que la empresa posee problemas en el Área Administrativa, cuenta con ingresos considerables, lo que podría utilizar para invertir en su infraestructura, ampliar su área Productiva y además de esto, mejorar significativamente su marca en el mercado, ya que no basta con invertir en la parte física de la empresa, si en el mercado no es reconocida.
- La empresa no ha invertido en lo absoluto en su marca como tal, ya que solo poseen un nombre, pero no un logo que los identifique. No poseen página web, esto quiere decir que no poseen alguna interacción con posibles clientes, ya que solo se centran en el único que han tenido desde el cambio de administración.

5.5.1.2. Determinación de objetivos

- El posicionamiento de la marca en el mercado.
- Ser reconocida por su producto de calidad.
- Incrementar el número de clientes potenciales.

5.5.1.3. Selección de estrategias

Es necesario tener claro la situación de la empresa, así que, se iniciará reforzando la relación con el único cliente, mientras se comience a invertir para ampliar el área productiva. Cuando la empresa ya se encuentre en posibilidades de incrementar su oferta, es necesario implementar una campaña de marketing, la que se basará en la creación del logo y marca de la empresa, diseño de una página web, y redes sociales, en las que se puede ofertar el producto de manera más interactiva. También es necesario dar a conocer la responsabilidad que tienen la empresa con el medio ambiente. Se puede elaborar programas de concientización dirigidos a la industria acuícola, para ganar más aceptación el mercado ecuatoriano y el europeo.

La participación de la empresa en las ferias internacionales que organiza la Cámara Nacional de Acuicultura, son de vital importancia, ya que es un medio más sencillo de hacerse conocer en el mercado. Las exposiciones que organizan algunas provincias como las del Guayas o el El Oro, también puede ayudar a la empresa, ya que en estas clases de exposiciones tratan de temas que pueden beneficiar a la empresa, como nuevos procesos productivos, o nueva tecnología. En conclusión, estas estrategias no se las puede implementar en tan solo un periodo, sino que, son la clase de estrategias que se deben mantener en la empresa durante años, para que pueda seguir creciendo. Cabe mencionar que no son propuestas de alto valor económico, ya que uno de los objetivos en el Plan de Mejora es la reducción de costos.

5.5.2. Incrementar en 4% el número de personas discapacitadas

La empresa tiene 2 años en el mercado, y es necesario regirse a las leyes, por lo que se cree necesario incrementar el número de personas discapacitadas. En la actualidad la empresa no posee ninguna persona discapacitada laborando ya que su número de empleados no pasa de 20 trabajadores, pero rigiéndose al Plan de Mejora realizado, sus implementaciones

tecnológicas y de infraestructura, es necesario la contratación de más personal para el área de producción. En ese escenario el 4% de personas discapacitadas del total de trabajadores, sería un número que se debería tomar en cuenta.

5.5.3. Incrementar las capacitaciones en un 70% al personal.

En las encuestas realizadas se pudo obtener un dato muy importante, que son las capacitaciones; los empleados no poseen ninguna clase de capacitación, ni por los riesgos que pueden tener realizando su trabajo, ni para la implementación de nuevas formas de crianza de camarón, por lo que es indispensable el diseño de un plan de capacitaciones en el cual, los empleados puedan ejercer de mejor manera su trabajo, aplicando nuevas técnicas para la crianza o cosecha de camarón. El área administrativa se encargará de diseñar un horario indicado para las capacitaciones, ya que no pueden dejar a un lado su labor.

5.5.4. Incrementar la satisfacción del personal en un 70%

En capítulos anteriores se mencionó que la empresa no posee misión, visión ni valores establecidos, por lo que es necesario implementarlo. Así los trabajadores sabrán cual es el fin de la empresa, y puedan comprometerse a cumplir con la misión. Es necesario implementar reglas claras, así como también compromisos de los trabajadores.

Este cambio no es solo con los empleados del área de producción sino, el cambio viene desde el nivel más alto de la empresa, ya que no posee una buena estructura organizacional, por aquello es necesario diseñar un organigrama mejor distribuido.

5.5.5. Incrementar en un 75% el control sobre los insumos

Para la implementación de un sistema de control sobre los productos como los alimentos, vitaminas o químicos que la empresa utiliza, es necesario la creación de un plan de manejo y control de insumo, de esto se encargará el Jefe de Producción, el cual designará a varias personas este trabajo, el cual no le quitará mucho tiempo al personal. Es posible que la empresa no tenga recursos para utilizarlos en un dispositivo electrónico para el control de los insumos, pero se puede comenzar con un listado de productos por día, manejándolo físico y digitalmente. Luego de esto se podrá obtener datos estadísticos, porcentajes de insumos que se utiliza para cada cosecha.

CAPITULO VI

6. RIESGOS DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se señalará los posibles riesgos que le afectarían a la empresa al momento de hacer cumplir los objetivos estratégicos definidos en el Plan de Mejora, detallado en el capítulo anterior.

6.1. Matriz de riesgo

Se realizó una matriz sobre la cual se enumeró los posibles riesgos de cada objetivo operativo, dicha matriz está estructurada de la siguiente manera:

- **Riesgo:** posibles situaciones en las que los objetivos operativos, no puedan cumplirse a cabalidad.
- **Probabilidad de Ocurrencia:** es la probabilidad de que ocurra el riesgo.

- **Impacto Potencial:** para cuantificarlo se utiliza una escala del 1 al 10, donde 1 significa que el impacto, al ocurrir el riesgo no es tan grave y 10 donde el impacto de ocurrir el riesgo será mayor.
- **PO * IP:** probabilidad de ocurrencia multiplicada por el impacto potencial. El resultado de esta multiplicación nos indicará si es necesario hacer un Plan de Acción.
- **Plan de Acción:** método por el cual el objetivo operativo se podrá cumplir.
- **Gestión de Riesgo:** acciones que se implantarán para prevenir los posibles riesgos.

Tabla 5.8: Matriz de Riesgos
MATRIZ DE RIESGOS

Nº	OBJETIVOS OPERATIVOS	Nº	RIESGO	PO	IP	PA / GR
OO1	1.1.1. Reducir en un 30% los costos de ventas anuales de la empresa en relación con los ingresos por ventas del año en curso mediante las renegociaciones sobre los precios con los actuales y nuevos proveedores.	R1	1.1.1. Debido a que se quiere reducir los costos de ventas anuales es posible que el personal encargado cometa algún error, esto podría ocasionar que se tomen malas decisiones al momento de escoger proveedores.	75%	7	Plan de acción
OO2	1.1.2. Reducir el periodo promedio de cobro a 45 días realizando nuevos acuerdos de plazos con los clientes basados en montos y frecuencias de compras.	R2	1.1.2. Debido a la reducción del periodo promedio de cobro, esto puede llevar a los clientes a sentirse presionados por realizar los pagos, causando una disminución de la lealtad del cliente con la empresa.	70%	8	Plan de acción

OO3	<p>1.2.1. Incrementar la rentabilidad del cliente actual en un 15% mediante la implementación de un convenio en el cual mientras exista un mayor volumen de compra mayor será el descuento otorgado.</p>	R3	<p>1.2.1. Debido a la implementación del convenio con el cliente actual, ocasionaría que los nuevos clientes se sientan discriminados y no quieran hacer negocios con la empresa.</p>	75%	7	Plan de acción
OO4	<p>2.1.1. Incrementar la cartera de clientes en 1 cliente realizando la implementación de un nuevo plan de marketing.</p>	R4	<p>2.1.1. Debido al incremento de la cartera de clientes, la empresa logrará aumentar sus ingresos, esto causaría que los costos de ventas de la empresa también sufran un incremento cuando lo que queremos es que disminuyan.</p>	80%	7	Plan de acción
OO5	<p>2.2.1. Incrementar los convenios con los proveedores en un 50% mediante la implementación de un programa de políticas comerciales.</p>	R5	<p>2.2.1. Debido a que la empresa busca incrementar sus convenios con los proveedores, esto podría causar que ellos quieran sacar mayor provecho de la negociación.</p>	60%	6	Plan de acción
OO6	<p>3.1.1. Incrementar las mejoras tecnológicas y físicas actuales de la empresa en un 50%, implementando nuevos procesos de innovación.</p>	R6	<p>3.1.1. Debido al incremento en las mejoras físicas y tecnológicas de la empresa, esto ocasionaría que la empresa se vea en la necesidad de recurrir a un préstamo bancario corriendo el riesgo de que las tasas de intereses sean elevadas.</p>	80%	6	Plan de acción

OO7	3.1.2. Incrementar el nivel de investigación y desarrollo de la empresa en un 50% mediante la contratación de un equipo destinado a estas actividades.	R7	3.1.2. Debido a que se incrementará el nivel de I&D de la empresa, es probable que se requiera contratar personal especializado, esto ocasionaría que los gastos de la empresa se vean elevados y no se reflejen resultados positivos en el área.	70%	7	Plan de acción
OO8	3.2.1. Incrementar en un 80% la eficiencia y eficacia de las labores del personal mediante la implementación de un manual de funciones que permita evaluar el desempeño de los trabajadores.	R8	3.2.1. Debido a que se planea realizar la implementación de un manual de funciones, esto causaría que el personal no lo tome de manera positiva llevando a una disminución de la satisfacción.	75%	6	Plan de acción
OO9	3.3.1. Incrementar en 4% el número de personas discapacitadas del total de trabajadores de la empresa, mediante el plan de reinserción de personas con discapacidades dispuesto por el gobierno.	R9	3.3.1. Debido a que se debe cumplir con el plan de reinserción, si la empresa no llegara a cubrir el porcentaje de personal discapacitado requerido, ocasionaría que el gobierno aplique multas a la empresa.	80%	7	Plan de acción
OO10	4.1.1. Incrementar las capacitaciones en un 70% al personal mediante el diseño de un plan de capacitaciones de acuerdo con las funciones realizadas por el personal.	R10	4.1.1. Debido a que se quiere hacer un diseño de un plan de capacitaciones, si la persona encargada de realizar las capacitaciones no las realiza como se planificó, esto ocasionaría que tanto los altos directivos como el personal no quieran	75%	5	Plan de acción

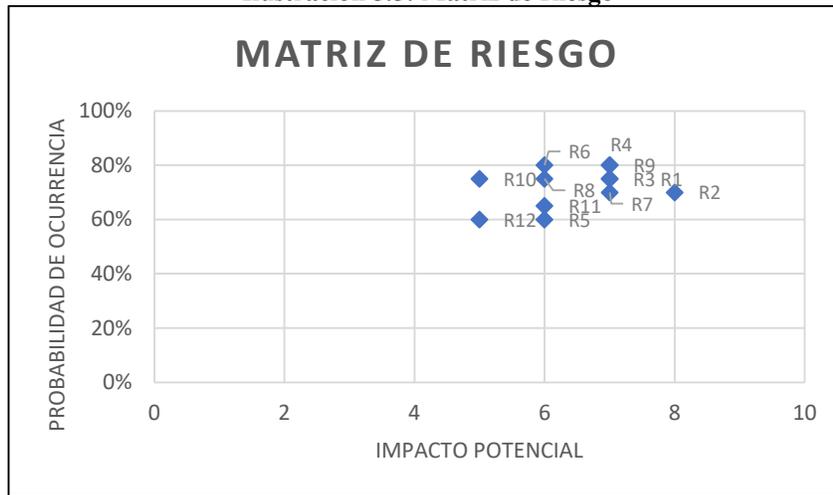
			aceptar futuros planes de capacitación.			
OO11	4.1.2. Incrementar la satisfacción del personal en un 70% realizando la implementación de la ideología de la empresa (Misión, Visión y Valores) mediante la creación de una estructura organizacional y promoviendo valores, hábitos y compromiso del trabajador.	R11	4.1.2. Debido a que se quiere crear una estructura organizacional, es posible que a los altos directivos les cueste llegar a un acuerdo en cuanto a las propuestas, esto ocasionaría que la implementación de la estructura se vea aplazada más de lo esperado o pueda llegar a no implementarse.	65%	6	Plan de acción
OO12	4.2.1. Incrementar en un 75% el control sobre los productos de alimento para camarón mediante la creación de un plan de manejo y control de insumos.	R12	4.2.1. Debido a que se quiere llevar un mayor control sobre los productos alimenticios para el camarón, puede ocurrir que el personal responsable de ese plan no lo implemente como es debido, esto ocasionaría que los insumos puedan acabarse con mayor rapidez.	60%	5	Plan de acción

Elaborado por: Los autores

6.2. Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos

El siguiente gráfico sirve para controlar el nivel de riesgo que podría existir en cada objetivo operativo, es decir que se puede observar cuál de todos los riesgos tienen mayor impacto o mayor probabilidad de ocurrencia.

Ilustración 5.5: Matriz de Riesgo



Elaborado por: Los autores

Como se puede observar, la mayoría de los posibles riesgos se encuentran en el cuadrante Impacto (6 a 9) y Probabilidad de Ocurrencia (66% a 90%) esto significa que poseen un gran impacto y mayor probabilidad de ocurrencia. Por esto es necesario la creación de Planes de Acción para mitigar los posibles riesgos pueda ocurrir al momento de implementar el Plan de Mejora en la empresa.

6.3. Planes de prevención de riesgos

En la siguiente matriz se definió diferentes planes de prevención para cada uno de los posibles riesgos que puedan ocurrir al momento de ejecutarse el Plan de Mejora en la empresa.

Tabla 5.8: Plan de Prevención de Riesgos

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
N°	PA / GR	GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLE
R1	Plan de acción	Realizar constantemente capacitaciones al personal encargado de la selección de proveedores sobre la correcta selección de proveedores.	Recursos Humanos
R2	Plan de acción	Gestionar convenios de pago con los clientes en el cual se otorguen descuento en ventas en un porcentaje determinado dependiendo de la prontitud del pago.	Área Comercial
R3	Plan de acción	Negociar convenios con los nuevos clientes en el cual se les indique que recibirán el mismo beneficio después de cierto periodo de tiempo.	Área Comercial
R4	Plan de acción	Continuar realizando negociaciones con nuevos proveedores para lograr mantener los costos de ventas en un 30% menos que los ingresos.	Área Comercial
R5	Gestión de riesgo	Capacitar al personal encargado de la selección de proveedores para lograr realiza negociaciones que sean beneficiosas para ambas partes.	Recursos Humanos

R6	Plan de acción	Persuadir a los socios para obtener capital de inversión y así evitar hacer un préstamo a las entidades financieras, las cuales serían la última opción.	Gerente General
R7	Plan de acción	Tener un excelente proceso de selección y reclutamiento de personal para realizar contrataciones de personal capacitado y especializado en ese ámbito.	Recursos Humanos
R8	Gestión de riesgo	Realizar actualizaciones del manual de funciones constantemente según las actividades realizadas por cada uno.	Gerente General
R9	Plan de acción	Pactar fechas indicadas para el llamado a nuevos miembros de la empresa (discapacitados) y armar un plan de trabajo dependiendo de su discapacidad.	Recursos Humanos
R10	Gestión de riesgo	Establecer la obligatoriedad para todo el personal, en especial para la persona encargada de realizar las capacitaciones.	Área Administrativa
R11	Gestión de riesgo	Dejar esa actividad en manos de una persona que posea la capacidad de crear una estructura organizacional en base a los requerimientos de la Junta Directiva.	Gerente General

R12	Gestión de riesgo	Capacitar al personal previo a su nueva labor y delegar específicamente al personal encargado del control de insumos.	Jefe de Producción
-----	-------------------	---	--------------------

Elaborado por: Los autores

6.4. Acuerdo Comercial con la Unión Europea

Debido a que la Unión Europea se ha convertido en el segundo destino de las exportaciones no petroleras del Ecuador, el acuerdo comercial es un avance significativo para el fortalecimiento de las relaciones bilaterales. Este acuerdo comercial entre la Unión Europea y el Ecuador se suscribió el 11 de noviembre del 2016, pero entró en vigor el 1 de enero del 2017. El acuerdo libera de forma inmediata el 99,97% de la oferta exportable agrícola del Ecuador y el 100% de los productos industriales ecuatoriano, dándole así continuidad al trato preferencial a las exportaciones del Ecuador en el mercado europeo, pero este trato no se da solamente para los productos, sino que también incluye el comercio de servicios, obstáculos técnicos al comercio, indicaciones geográficas, medidas sanitarias y fitosanitarias y desarrollo sostenible. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

El punto principal del acuerdo es la reducción de los aranceles a casi el 95% de los productos exportados por la Unión Europea y del 60% a los productos exportados por el Ecuador. Con este acuerdo, los exportadores de la Unión Europea han logrado un ahorro de hasta 248 millones de EUR anuales. Pero, este acuerdo comercial no busca fortalecer sólo el intercambio comercial, sino que también busca ratificar el compromiso de cumplimiento con los estándares internacionales en todas las materias incluyendo los lineamientos multilaterales de la OMC. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

6.4.1. Eliminación arancelaria

Con el acuerdo comercial, se acordó eliminar los aranceles para todos los productos no agrícolas del Ecuador, entre ellos se encuentran los productos industriales, de pesca, productos de confección, maderas, muebles, plástico o papel. Mientras que para los productos agrícolas como las flores, el café, el cacao, el aceite de palma y la mayoría de frutas y hortalizas se beneficiaron con el libre acceso al mercado europeo desde que entró en vigor el acuerdo. Además, existen productos a los cuales se les irá desgravando poco a poco los aranceles, esto para no causar un impacto económico en el Ecuador.

En cuanto a los productos de pesca, el camarón es uno de los productos claves de las exportaciones. Este producto fue liberado de un arancel de 3.6%, pasando a un arancel del 0% y llegando a ser uno de los productos no agrícolas con mayor volumen de exportación. (Delegación de la Unión Europea en Ecuador, 2017)

6.4.2. Oportunidades de comercio con la Unión Europea

Tabla 5.9: Posición de Ecuador y sus competidores en la UE-2015

Subpartida	Descripción	Ranking	Principales Proveedores	% Part. 2015	Total
0306.16	Camarones y langostinos congelados "Pandalus SPP_Crangon Crangon" incluso ahumado, incluso sin pelar, cocidos en agua o en agua hirviendo.	1	Groenlandia	26.39%	74.39%
		2	Dinamarca	23.78%	
		3	Canadá	13.86%	
		4	Países Bajos	7.81%	
		7	Ecuador	2.55%	
0306.17	Los demás camarones y langostinos congelados.	1	Ecuador	16.06%	58.41%
		2	Indias	15.00%	
		3	Argentinas	11.91%	
		4	Bangladesh	8.48%	
		5	Vietnam	6.96%	

Fuente: (ProEcuador, 2016)

Elaborado por: Los Autores

La tabla 5.9 muestra la partición que ocupa el Ecuador en cuanto a las exportaciones realizadas en el año 2015 hacia la Unión Europea del producto analizado en cuestión y la participación de sus más cercanos competidores. Como se puede observar en la tabla, el Ecuador ocupa el 7mo lugar en exportaciones de camarones congelados y procesados con un 2.55%; mientras que los camarones congelados sin procesar ocupa el 1er lugar con un 16.06%. Esto demuestra que el producto ecuatoriano es altamente demandado en el mercado europeo y que se puede sacar más provecho aún con el Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea.

Con la entrada en vigor del Acuerdo Comercial Multipartes, el camarón ecuatoriano se ve beneficiado de un arancel de cero mientras que el mismo producto de terceros países se encuentra sometidos a un arancel del 12%. En este sentido el Ecuador tiene mayores oportunidades de incrementar sus ventas en el mercado europeo.

6.4.3 Beneficios del Acuerdo Comercial con la Unión Europea

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, la empresa GAMABAKIL S.A., se dedica a la explotación de criaderos de camarones, posee solo un cliente al que le vende toda su producción. Es decir, la empresa no posee empacadora y por esto no puede vender al camarón como un producto final, y menos tener la opción de exportarlo. Por lo que beneficios que se obtienen con el acuerdo son indirectos, entre ellos se tienen:

- Incremento de la demanda.
- Incremento de ingresos en la empresa
- Posibles alianzas estratégicas con empresas exportadoras de camarón.
- Posible aumento de capacidad en la planta
- Expansión del negocio.

Uno de los puntos más importantes de entre los beneficios es, el incremento de los ingresos de la empresa, ya que existe la posibilidad de que la empresa pueda incrementar su capacidad e incluso implementaría una planta, con la cual pudiera tener su producto final listo para exportar.

CAPITULO VII

7.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.1. Conclusiones

En cuanto a los objetivos específicos que se planteó al principio de este proyecto, cabe señalar que se pudo cumplir con cada uno de ellos. A continuación, se menciona las conclusiones obtenidas por cada objetivo.

1. Con respecto al objetivo No. 1 *“Realizar un análisis organizacional de la empresa GAMBAKIL S.A., a través de las diferentes matrices estratégicas”*, se logró realizar un análisis a los empleados del Área de Producción mediante encuestas y un análisis general de la empresa por medio de una entrevista al Gerente y al Jefe de Producción, y lo que obtuvimos es:
 - Mediante el diagnostico legal de la empresa, es decir, las encuestas realizadas a los trabajadores, se pudo observar que cada uno de ellos está conforme con su salario y los beneficios de ley que poseen, aunque ellos no reciban ningún tipo de capacitaciones, ya sea para el buen manejo del producto o para casos de seguridad, ya que ellos trabajan en un lugar donde no existe toda la seguridad necesaria.
 - Con las entrevistas se pudo concluir que, por el momento no desean expandir el área de producción ni implementar un área de empaclado, aunque si tienen planeado mejorar su tecnología, más que todo en el Área de Producción.
2. Con respecto al objetivo No. 2 *“Examinar las variables financieras y no financieras para identificar la situación actual de la empresa”*, se realizó análisis financieros del 2014, 2015 y 2016 que permitieron conocer la situación actual de la empresa, se logró

realizar un análisis horizontal y vertical tanto del Balance General como del Estado de Resultados, al igual que se hizo un análisis de razones o ratios financieros. En base a dichos análisis se pudo concluir que:

- El 2015 fue el único año en que la empresa tuvo un buen nivel de liquidez, sin embargo, en ningún año pudo pagar sus deudas sin hacer uso de sus inventarios, lo cual significa que la empresa estuvo haciendo mal uso de sus activos líquidos.
 - El periodo promedio de cobro ha ido disminuyendo en cada año, aunque su periodo promedio de pago refleja que las cuentas por pagar se liquidan luego de que se cancelen las cuentas por cobrar. En el último año de análisis la empresa demostró su bajo grado de dependencia frente a los acreedores.
 - En conclusión, la empresa en el último año se ha visto afectada por sus costos de ventas, los cuales no dejan que obtenga un mayor nivel de utilidad.
3. Con respecto al objetivo No. 3 *“Diseñar un Plan de Mejora monitoreado por la herramienta Balanced Scorecard (BSC)”*, se pudo establecer un plan, con respecto a cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard y sus objetivos operativos, los que indican de qué forma se podrá realizar lo planteado en las estrategias. El Plan de Mejora se enfocó básicamente en la cartera de clientes, la adquisición de nueva tecnología y el desempeño de los trabajadores en la compañía, por lo que se necesitó especificar de qué forma se podría lograr cada una de las propuestas establecidas en el plan.
4. Y por último se pudo realizar el objetivo No. 4 *“Identificar los posibles riesgos internos y externos que obstruirían el cumplimiento del Plan de mejora propuesto”*, en este último objetivo se evaluó cada una de las propuestas diseñadas en el objetivo anterior, para establecer que posibles riesgos pudieran tener al momento de implementar el Plan

de Mejora y por medio de la matriz de Probabilidad de Ocurrencia vs Impacto Potencial, se pudo obtener los riesgos que necesitarían de un Plan de Acción, ya que son riesgos que generarían gran impacto al momento de ejecutarlos en la empresa. Por último, se realizó el plan de acción de los posibles riesgos mencionados anteriormente.

7.1.2. Recomendaciones

Se recomienda al gerente general controlar los gastos de la empresa, especialmente los menos importantes, hasta que se logre la implementación del Balanced Scorecard y que este posea al menos 6 meses de funcionamiento, periodo en el cual se debe monitorear, controlar y realizar seguimiento de los objetivos.

Además, debe controlar al personal responsable del seguimiento del Balanced Scorecard, ya que ese personal será el responsable de que se logren alcanzar los objetivos planteados y de que se realice la el seguimiento, gestión y control de los posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos planteados; por ende, es recomendable que todo el personal encargado de cumplir con estos objetivos se vea íntegra y completamente involucrados. También se recomienda que la empresa no busque cumplir con todos los objetivos al mismo tiempo, más bien deben ir poco a poco para lograr asegurar que se cumplan en su cabalidad.

Además, si la empresa llega a cumplir todos estos objetivos, es recomendable que analice la posibilidad de expandir su negocio y abrirse paso por el mercado europeo aprovechando la firma del Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, ya que este puede presentarle grandes beneficios; ya sea realizando exportaciones o por medio de alianzas estratégicas.

Bibliografía

- AGRIPAC. (s.f.). Obtenido de <http://www.agripac.com.ec/es/quienes-somos/>
- APA, N. (2016). *Normas APA*. Obtenido de <http://normasapa.net/2017-edicion-6/>
- Armstrong, K. &. (2008). Fundamentos de Marketing . En *Fundamentos de Marketing* (pág. 54). México .
- Balanced Scorecard. (s.f.). Obtenido de Fundamentos de Balanced Scorecard: <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- Bartle, P. (2011). *SMART - Características de los buenos objetivos*.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación* . Colombia : PEARSON .
- COMERCIO, E. (26 de Octubre de 2016). *Ingreso de productos sin arancel es el mayor logro del acuerdo*. Obtenido de EL COMERCIO: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ingreso-productos-arancel-comerio-unioneeuropea.html>
- Delegación de la Unión Europea en Ecuador. (Marzo de 2017). *Delegación de la Unión Europea en Ecuador*. Obtenido de https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador.pdf
- EL COMERCIO. (18 de Julio de 2014). Obtenido de El sector exportador es el mayor beneficiado del acuerdo con la UE: <http://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-ue-exportaciones-ecuador-preferenciasarancelarias.html>

El comercio. (16 de Julio de 2017). Nuevas Inversiones en el sector camaronero del Ecuador.

Nuevas Inversiones en el sector camaronero del Ecuador.

Enrique Bonsón, V. C. (2009). *Análisis de estados financieros* . España: Pearson.

GAMBAKIL S.A. (31 de Diciembre de 2016). Superintendencia de Compañías. Guayaquil, Guayas, Ecuador.

Keipi, K., Mora, S., & Bastidas, P. (2005). *Gestión de riesgo de amenazas naturales en proyectos de desarrollo.*

Líderes, R. (2014). *Revista Líderes*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/industrial-nacional-camaron-refloto-fuerza.html>

Mckee, K. (2000). *Metodología de Riesgo de Federal Reserve Banks*.

Ministerio , d. E. (Noviembre de 2016). *Acuerdo Comercial Ecuador-Unión Europea*. Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

Ministerio, d. C. (11 de Noviembre de 2016). Obtenido de Acuerdo Comercial Ecuador – Unión Europea: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>

NICOVITA. (s.f.). Obtenido de <http://www.nicovita.com.pe/SitePages/index.aspx>

OMARSA. (s.f.). Obtenido de <http://www.omarsa.com.ec/index.php/es/>

Periódico El Diario. (2017). *Cinco beneficios del Acuerdo Multipartes entre Ecuador y la Unión Europea*. Obtenido de <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/412189-cinco-beneficios-del-acuerdo-multipartes-entre-ecuador-y-la-union-europea/>

Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina : Editorial Rei Argentina .

Pro Ecuador. (2016). *Pro Ecuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/>

PRO ECUADOR. (5 de Mayo de 2017). *El precio y enfermedades afectaron la producción de camarón mundial – Abril 2017*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/el-precio-y-enfermedades-afectaron-la-produccion-de-camaron-mundial/>

ProEcuador. (2013). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/fishing-and-aquaculture/>

ProEcuador. (2016). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/04/PERFIL-DE-ACUACULTURA.pdf>

ProEcuador. (04 de Octubre de 2016). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/la-union-europea-un-mercado-de-oportunidades/>

PURINA. (s.f.). *PURINA*. Obtenido de http://www.nutrimentspurina.com.pe/Screens/Historia_Purina.aspx

Quirola, G. (s.f.). Obtenido de <http://www.gquirola.com/>

Robert S. Kaplan & David P. Norton. (2004). *Mapas Estratégicos, Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. México : McGRAW-HILL.

uouhuhjhjhj. (jjk).

Vicepresidencia República del Ecuador. (2016). Obtenido de ECUADOR FIRMA ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA:
<http://www.vicepresidencia.gob.ec/ecuador-firma-acuerdo-comercial-con-la-union-europea/>

Zutter, L. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* . México: Pearson.

ANEXOS

Análisis Horizontal del Balance General						
Cuentas	2014	2014 (%)	2015	2015 (%)	2016	2016 (%)
Activos	\$ 219.685,18	100%	\$ 225.313,65	103%	\$ 188.673,37	86%
Activos corrientes	\$ 119.018,81	100%	\$ 137.347,36	115%	\$ 115.202,65	97%
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 2.432,44	100%	\$ 2.882,00	118%	\$ 8.492,86	349%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 48.571,16	100%	\$ 59.353,77	122%	\$ 77.075,80	159%
Otros activos corrientes	\$ -	100%	\$ 1.328,37	0%	\$ 6.849,17	0%
Inventarios	\$ 68.015,21	100%	\$ 73.783,22	108%	\$ 22.784,82	33%
Activos no corrientes	\$ 100.666,37	100%	\$ 87.966,29	87%	\$ 73.470,72	73%
Propiedades, planta y equipo	\$ 127.001,44	100%	\$ 127.001,44	100%	\$ 121.746,29	96%
Depreciación acumulada	\$ (26.335,07)	100%	\$ (39.035,15)	148%	\$ (48.275,57)	183%
Pasivos	\$ 187.518,49	100%	\$ 189.010,49	101%	\$ 98.681,25	53%
Pasivos corrientes	\$ 78.276,16	100%	\$ 78.376,16	100%	\$ 98.681,25	126%
Cuentas y documentos por pagar	\$ 65.300,99	100%	\$ 64.025,98	98%	\$ 94.412,17	145%
Otros pasivos corrientes	\$ 12.975,17	100%	\$ 14.350,18	111%	\$ 4.269,08	33%
Pasivos no corrientes	\$ 109.242,33	100%	\$ 110.634,33	101%	\$ -	0%
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$ 105.619,33	100%	\$ 105.619,33	100%	\$ -	0%
Otros pasivos no corrientes	\$ 3.623,00	100%	\$ 5.015,00	138%	\$ -	0%
Patrimonio	\$ 32.166,69	100%	\$ 36.303,16	113%	\$ 89.992,12	280%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 219.685,18	100%	\$ 225.313,65	103%	\$ 188.673,37	86%

Cuentas	Análisis Horizontal					
	2014	2014 (%)	2015	2015 (%)	2016	2016 (%)
Activos	\$ 219.685,18	100%	\$ 225.313,65	103%	\$ 188.673,37	86%
Activos corrientes	\$ 119.018,81	100%	\$ 137.347,36	115%	\$ 115.202,65	97%
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 2.432,44	100%	\$ 2.882,00	118%	\$ 8.492,86	349%
Cuentas y documentos por cobrar	\$ 48.571,16	100%	\$ 59.353,77	122%	\$ 77.075,80	159%
Otros activos corrientes	\$ -	100%	\$ 1.328,37	0%	\$ 6.849,17	0%
Inventarios	\$ 68.015,21	100%	\$ 73.783,22	108%	\$ 22.784,82	33%
Activos no corrientes	\$ 100.666,37	100%	\$ 87.966,29	87%	\$ 73.470,72	73%
Propiedades, planta y equipo	\$ 127.001,44	100%	\$ 127.001,44	100%	\$ 121.746,29	96%
Depreciación acumulada	\$ (26.335,07)	100%	\$ (39.035,15)	148%	\$ (48.275,57)	183%
Pasivos	\$ 187.518,49	100%	\$ 189.010,49	101%	\$ 98.681,25	53%
Pasivos corrientes	\$ 78.276,16	100%	\$ 78.376,16	100%	\$ 98.681,25	126%
Cuentas y documentos por pagar	\$ 65.300,99	100%	\$ 64.025,98	98%	\$ 94.412,17	145%
Otros pasivos corrientes	\$ 12.975,17	100%	\$ 14.350,18	111%	\$ 4.269,08	33%
Pasivos no corrientes	\$ 109.242,33	100%	\$ 110.634,33	101%	\$ -	0%
Cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$ 105.619,33	100%	\$ 105.619,33	100%	\$ -	0%
Otros pasivos no corrientes	\$ 3.623,00	100%	\$ 5.015,00	138%	\$ -	0%
Patrimonio	\$ 32.166,69	100%	\$ 36.303,16	113%	\$ 89.992,12	280%
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 219.685,18	100%	\$ 225.313,65	103%	\$ 188.673,37	86%

Análisis Horizontal Estado de Resultados						
Cuentas	2014	2014 (%)	2015	2015 (%)	2016	2016 (%)
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 311.714,42	100%	\$ 409.987,00	132%	\$ 551.948,78	177%
Costos de ventas y producción	\$ 200.913,55	100%	\$ 320.819,23	160%	\$ 476.787,12	237%
Ganancia bruta	\$ 110.800,87	100%	\$ 89.167,77	80%	\$ 75.161,66	68%
Gastos operacionales	\$ 59.623,26	100%	\$ 79.658,36	134%	\$ 67.538,10	113%
Gastos no operacionales	\$ 1.728,65	100%	\$ 484,74	28%	\$ 224,79	13%
Total gastos	\$ 61.351,91	100%	\$ 80.143,10	131%	\$ 67.762,89	110%
Utilidad de ejercicio	\$ 49.448,96	100%	\$ 9.024,67	18%	\$ 7.398,77	15%
Participación a trabajadores (15%)	\$ (7.417,34)	100%	\$ (1.353,70)	18%	\$ -	0%
Gastos no deducibles	\$ -	100%	\$ 1.871,58	0%	\$ -	0%
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$ 42.031,62	100%	\$ 9.542,55	23%	\$ 7.398,77	18%
Impuestos a la renta causado (22%)	\$ (9.246,96)	100%	\$ (2.099,36)	23%	\$ (1.257,79)	14%
Ganancia (Perdida) neta del periodo	\$ 32.784,66	100%	\$ 7.443,19	23%	\$ 6.140,98	19%

Análisis Vertical Estado de Resultados						
Cuentas	2014	2014(%)	2015	2015 (%)	2016	2016 (%)
Ingresos de actividades ordinarias	\$ 311.714,42	100%	\$ 409.987,00	100%	\$ 551.948,78	100%
Costos de ventas y producción	\$ 200.913,55	64%	\$ 320.819,23	78%	\$ 476.787,12	86%
Ganancia bruta	\$ 110.800,87	36%	\$ 89.167,77	22%	\$ 75.161,66	14%
Gastos operacionales	\$ 59.623,26	19%	\$ 79.658,36	19%	\$ 67.538,10	12%
Gastos no operacionales	\$ 1.728,65	1%	\$ 484,74	0%	\$ 224,79	0%
Total gastos	\$ 61.351,91	20%	\$ 80.143,10	20%	\$ 67.762,89	12%
Utilidad de ejercicio	\$ 49.448,96	16%	\$ 9.024,67	2%	\$ 7.398,77	1%
Participación a trabajadores (15%)	\$ (7.417,34)	-2%	\$ (1.353,70)	0%	\$ -	0%
Gastos no deducibles	\$ -	0%	\$ 1.871,58	0%	\$ -	0%
Utilidad antes de intereses e impuestos	\$ 42.031,62	13%	\$ 9.542,55	2%	\$ 7.398,77	1%
Impuestos a la renta causado (22%)	\$ (9.246,96)	-3%	\$ (2.099,36)	-1%	\$ (1.257,79)	0%
Ganancia (Perdida) neta del periodo	\$ 32.784,66	11%	\$ 7.443,19	2%	\$ 6.140,98	1%



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANÍSTICAS**



**La siguiente encuesta, dirigida al personal de la compañía, tiene como fin
determinar la satisfacción de los empleados en el trabajo.
Esta encuesta es para uso netamente académico**

1. Indique su área de trabajo en la empresa: _____

2. ¿Qué tan de acuerdo está usted con las siguientes afirmaciones sobre tu lugar de trabajo?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El departamento está completamente equipado y me permite trabajar de una forma cómoda.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En el lugar de trabajo, soy continuamente distraído/a y no puedo concentrarme.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El lugar de trabajo es apropiado.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. ¿Qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones sobre sus compañeros?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Somos un equipo, puedo confiar en ellos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos entendemos bien.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos respetamos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reconozco a mis compañeros por su trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. ¿Te identificas con tu trabajo y con lo que haces?

- Sí
 No

5. ¿Qué es lo que más valoras de tu trabajo?

(Clasifica del 1 al 4 según su importancia, siendo 1 muy importante y 4 poco importante)

- Horas de trabajo
 Ambiente amigable
 Beneficios
 Vacaciones

6. ¿Hay algo que te molesta en tu trabajo o te gustaría cambiar?

7. ¿Cuenta la organización con un plan de beneficios sociales?

- Sí
 No

8. ¿Tiene la empresa un plan de promoción para los trabajadores

- Sí
 No

9. ¿La empresa brinda capacitaciones a los trabajadores?

- Sí
 No

10. ¿La empresa brinda beneficios de ley a los trabajadores?

- Sí
 No

11. ¿Los pagos son realizados a tiempo?

- Sí
 No

12. ¿Las horas extras son remuneradas según lo indica la ley?

- Sí
 No

13. ¿Se siente conforme trabajando para la empresa?

- Sí
 No

14. Años trabajando en la empresa.

- Menos de 3 meses
- De 3 meses a 1 año
- Más de 1 año

15. Genero

- Masculino
- Femenino

16. Nivel de educación.

- Primaria
- Secundaria
- Universidad

17. Edad

- Menor de 20 años
- De 20 a 30 años
- Mayor a 30 años

Muchas gracias por su tiempo!!