

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“PROPUESTA DEL MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN POR
RESULTADOS UTILIZANDO LA METODOLOGÍA DEL
BALANCED SCORECARD Y LA GESTIÓN DE RIESGOS, PARA
LA EMPRESA PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA
DE MARISCOS S.A”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

BRUQUE RIVAS JAZMÍN BETZABETH

HURTADO VERA JHALMAR RENATO

Director

MSc. PABLO SORIANO IDROVO

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de alcanzar una meta más en mi vida, a mis padres quienes han sido mi fortaleza para poder haber llegado hasta aquí y a nuestro director del trabajo de titulación el MSc. Pablo Soriano por toda la ayuda que nos ha brindado para poder realizar nuestro proyecto.

Jhalmar Renato Hurtado Vera

Agradezco a Jehová Dios debido a su guía y protección durante toda mi vida, a mis padres por haberme formado como la persona que soy en la actualidad, su lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y a mi familia, mi compañero de proyecto, profesores y director de tesis en general por sus aporte significativo para llevar a cabo mis metas

Jazmín Betzabeth Bruque Rivas

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mi papá Ramiro Hurtado y a mi Mamá Cecilia Vera quienes me han entregado su apoyo incondicional convirtiéndose en los pilares de mi vida y ejemplos a seguir, a mi novia Mabel Gutierrez quien ha estado junto a mi apoyándome durante este largo camino y a mi abuela Mercedes Ruiz que a pesar de no estar presente siempre ha sido una motivación para poder alcanzar lo que me he propuesto.

Jhalmar Renato Hurtado Vera

Me es grato dedicar el presente trabajo a mi Dios Jehová, a mi padre Joaquín Bruque, mi madre Magaly de Bruque, mis hermanas Raquel de Cruz y Erika de Figueroa, a mis sobrinos Gianni, Kyara y Anelis y finalmente a mi prometido Jonathan Valdivia.

Jazmín Betzabeth Bruque Rivas

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



MSc. Pablo Soriano Idrovo
Director de Tesis



MSc. Heydi Pazmiño Franco
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature is cursive and appears to read "Jazmín Bruque".

Bruque Rivas Jazmín Betzabeth

A handwritten signature in black ink, enclosed in a hand-drawn oval. The signature is cursive and appears to read "Renato Hurtado Vera".

Hurtado Vera Jhalmar Renato

RESUMEN

Debido a la variedad de empresas en el mercado de procesamiento y exportaciones de mariscos y la constante competencia dentro del mercado local e internacional, surge la necesidad de que las empresas presenten un valor agregado que permita marcar diferencia ante la competencia y esto a su vez permita alcanzar el liderazgo del sector. Tomando en cuenta el mercado y la dinámica del mismo el actual proyecto de tesis tiene como objetivo realizar una evaluación y diagnóstico de la empresa Proexpo, Procesadora y Exportadora de Mariscos S.A. Según lo observado con anterioridad, la empresa muestra problemas administrativos e institucionales dentro de su estructura organizacional. dichos problemas forman barreras las cuales dificultan el cumplimiento de las metas de forma óptima, llevando a una mala utilización de sus recursos económicos, al igual que su recurso humano. La falta de organización dentro del área administrativa ha llevado a que exista una carga extra de trabajo para el personal, lo que conlleva a una insatisfacción de los mismos, ocasionando que el cumplimiento de sus obligaciones se dé en un periodo de tiempo mayor que el estipulado. Para dar solución a los mismos se realizará un diagnóstico y evaluación financiera y administrativa para proponer alternativas de mejoras. Se utilizará a su vez un modelo de gestión por resultados para el cumplimiento de objetivos, utilizando la metodología del Balanced Scorecard y la gestión de riesgos. El presente trabajo utilizará la metodología del BSC para mejorar los procesos administrativos y de talento humano, utilizando los estados financieros de PROEXPO de los años 2012,2013 y 2014, así como el uso de indicadores de desempeño y la estadística descriptiva que permitan medir la función del talento humano para un mayor control y mejora de su desempeño. Para la elaboración de la metodología se utilizó la investigación directa y exploratoria que permitió obtener información de Proexpo S.A. Mediante la aplicación tanto del Plan Estratégico así como el Plan de acción de riesgos, la empresa PROEXPO S.A. deberá tomar varias medidas como ayudarán a minimizar costos de materia prima, a su vez monitorear el cumplimiento de las metas de la organización, la implementación de políticas de control interno y de programas de capacitación del personal y finalmente la integración de las diferentes áreas de la empresa, con el fin de mejorar la comunicación dentro de la misma.

ABSTRACT

Because of the diversity in the market companies of process and seafood exportation with the continuously competence to success in the global market national and international, business people have the necessity to make difference in what they do. Having in mind the common necessity of success between companies this project has as an objective to make an evaluation and diagnostic to PROEXPO Seafood Process and Exportation Company S.A. According to a general observation, the company has administrative and institutional problems as an organization. That is a disadvantage because they can't get good results or reach their goals; finally they have a mismanagement of economic and human resources. The bad administration and organization of the company has been result into an excess of work hours and the employees dissatisfaction. And the employees work isn't good. To give a solution about this is necessary a diagnostic and a financial administrative evaluation to have alternative choices in order to get better results. As the same way we are going to use a management model by results to reach the objectives following the Balanced Scorecard Methodology and the risk management. This work will use the BSC methodology to improve the management process, including the human talent in order to check the PROEXPO financial resources of the years 2012, 2013 and 2014 as well as the operation indicators and the statistics description which will allow us to measure the function of the employees and control their progress. To elaborate this methodology we use the direct and exploratory research which let us obtain information of PROEXPO Company. With this we use the polls with 114 employees and interview the administrative staff. Through the application of the Strategic Plan and the Risks Action Plan, the PROEXPO S.A Company should take several decisions about how to reduce costs of raw material at the same time watching the organization working development. Also is important the implementation of internal control policies as well as staff training and finally the integration of the different company areas in order to improve their communication.

ÍNDICE GENERAL

Contenido

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT	VII
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE CUADROS	XI
ÍNDICE DE FIGURAS	XII
ÍNDICE DE ECUACIONES	XIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XIV
ABREVIATURAS	XVI
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	4
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.3. JUSTIFICACIÓN	6
1.4. OBJETIVOS	7
1.5. ALCANCE DEL ESTUDIO	7
CAPÍTULO II	8
2. MARCO TEÓRICO	8
2.1. DEFINICIÓN	8
2.2. DIAGRAMA ISHIKAWA O DE CAUSA EFECTO	8
2.3. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)	9
2.4. GESTIÓN POR RESULTADOS	10
2.5. PLAN ESTRATÉGICO	11
2.6. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	11
2.7. PLAN DE ACCIÓN	11
2.8. ESTRATEGIAS	11
2.9. MISIÓN	11
2.10. VISIÓN	12
2.11. OBJETIVOS ESTRATÉGICO	12
2.12. MATRIZ FODA	12
2.13. MATRIZ PEST	14
2.14. MEZCLA DE MARKETING	16
2.15. LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	17
2.16. GESTIÓN DE RIESGO	18
2.17. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	19
2.18. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	19

2.19.	RED DE ENTREGA DE VALOR	21
2.20.	CADENA DE VALOR.....	22
2.21.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	22
2.22.	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	22
2.23.	MUESTREO	23
2.24.	ANÁLISIS FINANCIERO	23
CAPÍTULO III		28
3.	METODOLOGÍA	28
3.1.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	28
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	28
3.3.	CALCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	29
3.4.	INSTRUMENTOS Y RECURSOS.....	30
CAPÍTULO IV		32
4.	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	32
4.1.	DESCRIPCIÓN GENERAL	32
4.2.	MISIÓN	33
4.3.	VISIÓN.....	33
4.4.	OBJETIVOS.....	33
4.5.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	34
4.6.	VALORES.....	35
4.7.	ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	35
4.8.	PROCESOS	35
4.9.	DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	37
4.10.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	38
CAPÍTULO V.....		95
5.	PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	95
5.1.	MISIÓN	95
5.2.	VISIÓN.....	95
5.3.	VALORES.....	95
5.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA ADMINISTRATIVA.....	96
5.5.	PRINCIPALES STAKEHOLDERS.....	98
5.6.	OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	99
5.7.	FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA EL PLAN ESTRATEGICO	100
CAPÍTULO VI		101
6.	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.....	101
6.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	102
6.2.	MAPA DEL PLAN ESTRATÉGICO	105
6.3.	MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN	106
6.4.	ESTABLECIMIENTO DE METAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN ...	108
6.5.	PLAN DE ACCIÓN	109
6.6.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	110
6.7.	ESTIMACIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA	115

6.8.	CUANTIFICACIÓN DE RIESGO	117
6.9.	MATRIZ DE RIESGOS.....	117
6.10.	PLAN DE CONTINGENCIA.....	118
CAPÍTULO VII.....		120
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	120
7.1.	CONCLUSIONES.....	120
7.2.	RECOMENDACIONES	122
BIBLIOGRAFÍA.....		123
ANEXOS		125

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Hectáreas camaroneras en Ecuador	2
Cuadro 2 Plantilla Análisis FODA	13
Cuadro 3 Plantilla de análisis PEST	15
Cuadro 4 Variables para el cálculo de la muestra	30
Cuadro 5 Valores relativos de exportación de camarón ecuatoriano	39
Cuadro 6 Exportaciones de camarón de PROEXPO por continente	41
Cuadro 7 Precio del camarón Shell on white	43
Cuadro 8 Precio del camarón Broken	43
Cuadro 9 Precio del camarón según su presentación	43
Cuadro 10 Precio del camarón con cabeza	43
Cuadro 11 Precios de venta interno	44
Cuadro 12 Ranking de exportadores de mariscos en el año 2014	46
Cuadro 13 Principales clientes de PROEXPO S.A. en el año 2014	49
Cuadro 14 Medida de Liquidez	76
Cuadro 15 Medida de Rentabilidad	76
Cuadro 16 Medidas de Actividades	77
Cuadro 17 Cuadro de Stakeholders	98
Cuadro 18 Estrategias del plan estratégico	101
Cuadro 19 Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera	102
Cuadro 20 Objetivos estratégicos de la perspectiva de los clientes	103
Cuadro 21 Objetivos estratégicos de la perspectiva del progreso del negocio	103
Cuadro 22 Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento	104
Cuadro 23 Indicadores de gestión	106
Cuadro 24 Metas de los indicadores	108
Cuadro 25 Plan de acción	109
Cuadro 26 Cuantificación de los riesgos	117

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Logotipo de PROEXPO S.A.	4
Figura 2 Problemas de la organización.....	6
Figura 3 Diagrama de Ishikawa.....	8
Figura 4 Matriz Boston Consulting Group.....	10
Figura 5 Matriz FODA	12
Figura 6 Factores del análisis PEST.....	14
Figura 7 Las cuatro Ps de la mezcla de marketing.....	16
Figura 8 Las cinco fuerzas de Porter	18
Figura 9 Perspectivas del cuadro de mando integral	21
Figura 10 Stakeholders de una organización.....	21
Figura 11 Proceso del diseño de la investigación.....	23
Figura 12 Organigrama de la empresa	34
Figura 13 Proceso de comercialización de los productos y o servicios.....	35
Figura 14 Proceso de compra – costo – exportación	36
Figura 15 Las cinco fuerzas de Porter	45
Figura 16 Diagrama de Ishikawa del problema administrativo.....	52
Figura 17 Matriz BCG de PROEXPO S.A.....	54
Figura 18 Organigrama estructural del área administrativa de PROEXPO S.A.	98
Figura 19 Mapa del plan estratégico.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 20 Matriz de riesgos.....	117

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1 Razón circulante	24
Ecuación 2 Razón rápida	24
Ecuación 3 Razón de efectivo.....	24
Ecuación 4 Capital de trabajo neto a activos totales.....	25
Ecuación 5 Razón de la deuda total.....	25
Ecuación 6 Razón de deuda capital	25
Ecuación 7 Multiplicador del capital.....	25
Ecuación 8 Razón de la deuda a largo plazo	25
Ecuación 9 Razón de veces que se ha ganado el interés.....	25
Ecuación 10 Razón de cobertura de efectivo.....	26
Ecuación 11 Rotación del inventario.....	26
Ecuación 12 Rotación del capital de trabajo neto	26
Ecuación 13 Rotación de activos fijos.....	26
Ecuación 14 Rotación de activos totales	26
Ecuación 15 Margen de utilidad.....	26
Ecuación 16 Rendimiento sobre los activos	27
Ecuación 17 Rendimiento sobre el capital.....	27
Ecuación 18 Tamaño de la muestra finita.....	29

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Hectáreas camaroneras en Ecuador	2
Ilustración 2	Valores relativos de exportación de camarón ecuatoriano	40
Ilustración 3	Exportaciones de camarón de PROEXPO por continente	40
Ilustración 4	Exportaciones a Oriente	47
Ilustración 5	Exportaciones a Estados Unidos	47
Ilustración 6	Exportaciones a Europa	48
Ilustración 7	Principales clientes de PROEXPO S.A. en el año 2014	50
Ilustración 8	Efectivo y equivalente al efectivo	64
Ilustración 9	Ventas netas	65
Ilustración 10	Inventarios	66
Ilustración 11	Rotación de inventario	66
Ilustración 12	Costos de ventas	67
Ilustración 13	Propiedad, planta y equipo	68
Ilustración 14	Propiedad, planta y equipo año 2014	69
Ilustración 15	Activos corrientes	69
Ilustración 16	Activos no corrientes	70
Ilustración 17	Efectivo y equivalente al efectivo año 2014	71
Ilustración 18	Activos totales	72
Ilustración 19	Activos año 2014	72
Ilustración 20	Pasivos corrientes	73
Ilustración 21	Pasivos no corrientes	74
Ilustración 22	Pasivos totales	74
Ilustración 23	Patrimonio neto total	75
Ilustración 24	Rotación del inventario	77
Ilustración 25	Días de venta en inventario	78
Ilustración 26	Rotación de cuentas por cobrar	78
Ilustración 27	Días de venta en cuentas por cobrar	79
Ilustración 28	Rotación de cuentas por pagar	79
Ilustración 29	Días de venta en cuentas por pagar	80
Ilustración 30	Ciclo de conversión de efectivo	80
Ilustración 31	Razón circulante	81
Ilustración 32	Razón rápida	82
Ilustración 33	Razón de efectivo	82
Ilustración 34	Rotación de activos fijos	83
Ilustración 35	Rendimiento sobre los activos	84
Ilustración 36	Rendimiento sobre el capital	84
Ilustración 37	Margen de utilidad	85
Ilustración 38	Costos de ventas	86
Ilustración 39	Sexo de los entrevistados	86
Ilustración 40	Intervalo de edad de los entrevistado	87

Ilustración 41 Intervalo de edad tiempo dentro de la empresa	87
Ilustración 42 Tiempo de trabajo en el puesto actual	88
Ilustración 43 Organización en el trabajo	88
Ilustración 44 Estrés ocasionado por el ambiente de trabajo	89
Ilustración 45 Carga de trabajo	89
Ilustración 46 Motivación del personal	90
Ilustración 47 Relaciones laborales	91
Ilustración 48 Facilidades laborales	91
Ilustración 49 Condiciones laborales satisfactorias	92
Ilustración 50 Satisfacción laboral	92
Ilustración 51 Nivel de información laboral	93
Ilustración 52 Nivel de seguridad laboral	93

ABREVIATURAS

BSC.....	Balanced Scorecard.
CMI.....	Cuadro de mando integral.
GPR.....	Gestión por resultados
BCG.....	Boston Consulting Group.

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

En la década de los sesenta con la explotación de las pampas salinas nace la industria camaronesa en Ecuador, y por motivo de la gran rentabilidad que obtuvo, la industria empieza a ampliarse a manglares y a tierras agrícolas. Ya para los años ochenta, Ecuador se posicionó entre los primeros exportadores a nivel mundial, creciendo la producción camaronesa en un 600%.

Sin embargo se hace presente la crisis del camarón para finales del año noventa, debido al virus llamado 'la mancha blanca', este causó que la producción como tal caiga, se pasó a producir de 250 millones de libras a solo 80 millones de libras.

El buen momento que atraviesa el camarón ecuatoriano se cimienta sobre dos sucesos: los precios que se han duplicado desde el 2010 y el incremento del volumen de la producción. Así lo explica José Antonio Camposano, presidente de la Cámara Nacional de Acuicultura.

Es de conocimiento que el camarón es el segundo producto no petrolero de mayor exportación, después del banano, en Ecuador. Durante el periodo 2013 se llegó a exportar 474.236 libras, que equivalen a USD 1.620 millones. Para el 2014 se exportaron más de USD 1.520 millones, superando las 500.000 libras en la producción para finales del año.

Álex Elghoul, director de la Cámara de Acuicultura de Santa Elena, estima que por motivo de la alta exportación del camarón ha producido que se invierta más en la tecnología, la genética y en tecnificar los procesos, lo cual ha dado paso a su vez que el sector se mantenga. El Director alude al hecho de que puedan existir empresarios que tengan el objetivo de invertir en otros sectores también productivos para variar sus actividades económicas.

El sector camarero llegó a reducir un 30% en la producción cuando apareció el virus de la mancha blanca para el año 2000. En aquella época solo 1.200 fincas resolvieron proseguir con actividad productiva del camarón. Ahora bien después de 14 años la recuperación es manifiesta. Hoy existen alrededor de 3,000 fincas; sin embargo, este aumento en la producción y en exportaciones no es equivalente con un incremento en tierras.

Los camareros modificaron su forma de trabajo. Se emprendió el uso de un sistema de producción extensivo de baja consistencia en el cual se siembran de 8 a 15 larvas por metro y esto contribuyó a que el precio del producto se duplicara. Se estima que exista un déficit de aproximadamente el 25% de camarón en el mundo, debido a que Asia exista una baja producción, por el síndrome de muerte temprana en el camarón. Aquel suceso contribuyó a que los precios pasaran de USD 2 en 2010 a USD 4 por libra en el 2014.

Hoy en día en Ecuador existen aproximadamente 210.000 hectáreas destinadas al cultivo del camarón; de estas en Guayas está el 60%, en El Oro el 15% y en Esmeraldas el 9%. Otro 9% está en Manabí y en Santa Elena 7%. (Revista Líderes, 2014)

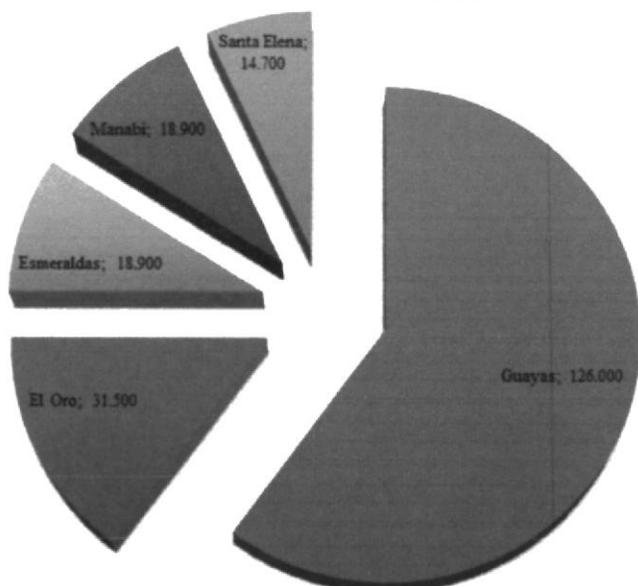
Cuadro 1 Hectáreas camaroneras en Ecuador

PROVINCIAS	HECTÁREAS
Guayas	126.000
El Oro	31.500
Esmeraldas	18.900
Manabí	18.900
Santa Elena	14.700
Total	210.000

Fuente: Revista lideres.ec

Elaborado por: Autores

Ilustración 1 Hectáreas camaroneras en Ecuador



Fuente: Revista lideres.ec

Elaborado por: Autores

PROEXPO, dispone de una planta procesadora que cuenta con los requerimientos de los organismos reguladores nacionales e internacionales. Cumpliendo con las normas de control, calidad y sanidad requeridas por la FDA (HACCP, GMP Y SSOP) y la Unión Europea.

La planta está diseñada para el proceso de camarón entero y cola cruda, la empacadora tiene una capacidad de congelamiento de hasta 200.000 libras diarias y una capacidad de almacenamiento de hasta 2'500.000 libras.

Cuenta con personal altamente calificado en cada una de las líneas de producción, con especialistas en el área de control de calidad.

La fuerza radica en el control que posee sobre producción. Garantiza un suministro continuo de productos para los clientes, así como en la fijación de precios competitivos.

La empresa cree en la promoción y el mantener una relación mutuamente beneficiosa con sus clientes, haciéndolos sus socios de negocios con éxito.

PROEXPO inició sus actividades como empacadora y exportadora de camarón en el año 2009, en las instalaciones de la compañía POLEBROOK. Sus directivos son pioneros de la industria camaronera y han estado trabajando en el área de acuicultura por más de 30 años, tanto en el área de producción como de exportación de camarón.

Es una empresa ágil y moderna, siempre en busca de los mejores procesos de trabajos para garantizar la calidad de los productos y servicios y la satisfacción de los consumidores, creando mayor rentabilidad para los accionistas y mejores resultados para los negocios, objetivo que se logra alcanzar con los rigurosos controles de calidad que se realiza.

Por ello y para ellos dispone de un equipo de profesionales propios altamente calificados en continua formación.

Figura 1 Logotipo de PROEXPO S.A.



Fuente: PROEXPO S.A.

1.1.ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En el mundo actual existen muchas empresas dentro del mercado de procesamiento y exportación de mariscos tanto a nivel nacional e internacional, las cuales se encuentran en constante competencia, el simple hecho de observar la competencia que existe dentro de las empresas de la ciudad de Guayaquil para apropiarse de este mercado, resulta importante la necesidad de las mismas de presentar un valor agregado que les permita diferenciarse unas de las otras y dirigirse al liderazgo de este sector.

Teniendo en cuenta la constante dinámica del mercado actual este proyecto de tesis buscara realizar una evaluación y diagnóstico de la empresa PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A, por medio del uso de indicadores de desempeño tanto cuantitativos como cualitativos, que serán respaldados por medio de los datos históricos de la empresa, mediante el análisis estadístico y financiero de los mismos.

En la actualidad es posible observar que dentro de la empresa existen problemas en diferentes áreas, entre las cuales se refleja con mayor claridad el área administrativa, de procesos y en la distribución de recursos, para solucionarlos se darán propuestas de alternativas de mejoras para sus políticas internas como organización, que permitan ayudarles a cumplir con los objetivos establecidos como organización. de forma eficaz, permitiéndoles optimizar sus recursos y así mejorar su rendimiento.

PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A, es una empresa ecuatoriana que se dedica al procesamiento y exportación de mariscos, al igual que su comercialización dentro del país y tiene su sede en la ciudad de Guayaquil.

Para perfeccionar los procesos dentro de la empresa, con el fin de mejorar su rentabilidad, se ha decidido usar herramientas de análisis estadísticos y financieros, que ayuden a una mejor planeación de estratégica entre ellas está el Balanced Scorecard o también conocido en español como **CUADRO DE MANDO INTEGRAL(CMI)** el cual es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones empresariales al proporcionar información de corto, mediano y largo plazo sobre el nivel de desempeño de los objetivos de la organización.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el año 2009 que la empresa viene desarrollando sus actividades comerciales, se han podido observar diferentes problemas que han ido afectando durante los años el área de producción, al igual que el área de administrativa son las que mayor resaltan como antes lo mencionamos.

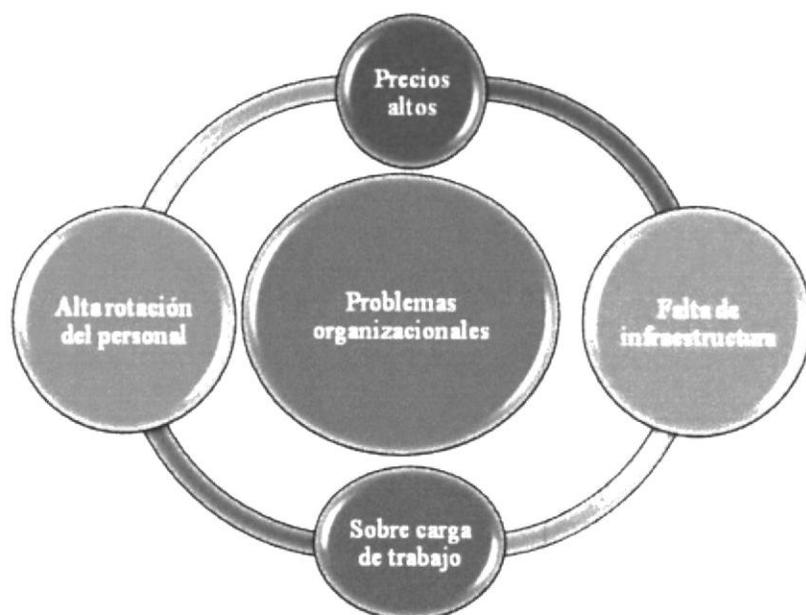
Las principales causas que se han podido determinar es el mal reparto de actividades dentro de la empresa, lo cual ocasiona que se acumule el trabajo y le resulte más difícil a los colaboradores cumplir con las metas establecidas, lo que ha ocasionado el atraso de los pagos a los proveedores y de la nómina.

Otro problema que se presenta es el sobre cargo de trabajo que deben afrontar cada uno de los miembros de la organización, debido a que la nómina del personal es limitada, lo que conlleva a una alta rotación del personal que no se encuentra a gusto con él sobre cargo de trabajo, ocasionando que el personal este en busca de mejores ofertas laborales.

La poca estructura física de la empresa no permite que se pueda contratar mayor número de trabajadores lo que permitiría a la empresa cumplir sus objetivos a tiempo, si tener la necesidad de sobre cargar de trabajo a sus colaboradores.

Adicionalmente se puede reflejar que al no ser productores directos de su materia prima como son los mariscos, se ven bajo la necesidad adquirir mediante proveedores lo que ocasiona un incremento de sus precios a comparación de las demás empresas dentro del mercado.

Figura 2 Problemas de la organización



Fuente: (Kotlery Armstrong, 2013)

Elaborado por: Autores

1.3.JUSTIFICACIÓN

Según lo observado con anterioridad, la empresa muestra problemas administrativos e institucionales dentro de su estructura como organización, dichos problemas forman barreras las cuales dificultan el cumplimiento de las metas de la organización de forma óptima, llevando a una mala utilización de sus recursos económicos, al igual que sus recursos humanos.

La falta de organización dentro del área administrativa ha llevado a que exista una carga extra de trabajo para el personal, lo que conlleva a una insatisfacción de los mismos, ocasionando que el cumplimiento de sus obligaciones se de en un periodo de tiempo mayor que el estipulado.

Aunque la empresa posee un grupo de colaboradores altamente comprometidos, debido a la alta rotación del personal, se ve obligada a incurrir en gastos innecesarios como son las liquidaciones que afectan a la organización al largo plazo.

1.4.Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Realizar un diagnóstico y evaluación financiera administrativa de la empresa, para proponer un plan de mejora, el mismo que será monitoreado con el cumplimiento de objetivos a través de un modelo de control de gestión por resultados, utilizando la metodología del Balanced Scorecard y la gestión de riesgos.

1.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Realizar una evaluación de la situación actual de la empresa y de los trabajadores del área administrativa para brindar alternativas de mejoras.
- ✓ Realizar una evaluación de las políticas de control interno de la empresa y sugerir alternativas de mejoras.
- ✓ Identificar los indicadores de desempeño actuales de la empresa y establecer nuevos indicadores que ayuden a optimizar el rendimiento de la empresa.
- ✓ Diseñar estrategias para el mejoramiento continuo de la empresa en base a un análisis estadístico de datos históricos.
- ✓ Diseñar un modelo de gestión por resultado, utilizando la metodología del BSC.

1.5.ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente trabajo pretende proponer un modelo de control de gestión, utilizando la metodología del BSC para mejorar los procesos administrativos y de talento humano, mediante el análisis de los estados financieros de PROEXPO de los años 2012, 2013 y 2014, al igual que por medio de los análisis de indicadores de desempeño que permitan medir la función del talento humano del área administrativa, para un mayor control y mejora de su desempeño.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definición

El marco teórico es la fase que consiste en la recolección de información, para el diseño de la metodología de la investigación.

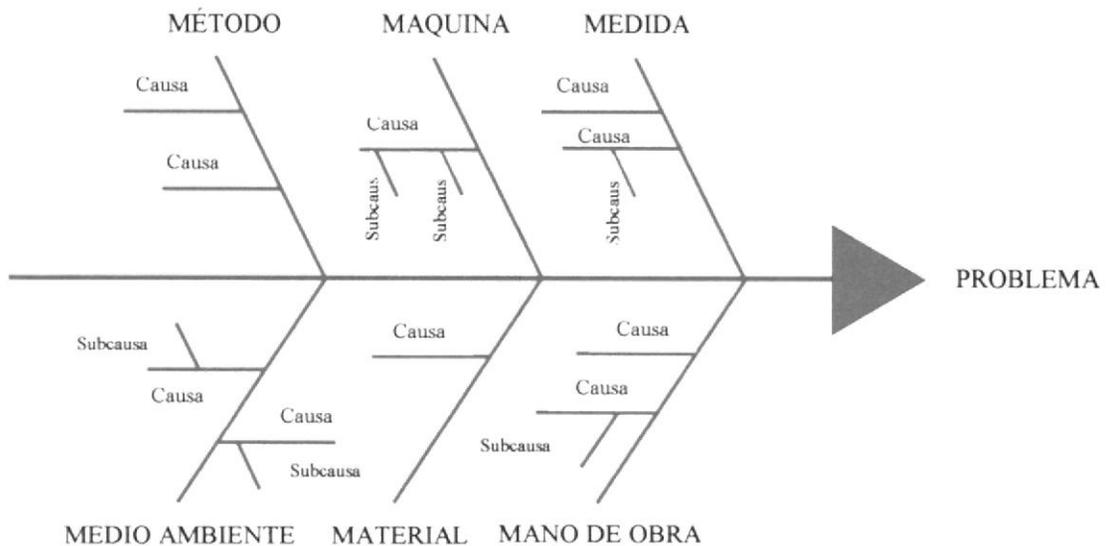
2.2. Diagrama Ishikawa o de causa efecto

2.2.1. Definición

El diagrama Ishikawa también conocido como diagrama de causa efecto, fue desarrollado en el año de 1953 por el Dr. Kaoru Ishikawa, con el fin de facilitar el análisis de problemas y sus soluciones en área de control de calidad.

Se puede decir que el diagrama de Ishikawa es una herramienta que se utiliza con la finalidad de identificar de las causas principales de un problema dentro de una organización y a su vez permite observar los efectos que podría generar dentro de la organización.

Figura 3 Diagrama de Ishikawa



Fuente: (Chapman Alan, 2004)

Elaborado por: Autores

2.3. Matriz Boston consulting group (BCG)

La matriz Boston Consulting Group apareció a finales de la década de los setenta debido al cambio de la mentalidad empresarial la cual en ese entonces creía que lo más importante era producir e inicio a observar que en fin lo más importante era vender.

La matriz BCG es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar los negocios y sus áreas o unidades estratégicas en que los accionistas deben priorizar la utilización de sus recursos, para seguir inyectado sus capitales, cuando ya no se debe invertir o a su vez abandonar.

La matriz BCG se representa gráficamente en una matriz 2 x 2 la cual presenta 4 cuadrantes que son:

Producto incógnita (cuadrante superior derecho): Dentro del mercado este producto tiene un gran nivel de crecimiento, pero la participación del producto es muy baja.

Esto implica un gran consumo de los recursos de la empresa para que este tipo de productos sigan teniendo su participación dentro del mercado, los cuales generan escasos beneficios, desde este punto del cuadrante los productos incógnitas dependiendo del grado de inversión y de tiempo se pueden desplazar a productos estrella o productos perro.

Producto estrella (cuadrante superior izquierdo): Este tipo de producto tiene un gran nivel de crecimiento en el mercado al que una gran participación en el mismo, lo que le permite a las empresas obtener gran parte de sus beneficios a través de este tipo de productos.

Desde este cuadrante con el paso del tiempo y con el correcto posicionamiento en la mente de los consumidores, los productos estrellas se puede desplazar a productos vaca lechera.

Producto vaca lechera (cuadrante inferior izquierdo): El nivel del crecimiento del producto dentro del mercado es más desacelerado, hasta llegar al punto en que no presenta crecimiento alguno, pero a su vez mantiene un alto grado de participación dentro del mercado, ayudando a generar altos beneficios para la empresa con poca inversión debido al gran posicionamiento que estos productos poseen dentro de la mente del consumidor, adicionalmente por el alto posicionamiento que estos productos tienen

en los consumidores sirven para que otros productos de la misma empresa tengan la oportunidad de llegar a ser nuevos productos estrella.

Producto perro (cuadrante inferior derecho): Son productos que tienen bajo nivel de crecimiento y a su vez la participación dentro del mercado también lo es, lo que genera que la inversión realizada en este tipo de productos sea mínima, pero en ocasiones se los mantienen dentro del mercado sin importar sus pocos beneficios que generan debido a que ayudan a cubrir ciertos nichos del mercado.

Figura 4 Matriz Boston Consulting Group



Fuente: (Kotlery Armstrong, 2013)
Elaborado por: Autores

2.4. Gestión por resultados

2.4.1. Definición

La gestión por resultados (GPR) hace referencia al enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que compone una visión concentrada en alcanzar objetivos, integrando uso de estrategias, procesos, personas, medidas y recursos eficientes para implementar mejoras en la toma de decisiones y la rendición de cuentas

El objetivo principal de la GPR se basa en el logro de resultados, el cambio, la aplicación de la evaluación del desempeño continuo, el estudio y la exposición de informes de rendimiento.

2.5. Plan estratégico

2.5.1. Definición

El plan estratégico es un análisis de la empresa desde el punto de vista económico, financiero, estratégico y organizacional de su situación actual con expectativas al futuro, con el fin de prevenir las distintas situaciones que puedan afectar a la organización, ya sea de forma positiva o negativa mediante el análisis y desarrollo de alternativas que permitan al largo plazo que la empresa cumpla sus metas propuestas. (Thompson, 2012)

2.6. Planeación estratégica

2.6.1. Definición

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que basa a la toma de decisiones de la organización en la misión de la misma, en conjunto con la visión de la empresa, lo que permite que la organización se plante metas conforme a ellas y creen estrategias que permitan alcanzarlas, conllevando a una mayor eficiencia a nivel organizacional colectiva e individualmente. (Dra. Armijo, 2011)

2.7. Plan de acción

2.7.1. Definición

El plan de acción es una herramienta de control que permite direccionar y monitorear la aplicación de los procesos juntos a sus estrategias, para que de manera efectiva y eficiente la organización pueda lograr el alcance de sus metas y objetivos.

2.8. Estrategias

2.8.1. Definición

Las estrategias son un conjunto de procesos previamente establecidos por la organización, los cuales siguen una secuencia que mediante la interacción del ambiente interno y externo de la organización permite a la misma el correcto uso de sus recursos para poder alcanzar de forma eficaz y eficiente sus metas y objetivos.

2.9. Misión

2.9.1. Definición

La misión define la razón de ser de la empresa, ya que la misma da a conocer lo que la empresa va a desarrollar dentro del mercado que ha elegido, cuál será su papel dentro del mismo, permitiendo saber a quién se piensa dirigir la organización y cómo piensa hacerlo. (Thompson, 2012)

2.10. Visión

2.10.1. Definición

La visión de una empresa hace referencia a que es lo que piensa alcanzar la empresa, ¿Dónde piensa estar? o ¿Qué piensa ser?, después de un periodo de tiempo determinado, para esto la organización se debe plantear objetivos y metas futuras las cuales puedan ser alcanzables dentro del tiempo estipulado. (Thompson, 2012)

2.11. Objetivos estratégico

2.11.1. Definición

Los objetivos estratégicos se pueden definir como los resultados que la empresa espera alcanzar dentro de periodo de tiempo determinado, los cuales les ayuden a llegar al cumplimiento del ser de la empresa, al igual que a un largo plazo con una buena estructuración y dirección les permitan llegar hasta su visión. (Dra. Armijo, 2011)

2.12. Matriz FODA

2.12.1. Definición

La matriz FODA o también conocida como matriz DOFA es una herramienta de análisis grafico que ayuda a la toma de decisiones empresariales, mediante la evaluación de datos organizados que se ubican según el formato de la matriz en una secuencia lógica, permitiendo comprender los distintos aspectos para así llegar a la toma de una decisión. Donde sus siglas FODA hacen referencia al análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización respectivamente.

Figura 5 Matriz FODA

VARIABLES INTERNAS	FORTALEZAS (Maximizar – Aumentar)	DEBILIDADES (Minimizar – Disminuir)
VARIABLES EXTERNAS	OPORTUNIDADES (Maximizar – Aprovechar)	AMENAZAS (Minimizar – Neutralizar)

Fuente: (Chapman Alan, 2004)

Elaborado por: Autores

2.12.2. Plantilla de análisis FODA

Cuadro 2 Plantilla Análisis FODA

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Ventajas de la propuesta? ✓ ¿Capacidades? ✓ ¿Ventajas competitivas? ✓ ¿Recursos? ✓ ¿Información? ✓ ¿Aspectos innovadores? ✓ ¿Ubicación geográfica? ✓ ¿Precio, valor, calidad? ✓ ¿Acreditaciones, calificaciones y certificados? ✓ ¿Procesos, sistemas, comunicaciones? 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Desventajas de la propuesta? ✓ ¿Falta de fuerza competitiva? ✓ ¿Aspectos financieros? ✓ ¿Flujo de caja, drenaje de efectivo? ✓ ¿Efectos sobre las actividades principales, distracciones? ✓ ¿Confiabilidad de datos, predictibilidad de plan? ✓ ¿Acreditación? ✓ ¿Motivación, compromiso y liderazgo? ✓ ¿Procesos y sistemas? ✓ ¿Cobertura gerencial?
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Desarrollo del mercado? ¿Vulnerabilidad de los competidores? ¿Tendencia de la industria? ¿Desarrollo de tecnología e innovación? ¿Desarrollo de negocios o de productos? ¿Nuevos mercados, horizontales y verticales? ¿Geografía, importación y exportación? ¿Mercados objetivos, nichos de mercado? ¿Nuevas propuestas únicas? ¿Información e investigación? 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Efectos políticos? ¿Efectos legislativos? ¿Efectos ambientales? ¿Intenciones de los competidores? ¿Demanda del mercado? ¿Contratos y alianzas vitales? ¿Mantener las capacidades internas? ¿Debilidades no superadas? ¿Pérdida de personal clave? ¿Economía local o extranjera?

Fuente: (Chapman Alan, 2004)

Elaborado por: Autores

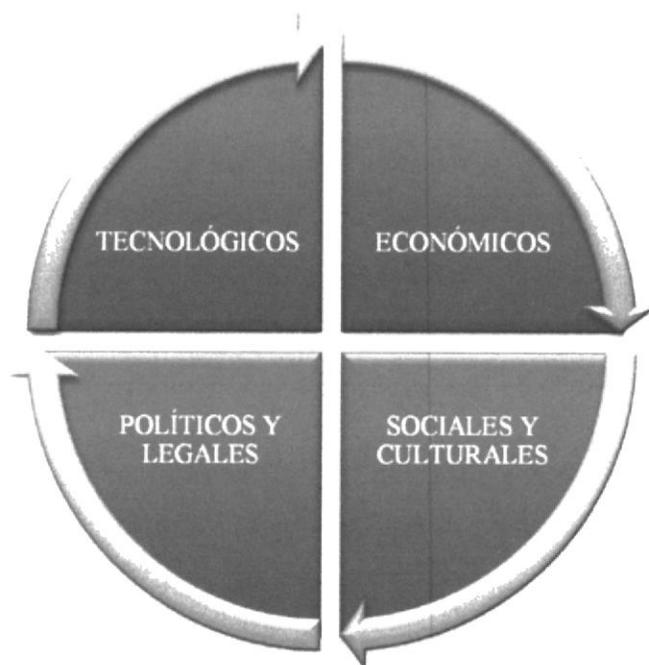
2.13. Matriz PEST

2.13.1. Definición

La matriz PEST es una herramienta de análisis que permite entender el crecimiento o declive de un mercado, y a su vez la posición actual junto a la posible posición futura de un negocio.

Esta herramienta de análisis toma su nombre de las siglas de sus factores de análisis que son, el factor político, económico, social y tecnológico, los cuales son tomados para realizar la evaluación del mercado en que se encuentra un negocio.

Figura 6 Factores del análisis PEST



Fuente: (Chapman Alan, 2004)
Elaborado por: Autores

2.13.2. Plantilla de análisis PEST

Cuadro 3 Plantilla de análisis PEST

<p style="text-align: center;">POLÍTICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Asuntos ecológicos/ambientales. ✓ Legislación actual en el mercado local. ✓ Legislación futura. ✓ Legislación internacional. ✓ Procesos y entidades reguladoras. ✓ Políticas gubernamentales. ✓ Periodo gubernamental y cambios. ✓ Políticas de comercio exterior. ✓ Financiamiento e iniciativas. ✓ Grupos de presión. 	<p style="text-align: center;">ECONÓMICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Situación económica local. ✓ Tendencias en la economía actual. ✓ Economía y tendencias en otros países. ✓ Impuestos específicos de los productos y servicios. ✓ Estacionalidad y asuntos climáticos. ✓ Ciclos de mercado. ✓ Factores específicos de la industria. ✓ Rutas del mercado y tendencias de distribución. ✓ Motivadores de los clientes/usuarios. ✓ Intereses y tasas de cambio.
<p style="text-align: center;">SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tendencias de estilo de vida. ✓ Demografía. ✓ Opinión y actitud del consumidor. ✓ Punto de vista de los medios. ✓ Cambio de leyes que afecten factores sociales. ✓ Patrones de compra del consumidor. ✓ Moda y modelos a seguir. ✓ Acceso y tendencias de compra. ✓ Factores étnicos y religiosos. ✓ Publicidad y relaciones públicas. 	<p style="text-align: center;">TECNOLÓGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo tecnológico de la competencia. ✓ Financiamiento para la investigación. ✓ Madurez de la tecnología. ✓ Capacidad y madurez de la manufactura. ✓ Información y comunicación. ✓ Mecanismos/tecnología de compra. ✓ Legislación tecnológica. ✓ Potencial de innovación. ✓ Asuntos de propiedad intelectual. ✓ Acceso a la tecnología, licenciamiento y patentes.

Fuente: (Chapman Alan, 2004)

Elaborado por: Autores

2.14. Mezcia de marketing

2.14.1. Definición

La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas de mercadeo que la empresa adopta, permitiéndole observar las diferentes acciones que la empresa puede realizar, y así poder elaborar diferentes estrategias las cuales le permitan poder llegar hasta los consumidores de forma positiva. (Kotlery Armstrong, 2013)

2.14.2. Las cuatro Ps de la mezcla de marketing

Producto.- Los productos son todos los bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado que se dirige con el fin de obtener ganancias satisfaciendo las necesidades de los consumidores.

Precio.- Se puede definir como la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para a cambio de obtener un producto determinado que le ayude a satisfacer una necesidad específica. (Kotlery Armstrong, 2013)

Plaza.- Hace referencia a la zona geográfica donde se realizara la distribución del producto al mercado meta, adicionalmente la plaza contiene dentro de su estudio los canales que van a ser considerados para que exista una amplia cobertura de sus productos dentro del mercado y el medio en que hará que su inventario sea distribuido.

Promoción.- Hace referencia al conjunto de actividades establecidas por medio de estrategias que ayuden a comunicar a los consumidores los beneficios y características que poseen los productos de la empresa y como ayudarían a satisfacer sus necesidades.

Figura 7 Las cuatro Ps de la mezcla de marketing



Fuente: (Kotlery Armstrong, 2013)

Elaboro por: Autores

2.15. Las cinco fuerzas de Porter

2.15.1. Definición

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite analizar una industria, permitiendo conocer el grado de competencia que existe en la misma.

Desde el punto de vista de una empresa el modelo de las cinco fuerzas de Porter permite realizare un análisis externo que sirve como base para el desarrollo y aplicación de estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas que se puedan detectar en el camino.

Las cinco fuerzas que considera el señor Michael Porte que existen en toda industria son:

- ✓ Rivalidad entre competidores.
- ✓ Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- ✓ Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- ✓ Poder de negociación de los proveedores.
- ✓ Poder de negociación de los consumidores.

Rivalidad entre competidores.- (Kume Arturo, 2015)Hace referencias a la competitividad que existe entre empresas de una misma industrias y que ofrecen el mismo tipo de producto, una fuerte rivalidad entre empresas que compiten en una misma industria, podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias que se destinan para superar a los demás, buscando aprovechar toda muestra de debilidad en ellos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores.- (Kume Arturo, 2015)Se refiere a la entrada potencial a la industria de nuevas empresas que producen o venden el mismo tipo de producto, cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos.- (Kume Arturo, 2015)Hace alusión al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria.

Poder de negociación de los proveedores.- (Kume Arturo, 2015)Señala que es el poder con que el cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios,

por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

Poder de negociación de los consumidores.- (Kume Arturo, 2015) Es el poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones, por lo general es más usual que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores, siempre y cuando menor cantidad de compradores existan, su capacidad de negociación será mayor, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Figura 8 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Kotler Armstrong, 2013)
Elaborado por: Autores

2.16. Gestión de riesgo

2.16.1. Definición

La gestión del riesgo se puede definir como el proceso de identificar, analizar y medir la probabilidad que tiene la empresa de sufrir alguna amenaza derivada de sus debilidades institucionales o de factores externos del mercado, permitiendo estimar el resultado que estas amenazas pueden ocasionar a la organización, con el fin de tomar

acciones preventivas que le permita corregir y reducir la probabilidad de riesgo de la empresa.

2.16.2. Indicadores de desempeño

2.16.3. Definición

Los indicadores de desempeño son un conjunto de instrumentos que entrega información cuantitativa de factores de trabajo medibles, con la finalidad del análisis y cuantificación de acciones las cuales son indispensables para la toma de decisiones dentro de la organización.

Los indicadores de desempeño permiten identificar los factores que serán analizados siempre y cuando estos factores sean medibles de forma continua y constante. (Dra. Armijo, 2011)

2.17. Evaluación de desempeño

2.17.1. Definición

La evaluación del desempeño es una herramienta de evaluación del personal que permite identificar, medir y administrar el desempeño del talento humano en la organización, lo que permite una revisión de las actividades que realizan los elementos del talento humano y permite evaluar la contribución que estos realizan para alcanzar los objetivos deseados. (Chiavenato Idalberto, 2009)

2.18. Cuadro de mando integral

2.18.1. Definición

El cuadro Balanced Scorecard o también conocido como cuadro de mando integral es un sistema de planeación y gestión estratégica el cual busca el alineamiento de las actividades del negocio con la visión que este mismo se plante

Esta herramienta de planeación estratégica permite la combinación de indicadores financieros y no financieros, otorgando una perspectiva del desempeño de la organización de forma más exhaustiva, a través de su monitoreo el cual permite a la organización clarificar su visión y estrategias, para convertirlas en acciones. El cuadro de mando integral proporciona una retroalimentación desde dos perspectivas diferentes las cuales son las internas y las externas según el entorno en el que se desenvuelve el negocio. con el fin de obtener una mejora continua del desempeño estratégico y de los resultados de la organización.

2.18.2. Perspectivas

El cuadro de mando integral sugiere la evaluación y análisis de la organización desde cuatro perspectivas diferentes, las cuales permiten la recolección de datos y su análisis para dar como resultado la toma de las decisiones.

✓ La perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva hace referencia a la capacitación de los empleados, y la predisposición de los mismos para el crecimiento personal y a nivel institucional, ya que en la actualidad debido al progreso tecnológico es indispensable contar con personal que se encuentre al mismo nivel que la tecnología que se va presentando para así poder aprovecharla correctamente.

✓ La perspectiva de procesos del negocio

Esta perspectiva hace referencia a los procesos internos del negocio, permitiendo a los directivos saber qué tan bien está funcionando su negocio, y si sus productos y servicios se ajustan a los requisitos del cliente.

✓ La Perspectiva del cliente

Esta perspectiva hace mención a la importancia que tiene la opinión del cliente al igual que su satisfacción, ya que si los clientes no se encuentran satisfechos la empresa dará paso a que estos busquen otras alternativas dentro del mercado, para ello es importante realizar un análisis de la satisfacción de los clientes para así saber si la empresa está cubriendo sus expectativas y si los productos o servicios se adaptan según sus necesidades.

✓ Las perspectiva financiera

Esta perspectiva hace mención al análisis que se debe realizar de los datos financieros de la empresa los cuales se van adquiriendo mediante las operaciones diarias de la misma, los cuales pueden servir de guía para la toma de decisiones de la organización, permitiendo ver los datos históricos de la empresa y así tratando de dar una predicción de lo que se puede obtener.

Figura 9 Perspectivas del cuadro de mando integral



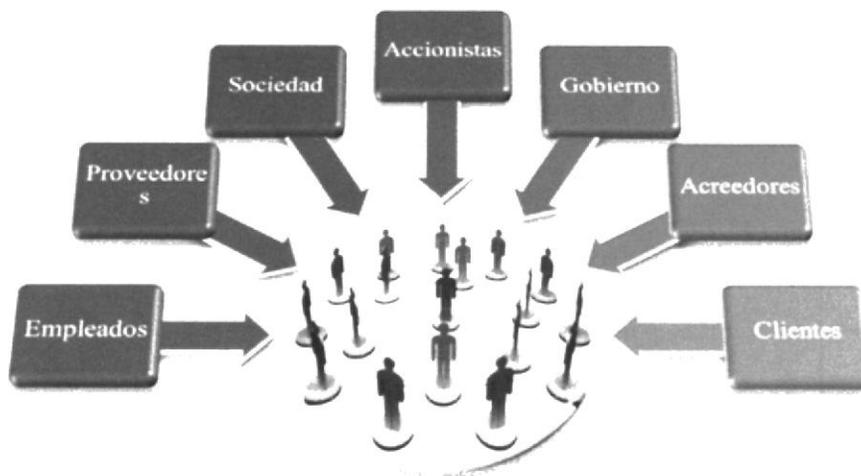
Fuente: (IBS, 2015)
Elaborado por: Autores

2.19. Red de entrega de valor

2.19.1. Definición

Red compuesta por stakeholders de una organización los cuales se unen para mejorar el desempeño del sistema de la organización con el fin de entregar valor al cliente. (Kotlery Armstrong, 2013)

Figura 10 Stakeholders de una organización



Fuente: (IBS, 2015)
Elaborado por: Autores

2.20. Cadena de valor

2.20.1. Definición

Diferentes departamentos de una empresa que desarrollan actividades de generación de valor con el fin de diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. (Kotlery Armstrong, 2013)

2.21. Investigación de mercado

2.21.1. Definición

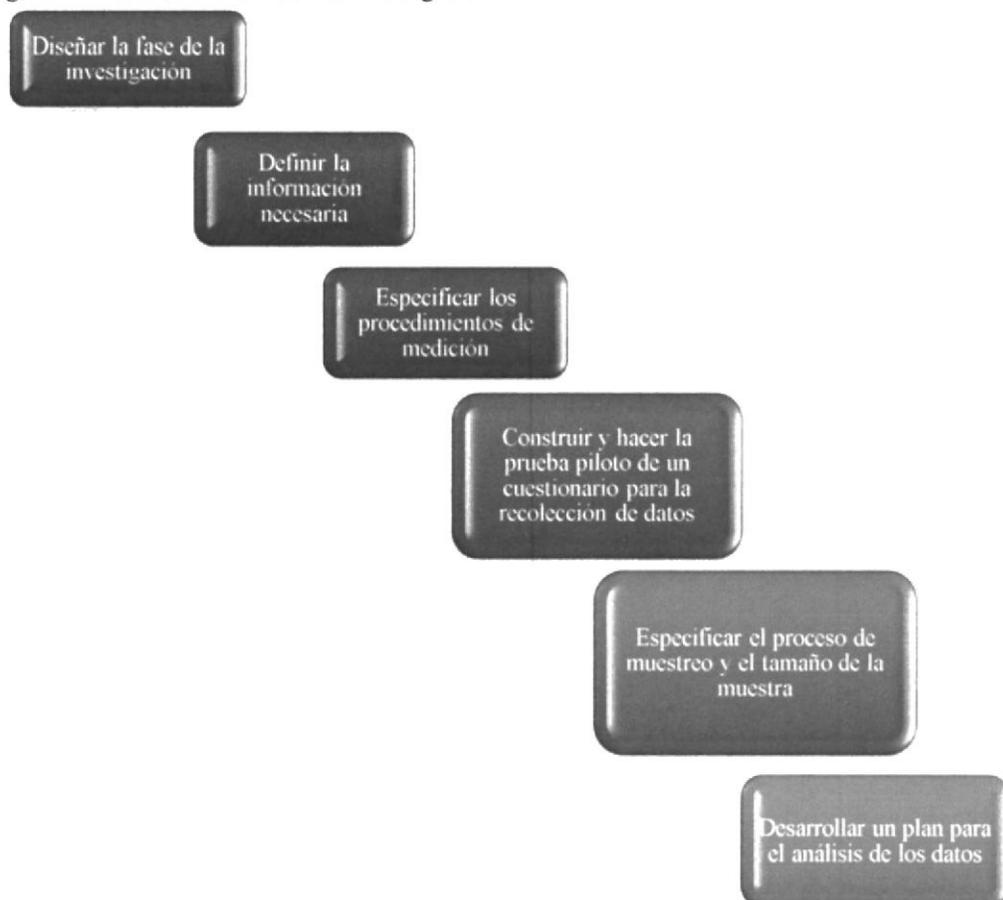
La investigación de mercado es el proceso de identificación, recolección, análisis y comunicación de resultados mediante el uso de instrumentos de estudios cuantitativos y cualitativos con el fin de ofrecer una idea más clara a la administración al momento de tomar decisiones para la solución de problemas. (Naresh K. Malhotra, 2008)

2.22. Diseño de la investigación

2.22.1. Definición

El diseño de la investiga es un conjunto de lineamientos los cuales siguen un ciclo lógico brindando un esquema que ayuda a la elaboración de una investigación, detallando las herramientas necesarias que se utilizaran y como se las implementara para la obtención y recolección de la información necesaria para resolver el problema de la investigación. (Naresh K. Malhotra, 2008)

Figura 11 Proceso del diseño de la investigación



Elaborado por: Autores

2.23. Muestreo

2.23.1. Definición

Es una herramienta de la investigación científica la cual permite determinar la selección de un subconjunto representativo de la población, el cual permite realizar deducciones sobre dicha población y mientras mayor sea la muestra los datos tomados se asemejaran más a la realidad.

2.24. Análisis financiero

2.24.1. Definición

Es una herramienta de análisis financiera que ayuda al estudio de la información contable la cual refleja la realidad económica y financiera de la empresa, mediante la utilización de indicadores y razones financieras, con el fin de predecir el comportamiento de la industria. (Gerencie.com, 2013)

2.24.2. Análisis horizontal

El análisis horizontal permite ver la variación que tienen las cuentas con referencia a un periodo de tiempo específico para así tener un mayor control de la evolución de la cuenta en distintos años.

2.24.3. Análisis vertical

El análisis vertical permite observar la relación que tienen las cuentas con referencia a una cuenta principal.

2.24.4. Razones financieras

Son herramientas de análisis financiero las cuales se determinan a partir de los datos financieros que posee la empresa, las razones financieras son utilizadas con el fin de comparación de la empresa en distintos periodos de tiempo o para comparar con la competencia que existe dentro del mismo mercado.

Las razones financieras permiten observar el desempeño que esta tiene dentro de la industria y así poder tomar decisiones al momento de generar nuevas estrategias.

✓ **Medidas de liquidez o solvencia a corto plazo**

Son aquellas que muestran la capacidad que posee la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo a través de sus activos circulantes.

Ecuación 1 Razón circulante

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 2 Razón rápida

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 3 Razón de efectivo

$$\text{Razón de efectivo} = \frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 4 Capital de trabajo neto a activos totales

$$\text{Capital de trabajo neto a activos totales} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Total de activos}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

✓ **Medidas de liquidez o solvencia a largo plazo**

Son aquellas que muestran la capacidad que posee la empresa para cubrir sus obligaciones a largo plazo, también se podría decir que es la capacidad que tiene la empresa de cubrir su financiamiento operativo. (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 5 Razón de la deuda total

$$\text{Razón de la deuda total} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Capital contable total}}{\text{Total de activos}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 6 Razón de deuda capital

$$\text{Razón de deuda capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 7 Multiplicador del capital

$$\text{Multiplicador del capital} = \frac{\text{Activos totales}}{\text{Capital total}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 8 Razón de la deuda a largo plazo

$$\text{Razón de la deuda a largo plazo} = \frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Deuda a largo plazo} + \text{Capital contable total}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 9 Razón de veces que se ha ganado el interés

$$\text{Razón de las veces que se ha ganado interés} = \frac{\text{UAII}}{\text{Intereses}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 10 Razón de cobertura de efectivo

$$\text{Razón de cobertura de efectivo} = \frac{\text{UAI} + \text{Depreciación}}{\text{Intereses}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

✓ **Medidas de actividad o rotación de activos**

Describe la forma en que la empresa utiliza sus activos para generar ventas con la finalidad de poder optimizar la utilización de los mismos.

Ecuación 11 Rotación del inventario

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 12 Rotación del capital de trabajo neto

$$\text{Rotación del capital de trabajo neto} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de trabajo neto}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 13 Rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de activos fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos fijos netos}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 14 Rotación de activos totales

$$\text{Rotación de activos totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

✓ **Medidas de rentabilidad**

Busca medir el grado de eficiencia con el cual la empresa utiliza sus activos y administra sus operaciones con el fin de generar utilidades.

Ecuación 15 Margen de utilidad

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 16 Rendimiento sobre los activos

$$\text{Rendimiento sobre los activos} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

Ecuación 17 Rendimiento sobre el capital

$$\text{Rendimiento sobre el capital} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital contable total}}$$

Fuente: (Ross Westerfield Jordan, 2010)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

Para poder realizar el análisis y evaluación de la empresa decidimos que la elaboración de nuestra metodología debe incluir el tipo de investigación que vamos a realizar para poder recolectar información de la empresa, al igual que la muestra de recursos humanos que se tomó para efectuar el análisis de la situación actual de la empresa y del desempeño del talento humano, con el fin de detectar los problemas que existen dentro de la organización junto a sus posibles causas para buscar alternativas de solución a estos problemas, para ello fue necesario el desglose de los instrumentos de análisis financieros y no financieros que vamos a necesitar.

3.1. Metodología de la investigación

Para la elaboración de la metodología del presente trabajo de titulación se concluyó utilizar la investigación directa y exploratoria las cuales nos permitieron la obtención de información de PROEXPO S.A., que sirve a realizar un análisis con mayor precisión de la situación actual de la empresa, al igual que del desempeño del personal del área administrativa.

Basándonos en los objetivos planteados con anterioridad se decidió como primer paso la realización del diagnóstico de la situación actual de la empresa dentro de las áreas financiera y administrativa. Por lo cual para realizar la recolección de información y su posterior análisis se empleó el uso de encuestas y entrevistas al personal del área administrativa, al igual que el análisis de los estados financieros de la compañía de los años 2012, 2013 y 2014 con el fin de identificar políticas financieras y de control interno para realizar propuestas de mejora que ayuden a la empresa a alcanzar sus objetivos mediante la implementación del modelo de gestión de control por resultados basado en el BSC que ayude al monitoreo y control de las estrategias de la organización.

3.2. Población y muestra

Para la elaboración de un proyecto de investigación es necesario realizar evaluaciones que ayuden a recopilar información útil, por ello es crucial definir una población objetivo que sea acorde a la investigación.

Antes de definir una población objetivo los investigadores deben tener claro el tema a estudiar para que por medio de esto se pueda establecer una correcta población

de estudio, pero debido a la dificultad que existe en ocasiones de poder estudiar toda la población se tiene la necesidad de tomar grupos de personas que tengan características que asemejen a la población inicial a través de una muestra.

Para la elaboración de nuestro proyecto de graduación decidimos utilizar el método de muestreo probabilístico aleatorio simple para la selección de nuestra muestra de estudio, con el fin de seleccionar al personal del área administrativa que se eligió para realizar las encuestas que nos permitan saber el desempeño de los mismo y de la empresa, al igual que se eligió a los gerentes de recurso humano y del departamento financiero al igual que a la jefa del área contable quienes nos otorgaron información sobre la situación de la empresa y los problemas que han percibido, para que nos ayuden a determinar las causas y los posibles efectos del no cumplimiento de las actividades administrativas dentro del tiempo establecido.

3.3. Cálculo del tamaño de la muestra

Conociendo el tamaño de la población objetivo, y considerando el no saber de la proporción de la muestra que darán los datos deseados de la investigación hemos decidido trabajar con un nivel de confianza del 95% y con un porcentaje de aceptación del 50%, para ello las variables a considerar en el cálculo del tamaño de la muestra es:

- ✓ N: Tamaño de la población a evaluar, 160 trabajadores del área administrativa.
- ✓ Z: Cuando se trabaja con un nivel de significancia del 95%, se obtiene un valor de 1.96 de la tabla de distribución normal.
- ✓ P: Porcentaje de la muestra que modela el fenómeno en estudio, como valor de default se determina un 50%.
- ✓ Q: Porcentaje de la muestra que no modela el fenómeno en estudio, como valor de default se determina un 50%.
- ✓ d: Error admisible, $(100\% - 95\%) = 5\%$.

Ecuación 18 Tamaño de la muestra finita.

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Fuente: (Sarai Aguilar Barojas, 2005)

Cuadro 4 Variables para el cálculo de la muestra

Variables	Valor
N	160
Z	1.96
P	0.5
Q	0.5
D	0.05

Elaborado por: Autores

Tamaño de la muestra:

$$n = \frac{160 * 1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5}{(0.05 * 0.05) (160 - 1) + (1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5)} = 113.16.$$

Mediante el cálculo de la muestra se determinó que se deben encuestar 114 personas.

3.4. Instrumentos y recursos

Se consideran instrumentos todos los recursos que sirvan para la recolección de información referente a la investigación que ayuden para su desarrollo y clarificación.

3.4.1. Entrevistas no estructuradas

Se utilizarán entrevistas no estructuradas para la recolección de información directa de los gerentes de 3 departamentos del área administrativa que consideramos importantes para el análisis de la situación actual.

Áreas entrevistadas:

- ✓ Ing. Ivonne Molina.- Gerente de RRHH
- ✓ Ing. Estefanía Cochea.- Jefa de contabilidad

3.4.2. Encuestas

Para la obtención de información que resulta primordial para el análisis del personal del área administrativa se ha decidido la utilización de encuestas las cuales nos permitan saber la situación actual del personal, identificar indicadores de desempeño y nos permitirá observar alternativas de indicadores que se podrían implementar.

3.4.3. Análisis de estados financieros

Se estimó la utilización de los estados financieros de los años 2012, 2013 y 2014 para realizar un análisis de la situación actual de la empresa e interpretación de

posibles problemas de la organización. Por medio del análisis horizontal y vertical de los estados financieros al igual que de las razones financieras.

3.4.4. Estadística descriptiva

La estadística descriptiva ayuda a la recolección, preparación, análisis e interpretación.

Para la elaboración del presente proyecto de graduación se eligió esta herramienta estadística para poder recolectar y analizar la información necesaria que se desea tomar de la empresa, mediante la evaluación y comparación de datos históricos.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

4.1. Descripción general

La empresa PROEXPO empacadora y exportadora de camarón inició sus operaciones en la ciudad de Guayaquil, en instalaciones alquiladas a una compañía de bienes inmuebles. Sus directivos son pioneros de la industria camaronera y han trabajado en el área de acuicultura por más de 30 años tanto en el área de producción y exportación de camarón.

PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A. Inició sus actividades de exportación, siendo su actividad principal la compra, procesamiento, congelación y empaquetamiento del producto (camarón) para su posterior comercialización a la compañía Ivorfield Trading Corp. De nacionalidad Panameña. la misma que se encargaba de vender el producto en mercados internacionales. Las ventas de camarón al exterior en aquel entonces representaron el 99% del total de los ingresos.

En la actualidad la actividad principal de la Compañía es la compra, procesamiento, congelación y empaque de camarón para su comercialización a los mercados del exterior y local. Las ventas de camarón al exterior realizadas por la compañía en los años 2014 y 2013 tienen como destinos principales: Vietnam, Italia, Francia. Canadá y China.

Se considera a la organización como ágil y moderna, siempre en busca de los mejores procesos de trabajo para garantizar la calidad de sus productos y servicios y la satisfacción de sus consumidores, creando mayor rentabilidad para sus accionistas y mejores resultados para el negocio. La empresa no posee piscinas camaroneras, por ello posee distintos proveedores en diferentes zonas de la costa ecuatoriana, todas cumplen a los mismos criterios de producción y el producto entregado esta siempre sometido a rigurosos inspecciones por parte del departamento de control de calidad de la empacadora.

Es una empresa orgullosa del equipo humano que posee, un grupo de técnicos y profesionales altamente capacitados en el procesamiento del camarón. Su crecimiento estable y continuo es el resultado del desarrollo de una infraestructura de producción

enfocada en el control de costos. Además se garantiza un suministro continuo de productos para sus clientes, así como la fijación de precios competitivos.

4.2.Misión

Ser reconocidos globalmente a mediano plazo, como una empresa empacadora de alta calificación y rendimiento para la eficaz comercialización de nuestros productos mejorando nuestra productividad y rentabilidad.

Queremos crear un patrimonio que sea productivo para todos: nuestros clientes, nuestros accionistas, nuestra empresa, nuestros colaboradores y para los países para los cuales proyectamos exportar.

Queremos ser líderes, sabemos que esto se logrará a través de nuestra diferenciación en el manejo del camarón y la calidad de nuestro producto. Esto lleva a ser competidores en este negocio y ofrecer de mejor manera nuestros productos al diverso mercado mundial.

4.3.Visión

PROEXPO, se anticipa y supera las necesidades de nuestros clientes, desarrolla su negocio con altos estándares de calidad y servicio, apoyando en talento humano comprometido y tecnología adecuada. Nuestra meta es responder a las necesidades de la constante evolución de los mercados de manera eficiente en función a los costos.

Por lo tanto, nuestra empresa se encuentra a la vanguardia para lograr que el camarón alcance la más alta calidad y ser líderes en su producción.

4.4.Objetivos

4.4.1. Objetivo general

Ser reconocidos globalmente a mediano plazo, como una empresa empacadora de alta calificación y rendimiento para la eficaz comercialización de nuestros productos mejorando nuestra productividad y rentabilidad.

4.4.2. Objetivos específicos

- ✓ Aumentar nuestras ventas.
- ✓ Consolidar el crecimiento de la empresa en todas las unidades de negocio.
- ✓ Desarrollar satisfactoriamente nuevas unidades de negocio.
- ✓ Mejorar la rentabilidad y las utilidades de la empresa.

4.6. Valores

Desde sus inicios se encuentran bien arraigados valores como:

- ✓ El cumplimiento de convenios realizados.
- ✓ La transparencia y ética en todos sus actos.
- ✓ Las relaciones a largo plazo con sus proveedores y clientes.
- ✓ La intolerancia al desperdicio.
- ✓ Obsesión por la calidad y mejoramiento continuo.
- ✓ Actualización tecnológica de todos sus procesos.

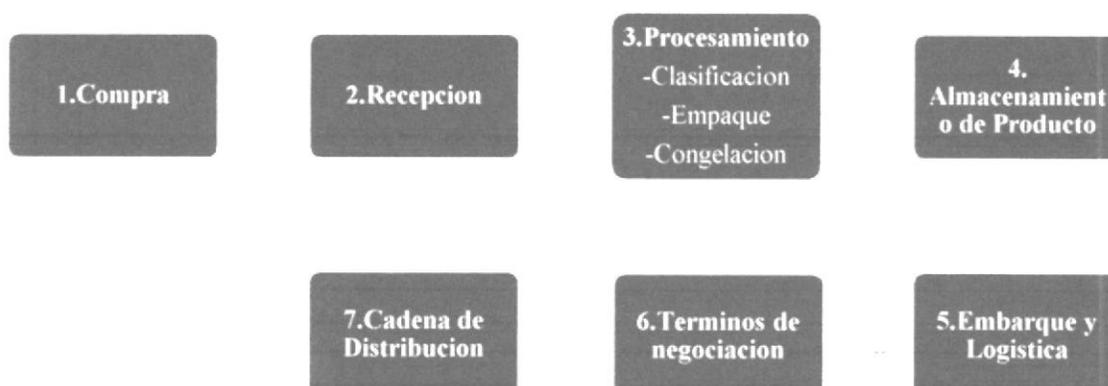
4.7. Estrategias de la empresa

- ✓ Aumentar la capacidad instalada de la planta a 2.300.000 lbs. Mensuales para poder lograr mayor volumen en la producción y así obtener los márgenes de rentabilidad presupuestados para el año 2014
- ✓ Expandir los productos a nuevos mercados y así lograr mayor diversidad en la línea de exportación de los productos.
- ✓ Buscar opciones que permitan mejorar los costos de producción en los servicios de seguridad móvil, logística, empaque y otros importantes en el procesamiento del camarón.

4.8. Procesos

4.8.1. Proceso de comercialización

Figura 13 Proceso de comercialización de los productos y o servicios

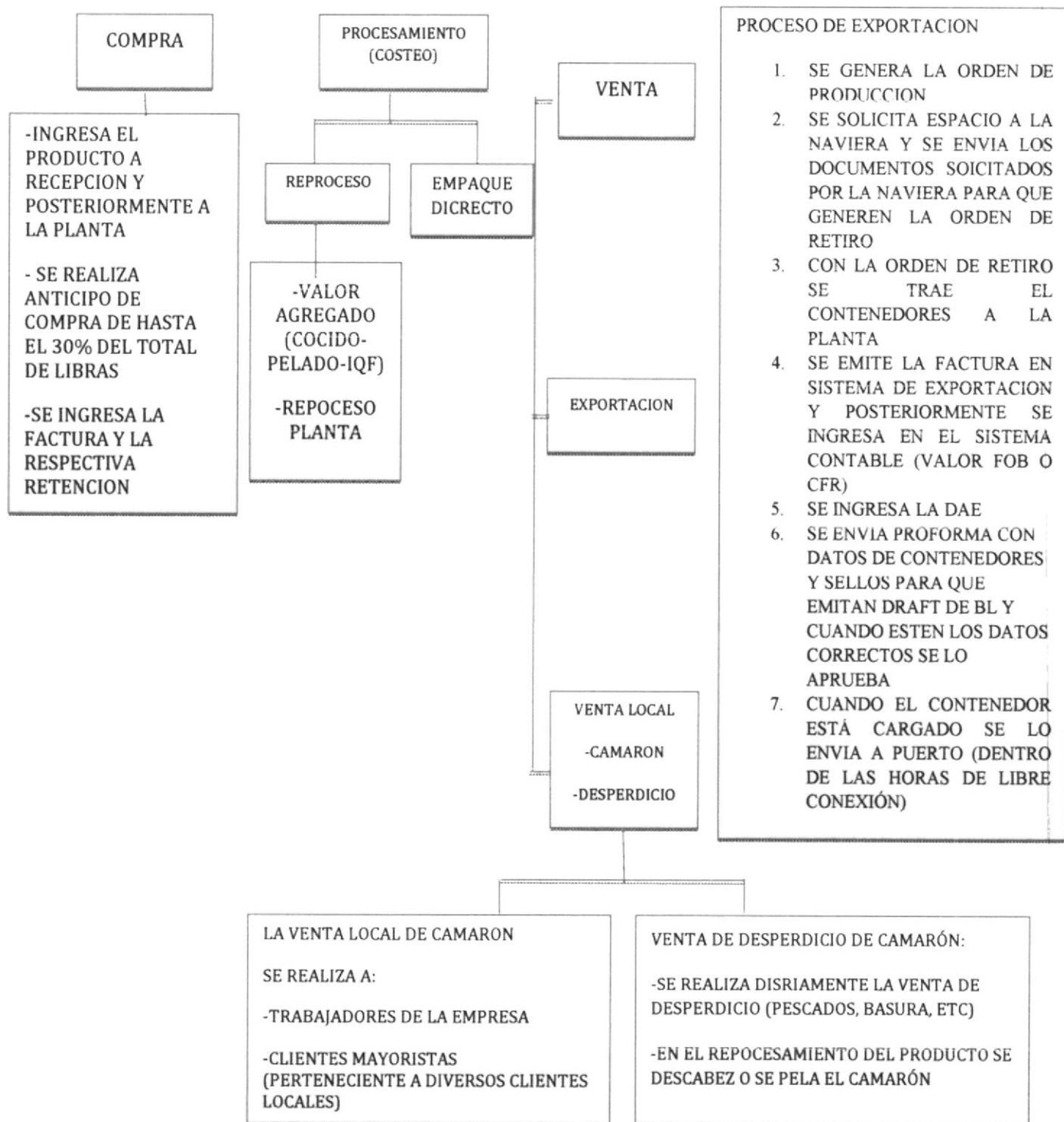


Elaborado por: Autores

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

4.8.2. Proceso de compra-costeo-exportación

Figura 14 Proceso de compra – costeo – exportación



Elaborado por: Autores

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

4.9. Distribución del área de trabajo

4.9.1. Área de producción

Abarca el desarrollo de métodos para la obtención del producto final, incluye la coordinación de varios factores como mano de obra, obtención de materiales, herramientas y servicios.

4.9.2. Contabilidad

Elaboración y análisis de los estados financieros, anexos, declaración de impuestos, petición de devolución del iva, ingreso de facturas, prestamos, anticipos, seguimiento de los pagos a los proveedores, análisis de cuentas, auditorias.

4.9.3. Tesorería

Realización de transferencias y cheques, manejo de la caja chica, cobro de la venta local.

4.9.4. Compras

Departamento con la finalidad de cotizar y coordinar las compras, tomando en cuenta los requerimientos de cada departamento y de la empresa e general.

4.9.5. Sistemas

Brinda asesoría así como asistencia técnica relacionados en la aplicación de los sistemas programados, diseñar e implementar nuevos sistemas de acuerdo a la necesidad de la empresa, elaborar periódicamente un informe sobre los equipos, plataformas páginas y de más sistemas existentes.

4.9.6. Presupuesto

Lleva a cabo la coordinación y orientación del proceso presupuestario de la empresa, adicionalmente maneja información estadística de los gastos e ingresos, ligado al departamento de contabilidad en la coordinación de saldos e información presupuestaria, plantea políticas presupuestarias en la empresa.

4.9.7. Medico

Vela por la salud y el bienestar de los empleados y obreros, el departamento cuenta con 2 doctores y 4 enfermeras.

4.9.8. Bodega

Departamento que almacena los materiales, suministros de oficina, repuestos etc. La bodega está dividida en varios departamentos; bodega 1, bodega 2, bodega 3, bodega 4 y bodega 5.

4.9.9. Seguridad

Tiene la finalidad de brindar protección y seguridad de los empleados y obreros, así como cuidar de los activos tangibles e intangibles de la empresa.

4.10. Análisis de la situación actual

Basándonos en lo planteado en el marco teórico del presente trabajo, se va a realizar el análisis interno de la empresa con ayuda de las siguientes herramientas:

- ✓ Análisis de Matriz PEST.
- ✓ Análisis de Matriz FODA.
- ✓ Análisis de Mezcla de Marketing.
- ✓ Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.
- ✓ Análisis Financiero.
- ✓ Análisis de Encuestas y Entrevistas.
- ✓ Análisis mediante el diagrama de Ishikawa.
- ✓ Matriz Boston Consulting Group (BCG).

4.10.1. Matriz Pest

✓ Políticos y legales:

PROEXPO S.A. se rige bajo las normas políticas y legales de exportación que el gobierno Ecuatoriano establece.

PRO ECUADOR, Instituto de promoción de exportaciones e inversiones junto al Ministerio de Comercio Exterior regula las exportaciones de las empresas ecuatorianas, estableciendo requisitos para actividad; como documentos y certificados nacionales y extranjero, documentación requerida por las autoridades para el acceso de los diferentes productos en los destinos de exportación.

Uso de términos nacionales e internacionales INCOTERMS de la cámara de comercio internacional que facilita las negociaciones. Las leyes de logística y transporte así como las normas de calidad y sanidad requeridas por la FDA (HACCP, GMP Y SSOP) y la Unión Europea.

PROEXPO S.A. también se rige bajo las leyes y políticas establecidas por el fisco. El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP) mediante acuerdo Ministerial establece los precios referenciales para los productos de la acuacultura que el Ecuador exporte.

✓ **Económico:**

Las exportaciones de camarón ecuatoriano en los últimos meses han tenido una oscilación casi constante.

El sector ha estado creciendo a una tasa promedio del 12% anual en producción y exportación de camarón, generando una mayor presión sobre los mercados actuales.

Otro punto a favor en la parte económica es el Acuerdo con la Unión Europea, el cual permitirá un mayor ingreso de productos ecuatorianos a su mercado, haciendo referencia que en el año 2014 el 29,88% de la exportación total de camarón ecuatoriano fue a países europeos.

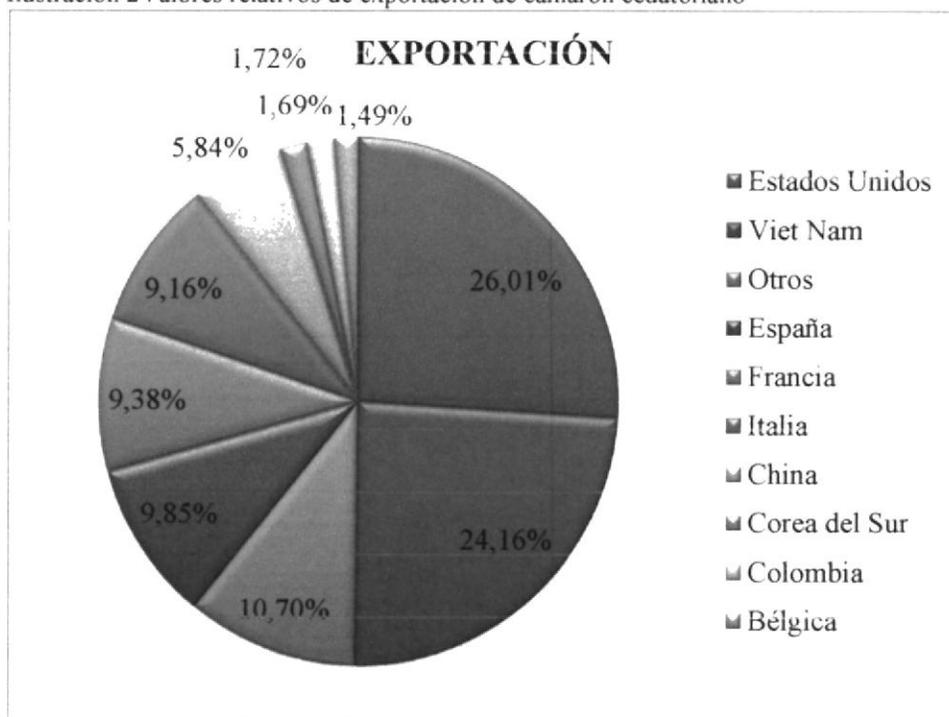
Cuadro 5 Valores relativos de exportación de camarón ecuatoriano

PAÍS	EXPORTACIÓN
Estados Unidos	26,01%
Vietnam	24,16%
Otros	10,70%
España	9,85%
Francia	9,38%
Italia	9,16%
China	5,84%
Corea del Sur	1,72%
Colombia	1,69%
Bélgica	1,49%

Elaborado por: Autores

Fuente: PRO ECUADOR

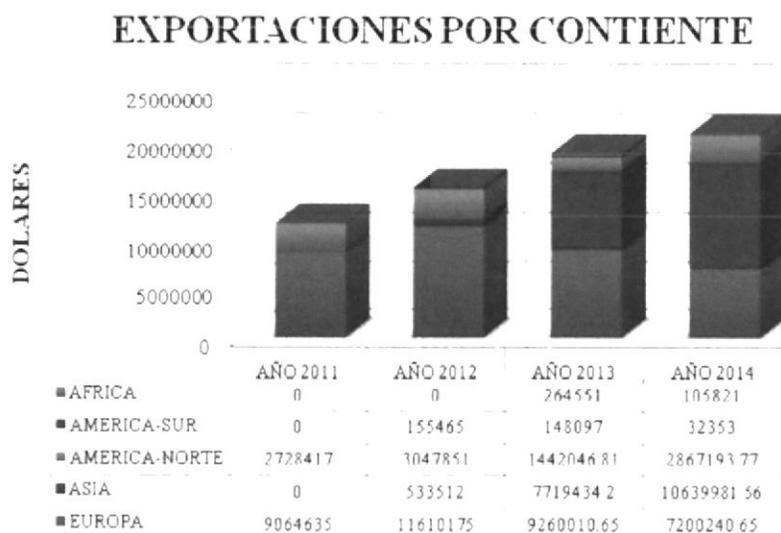
Ilustración 2 Valores relativos de exportación de camarón ecuatoriano



Fuente: PRO ECUADOR
Elaborado por: Autores

En los últimos años PROEXPO S.A. ha tenido un crecimiento económico debido a la mayor participación en las exportaciones, teniendo como principales mercados al momento de exportar a: Europa, Asia, América-Norte, América-Sur Y África.

Ilustración 3 Exportaciones de camarón de PROEXPO por continente



Fuente: PROEXPO S.A.
Elaborado por: Autores

Cuadro 6 Exportaciones de camarón de PROEXPO por continente

TIPO	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
EUROPA	9.064.635	11.610.175	9.260.011	7.200.241
ASIA	0	533.512	7.719.434	10.639.982
AMERICA-NORTE-CENTRO	2.728.417	3.047.851	1.442.047	2.867.194
AMERICA-SUR	0	155.465	148.097	32.353
AFRICA	0	0	264.551	105.821
TOTAL	11.793.052	15.347.003	18.834.140	20.845.590

Fuente: PROEXPO S.A.

Elaborado por: Autores

✓ **Sociales y culturales:**

La empresa posee estatutos sociales y culturales internos. Sin embargo en el ámbito social se observó bajo análisis la falta de motivación entre los empleados. Al preguntarles a los trabajadores sobre el tipo de colaboración mutua que existe en la empresa, la respuesta fue ni tan favorable, ni tan mala, ámbito en lo que se podría trabajar.

✓ **Tecnológicas:**

PROEXPOR S.A. cuenta con un buen equipo tecnológico para el procesamiento y exportación de mariscos. La empacadora, posee una capacidad de congelamiento de hasta 200.000 libras diarias y 2'500.000 libras al mes. Posee cámaras de congelamiento, y máquinas empacadoras. Adicionalmente, para la recepción del pedido, la empresa posee una cámara con paredes isotérmicas

Dentro del área administrativa la tecnológica es alta con la finalidad de ayudar en los procesos. Teniendo en consideración el aumento que se puede dar en la misma, tomando en cuenta la demanda existente.

4.10.2. Análisis FODA

Fortalezas

- ✓ Estrechas relaciones comerciales
- ✓ No tienen problemas financieros
- ✓ Alta calidad en los productos
- ✓ Presupuesto accesible
- ✓ Aumento progresivo en las ventas
- ✓ Crecimiento laboral
- ✓ Buenas relaciones con sus proveedores

Oportunidades

- ✓ Nueva tecnologías
- ✓ Aumento de la participación en el mercado local
- ✓ Beneficios tributarios y fiscales para los exportadores.
- ✓ Posibilidad en el aumento del presupuesto
- ✓ Posicionamiento estratégico
- ✓ Incremento de la demanda a nivel mundial

Debilidades

- ✓ La empresa no cultiva el camarón lo que genera altos costos
- ✓ Bajo clima laboral
- ✓ Baja comercialización en el mercado local.
- ✓ Poca motivación en los empleados
- ✓ Alta rotación del personal
- ✓ Estrés laboral
- ✓ Mala distribución del trabajo.
- ✓ Retraso en los pagos.

Amenazas

- ✓ Cambios en el entorno
- ✓ Plagas en el camarón (Mancha blanca)
- ✓ Políticas gubernamentales
- ✓ Incremento de la competencia
- ✓ Las importaciones en Estados Unidos caen en valor.
- ✓ Caída de las importaciones en Asia.
- ✓ Devaluación de la moneda en algunos países asiáticos.

4.10.3. Las cuatro Ps de la mezcla de marketing

- ✓ Productos
- ✓ Shell on white (Small, Medium, Large)
- ✓ Broken (Small, Medium, Large)
- ✓ Camarón por tipo de presentación (Igq, Pyd, Tailon)
- ✓ Camarón con cabeza
- ✓ Precios
- ✓ Tipo shell on white (\$/Libras)

Cuadro 7 Precio del camarón Shell on white

11,20	U-7
11,00	U-10
10,10	U-12
7,00	16-20
4,90	21-25
3,90	26-30
3,25	31-35
3,05	36-40
2,80	41-50
2,60	51-60
2,50	61-70
2,40	71-90
2,00	100-UP

Fuente: PROEXPO S.A.
Elaborado por: Autores

✓ Broken (\$/Libras)

Cuadro 8 Precio del camarón Broken

LARGE	4,15
MEDIUM	3,10
SMALL	2,60

Fuente: PROEXPO S.A.
Elaborado por: Autores

✓ Camarón por tipo de presentación

Cuadro 9 Precio del camarón según su presentación

IQF	0,20
P & D	0,30
TAILON	0,40

Fuente: PROEXPO S.A.
Elaborado por: Autores

✓ Camarón con cabeza por kilo

Cuadro 10 Precio del camarón con cabeza

10-20	8,00
20-30	7,60
30-40	7,20
40-50	5,40
50-60	4,90
60-70	4,50
70-80	4,25
80-100	3,50
100-120	3,20
120-140	3,00
140-200	2,75

Fuente: PROEXPO S.A.
Elaborado por: Autores

✓ Listado de precios de venta interno

Cuadro 11 Precios de venta interno

Local large	2,80
Local medium	2,50
Local small	1,50
Local V small	0,90
Broken pieces	1,80

Fuente: PROEXPO S.A.

Elaborado por: Autores

✓ Plaza

Las principales plazas de PROEXPO S.A. son los siguientes continentes: Asia, Europa, América Sur-Norte-Centro Y África.

Vende también de manera local a los trabajadores de la empresa. Existiendo límite de ventas por cada uno. Y distribuye a ciertos mayorista el camarón es sus diferentes presentaciones pero con poca participación en este mercado.

✓ Promoción

En la venta local existe un descuento por las libras compradas. Los precios de las diferentes marcas y tallas son inferiores ante el precio que ofrece otras empresas dedicadas a la venta de camarón. Lo que permite que todos los productos destinados a la venta local se distribuyan en su totalidad.

En el caso de las importaciones también existen promociones vigentes pero varía dependiendo del proveedor, la fidelidad, el destino, entre otros factores.

4.10.4. Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas competitivas de Porter ayudan a determinar la rentabilidad que puede llegar a tener el mercado a largo plazo. Se utilizó esta metodología para evaluar de manera más eficaz y eficiente la situación actual de PROEXPO. S.A

Figura 15 Las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (IBS, 2015)
Elaborado por: Autores

✓ **Rivalidad entre competidores.**

Cabe destacar que dentro del país existen 43 exportadores de mariscos, inscritos a la cámara nacional de acuicultura. A nivel de provincias la competencia proviene de Guayaquil, Machala, Duran, Bahía, Huaquillas, Manta, Arenillas, Santo Domingo. Es importante también mencionar que toca competir contra países muy agresivos, por ejemplo los asiáticos como: Tailandia, India, Vietnam, China, Indonesia)

De acuerdo al informe anual de Estadistic S.A. hasta el 2014 PROEXPO se ubicaba en el sexto puesto dentro de la industria. Teniendo a PESQ.STA.PRISCILA, EXPORT. EXPALSA Y SONGA como sus 3 mayores competidores de dentro de la industria camaronera.

Cuadro 12 Ranking de exportadores de mariscos en el año 2014

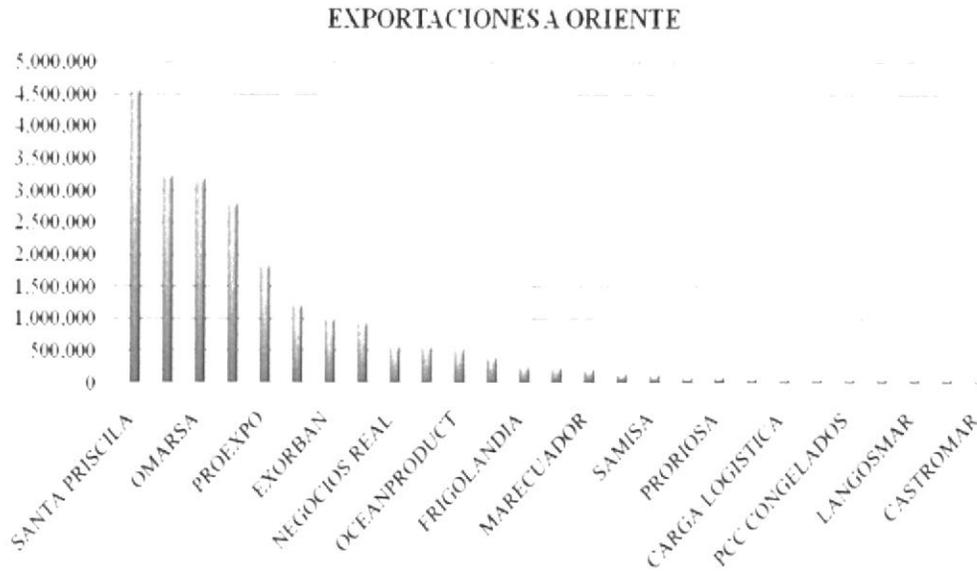
						
RESUMEN POR EXPORTADORES DURANTE EL MES DE DICIEMBRE DEL 2014						
EXPORTADORES	CRTS	DICIEMBRE 2014		ACUMULADO HASTA DICIEMBRE DE 2014		
		LIBRAS	DOLARES FOB	CRTS	LIBRAS	DOLARES FOB
PESQ STA. PRISCILA	246.840	8.332.383	31.314.647,09	1.857.335	64.150.036	241.741.865,91
EXPORT. EXPALSA	185.504	6.360.585	23.392.381,60	1.666.568	56.324.152	223.709.706,34
SONGA	143.686	4.887.112	21.433.960,51	936.783	32.626.800	146.374.530,14
OMARSA S.A.	113.527	4.359.034	17.895.479,45	1.197.343	43.898.600	185.755.878,84
PROMARISCO	100.752	3.339.978	13.171.507,91	1.015.871	34.025.924	134.207.095,16
PROEXPO S.A.	70.975	2.633.829	10.802.327,79	601.707	21.428.316	90.638.147,83
EDPACIF S.A.	57.230	2.327.948	8.169.551,00	603.691	23.805.654	82.362.369,50
EMPAGRAN	43.766	1.729.459	6.418.139,07	411.802	15.912.968	59.628.887,75
EXORBAN S.A.	34.339	1.508.262	5.278.916,00	243.286	10.834.352	37.491.557,30
EMPACRECISA	36.212	1.188.951	4.202.709,00	434.999	15.799.376	55.214.392,04
ESTARCA	23.950	1.088.749	3.809.621,50	215.055	9.839.749	33.662.540,50
CRUSTAMAR S.A.	35.050	1.019.775	3.569.212,50	434.174	14.277.595	49.211.648,13
PROMAORO S.A.	23.181	977.058	3.419.703,00	158.018	6.444.482	22.317.004,50
OCEAN PRODUCT CIALTA	21.145	947.024	3.327.591,00	180.492	8.053.729	27.752.000,50

Fuente: STADISTIC S.A.

Elaborado por: STADISTIC S.A.

PROEXPO. S.A. tiene una gran participación en el Oriente. Para el 2014 ocupó en este mercado el quinto puesto. Muy cerca su mayor exportador Santa Priscila.

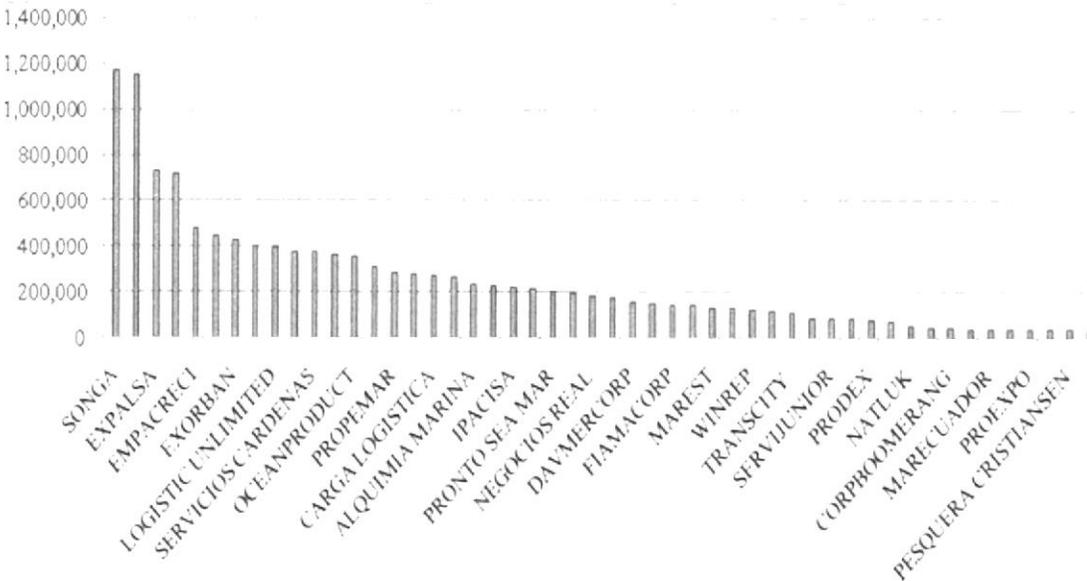
Ilustración 4 Exportaciones a Oriente



Fuente: ESTADÍSTICAS CÍA
Elaborado por: Autores

Sin embargo hay mercados donde su participación es menor, como en EEUU por ende sus mayores competidores sacan una gran ventaja en las libras exportada.

Ilustración 5 Exportaciones a Estados Unidos

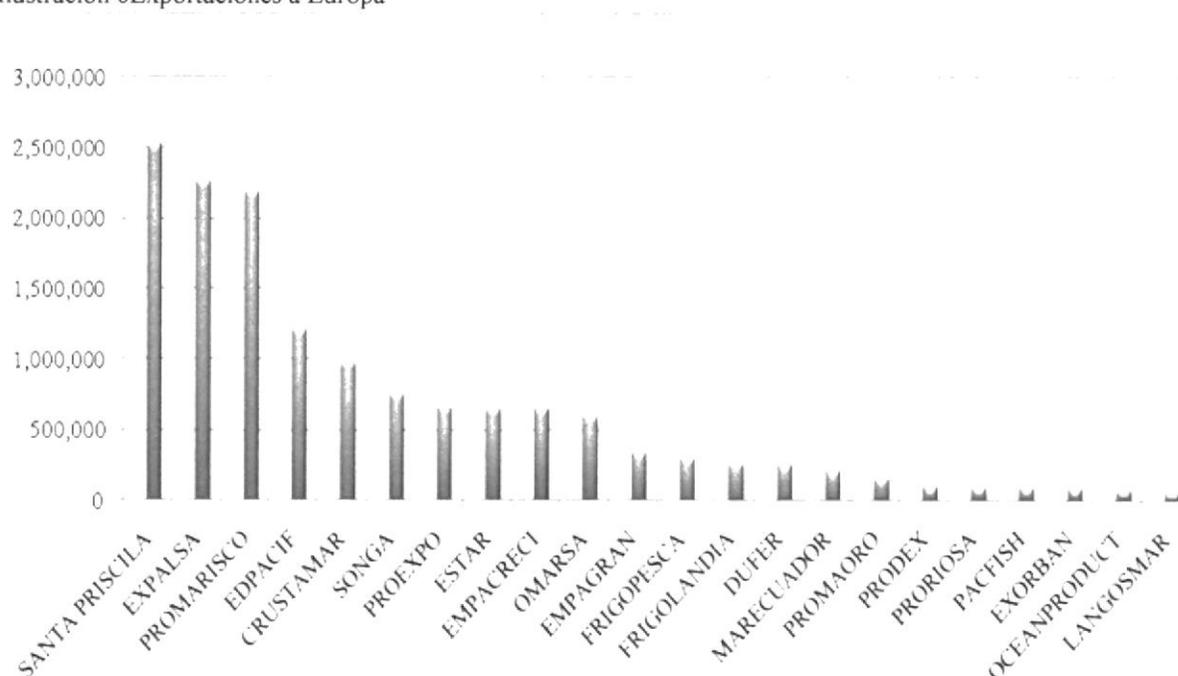


Fuente: ESTADÍSTICAS CÍA
Elaborado por: Autores

PROEXPO S.A. tiene bien concentrado su mercado potencia. A nivel de países, a que más exportado los productos es a Vietnam e Italia. Tiendo baja

participación en países europeos por motivo de los conocidos “cocedores” que sirven de intermediarios en aquellas zonas.

Ilustración 6 Exportaciones a Europa



Fuente: ESTADÍSTICAS CÍA
Elaborado por: Autores

✓ **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Actualmente no aparece en el mercado un sustituto perfecto para el camarón sin embargo es posible reemplazarlo por productos que poseen características similares como es el caso de la langosta, la jaiba, el langostino, sin embargo estos productos tiene la gran desventaja de tener un mayor costo.

Estudios revelan que otro producto sustituto para el camarón podría ser el “surimi” sin embargo este tiene la desventaja de no alcanzar el sabor del camarón aunque es más económico. Cabe destacar que el surimi es elaborado con las especies de pescados de baja salida comercial y restos de fileteado, donde luego de lavarlos y limpiarlos se obtiene un gel, el cual es mezclado a sal azúcares y fosfatos.

Debido a que el ser humano tiene arriesgados hábitos alimenticios, nace la importancia de promover los beneficios que posee el camarón, esto contribuirá al aumento de la demanda en un futuro.

✓ **Poder de negociación con los consumidores**

PROEXPO tiene una cartera de clientes variada pero siempre constante. Entre los principales clientes hasta el 2014 estuvieron:

Cuadro 13 Principales clientes de PROEXPO S.A. en el año 2014

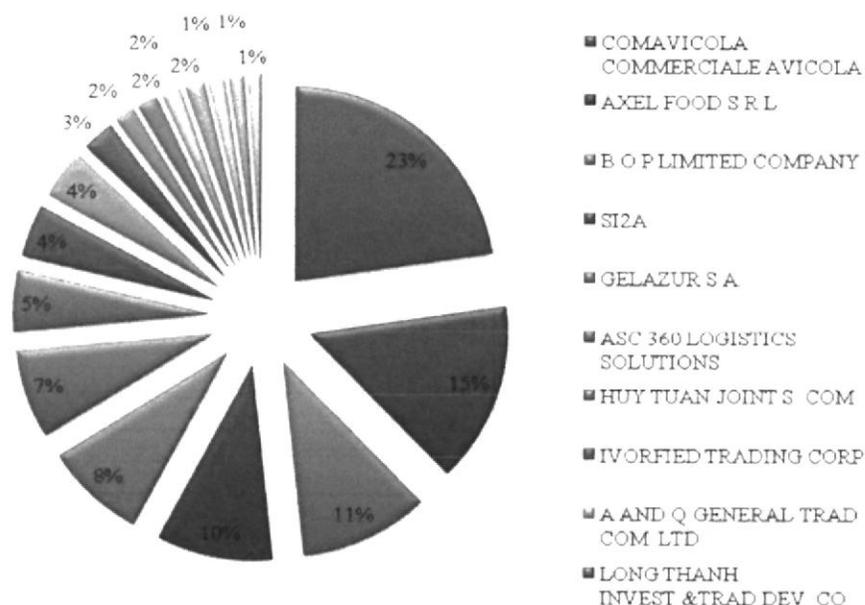
A AND Q GENERAL TRAD. COM. LTD.
AGRIFISH SRL
ANDURONDA IMPORT
ANEMOTRATA NORTH AEGEAN
ANH QUAN INTERNATIONAL TRADING COMPANY LIMITED
ASC 360 LOGISTICS SOLUTIONS
AXEL FOOD S.R.L.
B.O.P LIMITED COMPANY
BRIGHT STAR TRAD. & IMP-EXP JSC
CHINA NAT. TOWNSHIP ENTERP.CORP
CHINALIGHT RESOURCES IMPORT & EXPORT CORPORATION
COMAVICOLA COMMERCIALE AVICOLA
COMPESCA
DELPIERRE
DIAMOND SEAFOOD
DONG TAM TRADE JOINT STOCK CO
ELABORACION DE CONGELADOS MALAGA S.A.
FIORITAL SRL
GAMBALIA S.L.
GELAZUR S.A.
GELPECHE
GIA HUNG INVEST. TRAD. INT
GOLDEN STAR TRADING & SHIPPING INVESTMENT JOINT STOCK COMPANY
HANWA AMERICAN
HARRY YEARSLEY LIMITED
HUY TUAN JOINT S. COM
INTERNAT. NORTHERN STAR CO. LTD
IVORFIED TRADING CORP.
JH BRAIN GLOBAL AG
LONG THANH INVEST. & TRAD.DEV. CO
M/S KONTOVEROS S.A.
MARISCOS DICA
PESCANOVA
QUAN ANH TRAD. IMP-EXP&PROD.CO
QUANG NINH SEAPROD. IMP. EXP. CO.
SEA QUEEN SRL
SEASTAR S.F. INC
SENECRUS
SHINSEGAE FOOD CO.

Fuente: PROEXPO S.A.

Elaborado por: Autores

Ilustración 7 Principales clientes de PROEXPO S.A. en el año 2014

CARTERA DE CLIENTES



Fuente: PROEXPO S.A.
Elaborado por: Autores

A COMAVICOLA COMMERCIALES AVICOLA (Europa, Italia) se le exportó 12270016.00 de libras en el año. El cliente con el mayor porcentaje (23%), seguido por AXEL FOOD S.R.L. (Europa, Italia) con 6364505.00 libras al año. B.O.P LIMITED COMPANYA Cia., Haiphong-Vietnam) con 18459327.00 libras al año.

Una de las problemáticas de esta cartera de clientes es que no se amplía ni cambia, lo cual involucra un peligro puesto que no se puede depender de solo una cartera fija de clientes. Esto requiere atención para modificar aspectos de las políticas de ventas y las estrategias que se están utilizando para conquistar nuevos clientes.

✓ Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores dentro del mercado no tienen grandes recursos, por ende no imponen sus condiciones en cuanto a precio y tamaño del pedido. Lo que produce que este segmento de mercado sea atractivo para la empresa. Ahora bien los insumos que suministran son indispensables para la empresa, es por eso la necesidad de que la empresa cuente con una piscina para disminuir el gran costo que conlleva comprar el camarón a los proveedores esto contribuiría a la rentabilidad general de la empresa.

De acuerdo a las políticas internas de la empresa Procesadora y Exportadora de Mariscos S.A los requisitos para ser proveedor (camaroneras) son los detallados a continuación.

Acuerdo Ministerial por el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca

1. Registro en el Instituto Nacional de Pesca(INP).(Anexo)
2. Constitución de la compañía
3. Ruc-Actividad relacionada con criaderos de camarones.
4. Registro mercantil del proveedor

La empresa Procesadora y Exportadora de mariscos S.A no cuenta con un contrato de proveedores, por decisiones gerenciales.

✓ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

La amenaza es alta, debido a las ventajas gubernamentales de Ecuador para los exportadores. El aumento que lleva el camarón dentro de nuestro país es muy alto, los precios se han duplicados en comparación con 5 años atrás y de la misma manera el volumen de producción del mismo, es como lo expone el presidente de la Cámara Nacional de Acuacultura.

El camarón ocupa el segundo lugar dentro de los productos no petroleros con mayor índice de exportación, precedido por el banano. En el periodo 2014 se exportó USD 1.520.00 millones y se espera que la producción supere esta cifra para finales del 2015.

Actualmente dentro del país existen unas 210 mil hectáreas destinadas al camarón. En provincias como Guayas, El Oro, Esmeraldas, Manabí y Santa Elena.

4.10.5. Diagrama Ishikawa o de causa efecto

Como se puede observar en el diagrama causa efecto, hacemos referencia a los diferentes factores que consideramos causantes de la mala distribución del trabajo en el área administrativa.

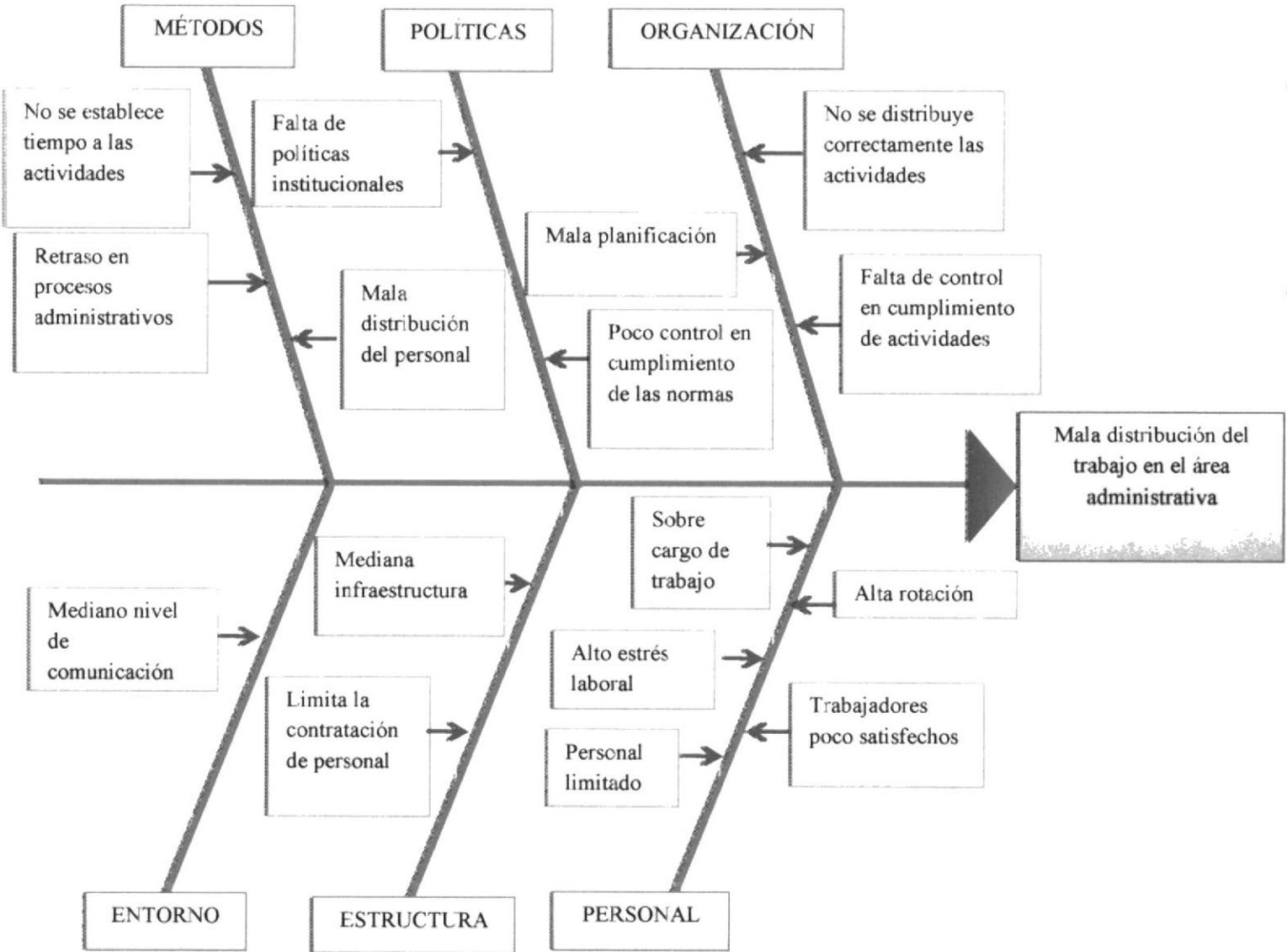


Figura 16 Diagrama de Ishikawa del problema administrativo

Fuente: PROEXPO S.A.
Elaborado por: Autores

✓ **Métodos**

En la actualidad se puede observar que dentro de la empresa existe retraso al momento de realizar las actividades del área administrativa lo cual genera la acumulación de trabajo, debido a que no existe un monitoreo del tiempo de cumplimiento de las mismas, ya que así se podría observar el punto en que la empresa se podría fortalecer.

✓ **Políticas**

Falta de establecimiento de políticas de control y monitoreo del personal para determinar las funciones que se deben mejorar al igual que el nivel de satisfacción y compromiso de los trabajadores con la institución.

✓ **Organización**

La organización actualmente presenta poco control en el tiempo en el que se deben cumplir las actividades administrativas, por ello al momento de realizar la planificación de las actividades no se lo realiza de forma correcta generando mayor acumulación de trabajo a los diferentes departamentos del administrativa.

✓ **Entorno**

Los trabajadores poseen un nivel de comunicación mediano y no le resulta muy fácil poder comunicar sus ideas lo cual podría ser de ayuda para mejorar las falencias que se están presentando.

✓ **Estructura**

Debido a que la empresa posee una mediana infraestructura esto se convierte en un limitante para poder contratar a nuevo personal, generando nuevos puestos lo cual permitiría una liberación de la carga laboral.

✓ **Personal**

Debido al limitado personal que posee la empresa en el área administrativa, se genera una carga extra de trabajo al personal, lo que genera insatisfacción debido a que deben trabajar un mayor número de horas para poder cubrir las tareas asignadas llevando a un aumento de estrés y fatiga laboral.

4.10.6. Matriz Boston consulting group (BCG)

Figura 17 Matriz BCG de PROEXPO S.A.

NIVEL DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO	ALTO	ESTRELLA  CAMARÓN CON COLA ENTERO	INCÓGNITA  BROCHETAS
	BAJO	VACA LECHERA  CAMARÓN ENTERO	PERRO  CAMARÓN DE 2 Y TERCERA CALIDAD
		PARTICIPACIÓN DE PRODUCTO EN EL MERCADO ALTA BAJA	

Fuente: PROEXPO S.A.
Elaborado por: Autores

✓ **Estrella: camarón con cola entero.**

Tiene una alta inversión y alta participación (rentabilidad). Por ejemplo para el primer semestre del 2015 se vendió 4'687.131,00 libras a un precio de \$3,33 el valor FOB fue de \$15'585.099,00 teniendo un 28% de participación.

✓ **Incógnita: brochetas.**

Requiere mucha inversión y su participación es nula/negativa. Se trata de un producto nuevo que por su apertura ha requerido altos recursos.

✓ **Vaca lechera: camarón entero, valor agregado**

Genera fondos y utilidades Por citar el ejemplo del camarón entero, se vendió 12'196.123,00 libras a \$2,78 con un valor FOB de \$33'876.589,00 proyectando una participación del 60%.

✓ **Perro: camarón de segunda y tercera calidad**

Este tipo de camarón se utiliza para el mercado local, mercado dirigido a los empleados y obreros de PROEXPO. Debido a que solo el camarón de primera calidad es el que se exporta. El que queda para 2° y 3° son considerados como productos perros

4.10.7. Análisis de financiero

✓ Estado de la situación inicial:

ESTADO DE LA SITUACIÓN INICIAL			
	2012	2013	2014
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	\$ 6,200.00	\$ 13,591.90	\$ 1,380,396.00
ACTIVOS FINANCIEROS	\$ 3,717,302.15	\$ 9,288,676.50	\$ 8,281,118.00
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	\$ 3,568,309.77	\$ 8,624,174.35	\$ 7,616,615.85
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	\$ 3,568,309.77	\$ 8,624,174.35	\$ 7,616,615.85
OTROS CLIENTES POR COBRAR RELACIONADOS	\$ 54,303.45	\$ 664,502.15	\$ 664,502.15
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 94,688.93	\$ 0.00	\$ 0.00
INVENTARIOS	\$ 5,980,751.25	\$ 5,714,440.21	\$ 3,234,171.00
INVENTARIOS DE SUMINISTERIOS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	\$ 487,807.27	\$ 258,993.71	\$ 134,171.00
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑÍA	\$ 5,492,943.98	\$ 5,372,055.86	\$ 3,100,000.00
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	\$ 0.00	\$ 83,390.64	\$ 0.00
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$ 66,502.29	\$ 103,747.00	\$ 552,582.00
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 66,502.29	\$ 103,747.00	\$ 552,582.00
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	\$ 481,727.31	\$ 550,692.07	\$ 920,288.00
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	\$ 170,479.27	\$ 179,087.98	\$ 469,087.98
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R)	\$ 311,248.04	\$ 371,604.09	\$ 451,200.02
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 14.33	\$ 0.00	\$ 0.00
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	\$ 10,252,497.33	\$ 15,671,147.68	\$ 14,368,555.00
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ 126,428.57	\$ 618,678.01	\$ 1,054,213.09
CONSTRUCCIONES EN CURSO	\$ 11,161.00	\$ 154,879.09	\$ 283,379.09
INSTALACIONES	\$ 45,415.09	\$ 0.00	\$ 0.00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 950.89	\$ 11,784.12	\$ 21,784.12
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 43,256.47	\$ 431,025.12	\$ 689,060.20
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 74,887.77	\$ 123,024.57	\$ 132,024.57
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-\$ 49,242.65	-\$ 102,034.89	-\$ 72,034.89
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	\$ 12,705.92	\$ 13,705.91	\$ 13,705.91
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	\$ 12,705.92	\$ 0.00	\$ 0.00
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 0.00	\$ 13,705.91	\$ 13,705.91
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 139,134.49	\$ 632,383.92	1,067,919.00
TOTAL DE ACTIVOS	10,391,631.82	\$ 16,303,531.60	\$ 15,436,474.00

PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 2,178,501.20	\$ 1,184,280.15	\$ 1,104,280.15
LOCALES	\$ 2,136,122.45	\$ 1,184,280.15	\$ 1,104,280.15
DEL EXTERIOR	\$ 42,378.75	\$ 0.00	\$ 0.00
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	\$ 633,129.48	\$ 1,289,304.51	\$ 1,238,233.23
LOCALES	\$ 633,129.48	\$ 1,289,304.51	\$ 1,238,233.23
PROVISIONES	\$ 84,897.10	\$ 124,818.62	\$ 124,818.62
LOCALES	\$ 84,897.10	\$ 124,818.62	\$ 124,818.62
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	\$ 1,104,487.65	\$ 1,880,735.57	\$ 2,992,515.00
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	\$ 113,854.88	\$ 122,902.74	\$ 0.00
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 444,385.61	\$ 816,951.50	\$ 1,334,477.00
CON EL IESS	\$ 47,574.25	\$ 78,638.68	\$ 178,638.68
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	\$ 128,105.02	\$ 225,104.57	\$ 431,831.32
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	\$ 370,567.89	\$ 637,138.08	\$ 1,047,568.00
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS	\$ 3,963,409.81	\$ 9,559.31	\$ 0.00
ANTICIPOS DE CLIENTES	\$ 0.00	\$ 6,529,724.70	\$ 0.00
TOTAL DE PASIVO CORRIENTE	\$ 7,964,425.24	\$ 11,018,422.86	5,459,847.00
PASIVO NO CORRIENTE			
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 99,208.43	\$ 163,613.00	\$ 253,386.98
JUBILACIÓN PATRONAL	\$ 81,206.00	\$ 133,000.00	\$ 222,773.98
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	\$ 18,002.43	\$ 30,613.00	\$ 30,613.00
OTROS PASIVOS CORRIENTES	\$ 0.00	\$ 1,351,122.02	\$ 1,351,122.02
TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE	\$ 99,208.43	\$ 1,514,735.02	1,604,509.00
TOTAL DE PASIVO	\$ 8,063,633.67	\$ 12,533,157.88	7,064,356.00
PATRIMONIO NETO			
CAPITAL	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	\$ 800.00	\$ 800.00	\$ 800.00
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	\$ 1,351,122.02	\$ 0.00	\$ 0.00
RESERVA	\$ 0.00	\$ 165,549.91	\$ 165,549.91
RESERVA LEGAL	\$ 0.00	\$ 165,549.91	\$ 165,549.91
RESULTADOS ACUMULADOS	-\$ 679,422.99	\$ 810,526.22	\$ 3,604,024.09
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-\$ 679,422.99	\$ 810,526.22	\$ 3,604,024.09
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$ 1,655,499.12	\$ 2,793,497.59	\$ 4,601,744.00
GANANCIA NETA DEL PERIODO	\$ 1,655,499.12	\$ 2,793,497.59	\$ 4,601,744.00
TOTAL DEL PATRIMONIO NETO	2,327,998.15	3,770,373.72	8,372,118.00
TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO	10,391,631.82	\$ 16,303,531.60	15,436,474.00

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

✓ Estado de resultado:

ESTADO DE RESULTADO

	2012	2013	2014
INGRESOS			
VENTAS NETAS	56,919,591.00	83,510,374.00	119,464,838.00
(-) COSTO DE VENTAS	-52,854,467.00	-77,400,744.00	-110,225,300.00
UTILIDAD BRUTA	4,065,124.00	6,109,630.00	9,239,538.00
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	-608,911.00	-702,022.00	-860,477.00
GASTOS DE VENTAS	-822,417.00	-974,174.00	-1,231,510.00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	-1,431,328.00	-1,676,196.00	-2,091,987.00
UTILIDAD OPERACIONAL	2,633,796.00	4,433,434.00	7,147,551.00
OTROS GASTOS (INGRESOS)			
OTROS INGRESOS, NETOS	42,087.00	34,741.00	120,363.00
GASTOS FINANCIEROS	-175,828.00	-216,079.00	-255,218.00
OTROS EGRESOS	-29,602.00	-4,509.00	-28,907.00
TOTAL OTROS GASTOS, NETOS	-163,343.00	-185,847.00	-163,762.00
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	2,470,453.00	4,247,587.00	6,983,789.00
15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	-370,567.95	-637,138.05	-1,047,568.35
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	2,099,885.05	3,610,448.95	5,936,220.65
23% Y 22% IMPUESTO A LA RENTA	-444,386.00	-816,952.64	-1,334,477.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	1,655,499.05	2,793,496.31	4,601,743.65
UTILIDAD/PERDIDA POR ACCIÓN	1,069.37	3,491.87	5,752.00
NUMERO DE ACCIONES	1548	800	800

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

4.10.7.1. Análisis financiero

ANÁLISIS HORIZONTAL			
	2012 - 2013	2012 - 2014	2013 - 2014
<u>ACTIVO</u>			
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	119,22%	22164,45%	10056,02%
ACTIVOS FINANCIEROS	149,88%	122,77%	-10,85%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	141,69%	113,45%	-11,68%
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	141,69%	113,45%	-11,68%
OTROS CLIENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	1123,68%	1123,68%	0,00%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	-100,00%	-100,00%	
INVENTARIOS	-4,45%	-45,92%	-43,40%
INVENTARIOS DE SUMINISTERIOS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	-46,91%	-72,50%	-48,20%
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑIA	-2,20%	-43,56%	-42,29%
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS			-100,00%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	56,01%	730,92%	432,62%
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	56,01%	730,92%	432,62%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	14,32%	91,04%	67,11%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	5,05%	175,16%	161,93%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R)	19,39%	44,96%	21,42%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	-100,00%	-100,00%	
<u>TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES</u>	52,85%	40,15%	-8,31%
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	389,35%	733,84%	70,40%
CONTRUCCIONES EN CURSO	1287,68%	2439,01%	82,97%
INSTALACIONES	-100,00%	-100,00%	
MUEBLES Y ENSERES	1139,27%	2190,92%	84,86%
MAQUINARIA Y EQUIPO	896,44%	1492,96%	59,87%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	64,28%	76,30%	7,32%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	107,21%	46,29%	-29,40%
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	7,87%	7,87%	0,00%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR	-100,00%	-100,00%	
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES			0,00%
<u>TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES</u>	354,51%	667,54%	68,87%
<u>TOTAL DE ACTIVOS</u>	56,89%	48,55%	-5,32%

PASIVO			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	-45,64%	-49,31%	-6,76%
LOCALES	-44,56%	-48,30%	-6,76%
DEL EXTERIOR	-100,00%	-100,00%	
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	103,64%	95,57%	-3,96%
LOCALES	103,64%	95,57%	-3,96%
PROVISIONES	47,02%	47,02%	0,00%
LOCALES	47,02%	47,02%	0,00%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	70,28%	170,94%	59,11%
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	7,95%	-100,00%	-100,00%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	83,84%	200,30%	63,35%
CON EL IESS	65,30%	275,49%	127,16%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	75,72%	237,09%	91,84%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	71,94%	182,69%	64,42%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS	-99,76%	-100,00%	-100,00%
ANTICIPOS DE CLIENTES			-100,00%
<u>TOTAL DE PASIVO CORRIENTE</u>	38,35%	-31,45%	-50,45%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	64,92%	155,41%	54,87%
JUBILACIÓN PATRONAL	63,78%	174,33%	67,50%
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	70,05%	70,05%	0,00%
OTROS PASIVOS CORRIENTES			0,00%
<u>TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE</u>	1426,82%	1517,31%	5,93%
<u>TOTAL DE PASIVO</u>	55,43%	-12,39%	-43,63%
<u>PATRIMONIO NETO</u>			
CAPITAL	0,00%	0,00%	0,00%
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	0,00%	0,00%	0,00%
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	-100,00%	-100,00%	
RESERVA			0,00%
RESERVA LEGAL			0,00%
RESULTADOS ACUMULADOS	-219,30%	-630,45%	344,65%
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	-219,30%	-630,45%	344,65%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	68,74%	177,97%	64,73%
GANANCIA NETA DEL PERIODO	68,74%	177,97%	64,73%
<u>TOTAL DEL PATRIMONIO NETO</u>	61,96%	259,63%	122,05%
<u>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</u>	56,89%	48,55%	-5,32%

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

ANÁLISIS HORIZONTAL

	2012 - 2013	2012 - 2014	2013 - 2014
INGRESOS			
VENTAS NETAS	46,72%	109,88%	43,05%
(-) COSTO DE VENTAS	46,44%	108,54%	42,41%
UTILIDAD BRUTA	50,29%	127,29%	51,23%
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	15,29%	41,31%	22,57%
GASTOS DE VENTAS	18,45%	49,74%	26,42%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	17,11%	46,16%	24,81%
UTILIDAD OPERACIONAL	68,33%	171,38%	61,22%
OTROS GASTOS (INGRESOS)			
OTROS INGRESOS, NETOS	-17,45%	185,99%	246,46%
GASTOS FINANCIEROS	22,89%	45,15%	18,11%
OTROS EGRESOS	-84,77%	-2,35%	541,10%
TOTAL OTROS GASTOS, NETOS	13,78%	0,26%	-11,88%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	71,94%	182,69%	64,42%
15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	71,94%	182,69%	64,42%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	71,94%	182,69%	64,42%
23% Y 22% IMPUESTO A LA RENTA	83,84%	200,30%	63,35%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	68,74%	177,97%	64,73%
UTILIDAD/PERDIDA POR ACCIÓN	226,54%	437,89%	64,73%
NUMERO DE ACCIONES	-48,32%	-48,32%	0,00%

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

ANÁLISIS VERTICAL

	2012%	2013%	20,14
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	0,06%	0,08%	8,94%
ACTIVOS FINANCIEROS	35,77%	56,97%	53,65%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR COBRAR CLIENTES NO RELACIONADOS	34,34%	52,90%	49,34%
ACTIVIDADES ORDINARIAS QUE NO GENERAN INTERESES	34,34%	52,90%	49,34%
OTROS CLIENTAS POR COBRAR RELACIONADOS	0,52%	4,08%	4,30%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	0,91%	0,00%	0,00%
INVENTARIOS	57,55%	35,05%	20,95%
INVENTARIOS DE SUMINISTERIOS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN EL PROCESO DE PRODUCCION	4,69%	1,59%	0,87%
INVENTARIOS DE PRODUCTOS TERMINADOS Y MERCADERIA EN ALMACÉN - PRODUCIDO POR LA COMPAÑIA	52,86%	32,95%	20,08%
INVENTARIOS REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS	0,00%	0,51%	0,00%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0,64%	0,64%	3,58%
SEGUROS PAGADOS POR ANTICIPADO	0,64%	0,64%	3,58%
ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES	4,64%	3,38%	5,96%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (IVA)	1,64%	1,10%	3,04%
CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA (I. R)	3,00%	2,28%	2,92%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	0,00%	0,00%	0,00%
TOTAL DE ACTIVOS CORRIENTES	98,66%	96,12%	93,08%
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	1,22%	3,79%	6,83%
CONSTRUCCIONES EN CURSO	0,11%	0,95%	1,84%
INSTALACIONES	0,44%	0,00%	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	0,01%	0,07%	0,14%
MAQUINARIA Y EQUIPO	0,42%	2,64%	4,46%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	0,72%	0,75%	0,86%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	-0,47%	-0,63%	-0,47%
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	0,12%	0,08%	0,09%
DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR	0,12%	0,00%	0,00%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	0,00%	0,08%	0,09%
TOTAL DE ACTIVOS NO CORRIENTES	1,34%	3,88%	6,92%
TOTAL DE ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%

<u>PASIVO</u>			
<u>PASIVO CORRIENTE</u>			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	20,96%	7,26%	7,15%
LOCALES	20,56%	7,26%	7,15%
DEL EXTERIOR	0,41%	0,00%	0,00%
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS	6,09%	7,91%	8,02%
LOCALES	6,09%	7,91%	8,02%
PROVISIONES	0,82%	0,77%	0,81%
LOCALES	0,82%	0,77%	0,81%
OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES	10,63%	11,54%	19,39%
CON LA ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	1,10%	0,75%	0,00%
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR DEL EJERCICIO	4,28%	5,01%	8,64%
CON EL IESS	0,46%	0,48%	1,16%
POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	1,23%	1,38%	2,80%
PARTICIPACIÓN TRABAJADORES POR PAGAR DEL EJERCICIO	3,57%	3,91%	6,79%
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS RELACIONADAS	38,14%	0,06%	0,00%
ANTICIPOS DE CLIENTES	0,00%	40,05%	0,00%
<u>TOTAL DE PASIVO CORRIENTE</u>	76,64%	67,58%	35,37%
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>			
PROVISIONES POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	0,95%	1,00%	1,64%
JUBILACIÓN PATRONAL	0,78%	0,82%	1,44%
OTROS BENEFICIOS NO CORRIENTES PARA LOS EMPLEADOS	0,17%	0,19%	0,20%
OTROS PASIVOS CORRIENTES	0,00%	8,29%	8,75%
<u>TOTAL DE PASIVO NO CORRIENTE</u>	0,95%	9,29%	10,39%
<u>TOTAL DE PASIVO</u>	77,60%	76,87%	45,76%
<u>PATRIMONIO NETO</u>			
CAPITAL	0,01%	0,01%	0,01%
CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO	0,01%	0,01%	0,01%
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN	13,00%	0,00%	0,00%
RESERVA	0,00%	1,59%	1,07%
RESERVA LEGAL	0,00%	1,59%	1,07%
RESULTADOS ACUMULADOS	6,54%	7,80%	23,35%
(-) PÉRDIDAS ACUMULADAS	6,54%	7,80%	23,35%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	15,93%	26,88%	29,81%
GANANCIA NETA DEL PERIODO	15,93%	17,13%	29,81%
<u>TOTAL DEL PATRIMONIO NETO</u>	22,40%	23,13%	54,24%
<u>TOTAL DE PASIVO Y PATRIMONIO</u>	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

ANÁLISIS VERTICAL			
	2012%	2013%	2014%
INGRESOS			
VENTAS NETAS	100,00%	100,00%	100,00%
(-) COSTO DE VENTAS	92,86%	92,68%	92,27%
UTILIDAD BRUTA	100,00%	100,00%	100,00%
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	14,98%	11,49%	9,31%
GASTOS DE VENTAS	20,23%	15,94%	13,33%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	35,21%	27,44%	22,64%
UTILIDAD OPERACIONAL	64,79%	72,56%	77,36%
OTROS GASTOS (INGRESOS)			
OTROS INGRESOS, NETOS	1,04%	0,57%	1,30%
GASTOS FINANCIEROS	4,33%	3,54%	2,76%
OTROS EGRESOS	0,73%	0,07%	0,31%
TOTAL OTROS GASTOS, NETOS	4,02%	3,04%	1,77%
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	60,77%	69,52%	75,59%
15% PARTICIPACION DE TRABAJADORES	9,12%	10,43%	11,34%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA	51,66%	59,09%	64,25%
23% Y 22% IMPUESTO A LA RENTA	10,93%	-13,37%	14,44%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	40,72%	45,72%	49,80%
UTILIDAD/PERDIDA POR ACCIÓN	0,03%	0,06%	0,06%

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S. A.
 Elaborado por: Autores

Ilustración 8 Efectivo y equivalente al efectivo

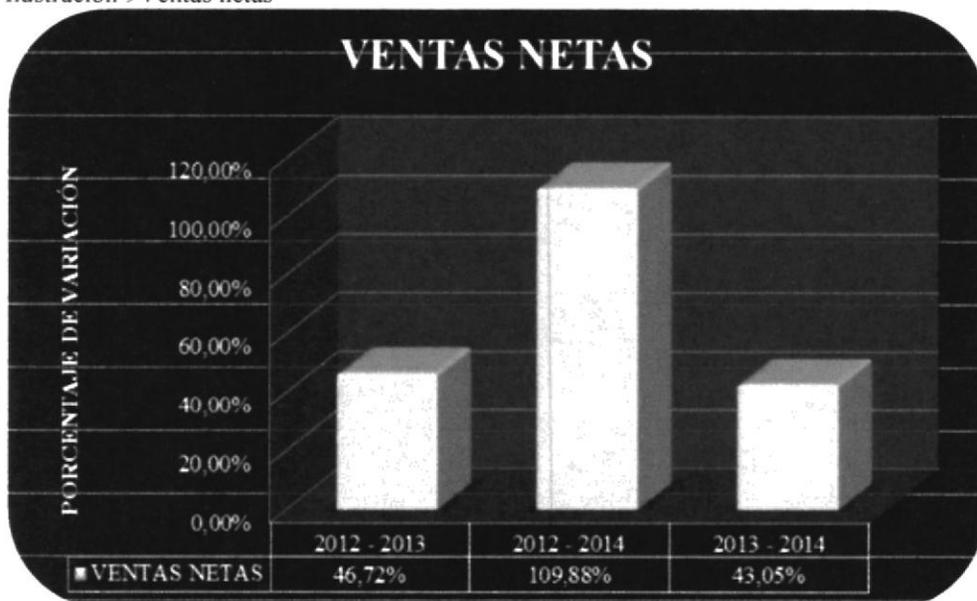


Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Para poder determinar la situación actual de la empresa decidimos realizar el análisis de los estados financieros de los años 2012, 2013 y 2014 lo cual genero los siguientes resultados.

En el año 2012 la empresa contaba con una liquidez total de \$6.200,00 lo que representaba un 0,06% del total de sus activos, permitiendo ver que la empresa poseía en este periodo problemas de liquidez durante el año 2013 la empresa tuvo un incremento del 119,22% en su efectivo y en el año 2014 obtuvo un incremento del 22.164,45% lo cual da un total de efectivo de \$1'380.396,00 permitiendo observar que la empresa genero un mayor flujo de ingreso debido al incremento de las ventas del año 2014 lo que a su vez permite comprender la disminución de los pasivos corrientes en un 31,45% ya que la empresa al tener una mayor liquidez se pudo permitir realizar pagos adelantados de sus obligaciones.

Ilustración 9 Ventas netas



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
 Elaborado por: Autores

Como hacíamos mención las ventas netas tuvieron en el año 2013 con respecto al 2012 un incremento del 46,72% y en el año 2014 del 109,88%, generando un incremento de \$56'91.,591,00 en el año 2012 a \$119'464.838,00 en el año 2014 demostrando el crecimiento que el mercado de venta de marisco está teniendo en la actualidad ya que tan solo entre el año 2013 y 2014 las ventas de la empresa incrementaron en un 43,05% generando un valor de ventas netas de \$35'954.464,00 y al haber un mayor ingreso la empresa posee una mejor liquidez.

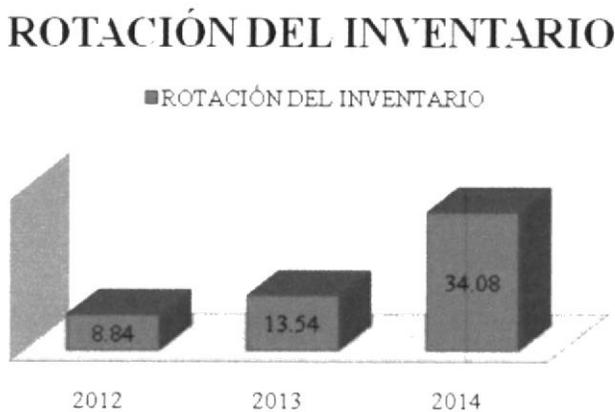
Ilustración 10 Inventarios



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Debido al incremento de las ventas que ha tenido el mercado, la empresa al finalizar el periodo posee una disminución de sus inventarios en el 2014 a comparación de los otros años por rotación más rápida que posee la cual es de 34,08 veces, es decir que durante el año se vende 34 veces el inventario total, lo que es lógico por el incremento de las ventas que la empresa ha tenido.

Ilustración 11 Rotación de inventario



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

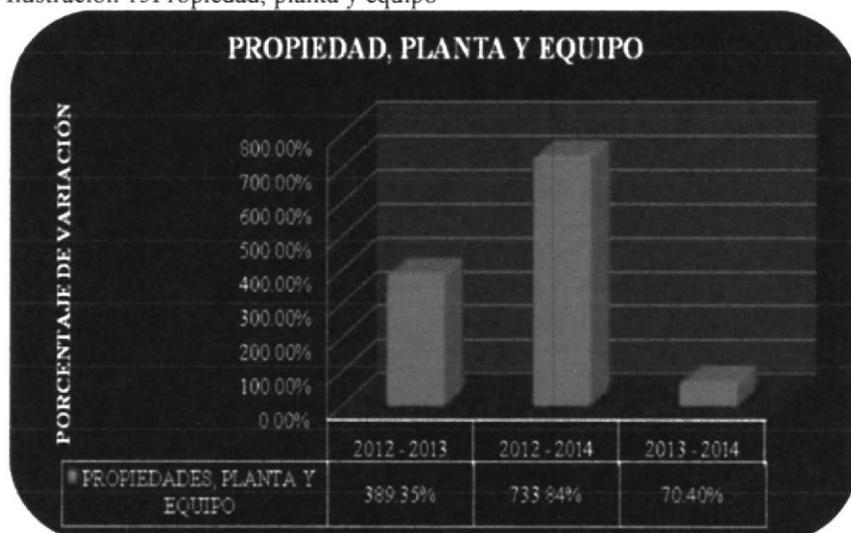
Ilustración 12 Costos de ventas



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Al igual que el incremento de la rotación del inventario que ha tenido la empresa a causa de la mayor demanda del mercado, la empresa también se ve en la necesidad de incurrir en un mayor costo de venta el cual durante los años 2013 y 2014 con respecto al 2012 incrementaron correspondientemente en un 46,44% y un 108,54% teniendo un incremento entre los años 2013 y 2014 de \$32'824.556,00, lo cual se debe a que la empresa no es productora directa de los mariscos y se ve en la necesidad de comprar a diferentes proveedores lo cual genera una mayor costo al momento de adquirir la materia de primera calidad, en comparación a otras empresas las cuales poseen sus propias piscinas camaroneras.

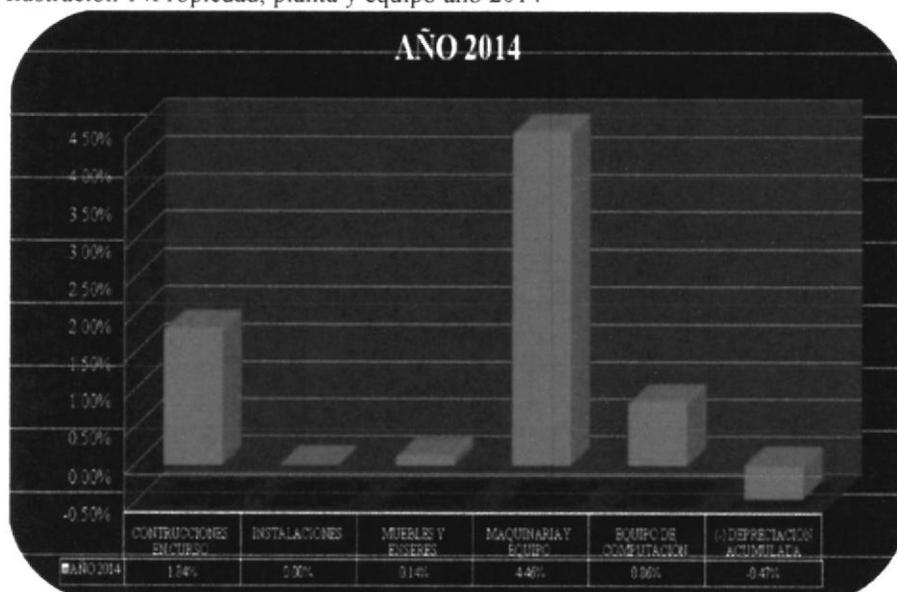
Ilustración 13 Propiedad, planta y equipo



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Para mantener un alto nivel competitivo la empresa ha decidido la implementación de nueva maquinaria la cual ayude a la mejora del procesamiento de la materia prima que son los mariscos, como se había mencionado anteriormente el poder contar con los requerimientos tecnológicos necesarios resulta una fortaleza competitiva para la empresa, a su vez el ofrecerle al personal administrativos los equipos necesarios para realizar sus labores es determinante para ayudar a mejorar los procesos del área administrativa, adicional hay que hacer referencia que en el año 2014 la empresa realizo una inversión en construcción de \$283.379,09 con lo que se busca el mejorar la infraestructura para mejorar las condiciones del personal y generar un mayor número de puestos de trabajo lo que le permita a la empresa acaparar una mayor cuota de mercado, para así ofrecer un mejor producto y mejorar el rendimiento en el área administrativa.

Ilustración 14 Propiedad, planta y equipo año 2014



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Como se puede ver en el 2014 la implementación de la maquinaria representa un 4,46% inversión que la empresa decidió realizar por el crecimiento de la demanda del mercado, para aprovechar de mejor forma sus recurso y aumentar su participación, al igual que en el área productiva la empresa trata de proporcionar mayor tecnología al área administrativa por lo que en este año los activos informáticos corresponden a un 0,86% del activo total.

Ilustración 15 Activos corrientes



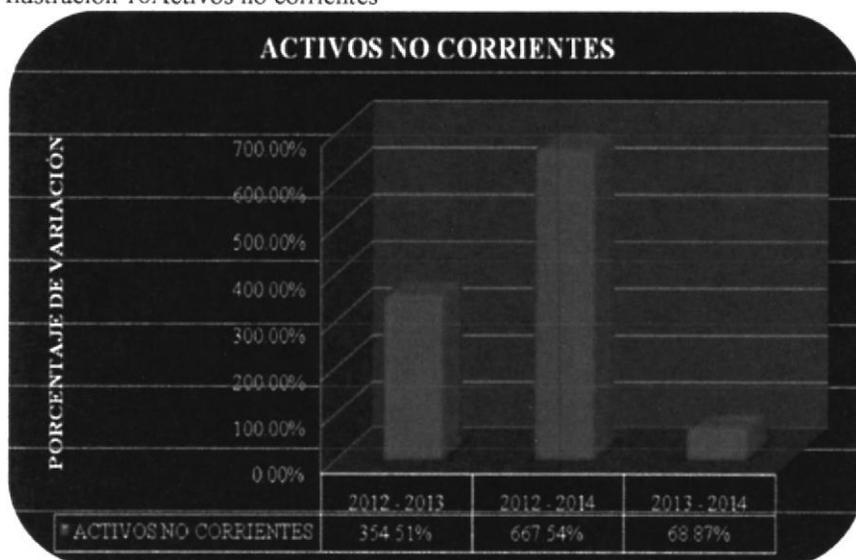
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

A pesar de que hubo un incremento en la liquidez de la empresa en los años 2013 y 2014 respecto al 2012, durante los dos últimos años la empresa tuvo una

disminución en su inventario por la mayor rotación que se mencionó con anterioridad, por esto se da la reducción del 8,31% que se puede observar durante el 2013 y 2014, adicionalmente se puede acotar la disminución de las cuentas y documentos por cobrar que la empresa posee y el aumento del 432,62% que tienen los seguros pagados por adelantado entre los años 2013 y 2014 con el fin de disminuir riesgos y mayor cuidado del personal y de la infraestructura.

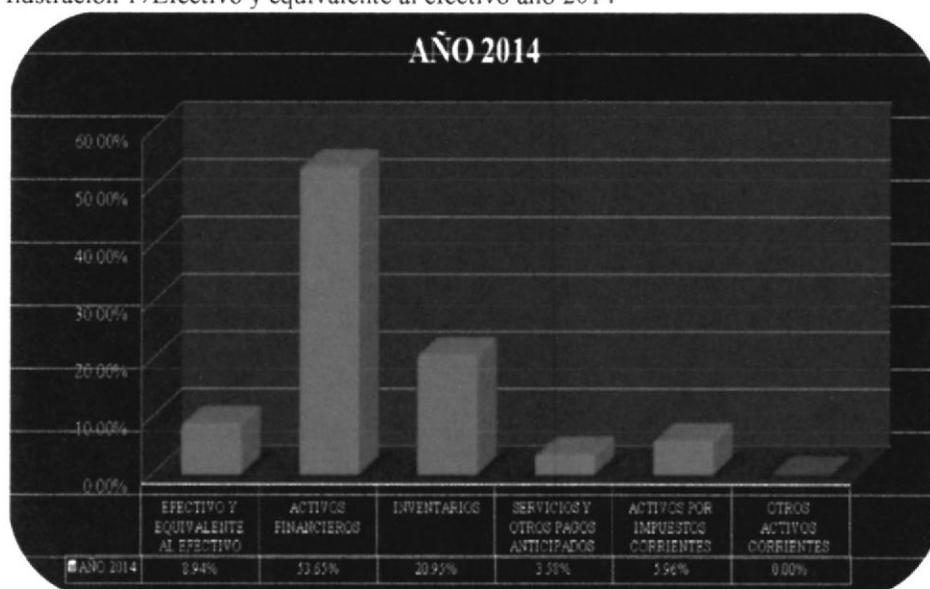
Adicionalmente se podría ver que la empresa invierte un total de \$552.582,00 en la adquisición de nueva maquinaria y equipos de oficina como se pudo observar en el análisis de propiedad, planta y equipos, por ello si observamos los activos no corrientes podremos ver que del 2013 al 2014 incrementaron en un 68,87%, lo que refleja el buen momento que está pasando el mercado de venta de marisco y el crecimiento que ha tenido la empresa dentro de este ya que sus ingresos ayudan a realizar estas inversiones.

Ilustración 16 Activos no corrientes



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Ilustración 17 Efectivo y equivalente al efectivo año 2014



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Para realizar un detalle más preciso podemos tomar el año 2014 para observar que los activos financieros como las cuentas por cobrar a los clientes representan un 53,65% de los activos totales, que si al realizar el cobro de estas cuentas durante el tiempo determinado se podría obtener una liquidez mayor que la actual, pero que también representa un riesgo de que los clientes no paguen a tiempo o toque realizar una provisión de cuentas incobrables.

El inventario en el 2014 representa un 20,95% de los activos totales lo que representa algo positivo para la empresa, ya que como se pudo ver la rotación de este es buena y adicional a ello la empresa no corre mucho riesgo de sufrir pérdidas al dañarse su inventario, realizando la prueba acida se puede ver que la empresa puede cubrir 2 veces sus obligaciones a corto plazo por medio de sus activos circulantes, su liquidez es del 8,94% de sus activos totales a diferencia del 2012 y 2013 que eran 0,06% y 0,08% respectivamente en cada año, lo que permite concluir que por el crecimiento del mercado y el posicionamiento de la empresa en el mismo ha ayudado a conseguir estos resultados.

Adicional a esto obtenemos que el 3,58% de los activos totales están representados por los servicios y otros pagos realizados por adelantado, dando una muestra de la buena liquidez que está teniendo la empresa.

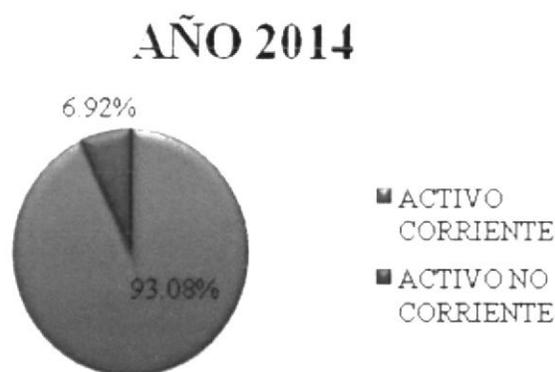
Ilustración 18 Activos totales



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

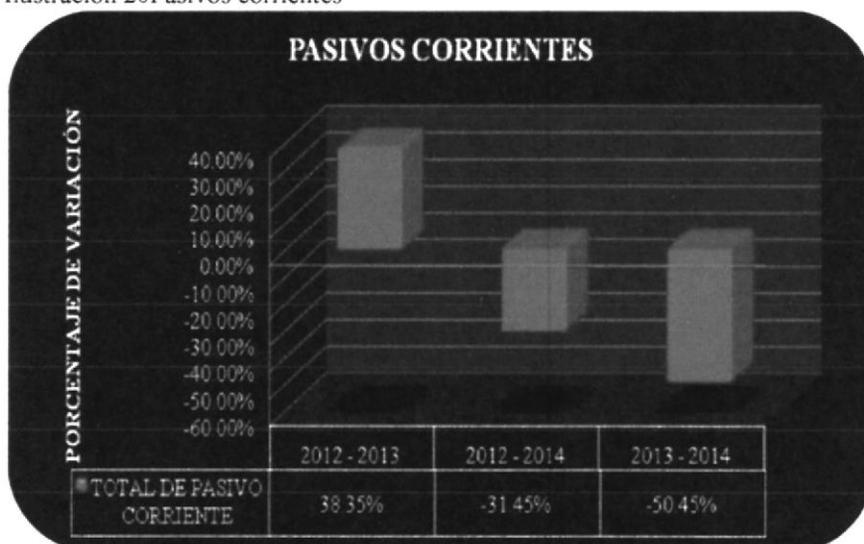
Para realizar un análisis general se podría decir que la empresa en los años 2012 y 2013 con respecto al 2012 ha tenido un crecimiento muy importante lo que le ha ayudado a posicionarse dentro de este mercado pero cabe recalcar que en el 2014 a diferencia del 2013 la empresa ha tenido una caída general del 5,32% lo que se podría asumir es por las construcciones en cursos que no permiten a la empresa hacer uso del total de sus recursos, adicional podemos hacer mención que también se podría analizar esto por los problemas que posee la empresa de no aprovechar sus recursos correctamente en el área administrativa, que a pesar del crecimiento de la empresa en el mercado no se está siendo eficiente.

Ilustración 19 Activos año 2014



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Ilustración 20 Pasivos corrientes



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

A pesar de la disminución que ha tenido el pasivo corriente de la empresa que se debe al pago de sus obligaciones con sus proveedores hay que hacer referencia que las obligaciones de la ley con los trabajadores han crecido considerablemente en un 64,42% para ser más precisos en \$206.726,75, esto se puede ver reflejado por la alta rotación del personal que la empresa posee incurriendo a gastos de cobertura de liquidaciones de los trabajadores.

También se puede mencionar que debido al incremento de las ganancias de la empresa como era de esperar sus obligaciones tributarias también incrementaron al igual que la participación de los trabajadores, se puede decir que la disminución de los pasivos corrientes se debe en mayor parte a que en el 2014 no se recibió anticipos de los clientes a comparación que en el 2013 el valor total de anticipos de clientes era de 6'529.724,7 y representaba un 40,05% de su total.

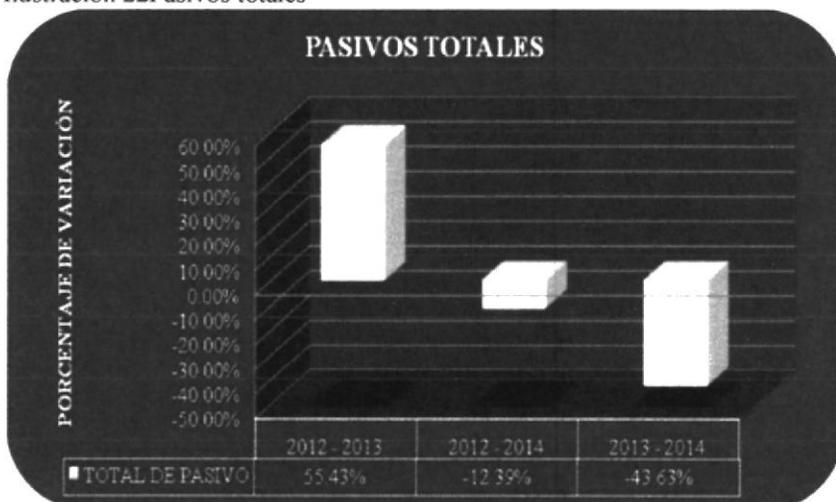
Ilustración 21 Pasivos no corrientes



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Se puede observar que dentro de los pasivos no corrientes han tenido un incremento debido a los aportes que la empresa realiza para sus trabajadores.

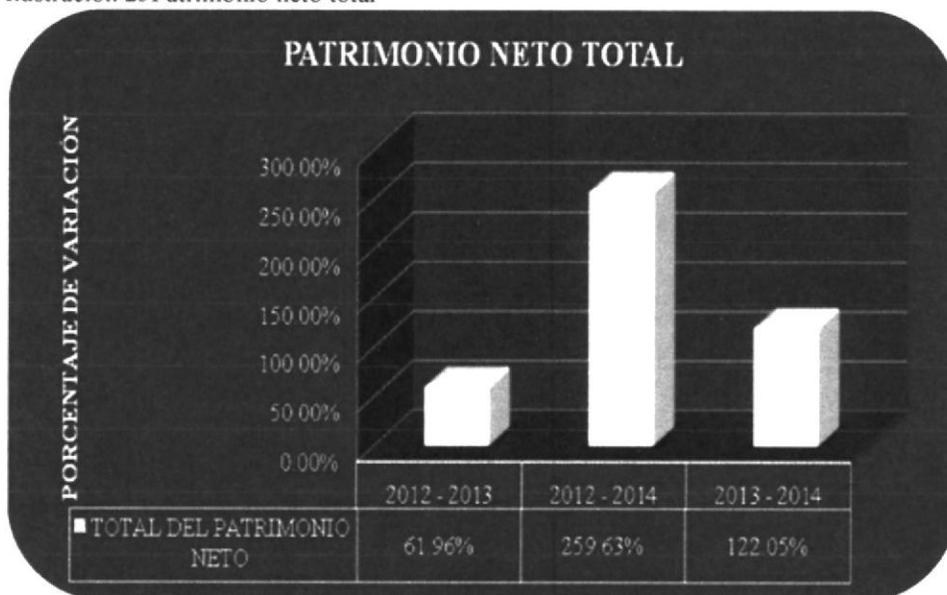
Ilustración 22 Pasivos totales



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Como podía de esperarse debido a la considerable disminución de los anticipos de los clientes el pasivo total al igual que el pasivo corriente disminuyo lo cual se puede considerar favorable ya que la empresa posee una menor deuda, pero también hay que hacer referencia que la empresa está utilizando su buena liquidez que posee para realizar los pagos en el momento que es.

Ilustración 23 Patrimonio neto total



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Como ya anteriormente se ha descrito la empresa en los años 2013 y 2014 han generado mayor utilidad lo cual permite que se elimine la pérdida acumulada y que la utilidad del periodo sea mayor generando un saldo positivo en el patrimonio total.

4.10.7.2. Razones financieras

Cuadro 14 Medida de Liquidez

RAZONES FINANCIERAS		FÓRMULAS	2012	2013	2014
RAZÓN CIRCULANTE		Activos circulantes	1,287	1,422	2,632
		Pasivos circulantes			
RAZÓN RÁPIDA		Activos circulantes - Inventario	0,536	0,904	2,039
		Pasivos circulantes			
RAZÓN DE EFECTIVO		Efectivo	0,001	0,001	0,253
		Pasivos circulantes			
CAPITAL DE TRABAJO NETO A ACTIVOS TOTALES		Activos circulantes - Pasivos circulantes	0,220	0,285	0,577
		Total de activos			
RAZÓN DE LA DEUDA TOTAL		Activos circulantes - Capital contable total	0,763	0,730	0,388
		Total de activos			
RAZÓN DE DEUDA CAPITAL		Deuda total	3,464	3,324	0,844
		Capital total			
MULTIPLICADOR DEL CAPITAL		Activos totales	4,464	4,324	1,844
		Capital contable total			
RAZÓN DE LA DEUDA A LARGO PLAZO		Deuda a largo plazo	0,000	0,264	0,139
		Deuda a largo plazo + Capital contable total			
RAZÓN DE VECES QUE SE HA GANADO EL INTERÉS		UAII	14,9794	20,5177	28,0057
		Intereses			
RAZÓN DE COBERTURA DE INTERÉS		UAII + Depreciación	15,259	20,990	28,288
		Intereses			

Elaborado por: Autores

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Cuadro 15 Medida de Rentabilidad

RAZONES FINANCIERAS		FÓRMULAS	2012	2013	2014
MARGEN DE UTILIDAD		Utilidad neta	0,029	0,033	0,039
		Ventas			
RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS		Utilidad neta	0,159	0,171	0,298
		Total de activos			
RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL		Utilidad neta	0,711	0,741	0,550
		Capital contable total			

Elaborado por: Autores

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

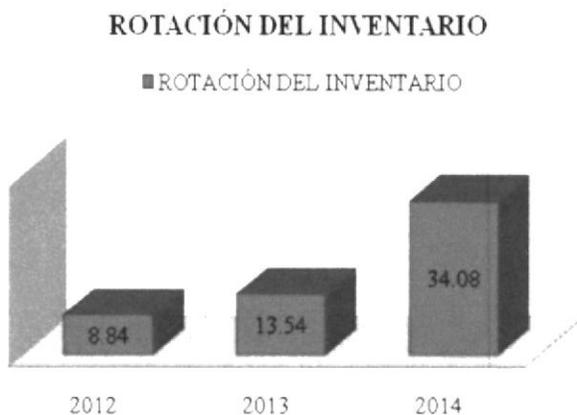
Cuadro 16 Medidas de Actividades

RAZONES FINANCIERAS		FÓRMULAS	2012	2013	2014
MEDIDAS DE ACTIVIDADES	ROTACIÓN DEL INVENTARIO	Costo de ventas	8,837	13,545	34,081
		Inventarios			
	DÍAS DE VENTA EN INVENTARIO	Inventarios * 365	41,302	26,948	10,710
		Costo de ventas			
	ROTACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO NETO	Ventas	24,877	17,949	13,410
		Capital de trabajo neto			
	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Ventas	450,211	134,982	113,321
		Activos fijos netos			
	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	Ventas	5,477	5,122	7,739
		Activos totales			
	ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	Ventas	15,312	8,991	14,426
		Cuentas por cobrar			
DÍAS DE VENTA EN CUENTAS POR COBRAR	Cuentas por cobrar * 365	23,837	40,598	25,301	
	Ventas				
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	Ventas	4479,769	6093,019	8716,301	
	Cuentas por pagar				
DÍAS DE VENTA EN CUENTAS POR PAGAR	Cuentas por pagar * 365	0,081	0,060	0,042	
	Ventas				
CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO	DVI + DVC - DVP	65,058	67,486	35,969	

Elaborado por: Autores

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Ilustración 24 Rotación del inventario



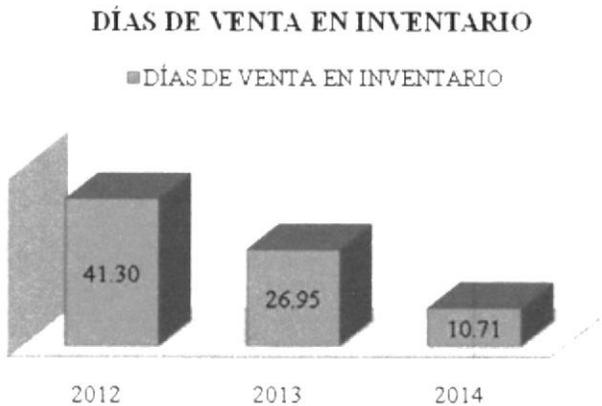
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Como se puede observar en el año 2014 se incrementó la rotación del inventario lo que se podría considerar positivo ya que la empresa está teniendo la

capacidad de vender más rápido su producción, considerando como se ha dicho anteriormente si las ventas que se realizan a crédito se las puede cobrar dentro del tiempo establecido ayudara a mejorar la liquidez de la empresa y a su vez utilizar la ganancia generada para poder generar mayores inversiones.

Ilustración 25 Días de venta en inventario



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Se puede ver que la empresa tarda 11 días en poder vender todo su inventario lo que adicionalmente ayuda a disminuir los costos de almacenamiento del producto y disminuye el riesgo de que este se pierda.

Ilustración 26 Rotación de cuentas por cobrar



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Si se analiza el año 2012 se observa que la empresa tenía una política de cobro de 15 días aproximadamente y que en el año 2013 bajo a 9 días, al dar un plazo muy alto como en el 2012 ocasiona que la empresa pierda liquidez pero permite que sus

clientes tengan el tiempo suficiente para poder cubrir con sus pagos y que tengan una mayor preferencia al momento de volver a comprar, a diferencia con el 2013 la empresa puede generar una mayor liquidez al poder recaudar el valor de sus ventas de forma más rápida y si se observa posee un anticipo por parte de los clientes de \$6'529,724.70, pero al momento de que los clientes deseen realizar compras se corre el riesgo de que se decidan por las empresa que les brinde mayor plazo, por ello en el 2014 la empresa decidió aumentar sus días de cobro a 14 para poder brindar mayor conformidad a sus clientes, y permitiendo obtener una liquidez más rápida.

Ilustración 27 Días de venta en cuentas por cobrar



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Ilustración 28 Rotación de cuentas por pagar



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Al analizar las cuentas por pagar se puede percatar que la empresa siempre ha tenido la política de realizar los pagos en su mayor parte en efectivo, lo cual explica los

problemas de liquidez que la empresa tenía al inicio ya que demoraba mucho tiempo en cobrar lo que vendía y utilizaba sus recursos monetarios en cancelar de forma adelantada sus deudas.

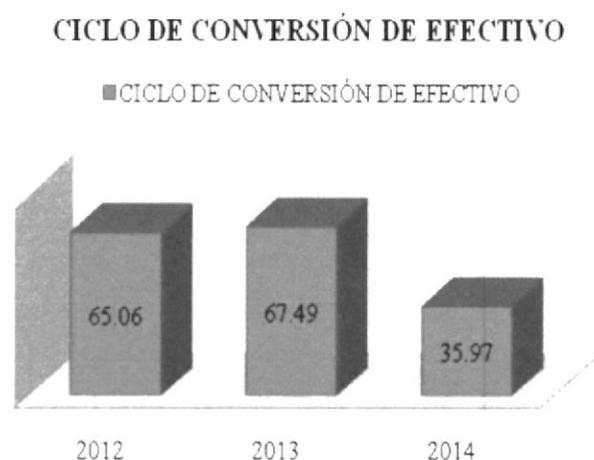
Ilustración 29 Días de venta en cuentas por pagar



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Al observar los días que la empresa tarda en pagar sus deudas podemos percatarnos que no se tarda ni un día en hacerlo, lo que conlleva a que la empresa realizaba la mayor parte de los pagos en efectivos como se mencionó anteriormente.

Ilustración 30 Ciclo de conversión de efectivo



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Como se había dicho con anterioridad la empresa estaba realizando los cobros de sus ventas de forma muy tardía al igual que la cancelación de sus deudas de forma

inmediata lo que generaba una pérdida de liquidez de la empresa, limitándola a poder realizar inversiones que ayuden a mejorar sus actividades.

Pero en el año 2014 la empresa viendo el crecimiento del mercado de mariscos y de su demanda, decidió realizar un aumento del plazo de cobro para poder ser más llamativo para sus clientes, lo que debido al aumento de la demanda ocasiono un aumento de 34 veces en la rotación del inventario, lo que ayuda que se genere una mayor liquidez y la empresa no se vea afectada por los pagos inmediatos de sus obligaciones.

En los años 2012 y 2013 la empresa tardaba 65 y 67 días respectivamente la generación del efectivo, desde la realización de las ventas hasta su cobro pero en el año 2014 la empresa disminuyo este tiempo en 52% aproximadamente es decir el tiempo en que la empresa tardó en la generación de efectivo fue de 36 días aproximadamente, este resultado es favorable para la institución debido a que muestras el crecimiento que está teniendo dentro de la participación del mercado y los flujos de ingresos que está generando ayuda a que se pueda realizar diversas inversiones para su desarrollo.

Ilustración 31 Razón circulante



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Al realizar el cálculo de la razón circulante de los años 2012, 2013 y 2014 se puede observar que la empresa siempre ha tenido la capacidad de cubrir sus deudas a corto plazo con ayuda de sus activos circulantes, al hacer referencia los días de venta en cuenta por pagar, podemos recordar que la empresa hacia uso de su liquidez para poder cubrir de forma inmediata sus obligaciones, y siempre que sus clientes cubran al pago de sus cuentas dentro del periodo de cobro de la empresa, se generara una mayor liquidez.

Como se puede observar en los años 2012, 2013 y 2014, la empresa tenía una razón circulantes de 1.29, 1.42 y 2.63 veces respectivamente es decir en el 2014 la empresa es capaz de cubrir 2 veces sus obligaciones a corto plazo con sus activos corrientes y a diferencia de los años 2012 y 2013 como la empresa posee una mayor rotación de inventario al realizar la prueba acida se puede ver que en el 2012 la empresa solo podía cubrir la mitad de sus deudas a corto plazo y en el 2013 un 90% pero en el 2014 aun la empresa puede cubrir hasta 2 veces las deudas a corto plazo ya que las cuentas por cobrar a corto plazo representan un 56.97% de los activos totales.

Ilustración 32 Razón rápida



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Ilustración 33 Razón de efectivo



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Como en los análisis anteriores se hizo referencia en el año 2012 y 2013 la empresa poseía una liquidez muy baja debido a que demoraban mucho tiempo para poder vender su inventario, generando costos de mantenimiento para evitar que se

perda, al igual que el realizar los pagos inmediatos de sus obligaciones, pero en el 2014 la empresa incremento su liquidez permitiendo cubrir con su efectivo el 25% de sus obligaciones a corto plazo, lo que se podría considerar malo ya que es verdad que la empresa está generando un mayor número de ventas a diferencia de los demás años pero la mayor parte de estas ventas se las realizan a crédito, lo que si se realizan los cobros dentro del tiempo determinado por su política de cobro resultaría positivo para la empresa, pero si no es así ocasionaría un riesgo muy alto a la empresa que podría llevar a la pérdida de liquidez y disminuir sus posibilidades de realizar nuevas inversiones.

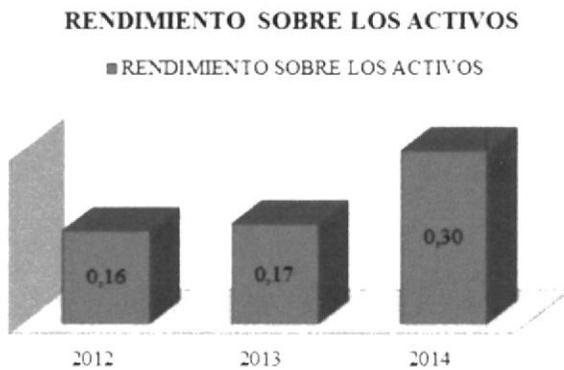
Ilustración 34 Rotación de activos fijos



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

La rotación o razón de activos fijos permite a la empresa comprender el aporte que tienen sus activos fijos netos para poder realizar sus ventas, como se puede observar en el 2012 la empresa posee un mayor aporte por parte de sus activos fijos para generar mayor número de ventas y en los años 2013 y 2014 este aporte va disminuyendo pero esto se debe a que la empresa a mediados del año 2014 recién realizó la adquisición de nueva maquinaria que ayude a mejorar los procesos de producción al igual que los administrativos, también se puede hacer referencia que de los activos fijos netos mayor parte de estos se ven representados por las inversiones en construcciones en cursos y de las antes mencionadas maquinaria para la producción y que aún no se han utilizado en su máxima capacidad.

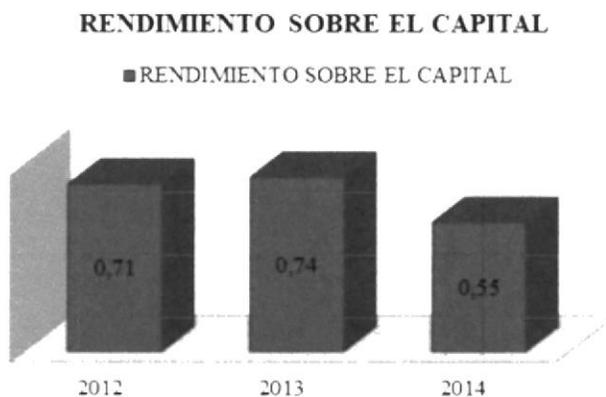
Ilustración 35 Rendimiento sobre los activos



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Rendimiento sobre los activos o más conocido como ROA permite observar que la empresa en los años 2012 y 2013 apenas generaban el 16% y 17% respectivamente de sus utilidades con ayuda de sus activos totales, pero en el año 2014 incremento hasta el 30%, esto se debe a que la empresa por medio de la inversión en activos fijos y a las políticas internas como de cobro que la empresa implemento este año ayudo a que su rotación del inventario incremente, lo que antes se mencionó al haber una mayor rotación de inventario y a que los días de conversión de efectivos disminuyo a 36 la empresa genera una mayor utilidad.

Ilustración 36 Rendimiento sobre el capital



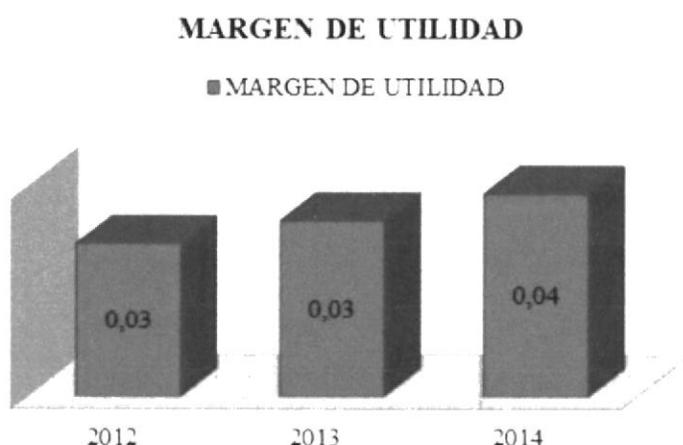
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Rendimiento sobre el capital o ROE mide la capacidad que posee el capital de la empresa en aportar para la generación de su utilidad, es decir en el año 2014 la empresa utilizo el 55% de inversión propia y el demás financiamiento se obtuvo mediante préstamos a instituciones financieras, también se puede observar que a

diferencia de los años 2012 y 2013 que la empresa proporcionaba más del 70% de su financiamiento con recursos propios en el 2014 tuvo que realizar la cobertura de obligaciones con sus trabajadores.

Como al inicio del planteamiento del problema se indica que la alta rotación del personal es uno de los problemas principales de la empresa, el tener que realizar la cobertura de pagos de indemnización aporta a la minimización de los recursos propios la estructura de capital de la empresa.

Ilustración 37 Margen de utilidad



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Se puede observar que apenas un 4% de las ventas brutas en el año 2014 representan la utilidad neta, esto se debe a que la empresa para poder ofrecer un producto de alta calidad al mercado nacional e internacional y al no ser productores directos de los mariscos, se ven bajo la necesidad de comprar a diversos proveedores la materia prima para posteriormente procesarla y exportar el producto terminado, ocasionando que los costos de producción sean muy elevados.

Ilustración 38 Costos de ventas



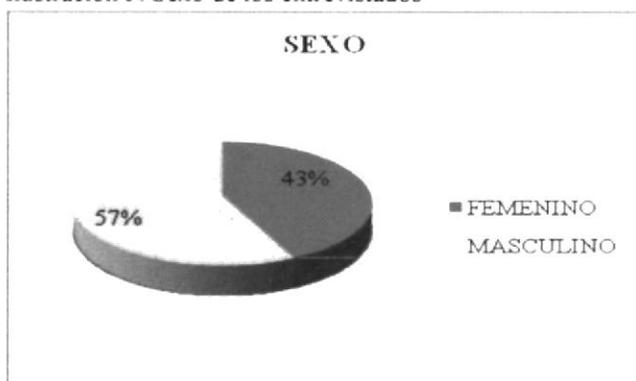
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

4.10.8. Análisis de las encuestas

A continuación se presentara la información obtenida de las encuestas realizadas al personal del área administrativa con su respectivo análisis.

PREGUNTA 1.- ¿Cuál es su sexo?

Ilustración 39 Sexo de los entrevistados

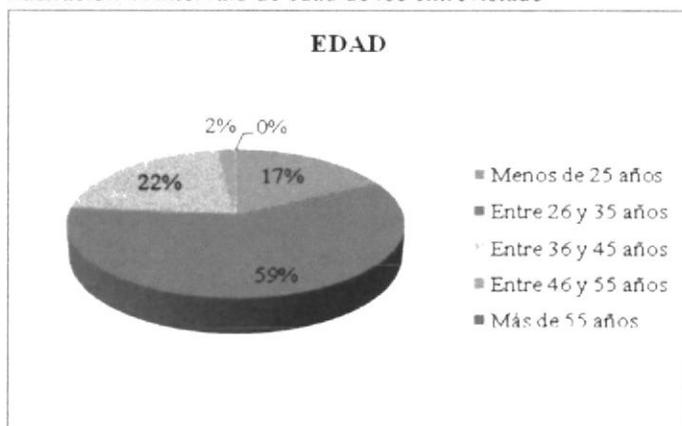


Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

PROEXPO S.A. cuenta con 160 empleados en el área administrativa. De acuerdo a los encuestados, tomando como muestra a 114 empleados, el 57% es masculino y el 43% femenino. Es notable que por la actividad en la que se desenvuelve la empresa, haya un mayor porcentaje de hombres contratados.

PREGUNTA 2.- ¿Cuál es su edad?

Ilustración 40 Intervalo de edad de los entrevistado



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Este estudio muestra que entre los empleados laborando en la empresa, hay un mayor índice de trabajadores cuyas edades oscilan entre los 26 y 35 años. No es de extrañar este informe puesto que en la actualidad, en la mayor parte de las empresas tanto en Ecuador como en el resto del mundo, los jóvenes tienen mayor oportunidad laboral. Sin embargo este estudio resalta la idea de capacitar a la mayor parte de empleados continuamente, tomando en cuenta la poca experiencia que deben poseer aquellos.

PREGUNTA 3.- Tiempo laborando en la empresa

Ilustración 41 Intervalo de edad tiempo dentro de la empresa



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

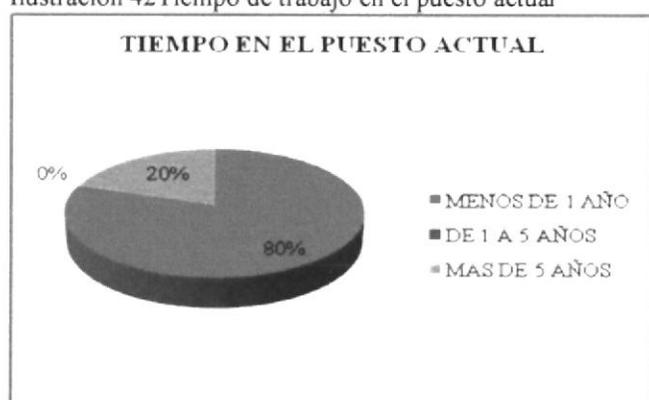
Elaborado por: Autores

Se presenta que un 54% de empleados tienen entre 1 a 5 años laborando. Es notable que existir compromiso y fidelidad para con la empresa a pesar de cualquier inconformidad en el clima laboral. Se considera que aquella fidelidad debería ser

premiada. En este aspecto sería favorable para aumentar y mantener aquellos índices de beneficios sociales (bonos, planes de pensiones, primas por antigüedad, etc.), por otra parte se puede observar que un 46% del personal del área administrativa tiene menos de un año dentro de la organización esto permite evidenciar la alta rotación de personal que existe y que genera la pérdida de liquidez de la empresa, ya que se deben incurrir en gastos de capacitación del nuevo personal y el pago de liquidaciones.

PREGUNTA 4.- ¿QUÉ TIEMPO LLEVA EN SU PUESTO ACTUAL?

Ilustración 42 Tiempo de trabajo en el puesto actual



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

El tiempo que cada empleado ha permanecido en su puesto es muy rotativo. Aunque la mitad de los empleados contestó que tenía entre 1 a 5 años en el puesto actual, un 48% respondió tener de 0 a 5 años. Existe una diferencia no tan significativa entre ambos rangos lo que nos ayuda a ver que entre los empleados de PROEXPO S.A. rotan continuamente en sus puestos de trabajo.

PREGUNTA 5.- ¿Considera que el trabajo está bien organizado?

Ilustración 43 Organización en el trabajo



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

La respuesta inmediata que tuvieron el 57% de los encuestados ante la variable: “el trabajo está bien organizado” fue total desacuerdo. Este dato ayuda a visualizar una de las posibles razones por las cuales los empleados tienen cierto grado de insatisfacción laboral, esto permite comprender porque el trabajo dentro de esta área se acumula, ya que si hubiera una mejor distribución se podrían optimizar sus recursos.

PREGUNTA 6.- ¿El ambiente de trabajo le genera estrés?

Ilustración 44 Estrés ocasionado por el ambiente de trabajo



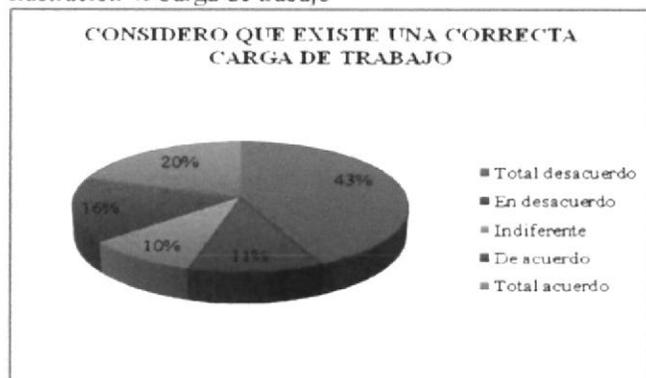
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Más de la mitad (53%) de los encuestados expresan que el ambiente laboral les produce estrés. Esta es una clara muestra del descontento que tienen los empleados ante su trabajo. Para esto es necesario profundizar el tema y plantear una propuesta puesto que existen varios factores involucrados como los factores intrínsecos al propio trabajo, factores que tiene que ver con la estructura y el clima organizacional.

PREGUNTA 7.- ¿Considera que existe una correcta carga de trabajo?

Ilustración 45 Carga de trabajo



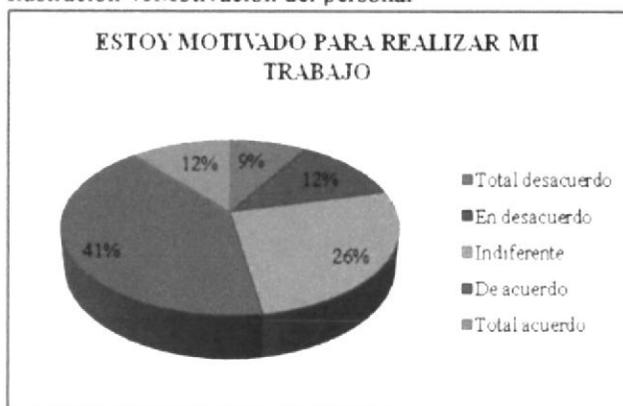
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Algo que afecta al desempeño del empleado en el ámbito laboral es que su carga de trabajo es mayor a lo que ellos esperan. En la investigación que se realizó se visualiza que un 43% de encuestados está en total desacuerdo con la carga laboral, esto sin duda es una problemática que necesita de urgente atención puesto que la sobrecarga laboral afecta a los empleados de diferentes maneras, de manera fisiológica como frecuencia cardíaca y presión sanguínea, de conducta como olvidos y fatiga, psicológicos como falta de atención y coordinación.

PREGUNTA 8.- ¿Se siente motivada para realizar su trabajo?

Ilustración 46 Motivación del personal



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

Un 41% de empleados reflejan que están de acuerdo con la motivación que reciben para desempeñar sus funciones. Por otra parte el resto de encuestados no se sienten motivados a un alto grado. Esto no es favorable para la empresa porque necesita que todos o casi todos tengan la motivación necesaria ya que como consecuencia el empleado tiene mayores índices de eficiencia, compromiso, creatividad, lealtad, responsabilidad.

PREGUNTA 9.- ¿Considera que la relación con sus compañeros es buena?

Ilustración 47 Relaciones laborales



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

La relación entre los empleados en general es buena, este factor sin lugar a dudas contribuye de manera positiva para el clima laboral. Solo un 6% y 5% no posee una buena relación con sus compañeros de trabajo.

PREGUNTA 10.- ¿Considera que las instalaciones y equipo facilitan su trabajo?

Ilustración 48 Facilidades laborales



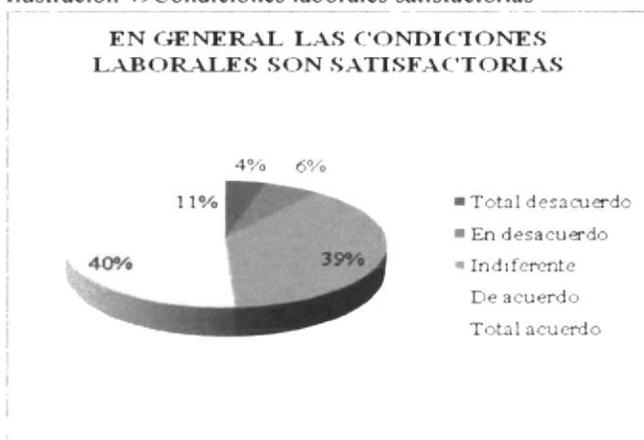
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Otro aspecto que afecta al estrés laboral son las instalaciones y equipos de trabajo. Solo un 10% de los empleados están en total acuerdo con éstas. Este aspecto es necesario mejorar puesto que los empleados para poder desempeñar óptimamente sus funciones necesitan tener excelentes instalaciones y equipos de trabajo.

PREGUNTA 11.- ¿Considera satisfactorias las condiciones laborales?

Ilustración 49 Condiciones laborales satisfactorias



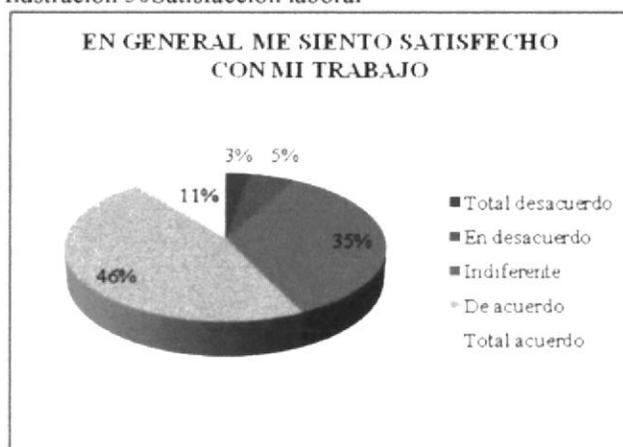
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

El 39% opina que las condiciones ambientales que se tienen no son del total agrado y desagrado. Es preciso tomar medidas en este aspecto puesto que algunas condiciones ambientales de trabajo puedes poner en riesgo la salud de los empleados y esto a su vez afecta a la productividad de la empresa.

PREGUNTA 12.- ¿Se siente satisfecha con su trabajo?

Ilustración 50 Satisfacción laboral



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

En general los empleados se sienten satisfechos con el trabajo el 46% está de acuerdo junto a un 11% total mente de acuerdo. Igual la variación que se presenta con el resto apoya la idea de implementar las mejoras necesarias para aumentar ese grado de satisfacción ante el trabajo.

PREGUNTA 13.- ¿Recibe la información necesaria para realizar su trabajo?

Ilustración 51 Nivel de información laboral



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

El 39% responde que sí recibe información necesaria para desarrollar su trabajo. Sin embargo también se presenta un 29% de empleados que aunque si bien es cierto que reciben la información necesaria pero esta información no llega a ser de un total agrado, esto puede ser por varios factores, como información incompleta o atrasada. Este aspecto es preciso analizar puesto contribuye al estrés laboral.

PREGUNTA 14.- ¿Considera seguras las condiciones laborales?

Ilustración 52 Nivel de seguridad laboral



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.
Elaborado por: Autores

40% de los empleados opinan que aunque las condiciones laborales son parcialmente seguras, pero estas son del total agrado para ellos. Esto ayuda a visualizar que es preciso crear mejoras en la seguridad laboral, puesto que este factor contribuye al empleado a tener un ambiente sereno, disminuyendo así el estrés adquirido.

4.10.9. Análisis de la competencia

En Ecuador y en especial en la ciudad de Guayaquil existen varias empresas dedicadas al procesamiento y comercialización de mariscos tanto a nivel nacional como internacional, estas empresas en la actualidad poseen una ventaja competitiva al tener mayor tiempo dentro del mercado como es el caso de EXPALSA S.A. y que tiene una mayor cadena de distribución permitiéndose llegar directamente al consumidor final.

Por lo que en la actualidad es necesario la implementa de un plan estratégico que ayude a mejorar la competitividad de la empresa en el mercado, ayudando a fortalecer sus debilidades para así aprovechar las oportunidades que se presenten en el mercado.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

5.1.Misión

Procesamiento y comercialización de mariscos a través del desarrollo de tecnología de punta para entregar al mercado nacional e internacional productos frescos y saludables utilizando los más altos estándares de calidad, siendo una empresa socialmente responsable.

5.2.Visión

Afianzar nuestro crecimiento en el mercado del procesamiento y comercialización de mariscos, entregando productos de alta calidad que sean capaces de cumplir las expectativas de nuestros clientes y así ser reconocidos como una de las mejores empresas exportadoras de mariscos, enfocados al crecimiento tecnológico y la mejora continua, concientizando a la conservación del medio ambiente.

5.3.Valores

Desde sus inicios la empresa posee valores institucionales muy arraigado pero se ha decidido aportar con la implementación de nuevos valores lo cuales ayuden a alcanzar un compromiso mayor con sus trabajadores y concientizando con el medio ambiente.

Responsabilidad social.- Comprometidos con el cuidado del medio ambiente, produciendo sin generar un impacto negativo para poder tener un desarrollo sustentable, aportar a la sociedad generando nuevas fuentes de trabajo y con el ingreso de divisa al país.

Ambiente de trabajo.- Ofrecer a nuestros colaboradores un lugar seguro para que puedan desarrollar sus actividades, entregando la oportunidad del crecimiento profesional mediante su constante capacitación y compensación de forma justa y equitativa, brindando estabilidad laboral y promoviendo el trabajo en equipo.

Innovación.- Invertir en nueva tecnología para promover el desarrollo continuo, y la apertura a nuevos mercados mediante la entrega de nuevos productos.

Calidad de nuestros productos.-Entregar a nuestros clientes productos que cumplan con las más altas normas de calidad, que sean saludables para su alimentación y que cumplan sus expectativas permitiendo satisfacer sus necesidades.

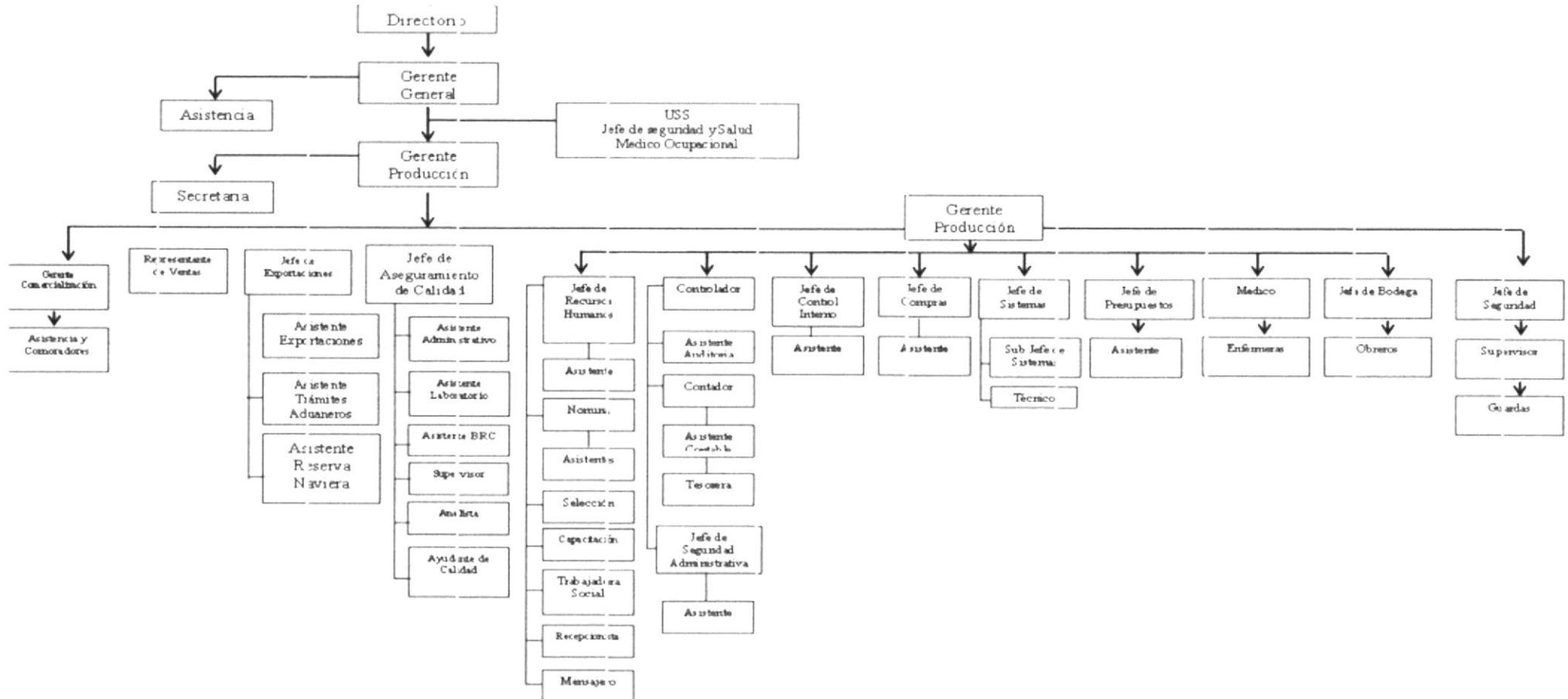
Responsabilidad.-Comprometidos con el cumplimiento a nuestros clientes, proveedores, colaboradores y con cada una de las personas que ayudan al crecimiento de nuestra organización, entregando respeto para fomentar una mejor relación entre con cada uno de ellos, fijando precios justos tanto para nuestros proveedores como para nuestros clientes.

Lealtad.-Cumplir con los convenios acordados con cada uno de nuestros colaboradores, respetando las normas legales y un trato justo.

5.4.Estructura organizacional del área administrativa

En la actualidad la empresa cuenta con una estructura organizacional correctamente detallada, lo que permite determinar las funciones que debe cumplir cada área. Pero para el presente trabajo nos direccionalaremos al área administrativa.

Figura 18 Organigrama estructural del área administrativa de PROEXPO S.A.



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A
 Elaborado por: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A

5.5.Principales stakeholders

A continuación se realiza el análisis de los Stakeholders de la organización, desde el punto de vista microeconómico y macroeconómico para determinar cómo las decisiones de la empresa podrían afectar sus relaciones.

Cuadro 17 Cuadro de Stakeholders

STAKEHOLDERS	INTERÉS DE LOS STAKEHOLDERS	IMPACTO	ESTRATEGIAS
DIRECTORIO	Aumento de la participación de sus acciones.	Negativo	Implantar políticas de pago de dividendos y de reinversión.
CLIENTES	Obtener productos de alta calidad que contribuyan a su alimentación de forma saludable y que cumplan sus expectativas.	Positivo	Implementación de normas de calidad que ayuden a la correcta elaboración de productos de calidad.
COMPETIDORES	Aumentar su cuota de mercado.	Negativo	Establecer buenas relaciones con proveedores y clientes, mediante el cumplimiento de los contratos y los periodos de pago a los proveedores y mejorando el periodo de cobro a los clientes.
ESTADO	La contribución al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir, el incentivo al productor nacional y de las exportaciones.	Positivo	El desarrollo de nuevos puestos de trabajo que ayude al desarrollo de la comunidad y al cumplimiento de las actividades de la empresa, para poder incrementar la exportación de la organización, creando nuevas relaciones comerciales con los países con los que se tienen convenios comerciales.
GERENTE	Crear valor de la empresa, obtener crecimiento personal.	Positivo	Implementación de un plan de mejora, el mismo que será monitoreado con el cumplimiento de objetivos a través de un modelo de control de gestión por resultados, utilizando la metodología del Balanced Scorecard y la gestión de riesgos.
GRUPOS FINANCIEROS	La recuperación de sus inversiones con un beneficio mayor.	Negativo	Modificación de la estructura de capital de la empresa y creación de acuerdos de financiamiento.
COLABORADORES	Crecimiento profesional dentro de la empresa y mejorar sus ingresos.	Positivo	Proporcionar un mejor ambiente laboral para que los colaboradores se sientan seguros y a gusto y así pueden desempeñar de forma más eficiente sus actividades.
PROVEEDORES	Obtener ganancias con las ventas de sus productos.	Positivo	Establecer convenios de compra con los productores, trabajando en conjunto de forma honesta y clara, estableciendo precios acorde al mercado.
ORGANISMOS REGULADORES	Mantener la competencia leal dentro de los mercados.	Positivo	Cumplimiento de las leyes vigentes en el país.
SOCIEDAD	La generación de nuevas fuentes de empleo que contribuyan al desarrollo social, protegiendo el ecosistema y manteniendo el orden dentro de la comunidad.	Positivo	Desarrollo de la infraestructura de la organización para la generación de nuevos puestos de empleo, respetando las leyes ambientales para conservar un correcto equilibrio y colaborando en el desarrollo de la comunidad aledaña.

Elaborado por: Autores

5.6. Objetivos del plan estratégico

Para el alcance de las metas de la empresa es necesario el establecimiento de objetivos estratégicos lo cuales permitan observar si se están tomando las medidas necesarias y el direccionamiento correcto para el cumplimiento del plan estratégico.

OBJETIVO ESPECIFICO	DESCRIPCIÓN
OE1	Aumentarla participación de la empresa mediante estudios de mercadeo que permitan identificar nuevos nichos en lo que aún no se hayan incursionado.
OE2	Reducir el costo de materia prima mediante la cotización y firma de acuerdos con diversos proveedores que ofrezcan materia prima de calidad a un menor costo.
OE3	Extender el plazo de las cuentas por pagar mediante el establecimiento de políticas de pago en los contratos con los proveedores.
OE4	Ampliar la tecnología de la empresa mediante la compra de nuevos equipos y capacitaciones del personal.
OE5	Disminuir el tiempo de entrega de pedidos mediante el estudio e implementación de un sistema logístico estructurado que ayude a optimizar el tiempo de entrega.
OE6	Disminuir el precio de venta de los productos mediante la disminución de costos de producción.
OE7	Incrementar la calidad de los productos mediante la implementación de normas de calidad.
OE8	Incrementar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los contratos establecidos dentro del tiempo acordado, ofreciendo productos de calidad que satisfagan sus necesidades y contribuyan en una correcta alimentación.
OE9	Incrementar la cartera de clientes mediante la entrega de nuevos productos que satisfagan sus necesidades.
OE10	Disminuir la carga laboral mediante el establecimiento de turnos de trabajo.
OE11	Incrementar el control del cumplimiento de las actividades mediante reportes de progreso y el monitoreo del tiempo que tardan para cumplir las actividades.
OE12	Incrementar la satisfacción del personal mediante programas de promoción e incentivos laborales.
OE13	Implementar una clara visión organizacional en los trabajadores mediante incentivos por los logros obtenidos.
OE14	Mejorar las políticas de control interno mediante programas de capacitación del personal.
OE15	Reducir la rotación del personal mediante la implementación de programas de reconocimiento laboral que permitan incentivar el esfuerzo realizado por los trabajadores, permitiendo el crecimiento profesional y personal.
OE16	Mejorar el ambiente laboral mediante la implementación de normas de seguridad y tecnologías que permita a los trabajadores poder realizar sus actividades de forma oportuna.
OE17	Reducir el estrés laboral mediante la correcta distribución de trabajo y de los horarios laborales.
OE18	Incrementar la rentabilidad del negocio mediante la expansión de la empresa en el mercado nacional e internacional ofreciendo una mayor variedad de productos de alta calidad.
OE19	Incrementar el control interno de la empresa mediante la implementación de un modelo de control de gestión por resultados utilizando la metodología del BSC para el monitoreo de su cumplimiento.

5.7. Formulación de estrategias para el plan estratégico

Las estrategias del plan se realizaron en base a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa para alcanzar el mejoramiento en el área administrativa, un mayor rendimiento económico y la satisfacción de sus colaboradores y proveedores.

- ✓ Expandir la cuota de mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos de alta calidad.
- ✓ Reducir los costos de materia prima para ofrecer precios más competitivos a nivel mundial.
- ✓ Mejorar la liquidez de la empresa.
- ✓ Implementar un canal logístico que ayude a mejorar la distribución de los productos.
- ✓ Establecer nuevos indicadores que ayuden a monitorear el desempeño del personal del área administrativa.
- ✓ Mejorar el rendimiento de la empresa.
- ✓ Mejorar los procesos del área administrativa.
- ✓ Optimizar los recursos de la empresa para mejorar su rentabilidad.
- ✓ Incrementar la satisfacción de los clientes.
- ✓ Implementación de un modelo de control de gestión por resultados, utilizando la metodología del Balanced Scorecard y la gestión de riesgos.
- ✓ Monitorear el cumplimiento de las políticas internas de la empresa.
- ✓ Incrementar la satisfacción de los trabajadores.
- ✓ Implantar los valores y objetivos de la empresa en el personal para alcanzar la visión de la organización.

CAPÍTULO VI

6. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Para la elaboración del cuadro de mando integral es necesaria la identificación de cada una de las estrategias del plan propuesto, lo que nos permita el establecimiento de objetivos que ayuden a sus cumplimientos.

Cuadro 18 Estrategias del plan estratégico

ESTRATEGIAS	FINANCIERA	CLIENTES	PROGRESO DEL NEGOCIO	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO
Expandir la cuota de mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos de alta calidad.	X		X	
Reducir los costos de materia prima para ofrecer precios más competitivos a nivel mundial.	X			
Mejorar la liquidez de la empresa.	X			
Implementar un canal logístico que ayude a mejorar la distribución de los productos.		X	X	
Establecer nuevos indicadores que ayuden a monitorear el desempeño del personal del área administrativa.			X	X
Mejorar el rendimiento de la empresa.	X		X	
Mejorar los procesos del área administrativa.			X	X
Optimizar los recursos de la empresa para mejorar su rentabilidad.	X		X	
Incrementar la satisfacción de los clientes.	X	X		
Implementación de un modelo de control de gestión por resultados, utilizando la metodología del Balanced Scorecard y la gestión de riesgos			X	X
Monitorear el cumplimiento de las políticas internas de la empresa.			X	
Incrementar la satisfacción de los trabajadores.			X	
Implantar los valores y objetivos de la empresa en el personal para alcanzar la visión de la organización.			X	X

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

6.1.Perspectiva financiera

Cuadro 19Objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Incrementar la participación de la empresa mediante estudios de mercadeo que permitan identificar nuevos nichos en lo que aún no se haya incursionado.	Expandir la cuota de mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos de alta calidad.
	Incrementar la cartera de clientes mediante la entrega de nuevos productos que satisfagan sus necesidades.	
	Reducir el costo de materia prima mediante la cotización y firma de acuerdos con diversos proveedores que ofrezcan materia prima de calidad a un menor costo.	Reducir los costos de materia prima para ofrecer precios más competitivos a nivel mundial.
	Disminuir el precio de venta de los productos mediante la disminución de costos de producción.	
	Incrementar la tecnología de la empresa mediante la compra de nuevos equipos y capacitaciones del personal.	Optimizar los recursos de la empresa para mejorar su rentabilidad. Establecer nuevos indicadores que ayuden a monitorear el desempeño del personal del área administrativa.
	Disminuir el tiempo de entrega de pedidos mediante el estudio e implementación de un sistema logístico estructurado que ayude a optimizar el tiempo de entrega.	Implementar un canal logístico que ayude a mejorar la distribución de los productos.
	Incrementar el plazo de las cuentas por pagar mediante el establecimiento de políticas de pago en los contratos con los proveedores.	Mejorar la liquidez de la empresa.

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Cuadro 20 Objetivos estratégicos de la perspectiva de los clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
CLIENTES	Incrementar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los contratos establecidos dentro del tiempo acordado, ofreciendo productos de calidad que satisfagan sus necesidades y contribuyan en una correcta alimentación.	Expandir la cuota de mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos de alta calidad. Incrementar la satisfacción de los clientes
	Incrementar la calidad de los productos mediante la implementación de normas de calidad.	
	Incrementar la cartera de clientes mediante la entrega de nuevos productos que satisfagan sus necesidades.	
	Disminuir el precio de venta de los productos mediante la disminución de costos de producción.	Reducir los costos de materia prima para ofrecer precios más competitivos a nivel mundial.
	Disminuir el tiempo de entrega de pedidos mediante el estudio e implementación de un sistema logístico estructurado que ayude a optimizar el tiempo de entrega.	Implementar un canal logístico que ayude a mejorar la distribución de los productos.

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Cuadro 21 Objetivos estratégicos de la perspectiva del progreso del negocio

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
DEL PROGRESO DEL NEGOCIO	Incrementar el control del cumplimiento de las actividades mediante reportes de progreso y el monitoreo del tiempo que tardan para cumplir las actividades.	Mejorar los procesos del área administrativa.
	Disminuir la carga laboral mediante el establecimiento de turnos de trabajo.	Incrementar la satisfacción de los trabajadores. Establecer nuevos indicadores que ayuden a monitorear el desempeño del personal del área administrativa.
	Mejorar el ambiente laboral mediante la implementación normas de seguridad y tecnologías que permita a los trabajadores poder realizar sus actividades de forma oportuna.	
	Incrementar la satisfacción del personal mediante programas de promoción e incentivos laborales.	
	Reducir el estrés laboral mediante la correcta distribución de trabajo y de los horarios laborales.	
	Incrementar la tecnología de la empresa mediante la compra de nuevos equipos y capacitaciones del personal.	Mejorar el rendimiento de la empresa.
	Incrementar la participación de la empresa mediante estudios de mercadeo que permitan identificar nuevos nichos en lo que aún no se haya incursionado.	Expandir la cuota de mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos de alta calidad.

Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

Cuadro 22 Objetivos estratégicos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Reducir la rotación del personal mediante la implementación de programas de reconocimiento laboral que permitan incentivar el esfuerzo realizado por los trabajadores, permitiendo el crecimiento profesional y personal.	Incrementar la satisfacción de los trabajadores.
	Mejorar las políticas de control interno mediante programas de capacitación del personal.	Monitorear el cumplimiento de las políticas internas de la empresa.
	Incrementar el control interno de la empresa mediante la implementación de un modelo de control de gestión por resultados utilizando la metodología del BSC para el monitoreo de su cumplimiento.	Implementación de un modelo de control de gestión por resultados, utilizando la metodología del Balanced Scorecard y la gestión de riesgos.
	Implementar una clara visión organizacional en los trabajadores mediante incentivos por los logros obtenidos.	Implantar los valores y objetivos de la empresa en el personal para alcanzar la visión de la organización.

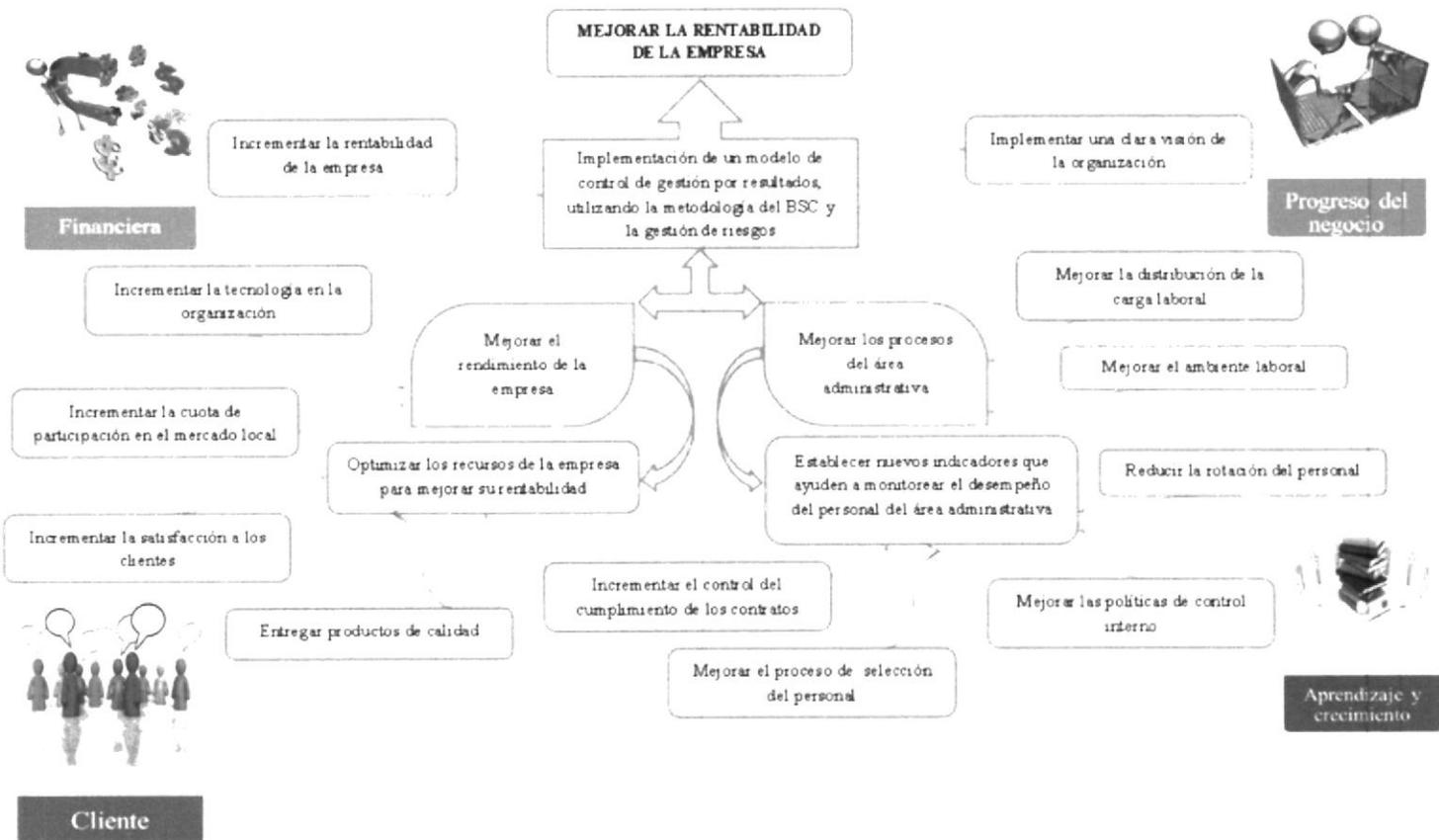
Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A.

Elaborado por: Autores

6.2. Mapa del plan estratégico

Para lograr el cumplimiento del plan estratégico es necesario el planteamiento de sus estrategias y los objetivos que se esperan cumplir con cada una de ellas.

Figura 19 Mapa del plan estratégico



Fuente: PROEXPO, PROCESADORA Y EXPORTADORA DE MARISCOS S.A
Elaborado por: Autor

6.3. Matriz de indicadores de gestión

Para poder tener un control más eficiente de los procesos que se desean mejorar y poder garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan se proponen los siguientes indicadores de gestión que ayudaran a la optimización de los recursos de la empresa y a una mejora continua.

Cuadro 23 Indicadores de gestión

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CÁLCULO	MEDIDA
ROTACIÓN DEL PERSONAL	Permite conocer las áreas de la organización con mayor necesidad de control al momento de contratar un nuevo colaborador o que existe algún problema sin determinar dentro del área.	$[(\text{Personas contratadas en el periodo considerado} + \text{Personas desvinculadas en el periodo considerado}) / (\text{Trabajadores al comienzo del periodo considerado} + \text{Trabajadores al final del periodo considerado})] * 100$	Porcentaje
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	Ayuda a determinar si la empresa está realizando el pago de sus obligaciones muy rápido.	$(\text{Ventas} * 100) / (\text{Cuentas por pagar})$	Porcentaje
TASA DE NUEVOS CLIENTES	Permite calcular el número de nuevos clientes que la empresa ha podido incorporar.	$[(\text{Clientes al inicio del periodo considerado} + \text{Clientes al final del periodo considerado}) / (\text{Clientes al final del periodo considerado})] * 100$	Porcentaje
COSTO DE VENTA CON RESPECTO A VENTAS	Ayuda a determinar la relación existente entre los costos de venta y las ventas netas,	$(\text{Costos de venta} * 100) / (\text{Ventas})$	Porcentaje
PORCENTAJE DE RENUNCIAS VOLUNTARIAS	Permite conocer el número de trabajadores que abandonaron el trabajo por decisión propia.	$(\text{Total de renuncias voluntarias en el periodo considerado}) / (\text{Total de personas desvinculadas en el periodo considerado})$	Porcentaje
TASA DE ACCIDENTES DE TRABAJO	Permite determinar posibles riesgos que pueden sufrir los colaboradores para evitarlos,	$(\text{Número de días perdidos}) / (\text{Total de trabajadores})$	Porcentaje
TASA DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	Permite determinar el cumplimiento de los contratos en la entrega de los pedidos de los clientes.	$(\text{Número de pedidos entregados en el tiempo establecido} * 100) / (\text{Número de pedidos totales})$	Porcentaje

TOTAL DE HORAS TRABAJADAS	Permite observar si existe una sobrecarga de trabajo para los colaboradores y si existe el tiempo necesario para que descansen.	(Número de trabajadores*Semanas trabajadas*Horas promedio trabajadas por semana)	Número
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS	Permite conocer la eficiencia del personal para cumplir sus tareas dentro del tiempo establecido.	(Tiempo real*100)/(Tiempo esperado)	Porcentaje
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	Permite determinar el grado de satisfacción de los clientes, para así poder saber que se está haciendo mal y en que se debe mejorar.	(Calificación total de los clientes*100)/(Número de clientes)	Número
MARGEN DE UTILIDAD NETA	Conocer la utilidad del ejercicio fiscal, permite establecer metas de incremento en base a las utilidades actuales.	(Utilidad Neta / Ventas)*100	Porcentaje
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES	Permite brindar un mejor ambiente laboral a los trabajadores ya que un trabajador con mayor satisfacción mostrara un mayor compromiso	(Calificación total de los trabajadores*100)/(Número de trabajadores)	Porcentaje
PRODUCTOS DE CALIDAD	Ofrecer un productor mejor que ayude a cubrir y superar las expectativas del cliente, permitiendo incrementar las ventas y por ende los ingresos de la empresa.	Normas de calidad	Número
PRODUCTOS NUEVOS	Incrementar la participación de la empresa en el mercado por medio de la entrega de nuevos productos lo cuales ayuden a cubrir una necesidad de los clientes potenciales.	Nuevos productos en el mercado	Número
INNOVACIÓN	Ayuda a la implementación de nuevas estrategias y tecnología para la mejora de los procesos y optimización de los recursos.	Inversiones tecnológicas realizadas en el periodo	Número

Elaborado por: Autores

6.4. Establecimiento de metas de los indicadores de gestión

Para poder realizar un mayor control de los indicadores es necesario el establecimiento de metas lo cual nos permite dar un seguimiento continuo sobre sus cumplimientos. Ya que estas metas permitirán a la empresa alcanzar un crecimiento mayor debido al uso eficiente de los recursos en el mediano y largo plazo.

Cuadro 24 Metas de los indicadores

INDICADOR	METAS
COSTO DE VENTA CON RESPECTO A VENTAS	Reducir al menos en un 10%
TASA DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	Incrementar al menos en un 50%
INNOVACIÓN	Incrementar al menos en un 50%
MARGEN DE UTILIDAD NETA	50% ≥ 65%
PORCENTAJE DE RENUNCIAS VOLUNTARIAS	Reducir al menos en un 10%
PRODUCTOS DE CALIDAD	Incrementar al menos en un 40%
PRODUCTOS NUEVOS	Incrementar al menos en un 15%
ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	Reducir al menos en un 50%
ROTACIÓN DEL PERSONAL	Reducir al menos en un 30%
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	> 75%
SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES	Incrementar al menos en un 45%
TASA DE ACCIDENTES DE TRABAJO	Reducir al menos en un 50%
TIEMPO DE CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS	80% ≥ 150%
TOTAL DE HORAS TRABAJADAS	Reducir al menos en un 10%
TASA DE NUEVOS CLIENTES	Incrementar al menos en un 15%

Elaborado por: Autores

6.5. Plan de acción

Para el desarrollo y cumplimiento de las estrategias que ayuden a alcanzar las metas de la empresa es necesario plasmar las acciones que se tomaran dentro del plan con la finalidad de clarificar lo que se debe realizar.

Cuadro 25 Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	FECHA DE OCURRENCIA
Realizar un análisis estadístico de los datos históricos de la empresa con respecto a la compra de materia prima, y realizar nuevas cotizaciones para establecer contratos de compra con proveedores que ofrezcan materia prima de alta calidad a un precio más competitivo y acorde al mercado.	Departamento financiero Jefe de compras	Septiembre -2015
Analizar los informes de entrega y verificar el cumplimiento de los pedidos, adicionalmente analizar el tiempo que la empresa demora en realizar las entregas.	Departamento de ventas Gerente de ventas	Septiembre -2015
Análisis del impacto que podría generar el ausentismo laboral debido a accidentes o enfermedades laborales mediante registros para la cobertura temporal de los puestos de trabajo.	Departamento de RRHH y financiero Gerencia	Septiembre -2015
Implementación de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos y en el área administrativa, al igual que nuevos estudios de mercado que permitan expandir la cuota de participación de la empresa.	Departamento financiero y de producción Jefe de presupuesto Gerente de comercialización Representante de ventas.	Septiembre -2015
Realizar un análisis de costo beneficio de las decisiones financieras que se tomen dentro de la empresa por medio de flujos de efectivo.	Departamento financiero Gerencia	Septiembre -2015
Análisis de los motivos porque las personas renuncian e implementación de procesos de mejora que ayuden a evitarlo.	Departamento de RRHH Gerencia	Septiembre -2015
Aplicación de las normas de seguridad requeridas para la producción y certificaciones internacionales para generar una mayor confianza en los consumidores.	Departamento de producción Jefe de aseguramiento de calidad	Septiembre -2015
Análisis de los estados financieros para establecimiento de nuevas políticas de las cuentas por pagar.	Departamento financiero Gerente	Septiembre -2015
Realizar un estudio de los problemas que se pueden estar presentando dentro de la empresa los cuales estén causando la alta rotación del personal para tomar medidas correctivas	Departamento de RRHH Gerencia	Septiembre -2015
Implementación de un cuestionario corto donde los clientes puedan calificar la atención brindada por la empresa y su nivel de satisfacción en general.	Departamento de producción Jefe de aseguramiento de calidad	Septiembre -2015
Estudios de mercados para el análisis de nuevos	Departamento financiero	Septiembre -2015

productos que podrían ser implementados dentro de su línea.	Gerente de comercialización	
Cuestionarios que se implementan para el análisis de satisfacción de los trabajadores para saber en que la empresa debe mejorar para que el ambiente de trabajo sea el acorde y desempeñen sus labores de forma óptima.	Departamento de RRHH Gerencia	Septiembre -2015
Determinar si el tiempo estimado en que se deben realizar las tareas es acorde al que los trabajadores la cumplen para un mejor reparto de la carga laboral y a su vez para determinar los factores que no les permiten culminarlas a tiempo.	Departamento financiero Jefe de control interno	Septiembre -2015
Calculo de horas trabajadas por periodos para evitar exceso de carga laboral lo cual no permite una correcta recuperación de los colaboradores y aunque trabajen más tiempo no se desempeñan mejor.	Departamento de RRHH Gerencia – Jefe de control interno	Septiembre -2015
Determinar si las medidas implementadas por la empresa ayudan a que se incorporen nuevos clientes a la cartera de la empresa, al igual que mejorar la satisfacción de los clientes actuales para poder mantener un crecimiento en el mercado.	Departamento financiero y de ventas Gerente de comercialización	Septiembre -2015

Elaborado por: Autores

6.6. Cuadro de mando integral

A continuación se presenta el cuadro de mando integral junto a las estrategias y objetivos del plan según cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	CALCULO	MEDIDA	FRECUENCIA	PESIMISTA	REALISTA	OPTIMISTA	PLAN DE ACCIÓN
Incrementar la participación de la empresa mediante cambios de mercado que permitan identificar nuevos nichos en lo que aún no se hayan incurrido.	Expandir la cuota de mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos de alta calidad.	MARGEN DE UTILIDAD NETA	Conocer la utilidad del ejercicio fiscal, permite establecer metas de incremento en base a las utilidades actuales.	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje	MENSUAL	5%	10%	15%	Realizar un análisis de costo beneficio de las decisiones financieras que se tomen dentro de la empresa por medio de flujos de efectivo.
Incrementar la cartera de clientes mediante la entrega de nuevos productos que satisfagan sus necesidades.		TASA DE NUEVOS CLIENTES	Permite calcular el número de nuevos clientes que la empresa ha podido incorporar.	$\frac{((\text{Clientes al inicio del periodo} + \text{Clientes al final del periodo}) / 2) - (\text{Clientes al inicio del periodo})}{\text{Clientes al final del periodo}} * 100$	Porcentaje	TRIMESTRAL	10%	20%	30%	Determinar si las medidas implementadas por la empresa ayudan a que se incorporen nuevos clientes a la cartera de la empresa, al igual que medir la satisfacción de los clientes actuales para poder mantener un crecimiento en el mercado.
Reducir el costo de materia prima mediante la cotización y firma de acuerdos con diversos proveedores que ofrezcan materia prima de calidad a un menor costo.		COSTO DE VENTA CON RESPECTO A VENTAS	Ayuda a determinar la relación existente entre los costos de venta y las ventas.	$\frac{\text{Costos de venta}}{\text{Ventas}} * 100$	Porcentaje	MENSUAL	10%	15%	25%	Realizar un análisis estadístico de los datos históricos de la empresa con respecto a la compra de materia prima, y realizar nuevas cotizaciones para establecer contratos de compra con proveedores que ofrezcan materia prima de alta calidad a un precio más competitivo y acorde al mercado.
Disminuir el precio de venta de los productos mediante la disminución de costos de producción.							2%	5%	8%	
Incrementar la tecnología de la empresa mediante la compra de nuevos equipos y capacitaciones del personal.	Optimizar los recursos de la empresa para mejorar su rentabilidad. Establecer nuevos indicadores que ayuden a monitorear el desempeño del personal del área administrativa.	INNOVACIÓN	Ayuda a la implementación de nuevas estrategias y tecnológicas para la mejora de los procesos y optimización de los recursos.	$\frac{\text{Inversiones tecnológicas realizadas en el periodo}}{\text{Número de pedidos}} * 100$	Número	ANUAL	15%	20%	25%	Implementación de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos y en el área administrativa, al igual que nuevos estudios de mercado que permitan expandir la cuota de participación de la empresa.
Disminuir el tiempo de entrega de pedidos mediante el estudio e implementación de un sistema logístico estructurado que ayude a optimizar el tiempo de entrega.	Implementar un canal logístico que ayude a mejorar la distribución de los productos.	TASA DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	Permite determinar el cumplimiento de los contratos entregados en el tiempo en la entrega de los pedidos de los clientes.	$\frac{\text{Número de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Número de pedidos totales}} * 100$	Porcentaje	MENSUAL	5%	10%	15%	Análisis de los informes de entrega y verificar el cumplimiento de los pedidos, adicionalmente analizar el tiempo que la empresa demora en realizar las entregas.
Incrementar el plazo de las cuentas por pagar mediante el establecimiento de políticas de pago en las cuentas con los proveedores.	Mejorar la liquidez de la empresa.	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	Ayuda a determinar si la empresa está realizando el pago de sus obligaciones muy rápido.	$\frac{\text{Ventas} * 100}{\text{Cuentas por pagar}}$	Porcentaje	MENSUAL	10%	15%	20%	Análisis de los estados financieros para establecimiento de nuevas políticas de las cuentas por pagar.

Incrementar el control del cumplimiento de las actividades mediante reportes de progreso y el monitoreo del tiempo que tardan para cumplir las actividades.	Mejorar los procesos del área administrativa.	TIEMPO DE CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS	Permite conocer la eficiencia del personal para cumplir sus tareas dentro del tiempo establecido.	(Tiempo real*100)/(Tiempo esperado)	Porcentaje	MENSUAL	10%	20%	30%	Determinar si el tiempo estimado con que se deben realizar las tareas es acorde al que los trabajadores la cumplen para un mejor reparto de la carga laboral y a su vez para determinar los factores que no les permitan culminarlas a tiempo.
Disminuir la carga laboral mediante el establecimiento de turnos de trabajo	Incrementar la satisfacción de los trabajadores. Establecer nuevos indicadores que ayuden a monitorear el desempeño del personal del área administrativa.	TOTAL DE HORAS TRABAJADAS	Permite observar si existe una sobrecarga de trabajo para los colaboradores y si existe el tiempo necesario para que descansen.	(Número de trabajadores*Semanas trabajadas*100)/(Número de trabajadas por semana)	Número	SEMANAL	15%	30%	50%	Cálculo de horas trabajadas por periodos para evitar exceso de carga laboral lo cual no permite una correcta recuperación de los colaboradores y aunque trabajan más tiempo no se desempeñan mejor
Mejorar el ambiente laboral mediante la implementación normas de seguridad y tecnologías que permita a los trabajadores poder realizar sus actividades de forma oportuna	Incrementar la satisfacción del personal mediante programas de promoción e incentivos laborales.	SATISFACCION DE LOS TRABAJADORES	Permite brindar un mejor ambiente laboral a los trabajadores ya que un trabajador con mayor satisfacción mostrara un mayor compromiso.	(Calificación total de los trabajadores*100)/(Número de trabajadores)	Porcentaje	TRIMESTRAL	15%	30%	50%	Análisis de los motivos porque las personas renuncian e implementación de procesos de mejora que ayuden a evitarlo.
Reducir el estrés laboral mediante la correcta distribución de trabajo y de los horarios laborales.							15%	30%	50%	
Incrementar la tecnología de la empresa mediante la compra de nuevos equipos y capacitaciones del personal.	Mejorar el rendimiento de la empresa.	INNOVACIÓN	Ayuda a la implementación de nuevas estrategias y tecnologías para la mejora de los procesos y optimización de los recursos.	Inversiones tecnológicas realizadas en el periodo	Número	ANUAL	15%	20%	25%	Implementación de nuevas tecnologías para la mejora de los procesos y en el área administrativa, al igual que nuevos estudios de mercado que permitan expandir la cuota de participación de la empresa.
Incrementar la participación de la empresa mediante estudios de mercado que permitan identificar nuevos nichos a lo que aún no se hayan incursionado.	Expandir la cuota de mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos de alta calidad	MARGEN DE UTILIDAD NETA	Conocer la utilidad del ejercicio fiscal, permite establecer metas de incremento en base a las utilidades actuales.	(Utilidad Neta / Ventas)*100	Porcentaje	MENSUAL	5%	10%	15%	Realizar un análisis de costo beneficio de las decisiones financieras que se toman dentro de la empresa por medio de flujos de efectivo.

Reducir la rotación del personal mediante la implementación de programas de reconocimiento laboral que permitan incrementar la satisfacción de los trabajadores, permitiendo el crecimiento profesional y personal.			Permite conocer las áreas de la organización con mayor necesidad de control al momento de contratar un nuevo colaborador o que existe algún problema sin determinar dentro del área.	$\frac{\text{Personas contratadas en el periodo considerado} + \text{Personas desvinculadas en el periodo}}{\text{Trabajadores al comienzo del periodo} + \text{Trabajadores al final del periodo considerado}} * 100$	Porcentaje	TRIMESTRAL	20%	40%	60%	Realizar un estudio de los problemas que se puedan estar presentando dentro de la empresa los cuales estén causando la alta rotación del personal para tomar medidas correctivas
Mejorar las políticas de control interno mediante programas de capacitación del personal.	Monitorear el cumplimiento de las políticas internas de la empresa.	TEMPO DE CUMPLIMIENTO DE LAS TAREAS	Permite conocer la eficiencia del personal para cumplir sus tareas dentro del tiempo establecido.	$\frac{\text{Tiempo real} * 100}{\text{Tiempo esperado}}$	Porcentaje	MENSUAL	10%	20%	30%	Determinar si el tiempo estimado en que se deben realizar las tareas es acorde al que los trabajadores la cumplen para un mejor reparto de la carga laboral y a su vez para determinar los factores que no les permitan culminarlas a tiempo.
Incrementar el control interno de la empresa mediante la implementación de un modelo de control de gestión por resultados, control de gestión por resultados utilizando la metodología de la metodología del BSC para el monitoreo de su cumplimiento.	Implementación de un modelo de control de gestión por resultados, utilizando la metodología del Balanced Scorecard y la gestión de riesgos.	MARGEN DE UTILIDAD NETA	Conocer la utilidad del ejercicio fiscal, permite establecer metas de incremento en base a las utilidades actuales.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$	Porcentaje	MENSUAL	5%	10%	15%	Realizar un análisis de costo beneficio de las decisiones financieras que se toman dentro de la empresa por medio de flujos de efectivo
Implementar una clara visión organizacional en los trabajadores mediante incentivos por los logros obtenidos.	Implantar los valores y objetivos de la empresa en el personal para alcanzar la visión de la organización.	SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES	Permite brindar un mejor ambiente laboral a los trabajadores ya que un trabajador con mayor satisfacción muestra un mayor compromiso.	$\frac{\text{Calificación total de los trabajadores} * 100}{\text{Número de trabajadores}}$	Porcentaje	TRIMESTRAL	25%	40%	50%	Cuestionarios que se implementan para el análisis de satisfacción de los trabajadores para saber en que la empresa debe mejorar para que el ambiente de trabajo sea el acorde y desempeñen sus labores de forma óptima.

Incrementar la satisfacción de los clientes mediante el cumplimiento de los contratos establecidos dentro del tiempo acordado, ofreciendo productos de calidad que satisfagan sus necesidades y contribuyan en una correcta alimentación.		SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	Permite determinar el grado de satisfacción de los clientes, para así poder saber que se está haciendo bien y en que se debe mejorar.	$\text{Calificación total de los clientes} \cdot 100 / (\text{Número de encuestas})$	Número	MENSUAL	20%	30%	40%	Implementación de un cuestionario corto donde los clientes puedan calificar la atención brindada por la empresa y su nivel de satisfacción en general.
Incrementar la calidad de los productos mediante la implementación de normas de calidad.	Expandir la cuota de mercado actual con el lanzamiento de nuevos productos de alta calidad. Incrementar la satisfacción de los clientes.	PRODUCTOS DE CALIDAD	Ofrecer un productor mejor que ayude a cubrir y superar las expectativas del cliente, permitiendo incrementar las ventas y por ende los ingresos de la empresa.	Normas de calidad	Número	ANUAL	25%	50%	100%	Aplicación de las normas de seguridad requeridas para la producción y certificaciones internacionales para generar una mayor confianza en los consumidores.
Incrementar la cartera de clientes mediante la entrega de nuevos productos que satisfagan sus necesidades.		TASA DE NUEVOS CLIENTES	Incrementar la participación de la empresa en el mercado por medio de la entrega de nuevos productos lo cuales ayudan a cubrir una necesidad de los clientes potenciales.	Nuevos productos en el periodo considerado	Número	ANUAL	25%	50%	100%	Estudios de mercado para el análisis de nuevos productos que podrían ser implementados dentro de su línea.
Incrementar la cartera de clientes mediante la entrega de nuevos productos que satisfagan sus necesidades.		TASA DE NUEVOS CLIENTES	Incrementar la participación de la empresa en el mercado por medio de la entrega de nuevos productos lo cuales ayudan a cubrir una necesidad de los clientes potenciales.	$\frac{\text{Clientes al inicio del periodo considerado} + \text{Clientes al final del periodo considerado}}{\text{Clientes al inicio del periodo considerado}} \cdot 100$	Porcentaje	TRIMESTRAL	10%	20%	30%	Determinar si las medidas implementadas por la empresa ayudan a que se incorporen nuevos clientes a la cartera de la empresa, al igual que mejorar la satisfacción de los clientes actuales para poder mantener un crecimiento en el mercado.
Disminuir el precio de venta de los productos mediante la disminución de costos de producción.	Reducir los costos de materia prima para ofrecer precios más competitivos a nivel mundial.	COSTO DE VENTA CON RESPECTO A VENTAS	Ayuda a determinar la relación existente entre los costos de venta y las ventas.	$\frac{\text{Costos de venta} \cdot 100}{\text{Ventas}}$	Porcentaje	MENSUAL	2%	5%	8%	Realizar un análisis estadístico de los datos históricos de la empresa con respecto a la compra de materia prima, y realizar nuevas cotizaciones para establecer contratos de compra con proveedores que ofrezcan materia prima de alta calidad a un precio más competitivo y acorde al mercado.
Disminuir el tiempo de entrega de pedidos mediante el estudio e implementación de un sistema logístico estructurado que ayude a optimizar el tiempo de entrega.	Implementar un canal logístico que ayude a mejorar la distribución de los productos.	TASA DE PEDIDOS ENTREGADOS A TIEMPO	Permite determinar el cumplimiento de los contratos en la entrega de los pedidos de los clientes.	$\frac{\text{Número de pedidos entregados en el tiempo establecido} \cdot 100}{\text{Número de pedidos totales}}$	Porcentaje	MENSUAL	5%	10%	15%	Analizar los informes de entrega y verificar el cumplimiento de los pedidos, adicionalmente analizar el tiempo que la empresa demora en realizar las entregas.

Elaborado por: Autores

6.7. Estimación de riesgos de la empresa

Debido a que existen factores internos e internos que se encuentran fuera del control de la empresa es necesario el establecimiento de riesgos los cuales pueden afectar al cumplimiento de los objetivos de plan estratégico.

✓ **Perdida de participación de mercado**

Causas: Incursión de nuevas empresas al mercado que ofrezcan productos semejantes o sustitutos a un menor precio.

Efectos: Disminución de la liquidez de la empresa debido a la reducción de ventas, reducción del personal actual y pérdida de la capacidad de inversión.

✓ **Incremento del costo de la materia prima**

Causas: Disminución de la producción nacional de mariscos e incremento de la demanda local lo que genere que los proveedores incrementen sus precios.

Efectos: Aumento de los precios de los productos que generaría una disminución de las ventas.

✓ **Disminución del plazo de las cuentas por pagar**

Causas: Establecimiento de políticas de cobro por parte de los proveedores que reduzcan los días de crédito.

Efectos: Reducción de la liquidez de la empresa al corto plazo, incurrir en gastos innecesarios al buscar financiamiento externo.

✓ **Mal uso de los equipos**

Causas: Incorrecta capacitación del personal el cual no sepa utilizar correctamente los equipos.

Efectos: Uso deficiente de la tecnología de la empresa lo que genera consumo de recursos innecesariamente, mayor tiempo del necesario para realizar las actividades.

✓ **Incremento del tiempo de entrega de los pedidos**

Causas: Mal análisis de la logística, equipo de transporte que no se encuentra en correcto estado, desconocimiento de canales de distribución.

Efectos: Insatisfacción de los clientes, pérdida de cuota de mercado debido a que los clientes buscan nuevos proveedores que cumplan el tiempo de entrega.

✓ **Disminución de la cartera de clientes**

Causas: Establecimiento de políticas de importación de los países a los que se vende los productos, precios muy elevados a diferencia de otros exportadores.

Efectos: Pérdida económica de la empresa, disminución de las ventas y la rentabilidad.

✓ **Incremento de la rotación del personal del área administrativa**

Causas: Mala distribución del trabajo, incremento de las horas de trabajo, ambiente laboral inseguro, falta de comunicación organizacional.

Efectos: Incremento de los gastos de capacitación del nuevo personal al igual que el incurrir en gastos de obligaciones laborales por la salida del personal actual lo que genera una mayor acumulación de trabajo.

✓ **Incumplimiento de las actividades**

Causas: Acumulación de trabajo por las ausencias laborales, mala distribución laboral, trabajadores no acordes al puesto.

Efectos: Incumplimiento de las actividades, atraso en los pagos y facturación, mal uso de los recursos institucionales.

✓ **Incremento de la carga laboral**

Causas: Acumulación de trabajo por las ausencias laborales, alta rotación del personal, mala planificación del trabajo, mal uso de los recursos de la empresa.

Efectos: Incumplimiento de las actividades, insatisfacción del personal, aumento de renuncias, mal ambiente de trabajo.

✓ **Desacuerdo en la implementación de nuevos controles de desempeño**

Causas: Falta de cultura organizacional, trabajadores mal asignados a sus puestos, incumplimiento de las políticas internas, baja comunicación organizacional.

Efectos: Mal control de las actividades, falta de compromiso de los trabajadores con la organización, incumplimiento de las metas de la organización.

6.8. Cuantificación de riesgo

Una vez definidos los riesgos de la empresa es necesario cuantificarlos para poder determinar el impacto que podría ocasionar la ocurrencia de ellos dentro de la organización.

Para ello vamos a establecer la probabilidad de ocurrencia que podría tener cada uno de ellos y el impacto que estos generarían.

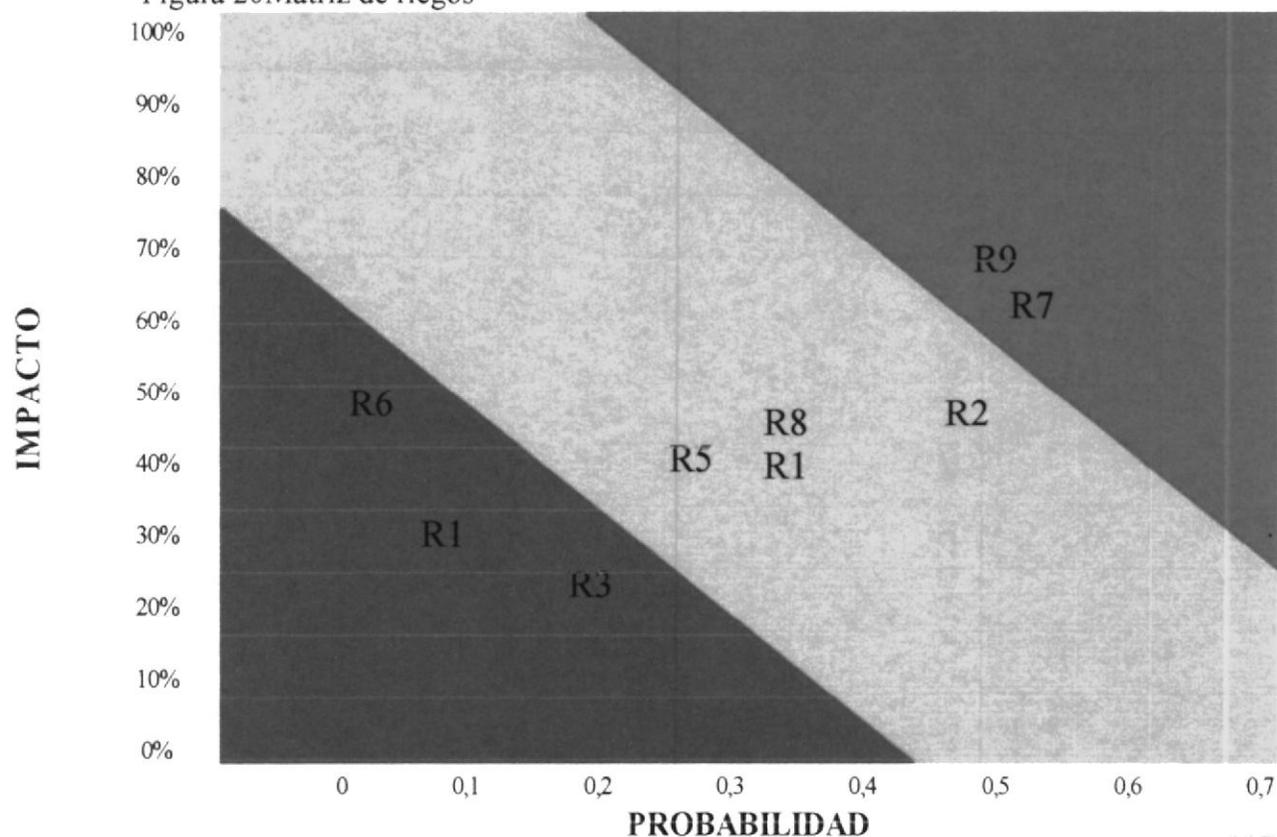
Cuadro 26 Cuantificación de los riesgos

Nº	RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO
R1	Perdida de participación de mercado	0,10	30%
R2	Incremento del costo de la materia prima	0,50	50%
R3	Disminución del plazo de las cuentas por pagar	0,25	25%
R4	Mal uso de los equipos	0,25	25%
R5	Incremento del tiempo de entrega de los pedidos	0,30	40%
R6	Disminución de la cartera de clientes	0,10	50%
R7	Incremento de la rotación del personal del área administrativa	0,50	60%
R8	Incumplimiento de las actividades	0,25	40%
R9	Incremento de la carga laboral	0,50	70%
R10	Desacuerdo en la implementación de nuevos controles de desempeño	0,25	40%

Elaborado por: Autores

6.9. MATRIZ DE RIESGOS

Figura 20 Matriz de riesgos



6.10. Plan de contingencia

Riesgo 1: Pérdida de participación de mercado

- ✓ Fidelizar a los clientes
- ✓ Ofrecer nuevos productos de alta calidad
- ✓ Precios de venta más bajos
- ✓ Mejorar las relaciones con los clientes

Riesgo 2: Incremento del costo de la materia prima

- ✓ Fijación de contratos de materia prima con proveedores
- ✓ Inversión en piscinas camaroneras para la elaboración directa de la materia prima
- ✓ Cotización de nuevos proveedores

Riesgo 3: Disminución del plazo de las cuentas por pagar

- ✓ Mejorar las relaciones con los proveedores
- ✓ Negociación de las políticas de pago
- ✓ Cumplimiento con las políticas de pago actuales

Riesgo 4: Mal uso de los equipos

- ✓ Capacitación constante del personal
- ✓ Mantenimiento de los equipos

Riesgo 5: Incremento del tiempo de entrega de los pedidos

- ✓ Establecimiento de canales de distribución
- ✓ Estudio de nuevas rutas de envío
- ✓ Mayor rapidez en el proceso de facturación y despacho

Riesgo 6: Disminución de la cartera de clientes

- ✓ Fidelización de los clientes actuales
- ✓ Entregar productos de alta calidad

Riesgo 7: Incremento de la rotación del personal del área administrativa

- ✓ Mejorar el ambiente laboral
- ✓ Diseño de programas de compensación laboral
- ✓ Capacitación del personal
- ✓ Mayor organización y planificación laboral
- ✓ Mejor distribución de la carga laboral

Riesgo 8: Incumplimiento de las actividades

- ✓ Monitoreo de los trabajadores
- ✓ Informes de desarrollo de actividades
- ✓ Programas de integración de las áreas para mejorar la planificación laboral y la distribución de actividades
- ✓ Incorporación de nuevo personal para disminuir la carga laboral

Riesgo 9: Incremento de la carga laboral

- ✓ Incorporación de nuevo personal para la reducción de la carga laboral
- ✓ Planificación de actividades en conjunto a las demás áreas

Riesgo 10: Desacuerdo en la implementación de nuevos controles de desempeño

- ✓ Programas de capacitación para la implementación de las nuevas políticas de control interno
- ✓ Incentivos referente a los logros conjuntos institucionales
- ✓ Incentivos referente a los logros individuales en la institución

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

De acuerdo al planteamiento del objetivo general de este trabajo de titulación se estableció la necesidad del análisis de la situación actual de la empresa y de los trabajadores del área administrativa, para obtener un diagnóstico de la empresa que ayude al implantar medidas preventivas que permitan resolver conflictos actuales y futuros.

7.1. Conclusiones

Según los objetivos específicos del proyecto se pueden establecer las siguientes conclusiones:

Haciendo referencia al primer objetivo específico que es **realizar una evaluación de la situación actual de la empresa y de los trabajadores del área administrativa para brindar alternativas de mejoras.**

Se pudo determinar que la empresa no posee claras políticas de control interno, lo que no permite el monitoreo del cumplimiento de las actividades del área administrativa y en general, a pesar de contar con altas certificaciones de calidad, el poco interés en políticas de control no permite realizar una mejor planificación que ayudaría en el cumplimiento a tiempo de las actividades, adicional se puede hacer énfasis que la empresa está pasando por un buen momento dentro del mercado internacional pero que ha descuidado el mercado nacional, también se pudo determinar que el incumplimiento de las actividades dentro de esta área se debe a la mala distribución de la carga laboral, posee gastos muy elevados por la alta rotación del personal y a su vez los gastos que incurre en la compra de la materia prima.

Desde el punto de vista de los trabajadores, el exceso de carga laboral genera inconformidad dentro del personal por las altas jornadas de trabajo que deben cumplir, incrementando la rotación del personal, la cual se puede observar en el análisis de las encuestas debido a que más del 50% de los trabajadores de esta área tienen menos de un año dentro de la empresa. a su vez esto ocasiona una mayor acumulación de trabajo que debe ser cubierto por el personal que queda dentro de la empresa y del nuevo personal contratado.

Según el segundo objetivo específico realizar una evaluación de las políticas de control interno de la empresa y sugerir alternativas de mejoras.

Se pudo observar que la empresa no posee políticas de control internas como se mencionó anteriormente, por lo cual no se controla el cumplimiento de las actividades ni se puede identificar los puntos de bajo desempeño que provocan la acumulación de las actividades, por lo cual se cree necesario la implementación de indicadores que ayuden a determinar si las tareas se cumplen dentro del tiempo determinado, los factores que generan la alta rotación del personal, la satisfacción de los trabajadores entre otros, con el fin de mejorar la comunicación entre los diferentes departamentos del área administrativa que ayude a mejorar la planificación del trabajo y la contratación de nuevo personal en los cargos necesarios.

El tercer objetivo general busca el **identificar los indicadores de desempeño actuales de la empresa y establecer nuevos indicadores que ayuden a optimizar el rendimiento de la empresa.**

Según la información recolectado mediante las entrevistas y las encuestas la empresa no posee indicadores de desempeño por lo cual se cree necesario la implementación de los mismos, para poder medir el desempeño de los departamentos del área administrativa al igual que el grado de satisfacción de los clientes y del personal, para **diseñar estrategias que aporten en el mejoramiento continuo de la empresa**, como se menciona en el cuarto objetivo.

Una vez establecidos los objetivos del plan de mejora con sus respectivas estrategias es necesario el diseñar un modelo de gestión por resultado, utilizando la metodología del BSC, el cual ayude al monitoreo del cumplimiento de estos objetivos a través de los indicadores de desempeño y los planes de acción que ayuden a disminuir los riesgos de sus cumplimientos.

7.2.Recomendaciones

A continuación se presentan las recomendaciones que se han podido generar en base a los objetivos que se desean alcanzar dentro del plan estratégico.

- 1) Se cree necesario el establecimiento de programas de desarrollo para el personal, los cuales permitan que los trabajadores vayan escalando dentro de la organización lo que generara un mayor conocimiento del funcionamiento de la misma, y el conocimiento de los punto débiles para poder mejorarlos.
- 2) Se recomienda la integración de los diferentes departamentos lo cual ayude a la identificación del sector que genera atraso en el cumplimiento de las actividades con el fin de una mayor capacitación o a su vez la generación de nuevas plazas de trabajo en aquellos departamentos para disminuir la acumulación de trabajo y las altas jornadas de trabajo que ocasionan un mayor desgaste en el personal.
- 3) Se cree necesario el establecimiento de contratos fijos con proveedores para establecer precios juntos de materia prima en el corto plazo y la inversión de la creación de piscinas camaroneras para que la empresa pueda ser productor directo y minimizar los costos de materia prima.
- 4) Se recomienda la implementación de indicadores de desempeño financieros y de gestión del personal los cuales permitan monitorear el cumplimiento de las metas de la organización.
- 5) Un mayor énfasis en la implementación de políticas de control interno de la organización y de programas de capacitación del personal que permita demostrar el beneficio que estas normas podrían generar.
- 6) Se recomienda la obtención de certificaciones de calidad los cuales permitan ofrecer productos de mejor calidad para fortalecer las relaciones con los clientes.
- 7) Se cree necesario la integración de las diferentes áreas de la empresa, lo cual contribuya a mejorar la comunicación dentro de la misma para una más justa distribución de la carga laboral, planificación de actividades y objetivos estratégicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alfredo Fernández Lorenzo. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial*. Madrid.
- ALTAIR CONSULTORES. (n.d. de n.d. de 2005). *Plan estrategico*. ECO3 colecciones , 10.
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile.
- Ávalos Laura. (20 de Febrero de 2013). *Qué Aprendemos Hoy*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Qué Aprendemos Hoy: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-boston-consulting-group/>
- Borrego Daniel. (23 de Febrero de 2009). *HERRAMIENTAS PARA PYMES.COM*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de HERRAMIENTAS PARA PYMES.COM: <http://www.herramientasparapymes.com/%C2%BFcomo-elaborar-un-diagrama-de-causa-efecto>
- Chapman Alan. (22 de Agosto de 2004). *Degerencia.com*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Degerencia.com: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chiavenato Idalberto. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- CONSULTORES, A. (nd). *El Cuadro de Mando Integral*. *Eco3 colecciones* , 11-61.
- DPPO. (n.d. de n.d. de n.d.). *CEPAL*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de CEPAL: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/dppo/noticias/paginas/6/37206/P37206.xml&xsl=/dppo/tpl/p18fst.xsl&base=/dppo/tpl/top-bottom.xsl>
- Dra. Armijo, M. (2011). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile.
- Duval Israel. (7 de Mayo de 2013). *Marketing Directo*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Marketing Directo: <http://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/mision-vision-y-valores-conceptos-fundamentales-para-el-buen-desarrollo-de-una-empresa/>
- ECUADOR, P. (2014). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 26 de 7 de 2015, de PRO ECUADOR: <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Gerencie com (10 de Septiembre de 2013) *Gerencie.com* Recuperado el 23 de Junio de 2015, de Gerencie.com: <http://www.gerencie.com/que-es-el-analisis-financiero.html>
- IBS, I. B. (29 de Mayo de 2015). *BALANCED SCORECARD INSTITUTE*. Recuperado el 12 de Junio de 2015, de BALANCED SCORECARD INSTITUTE: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>

Kotler y Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing* (Decima primera ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.

Kume Arturo. (13 de Abril de 2015). *Crece negocios*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Crece negocios: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

MACHADO DECIOPlan V

Naresh K. Malhotra. (2008). *Investigación de mercados*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

Pymes, E. (20 de Mayo de 2013). *Emprende Pymes*. Recuperado el 7 de Junio de 2015, de Emprende Pymes: <http://www.emprendepymes.es/matriz-bcg-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>

Revista Líderes. (n.d. de n.d. de 2014). *Revista Líderes*. *Revista Líderes* .

Ross Westerfield Jordan. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: Mc Graw Hill.

Saraí Aguilar Barojas. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. *Salud en Tabasco* , 5.

Thompson. (2012). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

ENCUESTA AL PERSONAL

Buenos días somos estudiantes de la carrera de Ingeniería comercial de Espol, y estamos realizando un análisis del clima laboral de la empresa PROEXPO S.A., con la finalidad de detectar posible problemas y ofrecer alternativas de mejora, le agradecemos su tiempo prestado en la contestación del siguiente cuestionario.

SEXO

- Menos de 25 años
- Entre 26 y 35 años
- Entre 36 y 45 años
- Entre 46 y 55 años
- Más de 55 años

TIEMPO LABORANDO EN LA EMPRESA

- Menos de 1 años
- De 1 a 5 años
- Más de 5 años

TIEMPO EN EL PUESTO ACTUAL

- Menos de 1 año
- De 1 a 5 años
- Más de 5 años

¿COMO SE SIENTE USTED QUE LA EMPRESA TRATA A SUS EMPLEADOS?

- Tiene muy poca consideración para sus empleados
- Los mira como trabajadores más que como humanos.
- Da un trato satisfactorio a los empleados.
- Realmente entiende los problemas de los empleados.
- Muestra alta consideración para el bienestar de sus empleados

EL TRABAJO ESTÁ BIEN ORGANIZADO

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total acuerdo				

MIS RESPONSABILIDADES ESTÁN DEFINIDAS

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total acuerdo				

PUESO DESARROLLAR MIS HABILIDADES EN EL TRABAJO

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total acuerdo				

ME SIENTO PARTE DE UN EQUIPO

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total acuerdo				

RECIBO LA INFORMACION NECESARIA PARA DESARROLLAR MI TRABAJO

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	<input type="radio"/>	Total acuerdo				

LAS CONDICIONES DE TRABAJO SON SEGURAS

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

**LAS CONDICIONES AMBIENTALES FACILITAN MIS ACTIVIDADES
DIARIAS**

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

LAS INSTALACIONES Y EQUIPOS FACILITAN MI TRABAJO

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

**RECIBO FORMACIÓN NECESARIA PARA DESEMPEÑAR
CORRECTAMENTE MI TRABAJO**

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

ESTOY MOTIVADO PARA REALIZAR MI TRABAJO

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

**EN GENERAL, LAS CONDICIONES LABORALES (SALARIO, HORARIOS,
VACACIONES, BENEFICIOS, ENTRE OTRAS) SON SATISFACTORIAS**

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

**LA EMPRESA ME OFRECE LA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO
LABORAL**

	i	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

EN GENERAL ME SIENTO SATISFECHO CON MI TRABAJO

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

SIENTO QUE MIS INTERLOCUTORES ME HACEN RESPONSABLE DE ALGUNOS DE SUS PROBLEMAS

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

HE HECHO MUCHAS COSAS QUE VALEN LA PENA EN MI PROFESIÓN

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

ME SIENTO ESTIMADO CUANDO HE TRABAJADO CERCANAMENTE A MIS COLEGAS Y CLIENTES.

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

SIENTO QUE TRATO CON MUCHA EFICACIA LOS PROBLEMAS DE MIS INTERLOCUTORES

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

CUANDO ME LEVANTO POR LA MAÑANA Y ME ENFRENTO A OTRA JORNADA DE TRABAJO ME SIENTO FATIGADO.

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

TENGO CLARAS MIS METAS Y OBJETIVOS A 3, 5 Y 10 AÑOS

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo

CONSIDERO QUE EL FIN JUSTIFICA LOS MEDIOS

	1	2	3	4	5	
Total desacuerdo	☺	☺	☺	☺	☺	Total acuerdo