

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad De Ciencias Sociales y Humanísticas



PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA PLANEACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA CAMARONERA BASADO EN BALANCED SCORECARD.

MATERIA DE GRADUACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

LIZ CAROLINA CHIRIGUAYA MAQUILÓN MARJORIE

PATRICIA CHILÁN VÁSQUEZ

Guayaquil- Ecuador

2015

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	ii
AGRADECIMIENTOS	v
DEDICATORIA	vi
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN	vii
DECLARACIÓN EXPRESADA	viii
RESUMEN	ix
LISTA DE ILUSTRACIONES	x
LISTA DE TABLAS	xii
LISTA DE ECUACIONES	xiii
LISTA DE CUADROS	xiv
LISTA DE ABREVIATURAS	xv
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	14
1.1. ANTECEDENTES	14
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
1.3. ALCANCE DEL ESTUDIO	15
1.4. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	15
1.5. OBJETIVOS	17
1.5.1. Objetivo Principal	17
1.5.2. Objetivos Específicos	17
1.6. JUSTIFICACIÓN	18
1.6.1. Justificación Teórica	18
1.6.2. Justificación Metodológica	18
1.6.3. Justificación Práctica	18
1.7. MISIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA	18
1.8. VISIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA	18
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	20
2.1. BALANCED SCORECARD	20
2.1.1. DEFINICIÓN	20
2.1.2. OBJETIVO DEL BALANCED SCORECARD	20
2.1.3. COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD	21
2.1.4. ALTERNATIVAS DEL BALANCED SCORECARD	22
2.1.5. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	22
2.2. METODOLOGÍA SMART	25

2.3. METODOLOGÍA	26
2.3.1. PLAN DE COMUNICACIÓN	26
2.3.2. ANÁLISIS EXPLORATORIO	26
2.3.3. ANÁLISIS DE PORTER	27
2.3.4. ANÁLISIS FODA	28
2.3.5. ANÁLISIS TOWS	28
2.3.6. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	29
2.3.7. EMPOWERMENT	31
CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	32
3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	32
3.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CAMARONERA	34
3.3. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN	36
3.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	36
3.5. PRINCIPALES PROCESOS	37
3.6. PRINCIPALES PROVEEDORES	40
3.7. INSUMOS	40
3.7.1. Fertilizantes	40
3.7.2. Balanceado	41
3.7.3. Pro bióticos	41
3.7.4. Desinfectantes	41
3.7.5. Otros insumos	42
3.8. CANAL DE DISTRIBUCIÓN	42
3.9. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO	43
3.9.1. PLAN DE COMUNICACIÓN	43
3.9.2. ANÁLISIS EXPLORATORIO	44
3.9.3. CORRELACIÓN	54
3.9.4. ANÁLISIS DE PORTER	57
3.9.5. ANÁLISIS FODA	58
3.9.6. ANÁLISIS TOWS	59
3.9.7. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS	63
3.9.8. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS	64
3.9.9. EMPOWERMENT	65
3.9.10. ANALISIS FINANCIERO	65

CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA ICCSA.....	72
4.1. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO. 72	
4.2. OBJETIVOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO	72
4.3. MATRIZ ALINEADA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LAS PERSPECTIVAS DE BALANCED SCORECARD	73
4.4. MATRIZ DE INDICADORES	76
4.5. INTERES/ EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS	80
4.6. PLAN DE ACCIÓN	82
4.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	84
CAPÍTULO 5 RIESGOS	89
5.1 ESTIMACIÓN DE RIESGOS	89
5.2 CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS	90
5.3. GRÁFICO DE RIESGOS	91
CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
6.1. CONCLUSIONES	93
6.2. RECOMENDACIONES	94
ANEXOS	95
REFERENCIAS	98
AGRADECIMIENTOS	

Mi agradecimiento eterno a mi Dios

Que me ha dado la oportunidad de

Cumplir una de mis metas, a mis padres,

 Mi hermano, mi tía Norma

Y cada de una de las personas que me

 Apoyaron y guiaron.

A mi tutor por su paciencia y ayuda.

Liz Carolina Chiriguaya M.

Agradezco a mi familia por el apoyo
Que me brindan día a día son la base
Fundamental Para alcanzar mis
Propósitos, A Marlon por ser mi apoyo
Incondicional Y agradezco A mis
Profesores por impartirme Sus
Conocimientos, que son indispensables
Para Formarme como profesional
De excelencia. **Marjorie
Patricia Chilán V.**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi familia; Oswaldo,
Mirna, Fabricio, Norma, son el pilar fundamental
En mi vida, les dedico mi trabajo, porque mis
Logros son, por y para ustedes.
Liz Carolina Chiriguaya M.

A Dios por ser mi guía, a mis padres por
Ser un buen ejemplo y guiarme por un
buen camino, por la confianza que han

Depositado en mí y acompañarme en

El esfuerzo personal y profesional.

Marjorie Patricia Chilán V.

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

M. Sc. Pablo Soriano

Director De Seminario

M. Sc. Felipe Alvarez

Presidente del Tribunal

M. Sc. Washington Macías

Vocal del Tribunal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde
Exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA

SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Liz Carolina Chiriguaya M.

Marjorie Patricia Chilán V.

RESUMEN

En los últimos tiempos las empresas han planeado estrategias para sus compañías proponiendo estas en cuadros de mando integral, que frecuentemente se analizaban con indicadores únicamente financieros, y estableciendo resultados bajo estas propuestas. Los profesores Robert Kaplan y David Norton desarrollaron una nueva metodología llamada Balanced ScoreCard la cual permite realizar un cuadro de mando integral con indicadores financieros y no financieros. En este estudio se va aplicar la metodología Balanced ScoreCard para controlar y monitorear la administración de una camaronera. Además se analizara cuál es la situación en la que se encuentra la compañía para poder establecer estrategias que puedan ayudar al correcto funcionamiento de la misma. A su vez se establecerán posibles riesgos, impactos y la manera en que se pueda contrarrestar los mismos. Concluyendo si las estrategias tienen correcta dirección y conocimiento de los implicados con relación al objetivo principal el cual es “Realizar un diagnóstico general de la compañía, el cual ayudará a plantear una propuesta de mejora en el área administrativa de la empresa en mención direccionado a la misión y visión de la misma, controlando y monitoreando los resultados de las estrategias basados en la herramienta de gestión de Balance Score Card.” Para así poder dar las respectivas conclusiones del estudio.

Palabras Claves: Balance ScoreCard, metodología, indicadores

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2. 1: Interpretación Análisis Interno y Externo	30
Ilustración 3. 2: Cuadro de Exportaciones Ene/11- Dic./14	32
Ilustración 3. 3: Lugar de Ubicación de Industrias y Cultivos El Camarón S.A.	34
Ilustración 3. 4: Mapa de la empresa especificando sus áreas	35
Ilustración 3. 5: Límites de la empresa	35
Ilustración 3. 6: Organigrama de la empresa	36
Ilustración 3. 7: Principales Procesos	40
Ilustración 3. 8: Canal de Distribución.	42
Ilustración 3. 9: Pregunta 1 (encuesta)	47
Ilustración 3. 10: Pregunta 2 (encuesta)	47

Ilustración 3. 11: Pregunta 3 (encuesta)	48
Ilustración 3. 12: Pregunta 4 (encuesta)	48
Ilustración 3. 13: Pregunta 5 (encuesta)	49
Ilustración 3. 14: Pregunta 6 (encuesta)	49
Ilustración 3. 15: Pregunta 7 (encuesta)	50
Ilustración 3. 16: Pregunta 8 (encuesta)	50
Ilustración 3. 17: Pregunta 9 (encuesta)	51
Ilustración 3. 18: Pregunta 10 (encuesta)	51
Ilustración 3. 19: Pregunta 11 (encuesta)	52
Ilustración 3. 20: Pregunta 12 (encuesta)	52
Ilustración 3. 21: Pregunta 13 (encuesta)	53
Ilustración 3. 22: Pregunta 14 (encuesta)	53
Ilustración 3. 23: Pregunta 15 (encuesta)	54
Ilustración 3. 24: Análisis de Porter	57
Ilustración 3. 25: Análisis FODA	58
Ilustración 3. 26: Análisis Financiero	66
Ilustración 3. 27: Análisis Financiero	67
Ilustración 3. 28: Ratio de Liquidez	68
Ilustración 3. 29: Prueba Acida	69
Ilustración 3. 30: ROA	70
Ilustración 3. 31: Análisis Horizontal	70
Ilustración 3. 32: Análisis Vertical	71
Ilustración 5. 33: RIESGOS	92
LISTA DE TABLAS	
Tabla 2. 1: Análisis Tows.	29
Tabla 3. 2: Ratio de liquidez	67
Tabla 3. 3: Prueba Acida	68
Tabla 3. 4: ROA	69
LISTA DE ECUACIONES	
Ecuación 3. 1: Fórmula para calcular la Muestra	45
Ecuación 3. 2: Fórmula para calcular la Muestra remplazada	45
Ecuación 3. 3 Fórmula de Liquidez	67
Ecuación 3. 4: Fórmula de Prueba Ácida	68

Ecuación 3. 5: Fórmula de ROA	69
LISTA DE CUADROS	
Cuadro 3. 1: Principales Procesos.....	37
Cuadro 3. 2: Tipo de Comunicación	43
Cuadro 3. 3: Pregunta 1-7 correlación (encuesta)	54
Cuadro 3. 4: Pregunta 2-8 correlación (encuesta)	55
Cuadro 3. 5: Pregunta 2-10 correlación (encuesta)	55
Cuadro 3. 6: Pregunta 4-11 correlación (encuesta)	56
Cuadro 3. 7: Pregunta 6-13 correlación (encuesta)	56
Cuadro 3. 8: SO Estrategia	59
Cuadro 3. 9: ST Estrategia	60
Cuadro 3. 10: WO Estrategia	61
Cuadro 3. 11: WT Estrategia	62
Cuadro 3. 12: Factores Internos	63
Cuadro 3. 13: Factores externos	64
Cuadro 3. 14: Análisis Financiero Datos	66
Cuadro 4. 1: Matriz alineada de objetivos estrategicos a las perspectivas de Balanced Scorecard	73
Cuadro 4. 2: Matriz de indicadores	76
Cuadro 4. 3: Interes/ Expectativas de los stakeholders	80
Cuadro 4. 4: Plan de Acción	82
Cuadro 4. 5: Cuadro de mando integral	84
Cuadro 5. 1: Matriz de Riesgos	90
Cuadro 5. 2 Indicadores Riesgos	91

LISTA DE ABREVIATURAS

BSC:	Balanced Score Card
ICCSA:	Industrias y Cultivos El Camarón S.A.

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES

El sector camaronero dinamiza la economía del Ecuador generando más de 90.000 plazas de empleo a nivel nacional, haciendo esto que muchas familias tenga un trabajo digno y a su vez ayuda en mayoría a mujeres de todas las edades.

El Ecuador se encuentra en un auge en el sector camaronero, entre los últimos diez años se ha mejorado la producción acuícola, ya que el Ecuador se ha encargado de hacer investigaciones para que los criaderos de larvas tengan menos impacto ambiental y a su vez se trate de mantener un proceso de alimentación casi similar a la dieta del natural del camarón, garantizando que permanezca saludable y aporte beneficios importantes para la salud de los consumidores. Haciendo esto que a su vez se dinamicen otros sectores como el de la soya, el polvillo de arroz y sub productos del sector pesquero que no son consumibles.

En la actualidad el camarón Ecuatoriano es el segundo producto no petrolero mas exportado, teniendo como en primer lugar el mercado de la Unión Europea, seguido de Estados Unidos , tercero por Asia y el resto en demás Países del mundo.

Lo que ha favorecido completamente al Ecuador en la Exportación del camarón es que sus competidores como lo es Asia durante los últimos 25 años ha venido promoviendo un mismo sistema errado de producción, donde cultivan hasta 150 larvas en un metro cuadrado y por ser de alto impacto al ecosistema se requiere la auto aplicación de antibióticos; por lo que a diferencia de Ecuador, se promueve reducir el impacto ambiental, cultivando de 6 a 7 larvas por metro cuadro, evitando esto la auto aplicación de antibióticos y a su vez abaratando costos.

El camarón que Ecuador ofrece al mundo, es respaldado por su calidad por las siguientes normas: ISO 9001, Global GAP, y sistemas ASA Y VPM.

La Cámara Nacional de Acuicultura ha emprendido una campaña para promocionar el camarón Ecuatoriano llamada: “Camarón Ecuatoriano: El MEJOR DEL MUNDO” la cual lo promociona por redes sociales y con su página web, que muestra la excelente calidad de camarón que posee el Ecuador. (El Mejor Camarón Del Mundo).

BSC (Balanced ScoreCard) es una metodología para medir y gestionar el rendimiento desarrollado por la facultad de HBS (Harvard Business School) por Robert Kaplan y David Norton en 1992. Los métodos utilizados en la gestión del negocio, los

servicios y la infraestructura se basan generalmente en metodologías aceptables que pueden utilizar la TI (tecnología de la información) y de software ERP soluciones y apoyo, relativas a la gestión de los servicios y resultados garantizados de negocios. Los pasos de esta metodología son: definición de la estrategia de negocio, la gestión empresarial, gestión de servicios y gestión de la calidad; estos pasos implementados a través de indicadores de desempeño.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A nivel organizativo, la empresa no tiene conocimiento de la Planificación Estratégica en el área administrativa. No se visualiza una comunicación efectiva en los distintos departamentos de la organización, por lo que existe pérdida de documentación y poco compromiso por parte de los subordinados.

A su vez afecta la doble función que tienen los empleados en relación de llevar la administración de las demás empresas camaroneras, bananeras y cacaoteras.

1.3. ALCANCE DEL ESTUDIO

El alcance de este proyecto será el estudio de la Administración de ICCSA localizada en la ciudad de Guayaquil, ya que en la isla Puna también se tiene una administración pero es a nivel técnico y este estudio se centrará en la de la ciudad de Guayaquil.

También el periodo de estudio de los estados financieros y antecedentes de la empresa serán en el periodo de 2011-2012-2013.

1.4. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

El BSC se introdujo originalmente como un modelo para la evaluación y el desempeño corporativo, sin embargo, la empresa proporcionó el desarrollo de aplicaciones para una metodología de gestión estratégica. Los requisitos para la definición de estos indicadores se refieren a los casos de un modelo de gestión de servicios y la búsqueda de la maximización de los resultados basados en cuatro perspectivas que reflejan la visión y estrategia de negocio:

- Financiera.
- Clientes.
- Procesos internos.
- Aprendizaje y crecimiento.

Se trata de un diseño lógico, de un sistema de organizaciones de gestión genérico, donde el administrador del negocio debe definir y poner en práctica (a través de

un sistema de información de gestión, por ejemplo) las variables de control, las metas y las interpretaciones de la organización para presentar un rendimiento positivo y crecimiento en el tiempo.

BSC es un acrónimo que se puede traducir en indicadores de rendimiento equilibrados. El término "Indicadores equilibrado" se le da al hecho de que la elección de los indicadores de una organización se limitan no sólo en el enfoque económico y financiero, las organizaciones también hacen uso de indicadores centrados en los intangibles, tales como el comportamiento del mercado con los clientes, el rendimiento de los procesos interno y las personas, la innovación y la tecnología. Esto es porque la suma de estos factores aprovechará el rendimiento deseado por las organizaciones, creando así valor futuro.

De acuerdo con Kaplan y Norton el cuadro de mando integral refleja el equilibrio entre corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, incluidos los indicadores de tendencias y eventos, y también entre las perspectivas internas y externas del rendimiento. Este amplio conjunto de medidas es la base para el sistema de medición y gestión estratégica a través del cual el desempeño organizacional se mide de manera uniforme en los cuatro puntos de vista. Así, ayuda a las empresas a monitorear el desempeño financiero, la supervisión, y la adquisición de los recursos necesarios para el futuro crecimiento de los activos intangibles.

Por lo tanto, desde un punto de vista equilibrado e integrado de una organización, el BSC permite describir la estrategia muy clara, a través de cuatro perspectivas: financiera; clientes; los procesos internos; aprendizaje y crecimiento. Todo lo cual están relacionados entre sí, formando una relación de causa y efecto. Desde su creación, el BSC ha sido utilizado por cientos de organizaciones privadas, públicas y ONG 's de todo el mundo y fue elegido por la reconocida revista Harvard Business Review (HBR) como una de las prácticas más importantes y revolucionarios de gestión de los últimos 75 años.

Su aparición está relacionada con las limitaciones de los sistemas tradicionales de evaluación del desempeño, que es sin embargo uno de los problemas de la planificación estratégica. El BSC motiva mejoras no incrementales en áreas críticas tales como desarrollo de productos, procesos, clientes y mercados.

Los primeros estudios que llevaron a la BSC se remonta a los años 90, cuando el Instituto Nolan Norton, que se adjunta a KPMG (ahora llamado Bearing Point), patrocinó un estudio de un año de duración con doce empresas cuya motivación se basaba

en la creencia de que los métodos existentes de evaluación de indicadores de desempeño de negocio basado en la contabilidad financiera y la capacidad de las empresas para crear valor económico.

Las experiencias de la aplicación de BSC revelan que los ejecutivos utilizan el BSC no sólo como un instrumento para medir el desempeño de la organización, sino también como una herramienta de gestión, que también se utiliza para fijar objetivos individuales y de equipo, la compensación, la asignación de recursos, la planificación, presupuesto, la retroalimentación y el aprendizaje estratégico.

El BSC no es un fin en sí mismo sino una herramienta de gestión en virtud del cual orbita un nuevo modelo de organización llamado la Organización Enfocada en la Estrategia. En estas organizaciones, el BSC se utiliza para alinear las unidades de negocio, unidades de servicios compartidos, los equipos y las personas en torno a los objetivos generales de la organización, es decir, alinearlos a la estrategia de la compañía. **1.5.**

OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo Principal

Realizar un diagnóstico general de la compañía el cual sirva a plantear una propuesta de mejora en el área administrativa de la empresa en mención direccionado a la misión y visión de la misma, controlando y monitoreando los resultados de las estrategias basados en la herramienta de gestión de BSC.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del funcionamiento de los departamentos para poder determinar la causa-efecto necesaria para la construcción de un modelo de dirección
- Elaborar un plan estratégico para la mejor coordinación del personal administrativo para lograr así un avance continuo de la empresa
- Realizar un análisis financiero de los últimos 3 años (2011-2013) utilizando datos históricos de la empresa, para medir su liquidez.
- Diseñar una propuesta metodológica de implementación de la herramienta de gestión BSC en el área afectada

1.6. JUSTIFICACIÓN

La justificación se dividirá desde un enfoque teórico, metodológico y práctico para determinar la pertinencia y rigor de la presente investigación.

1.6.1. Justificación Teórica

El proyecto permitirá desarrollar una serie de contenidos adquiridos durante la formación académica en cuanto a su aplicación práctica en una empresa real orientándose a la solución de problemas, en el ámbito de la profundización del conocimiento del BSC en el área financiera y contable.

1.6.2. Justificación Metodológica

Para la realización de este proyecto de implementación del modelo de BSC, se procede a la aplicación de la investigación científica, donde esta comprende etapas como: Diagnóstico, identificación de problemas, análisis de causa y efectos, formulación del problema y planteamiento de la hipótesis, precisando definiciones relevantes al tema, indicadores y cálculo para la obtención de resultados.

1.6.3. Justificación Práctica

Dicho proyecto tiene como finalidad brindar a la empresa una propuesta de aplicación de cuadro de Mando Integral en el área financiera y contable y, así mejorar sus procesos administrativos y de interrelación con sus usuarios (clientes) teniendo como resultado una mejora en sus operaciones cotidianas, su planificación estratégica y por ende su imagen institucional.

1.7. MISIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA

“Liderar con excelencia en la empresa sus actividades comerciales e industriales relacionadas a través de productos y servicios de alta calidad y una óptima atención a nuestros clientes, manteniendo nuestros recursos humanos en constante fortalecimiento y apego estricto a las leyes laborales.” (Grupo Quirola, 2014)

1.8. VISIÓN DEL AREA ADMINISTRATIVA

“Una empresa fuerte, sólida, generadora de riqueza, firmemente posicionada en el entorno nacional e internacional, que haya alcanzado un alto reconocimiento de calidad, con clientes convertidos en amigos leales, un recurso humano comprometido con la empresa, y líder en el desarrollo de la producción bananera, camaronera y cacaotera del Ecuador.” (Grupo Quirola, 2014)

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

2.1. BALANCED SCORECARD

2.1.1. DEFINICIÓN

Kaplan y Norton definen BSC como un sistema de medición del desempeño y, posteriormente, como un sistema de gestión estratégica. El BSC también se clasifica como un sistema de apoyo a la decisión, ya que tiene como objetivo reunir los elementos clave para vigilar la aplicación de la estrategia. El BSC es un sistema que encarna la visión y el crecimiento. Tales medidas deben estar vinculadas a comunicar un pequeño número de grandes temas estratégicos, como el crecimiento, la reducción de riesgos de la empresa o el aumento de la productividad

2.1.2. OBJETIVO DEL BALANCED SCORECARD

El principal objetivo del BSC es alinear la planificación estratégica de las actividades operacionales de la empresa. Este objetivo se consigue mediante las siguientes acciones:

- Aclarar y traducir la visión y la estrategia - A menudo, las organizaciones poseen una visión y estrategias que no se explican adecuadamente. Aclarar y traducir la visión estratégica, los miembros de la organización, facilita su éxito. Definición del mapa estratégico a través de una secuencia de causa y efecto entre los resultados y los indicadores de rendimiento, el BSC ayuda a clarificar las acciones a emprender. Este método también contribuye a la creación de consenso entre los gestores, la visión y la estrategia de la organización.
- Comunicar y vincular los objetivos y medidas estratégicas - Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos - compromiso de los empleados con la organización sólo existe cuando los objetivos que se proponen alcanzar están alineados con los objetivos y expectativas de los gerentes. Si el éxito de la organización depende de los objetivos estratégicos de la organización, este objetivo parece sólo posible cuando los empleados los conocen y reconocen como propios. El empleado se esforzará en la misma medida y proporción que cumplen con el propósito estratégico de la empresa y la revisión de los mismos. La estrategia de comunicación puede sostenerse a sí misma en el propio canal de comunicación interna, la intranet, boletines de noticias, por ejemplo. ▪ Establece objetivos y alinear las iniciativas estratégicas - los gerentes deben identificar metas desafiantes para sus empleados, definir los procesos internos, planificar el desempeño financiero y el crecimiento. La definición de objetivos conduce a la medición de estos

empleados comprometidos en la reducción del tiempo de ejecución de las tareas; consolidado en la colocación de productos en el mercado y el aumento de su formación y habilidades.

- Mejorar la *retroalimentación* y aprendizaje estratégico - permite monitorizar de forma continua la organización gira en torno a cuatro temas / puntos de vista:
 - Perspectiva Financiera - *¿Cómo nos parecemos a nuestros accionistas?*
 - Perspectiva del Cliente - *¿Cómo nos ven los clientes?*
 - Perspectiva de los procesos internos - *¿En qué tenemos que ser excelente?*
 - Aprendizaje y crecimiento perspectiva - *¿cómo podemos mejorar y crear valor?*
- Responder a los retos planteados por estas cuatro preguntas permite ajustar continuamente la estrategia y cambiarlo cuando sea necesario. Equilibra los indicadores externos e indicadores internos a los accionistas de los procesos, la innovación, el aprendizaje y el crecimiento; equilibra los resultados de los esfuerzos y los indicadores de resultados futuros pasados; equilibra indicadores cuantificables e indicadores subjetivos de rendimiento.

2.1.3. COMPONENTES DEL BALANCED SCORECARD

2.1.1.1. Mapa Estratégico

Describe la estrategia de la empresa a través de objetivos relacionados entre sí y distribuidos en cuatro dimensiones (perspectivas).

2.1.1.2. Objetivo Estratégico

¿Qué es fundamental para el éxito de la organización?

2.1.1.3. Indicador

Cualquier indicador debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser claro, transmitir una información clara y fiable sobre el evento para ser analizado.
- Es fácil llegar a través de un acceso intuitivo a una aplicación informática.
- En consonancia con los propósitos establecidos con la visión y misión de la organización, medición y control de los resultados obtenidos. □ Apropia y oportuna, y está disponible para la toma de decisiones.
- Unidad de medida correctamente identificados: números absolutos (No), porcentajes (tasas de crecimiento, pesos) (%), días, horas, valores.
- Tener un responsable designado capaz de actuar sobre los indicadores.

2.1.1.4. Meta

El nivel de rendimiento o tasa de mejora necesario.

2.1.2. ALTERNATIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Hay varios modelos conceptuales en la literatura de gestión y contabilidad que se asemejan o complementan el BSC. □ Modelo de cuadro de mando integral Maisel

- Pirámide de rendimiento
- PEMP
- Tableau de Bord
- Las directrices de gestión
- ScoreCard de Sostenibilidad - SSC
- Sistema de Actividad Estratégica - SAS

2.1.3. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

El BSC rompe la estrategia de una manera lógica, con base en la causa y el efecto, los conductores de desempeño y factores financieros relacionados. Se desglosa en objetivos, medidas, metas e iniciativas en las cuatro dimensiones de la empresa:

- Financiero
- Los clientes
- Los procesos internos
- El aprendizaje y el crecimiento

2.1.3.1. Perspectivas financieras

El BSC debe contar la historia de la estrategia, a partir de los objetivos financieros a largo plazo y su vinculación a las acciones que deben tomarse en relación con otros puntos de vista, de manera que se logre el desempeño económico en el largo plazo.

El desarrollo del BSC debe actuar como un estímulo para las diferentes unidades de negocio de la compañía a establecer metas financieras, siempre de conformidad con la estrategia global de la empresa. Objetivos e indicadores de las perspectivas financieras de la BSC deben definirse teniendo en cuenta la fase que está en la empresa y sus unidades de negocio. En este punto de vista también se puede llamar el punto de vista de los accionistas, ya que son ellos los principales interesados en la empresa, buscando el mejor retorno sobre el capital invertido, sólo dar una importancia extrema a cuestiones financieras. (Harvard Business School Publishing Corporation, 2004)

2.1.3.2. Perspectiva de los clientes

La perspectiva del cliente del BSC traduce la misión y la estrategia de la compañía para centrarse en segmentos específicos de las metas que se pueden comunicar a través de la organización. Además, permite una clara identificación y evaluación de las propuestas de valor dirigidas a estos segmentos.

Es innegable que cada vez más empresas recurren a la parte exterior, a los clientes y el mercado en el que operan, con el objetivo principal de satisfacer sus necesidades, a sabiendas de que esta es la única manera de mantener la rentabilidad a largo plazo. De acuerdo con la perspectiva del cliente, se debe utilizar un conjunto de indicadores sobre el mercado, los clientes y los clientes potenciales deben establecerse entre ellos una cadena de relaciones: la cuota de mercado; retención de clientes; la adquisición de clientes; la satisfacción cliente y la rentabilidad del cliente.

“Cada vez más empresas buscan ofrecer a sus clientes una mezcla de producto, precio, servicio, relación e imagen con el fin de satisfacer sus necesidades. Siempre se debe especificar el valor conjunto de las ofertas y de cada empresa en sí. Sin embargo, debe incluir los factores clave que determinan la satisfacción del cliente, en particular la entrega, calidad y precio”. (Kaplan & Norton, 2008)

2.1.3.3. Perspectiva de procesos internos

Constituye el análisis de los procesos internos de la organización, incluyendo la identificación de los recursos y capacidades necesarias para elevar el nivel interno de la calidad. Sin embargo, cada vez más, los vínculos entre los procesos internos de la empresa y los de los demás, las empresas colaboradoras, están muy cerca del punto de la demanda, que también se consideran. El BSC considera los procesos internos de toda la cadena de valor de la empresa e incluye el proceso de innovación, operaciones y postventa.

La realización de cualquier organización a los clientes está determinada por los procesos, las decisiones y medidas adoptadas dentro de ella. Desde la perspectiva del BSC, la empresa debe identificar qué actividades son necesarias para garantizar la satisfacción de las necesidades del cliente. Los indicadores del BSC internos deben centrarse en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y también la satisfacción de los objetivos financieros de la compañía.

Por lo tanto, los gerentes deben ser capaces de identificar qué procesos y competencias puede obtener una ventaja competitiva, que le permite diferenciarse de la competencia. Estas ventajas competitivas se derivan de varias actividades, desde la planificación, marketing, producción, entrega y el seguimiento post-venta de su producto.

Según se argumenta que no es un modelo de cadena de valor genérico por el cual todas las empresas pueden gobernar en el diseño de la perspectiva interna de BSC, aunque cada empresa tiene un conjunto específico de actividades que lleva a la creación de valor (Kaplan & Norton, 2008). Este modelo de la cadena de valor incluye tres procesos internos clave:

- El proceso de innovación;
- Proceso de funcionamiento;
- Servicio post-venta y proceso de servicio.

El proceso de innovación es un proceso de investigación de las necesidades del cliente y la creación de productos / servicios para satisfacerlas.

El proceso operativo se relaciona con la producción de productos / servicios que existen en la empresa y la consiguiente entrega a los clientes.

El proceso de servicio post-venta es el servicio que se proporciona al cliente después de la venta del producto.

2.1.3.4. Aprendizaje y perspectiva de crecimiento

El propósito de esta perspectiva es el de proporcionar la infraestructura que permite el logro de metas ambiciosas. La capacidad de una organización para innovar, mejorar y aprender se relaciona directamente con su valor. Esta perspectiva presenta objetivos en la capacidad de los empleados, sistemas de información, motivación y la alineación. (Kaplan & Norton, 1998)

Por lo tanto, la contribución del Balanced ScoreCard (BSC) para los administradores es un sistema de medición multidimensional que les ayudará en la toma de decisiones de forma más racional, aumentará la transparencia y el intercambio de información dentro de las organizaciones. Con esta herramienta (BSC), el gerente tendrá la capacidad de analizar los resultados del pasado (medidas retrospectivas) y los resultados más probables (enfoque prospectivo) para lograr, así, la incorporación de los aspectos internos y externos de la empresa.

El gerente es consciente de la importancia de la información financiera para la evaluación de la empresa, sin embargo, esto no es suficiente, por lo que el análisis debe llevarse a cabo a nivel de la información integrada y sistemática acerca de un conjunto de indicadores relevantes. La metodología BSC incorpora los principios desarrollados anteriormente a través de la denominada "Tableau de Bord" (dashboard).

Se llegó a la conclusión de que la Organización debe tener especial cuidado con "las medidas", es decir, se supone que más de evaluar el pasado, es importante extraer de los resultados anteriores para el futuro.

Según sostienen, hay tres fuentes para el aprendizaje y el crecimiento de la empresa, somos personas, sistemas y procedimientos de la organización. El propósito de esta perspectiva de BSC es invertir en el reciclaje y recualificación de los trabajadores, la mejora de los sistemas de información y armonización de los procedimientos y rutinas de la empresa. El BSC debe buscar:

- Sólo contener la información necesaria y suficiente, tanto en calidad como en cantidad, teniendo en cuenta los resultados que se obtendrán.
- Estar diseñado estructuralmente, añadiendo variables y / o indicadores clave de la más básica hasta el nivel más alto, por lo que la adición de marcadores debe ser resumidos, es decir, las variables clave para cada área de responsabilidad. □ Resaltar lo que es realmente relevante para la toma de decisiones.
- Utilizar la representación gráfica de las variables clave y / o indicadores clave de toma de decisiones de apoyo para mejorar la percepción.
- Idear una forma estandarizada para facilitar la lectura e interpretación en todos los niveles de la organización.

2.2. METODOLOGÍA SMART

Esta metodología tuvo sus inicios basada en el interés de tipificar la gestión por objetivos desde la década de 1950, y no es sino hasta 1981 que G.T. Doran determina el acrónimo SMART para referenciar las características que debería presentar los objetivos a ser planteados. Cada letra representa cada una de las características, las cuales son: ✓ Specific (Específico) – Indica que se debe apuntar a un área específica para mejorar, es decir, el objetivo debe detallar claramente qué es lo que se desea mejorar.

✓ Measurable (Medible) – Indica que se debe cuantificar, o sugerir un indicador de progreso, es decir debe poderse medir el objetivo.

✓ Attainable (Alcanzable) – Se debe especificar quién lo hará, y también se debe especificar cómo lograr dicho objetivo.

✓ Realistic (Realista) – Indicar que los resultados pueden alcanzarse de manera real, dados los recursos que se poseen; es decir, no se deben colocar objetivos que no serán logrados.

✓ Time related (Marco temporal) – Especificar cuándo pueden alcanzarse los resultados, proponer un plazo determinado en el cual se deben lograr estos objetivos.

Hoy en día, esta metodología permite determinar si los objetivos cumplen todos los puntos para ser denominados como tales; y si no llegan a cumplir uno de los puntos, simplemente no se consideran objetivos.

De acuerdo a la necesidad los “gurús” han colocado otras nociones para cada concepto:

- Específico (Significativo, Simple).
- Medible (Motivacional, Manejable).
- Alcanzable (Agresivo, Apropiado, realizable, conforme, asignables, Accionable) • Relevante (orientada a los resultados, recursos necesarios).
- Oportuna (en tiempo orientado, Tiempo enmarcado, basada en el tiempo cronometrado, rastreable, tangible).

2.3. METODOLOGÍA

2.3.1. PLAN DE COMUNICACIÓN

Un plan de Comunicación se emplea cuando existen propiamente dicho problemas de Comunicación este servirá para plantearse los problemas ocurridos dentro de una organización y establecer estrategias que puedan ayudar a la solución de los mismos evitando este que se pierda la Comunicación efectiva entre jefes y subordinados.

2.3.2. ANÁLISIS EXPLORATORIO

Dentro del análisis exploratorio se realizan entrevistas, encuestas para luego estas cuantificarlas y que den resultados óptimos para el análisis en este caso de la situación actual por la que atraviesa la organización.

2.3.3. ANÁLISIS DE PORTER

Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter se las utiliza para medir la competitividad de una compañía centrándose en los orígenes de rentabilidad de una industria, la cual siempre varía ya que las diferentes industrias se centran en una fuerza más que otra, se dividen en:

2.3.3.1. Amenaza de nuevos Competidores

Estos son aspirantes a ser nuevos competidores en la industria los cuales influyen en algunos aspectos como costos, precios y el tamaño de inversión para que puedan competir.

Esto también depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso a la industria, como economías de escala, requisitos de capital, políticas restrictivas del gobierno, etc.

2.3.3.2. La influencia de los proveedores

La influencia de los proveedores se refiere a que tanto los proveedores tienen poder sobre la industria analizada, pueden ser tanto poderosos, los cuales obtienen una rentabilidad elevada en la industria o pequeños que a su vez por falta de estos no afecta en lo absoluto a nuestra industria.

Los proveedores para tener poder su principal característica es la diferenciación para sobresalir del resto de su competencia.

2.3.3.3. La influencia de los compradores

Los compradores regularmente influyen en una industria cuando se posee gran cantidad de competidores con variedades y diferenciaciones, ya que estos en su mayoría fuerzan a la industria a la baja de precios y a la mejora de su calidad.

Únicamente estos son sensibles a los precios y a los cambios cuando el producto o servicio de la industria es de abastecimiento.

2.3.3.4. Amenaza de los sustitutos

El sustituto en varias ocasiones se presentara de manera indirecta en la industria, el cual a veces no se lo considera sustitutivo, a veces pueden parecer distintos totalmente pero sin embargo son sustitutos.

2.3.3.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores que ya existen en el mercado se la analiza dependiendo de la cantidad de veces que se realizan rebajas en los precios originales, mejoras consecutivas de los productos, marketing, etc.

2.3.4. ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una la representación matricial de estos cuatro aspectos: F (Fortalezas); O (Oportunidades); D (Debilidades); A (Amenazas)

Los cuales se utilizan para analizar interna y externamente una empresa para poder alcanzar sus objetivos trazados con sus verdaderas posibilidades, y a su vez detectar la dimensión de lo que se tiene y lo que no se tiene.

✓ Fortalezas; Este aspecto generalmente es interno de la organización, son las características que hacen fuerte a la empresa para de ahí partir a la industria.

- ✓ Oportunidades; Son generalmente externas a la organización ya que dependiendo del ámbito en que se esté desarrollando en la industria externamente se podrán presentar aspectos que puedan hacer que crezca la organización.
- ✓ Debilidades; Estas debilidades son internas, las cuales se deben tener muy en cuenta en una organización ya que por aquí es donde las demás empresas querrán atacar y por lo tanto se las debe tener muy claras al momento de alguna decisión es especial que afecte este aspecto.
- ✓ Amenazas; Las amenazas generalmente son externas a la organización, son fenómenos que no están bajo nuestro control, pero que sin embargo deben considerarlos para poder plantear alguna estrategia o decisión.

2.3.5. ANÁLISIS TOWS

El análisis TOWS generalmente se lo aplica consecuentemente de haber hecho un análisis FODA ya que se necesitará esa matriz para poder crear una nueva matriz estratégica que irá de la siguiente manera:

Tabla 2. 1: Análisis Tows.

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FORTALEZAS	En este cuadrante se coloca una estrategia utilizando una fortaleza con una oportunidad.	En este cuadrante se coloca una estrategia utilizando una fortaleza con una amenaza.	En este cuadrante se coloca una estrategia utilizando una oportunidad con una amenaza.
DEBILIDADES	En el este cuadrante se coloca una estrategia utilizando una debilidad con una oportunidad.	En el este cuadrante se coloca una estrategia utilizando una debilidad con una oportunidad.	En el este cuadrante se coloca una estrategia utilizando una debilidad con una oportunidad.

Fuente: Elaborado por las autoras.

2.3.6. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

En el análisis interno se colocaron los factores internos de la empresa, es decir, las fortalezas y las debilidades y en el análisis externo se colocaron las oportunidades y

amenazas, en la cual la primera columna se colocaron las probabilidades las cuales deben sumar 1, en la siguiente columna se coloca la importancia en las fortalezas y oportunidades son del uno al cuatro siendo el 1 el menor importancia y el 4 siendo el de mayor importancia.

Y en caso de las debilidades y amenazas se considera 1 de más afectación y 4 el menor importante y de menor afectación.


En la tercera columna se coloca la multiplicación de la probabilidad por el impacto obteniendo una sumatoria en cada una de las matrices y se analiza dependiendo del promedio resultante.

Dado este resultado (promedio) se procede analizarlo de la siguiente manera:

Figura 2. 1: Interpretación Análisis Interno y Externo


		Puntuación total de Factores Internos		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Medio 2.0 a 2.99	Dèbil 1.0 a 1.99
Puntuación total de Factores Externos	Alto 3.0 a 4.0	4.0	3.0	2.0
	Medio 2.0 a 2.99	3.0	2.0	1.0
	Bajo 1.0 a 1.99	2.0	1.0	
		1.0		
		I	II	III
		IV	V	VI
		VII	VIII	IX

Fuente: Copyright ©2013 Pearson Education, Inc. publishing as Prentice Hall


 Si la unión de los promedio (Factores Internos y Externos) recae en el

cuadrante del color asignado significa que la compañía según sus factores se le aconseja seguir la estrategia “*Grow and Build*” (Crecer y Construir) la cual persigue:

- Penetración del mercado
- Mercado en crecimiento
- Producto en crecimiento
- Seguir adelante con la empresa

 Si la unión de los promedio (Factores Internos y Externos) recae en el cuadrante del color asignado significa que la compañía según sus factores se le aconseja seguir la estrategia “*Hold and Maintain*” (Esperar y Mantener) la cual persigue:

- Penetración del mercado
- Producto en crecimiento

 Si la unión de los promedio (Factores Internos y Externos) recae en el cuadrante del color asignado significa que la compañía según sus factores se le aconseja seguir la estrategia “*Harvest or divest*” (Recolectar y despojar) la cual persigue:

- Reducción de la organización
- Despojo de la organización

2.3.7. EMPOWERMENT

Empowerment que en español significa empoderamiento se refiere generalmente a la delegación de poder, de los altos mandos a sus subordinados logrando así una mayor integración del personal y también la satisfacción personal del trabajador ayudando esto a la empresa a ser una empresa más competitiva y con trabajadores motivados a realizar sus labores.

El centro de este método es el cliente, seguido del trabajo conjunto de todos cooperadores de la empresa compartiendo responsabilidades, y habilidades con una correcta comunicación ya que para ser líder y tener poder se debe tener la habilidad de influir e inspirar a sus subordinados para que generen energía motivacional y a su vez “empoderamiento” a sus equipos de trabajo.

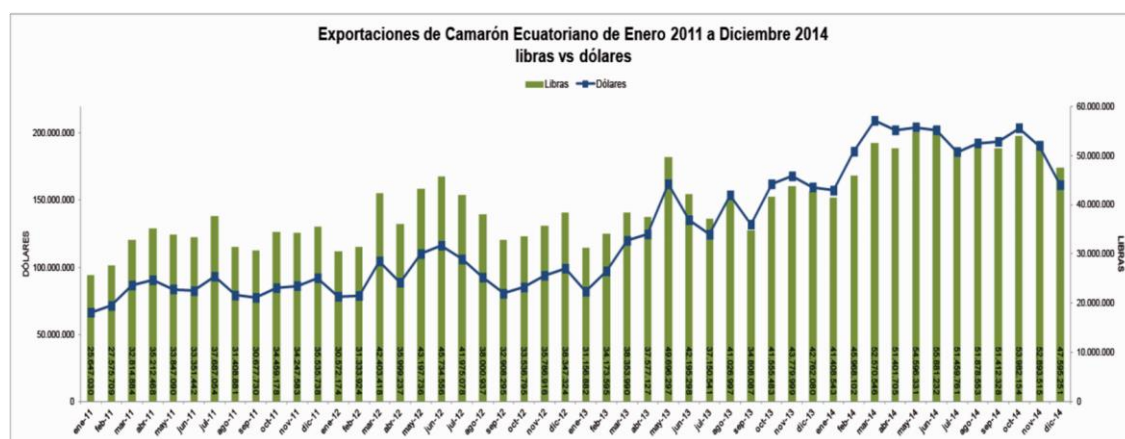
CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

3.1 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

La industria camaronera en los últimos tiempos ha formado parte primordial de la economía ecuatoriana, como parte importante de las exportaciones en productos tradicionales. Según datos obtenidos del artículo “NI DUERME NI SE LO LLEVA LA CORRIENTE: ¿POR QUÉ EL CAMARÓN ECUATORIANO LOGRA COMPETIR A NIVEL GLOBAL?” (America Economía, 2014), “Cerca de 218.000 toneladas de camarón en las 191.000 hectáreas destinadas a esta actividad”.

Según se detalla en estadísticas previas, en el Ecuador al 2006 alrededor de un 90% de la producción de camarón proviene del cultivo directo; el restante es proveniente de la pesca en el Océano Pacífico. Sin embargo, en estudios realizados en el período comprendido entre enero 2011 y diciembre 2014 respecto a las unidades en libras de camarón ecuatoriano y al ingreso generado por estas exportaciones, se pudo entender que en cada año existe un mes en el cual se refleja un incremento pronunciado tanto en libras exportadas como en dólares generados, de forma que en el año 2011 este mes correspondió a julio, en el 2012 correspondió a junio, en el 2013 correspondió a mayo, en el 2014 correspondió a marzo, (Cámara Nacional de Acuicultura, 2014) ,tal como se indica en la figura 3.1

Figura 3. 1: Cuadro de Exportaciones Ene/11- Dic./14



Fuente: Cámara Nacional de Acuicultura

Debido a la preferente ubicación geográfica que posee Ecuador, lo que a su vez facilita por el clima cálido, el crecimiento del camarón de la familia *litopenaeus vanamei* en cautiverio ha sido un éxito. Todo esto, agregado a factores tales como rigurosos controles en post-cosecha y empaque hasta al momento ha logrado la obtención de un

producto con excelente sabor, color y textura, lo que le ha otorgado el reconocimiento como uno de los mejores, sino el mejor camarón del mundo. Debido a la ventaja climática del Ecuador, actualmente se realizan cosechas de camarón entre 2 y 3 veces al año.

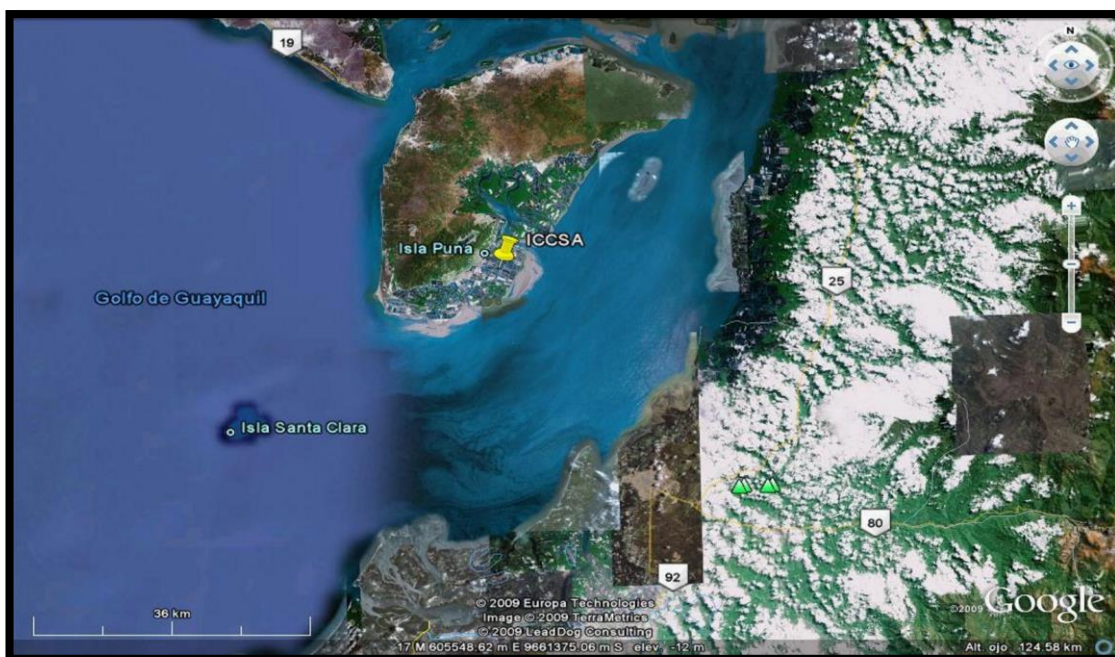
Los inicios de esta industria en el Ecuador fueron a finales de 1960, esto en vista que un conglomerado de capitalistas explotó salitrales de la costa ecuatoriana.

Según se detalla en el artículo “CASO 2: LA INDUSTRIA CAMARONERA EN ECUADOR” (Bravo, 2003), “debido a que éste se convirtió en un negocio muy rentable, fueron tomando tierras agrícolas y manglares. En los ochenta, esta actividad creció agresivamente”. Debido a lo explicado anteriormente, desde finales de los ochenta el Ecuador se fue convirtiendo en exportador número uno en ámbitos mundiales del mencionado producto.

El mercado objetivo de la industria camaronera es la población de jóvenes hasta los 35 años; Respecto a los competidores existentes, actualmente entre grandes y pequeños productores, existen alrededor de 2.400 productores de camarón en el Ecuador, esparcido en todo el perfil costero ecuatoriano. Sin embargo, en Guayas están ubicadas la mitad de camaroneras nacionales y aproximadamente el 60% de la superficie sembrada.

3.2 CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA CAMARONERA

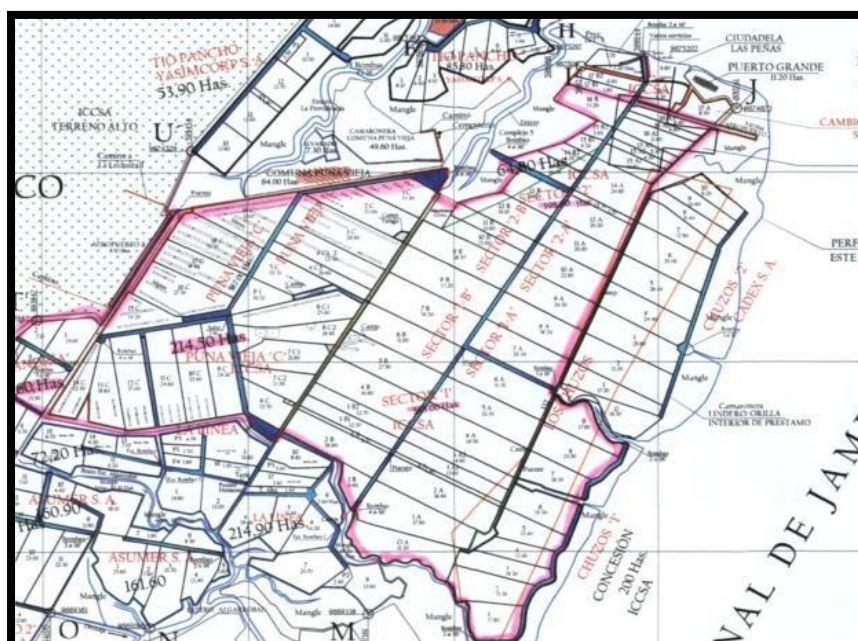
Figura 3. 2: Lugar de Ubicación de Industrias y Cultivos El Camarón S.A.



Fuente: Reporte *ELICONSUL Cía. Ltda.* Grupo Quirola

La compañía ICCSA se encuentra localizada al Sur-Este de la Isla Puna, su extensión es de 2.020,20 Ha, de las cuales 1633.10 Ha son productivas, 321.90 Ha es área de servidumbre y otro; teniendo un rendimiento promedio de 1500 libras/hectárea (año 2014).

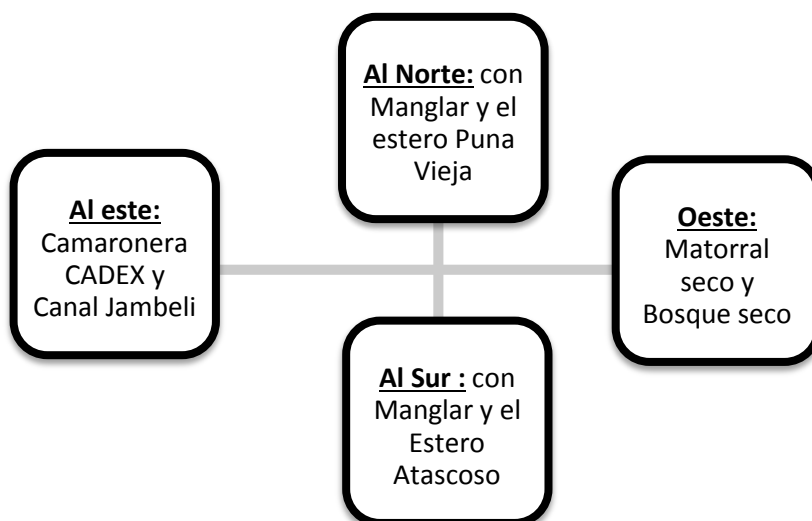
Figura 3. 3: Mapa de la empresa especificando sus áreas



Fuente: Grupo Quirola

LIMITACIONES

Figura 3. 4: Límites de la empresa



Fuente: Grupo Quirola

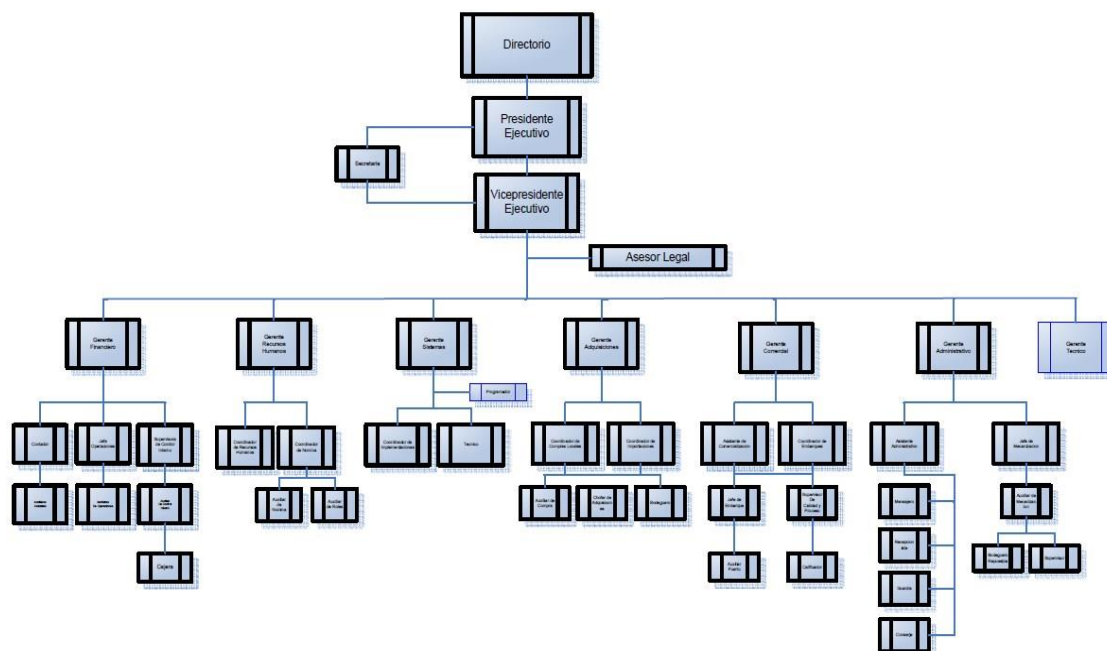
3.3 HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN

La compañía ICCSA es una empresa la cual está dedicada a la producción del camarón en todas sus etapas, el cual su destino es ser exportado.

La producción de sus camarones se da en la isla Puna de la provincia del Guayas; La cual está dedicada al cultivo y cría en cautivo del camarón, las larvas provienen de su laboratorio llamado LABQUIR el cual su ubicación esta en Ayangué en la Península de Santa Elena, o a su vez también del laboratorio ubicado en la misma isla Puna del Grupo Quirola, el cual está ubicado a 200m del campamento principal de ICCSA.

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 3. 5: Organigrama de la empresa



Fuente: Grupo Quirola

3.5 PRINCIPALES PROCESOS

Cuadro 3. 1: Principales Procesos

<p>PREPARACIÓN DE PISCINAS.</p>	<p>Luego de que se cosecha la piscina, se procede al tratamiento con agua que proviene de la marea para eliminar moluscos, se diluye en una tina de 1000 litros 20 kilos por ha de No Rupia por cada 200 litros de agua, aplicando homogéneamente mínimo por 48 horas luego se procede a botar el agua de las piscinas y se las deja secar por 8 días.</p> <p>Medir pH para ver si se aplica calcio.</p> <p>Aplicar bacterias (pro bióticos)</p> <p>Llenar la piscinas de 12 a 15 días antes de la siembra</p>
---------------------------------	--

FERTILIZACION DURANTE EL LLENADO	En 100 litros de agua de la piscina aplicar 5 litros de FO más 4 litros de melaza, dejar activar por 3 días y proceder con la aplicación homogénea en la piscina de preferencia de la salida hacia la entrada.
FERTILIZACION DURANTE EL CICLO 1RA APLICACIÓN DESPUES DEL PRIMER EVENTO	<p>Es muy importante que se observe diariamente el incremento de la productividad, color del agua, turbidez, oxígeno para decidir la fertilización. Fertilizar en la mañana preferiblemente a partir de las 9:00 hasta 15:00 Hrs.</p> <p>No fertilizar si el día está nublado o con lluvia.</p> <p>Si se observa mucha espuma en el agua de las piscinas reducir la fertilización y se procede a la aplicación de melaza.</p>
	En 4 litros de agua se pone el Bacterol.
ALIMENTACION	<p>Se adiciona 1 litro de melaza por 12 horas mínimo.</p> <p>Se mezcla bien hasta conseguir una sustancia homogénea.</p> <p>La preparación anterior se mezcla con un saco de balanceado, esto se debe preparar de un día para otro.</p> <p>Recordar que todos los insumos se utilizan como aditivo preventivo 100 gr por saco diluido en agua caliente.</p>

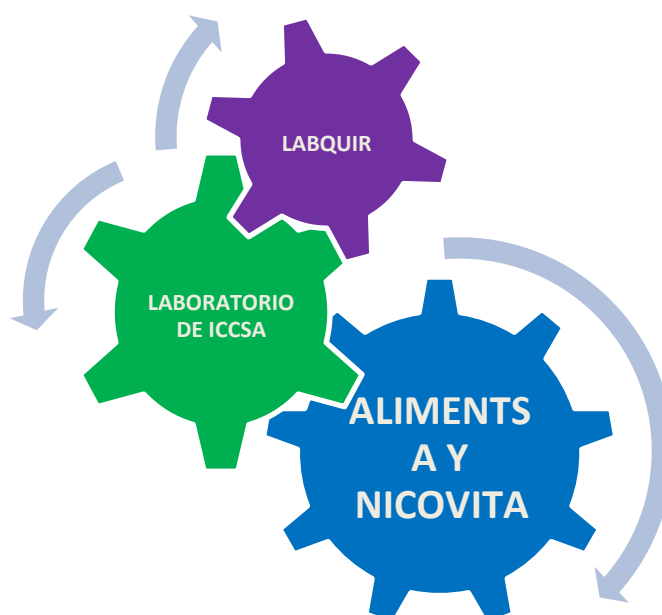
<p>PROBIÓTICO COMPLEJO BACTERIAL PLUS 1 Y FRECUENCIA DE APLICACIÓN</p>	<p>Dosis: la dosificación del pro biótico plus 1 es de 100 gr por hectárea.</p> <p>Activación y aplicación: se activa en 1000 litros de agua de la piscina 1 kilo de pro biótico plus 1, adicionar 1 saco de melaza dejar activar por tres días y proceder a la aplicación</p>
<p>EVENTO</p>	<p>Luego de la siembra se realizan los chequeos programados y se trata de encontrar animales con los primeros signos de enfermedad, los mismos que presentan agrandamiento en los cromatóforos, intestino vacío o semi vacío, su coloración es poca, las antenas presentan cierta rugosidad y los urópodos rojizos (EG1). Esta característica de los camarones es el primer síntoma antes de pasar a una coloración rosácea o “T” (EG2 “T”), estado que antecede a la muerte del animal.</p> <p>General mente cuando ya comienza a</p>
	<p>haber camarones con este primer síntoma aparecen las gaviotas las mismas que aumentan en función del incremento de animales infectados y mortalidad, apareciendo también las garzas.</p>

<p>TRATAMIENTO DURANTE EVENTO (Agua)</p>	<p>EL Cerrar la piscina durante la aplicación, recambio de agua (más o menos 5% por día) después de cada aplicación de insumos y mantener durante el evento.</p> <p>Los tratamientos van acompañado de los respectivos chequeos diarios (población y sondeo).</p>
<p>CRONOGRAMA DE MUESTREOS SECTOR PUNA</p>	<p>Score 50 animales 0.1 a 3 gr Una o dos veces por semana hasta el inicio del evento.</p> <p>Patología 10 animales >3.0 gr Una vez por semana, desde el inicio del evento.</p> <p>Muestreo de PH de suelo al día que la pesca utilizando el método de laboratorio.</p>
<p>BAJAS DE OXIGENO</p>	<p>Se realizan tratamientos de hidróxido de calcio (Cal P-24) a piscinas que presenten bajas de oxígeno por coloración rojiza del agua.</p>

Fuente: Reporte *ELICONSUL Cía. Ltda.* A Grupo Quirola

3.6 PRINCIPALES PROVEEDORES

Figura 3. 6: Principales Procesos



Fuente: Grupo Quirola

Los principales proveedores son los laboratorios de larvas las cuales proveen a ICCSA de manera continua de su materia prima que son las post-larvas o juveniles.

Estas son creadas genéticamente mezclando cadenas de ADN de camarones fuertes y grandes las cuales sean compatibles para la cría de camarón de mayor calidad.

Otros proveedores principales son Alimentsa y Nicovita proveedores del balanceado para alimento suplementario del camarón

3.7 INSUMOS

3.7.1. Fertilizantes

Con el fin de mantener una biomasa fitoplanctónica (micro algas) que sirva de alimentación para el camarón, se aplican ciertos fertilizantes orientados a favorecer el crecimiento y reproducción de dichas micro algas.

Los principales fertilizantes utilizados en la camaronera ICCSA son:

- Urea
- Palmiste
- Muriato de potasio
- Metasilicato
- DAP
- Fertilizante compuesto
- Aquaphos
- Aquasil
- Superfosfato triple

- Otros en menores proporciones: Bio Soil, Bio Bac A, Bio Bac M, Bio Bac H, etc.

3.7.2. Balanceado

Otro insumo que se requiere como alimentación suplementaria para que el camarón crezca es el balanceado, sus tipos son:

- Granulado con el 28% de proteína.
- Granulado con el 35% de proteína.
- Pellets con el 28% de proteína

3.7.3. Pro bióticos

El uso de pro biótico se dirige a mantener una adecuada calidad de agua para los camarones, con el objetivo de prevenir y tener solución a posibles hechos que pueden afectar la salud del camarón y su desarrollo, esto favorece al desarrollo de bacterias que degraden la materia orgánica que sobra, evitando así que la calidad del agua de dañe.

- EMA – 2 y EMA – 3 (o EM)
- Melaza
- Digester
- Otros en menor proporción: levadura, Regano, Liptobac.

3.7.4. Desinfectantes

Los desinfectantes así como los pros bióticos contribuyen a manutención de la calidad de agua, también a prevenir y a enfrentar enfermedades que le afectan al camarón.

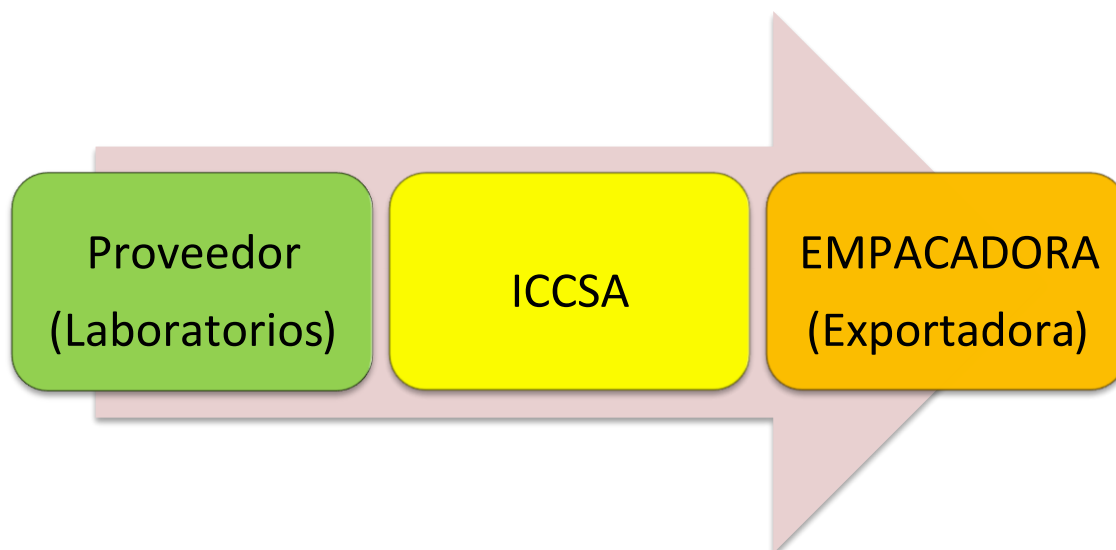
- Carbonato de calcio
- Cal P-24 • Cal Forte
- Hidróxido de calcio
- Sanit T-10
- Peróxido
- Barquat
- Otros en menor proporción: barbasco, barbasco forte y cloro.

3.7.5. Otros insumos

También se utilizan adicionalmente otros insumos que ayudan al crecimiento y desarrollo del camarón como:

- Vitamina C
- Liptobac
- Sebo

Figura 3. 7: Canal de Distribución.



Fuente: Grupo Quirola

- Citrocomplex
- Tamo de arroz
- Polvillo de arroz
- Harina de pescado

3.8 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La distribución es de los proveedores de materia prima pasa a la productora del camarón (ICCSA) la cual procede es criar el camarón hasta su punto más formado para ser trasladado a la empacadora ESTAR S.A. la cual se encargara de su respectiva exportación.

3.9 ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO

3.9.1. PLAN DE COMUNICACIÓN

Cuadro 3. 2: Tipo de Comunicación

TIPO DE COMUNICACIÓN	ESTRATEGIA

Comunicación BIDIRECCIONAL	<p>Aplicando la Comunicación Bidireccional con todos los empleados del área se podrá hacer que todos y cada uno reciban de manera clara y concisa el mensaje, petición que se le está dando, ya sea por parte del jefe al subordinado o viceversa, interactuando y logrando una Comunicación productiva.</p> <p>Esto ayudara primordialmente a captar la idea que se quiere llevar en cabo.</p>
Comunicación ASCENDENTE DESCENDENTE	<p>Y Aplicando esta estrategia se espera un flujo de comunicación entre el jefe y sus subordinados, en este caso los jefes departamentales tengan un flujo de información correcto para poder transmitir el mensaje y viceversa.</p>
Comunicación FORMAL	<p>La Comunicación formal o vía mails existe en la empresa pero no es muy tomada en cuenta así que se fomentara la lectura de los correos electrónicos ya que en caso de ser información que debe ser compartida obligatoriamente se adjuntara a todos los del área para un mejor conocimiento y a su vez se hará preguntas</p>
	<p>del tema para ver si están leyendo los correos.</p>

Comunicación Informal	Este tipo de Comunicación es más rápida flexible y personal, la cual es más conocida como rumores extraoficiales se puede utilizar este tipo de Comunicación de manera correcta fomentando el traspaso de información acerca de nuevos proceso, que luego formalmente serán informados.
-----------------------	---

Fuente: Elaborado por los Autores

3.9.2. ANÁLISIS EXPLORATORIO

En nuestro análisis exploratorio se realizó la entrevista a dos funcionarios al Presidente de la compañía el Economista Cesar Naranjo Fisher y al Administrador Economista Jersey Cevallos, la cual fue realizada de las siguientes entrevistas, los resultados obtenidos fueron:

- ✓ La empresa cumplió con objetivo de su producción en los últimos tres años
- ✓ La empresa se encuentra muy bien posesionada en el mercado , ya que en el Ecuador los acuicultores exportadores se establecen como un gremio ya que ellos manejan su precio dependiendo del mercado extranjero.
- ✓ El riesgo que si toman en cuenta pero no tienen control en él es el de los piratas, ya que por su gran extensión de hectáreas no pueden controlar eso. ✓ El desempeño de los trabajadores se mide por su productividad
- ✓ La única acción que fue considerada una amenaza fue la enfermedad de la mancha blanca en el año 2000, ya que bajo totalmente su producción a un 10% por Hectárea
- ✓ Existe pérdida de documentación por la incorrecta Comunicación entre departamentos
- ✓ La empresa tiene responsabilidad social
- ✓ Los problemas internos son solucionados de manera incorrecta En la realización de encuestas:

Las encuestas van dirigidas al personal administrativo y personal de producción de la empresa “ICCSA”, quienes son los que están en constante contacto con el funcionamiento de la empresa en su diario vivir.

La toma de encuestas se realizó en las instalaciones de las oficinas de la empresa, realizando persona a persona cada una de las encuestas, así se obtiene un resultado personalizado y las personas encuestadas pueden sentir la confianza de otorgar las respuestas con un acercamiento propio, basados en las vivencias propias de cada entrevistado.

3.9.2.1. POBLACIÓN

La empresa está constituida por personal administrativo y personal de planta, entre los cuales se denotan biólogos, técnicos, gerencia alta y media; entre todo este personal existen en total 65 colaboradores directamente relacionados en la empresa.

Para la toma de datos se considera un error de 10% debido a las fluctuaciones que se genera debido a la variación generada por las temporadas del producto y la mortandad presente actualmente en las producciones, además del tiempo que se toma la maduración del mismo.

Para lo concerniente a la ocurrencia de los eventos propuestos, se toma una probabilidad de 70% debido a que 7 de cada 10 tomas de datos son correctas, y tienen los resultados esperados.

3.9.2.2. Muestra

Ecuación 3. 1: Fórmula para calcular la Muestra

$$n = \frac{Z^2 * N * p * q}{(N - 1)E^2 + (Z^2 * p * q)}$$

N: Tamaño de la población de 65 colaboradores de la empresa

Z= Nivel de confianza de 90% es 1,645

P= Proporción de Ocurrencia de un Evento de 70%

Q: 1-P=0,3=30% E:

Margen de Error de 10%

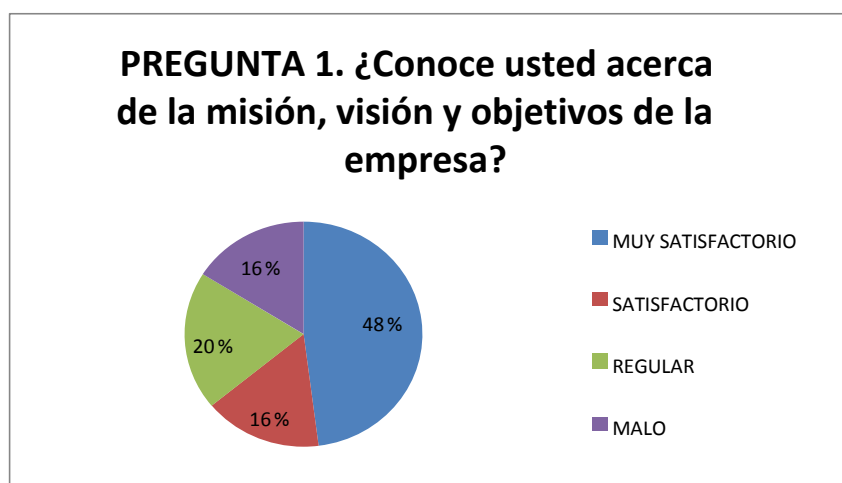
Sustituyendo:

Ecuación 3. 2: Fórmula para calcular la Muestra remplazada

$$n = \frac{(1,645)^2 * 65 * 0,7 * 0,3}{(64)0,1^2 + (1,645^2 * 0,7 * 0,3)} = 18,71$$

El tamaño de nuestra muestra para realizar las encuestas es de 19 personas. Sin embargo, se decidió ampliar el tamaño de la muestra a 25 encuestas a realizarse, para tratar de reducir el error de la toma de muestra.

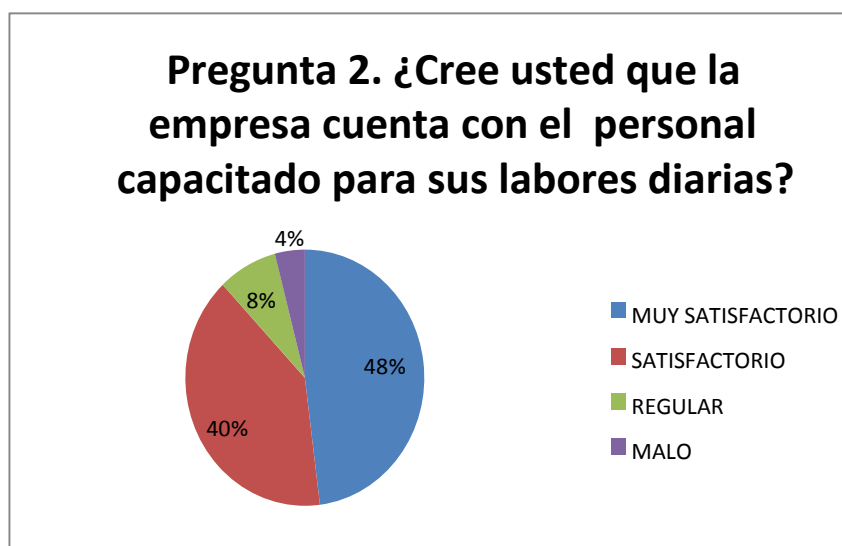
Figura 3.
8: Pregunta 1 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.8 se pudo constatar dar cuenta que en cuanto al conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa los trabajadores tienen conocimiento en un 48% seguido por un conocimiento regular de un 20% y un conocimiento satisfactorio de 16% y de un 16% de conocimiento malo.

Figura 3. 9: Pregunta 2 (encuesta)

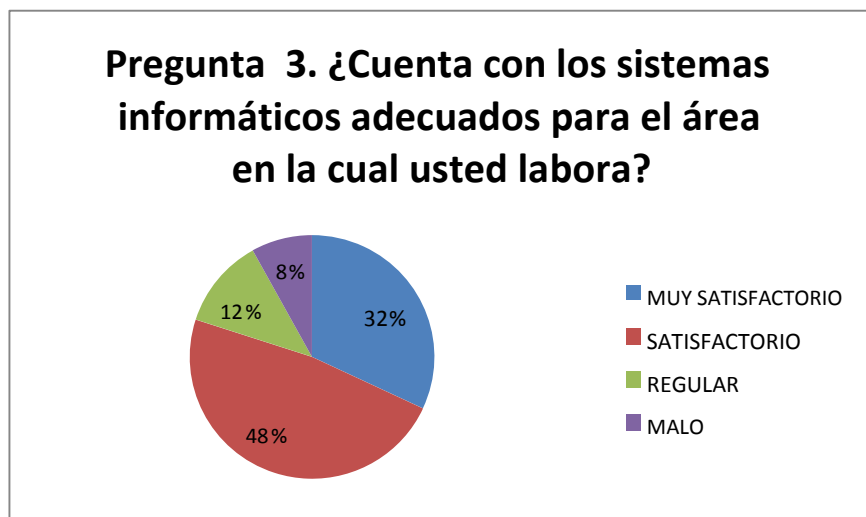


Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.9 se puede entender que en cuanto a la capacitación de los trabajadores, la empresa tiene un 48% muy satisfactorio seguido por un 40% satisfactorio y 8% regular y de un 4% malo.

Figura 3.

10: Pregunta 3 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.10 se puede analizar que en cuanto a los sistemas informáticos los trabajadores expresan en un 48% satisfactorio, un 32% muy satisfactorio, un 12% regular y un 8% dicen que es malo.

Figura 3. 11: Pregunta 4 (encuesta)

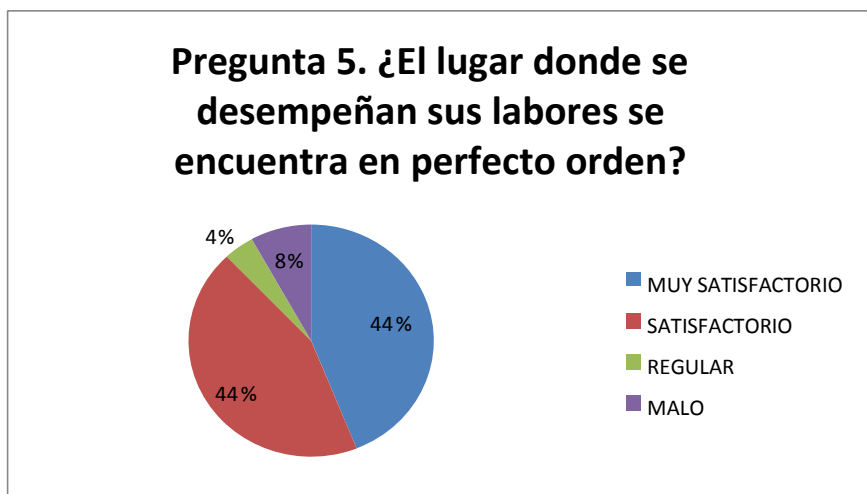


Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.11 se puede entender que en cuanto a la fluidez de la Comunicación es un 52% es satisfactorio, en un 28% muy satisfactorio, en un 16% regular y un 4% malo.

Figura 3.

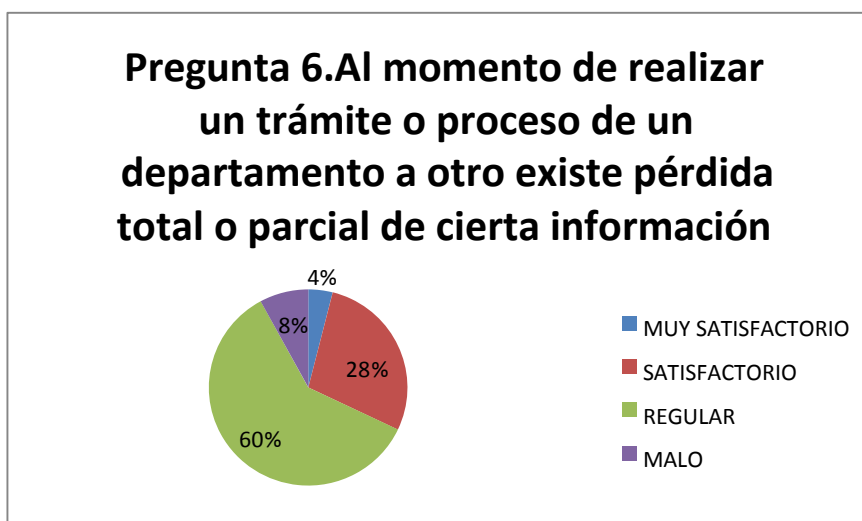
12: Pregunta 5 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.12 analizando en base al lugar donde desempeñan sus labores se encuentra en un perfecto orden en un 44% muy satisfactorio, un 44% satisfactorio, un 8% malo y un 4% regular.

Figura 3. 13: Pregunta 6 (encuesta)

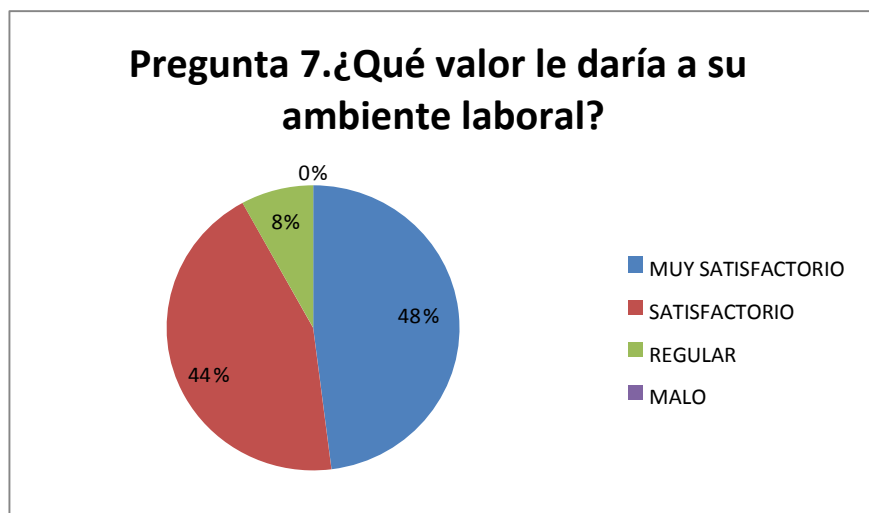


Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.13 en el momento de realizar un trámite de un departamento a otro existe pérdida parcial o total en un 60% regular, 28 % satisfactorio, 8% malo y en un 4%, muy satisfactorio.

Figura 3.

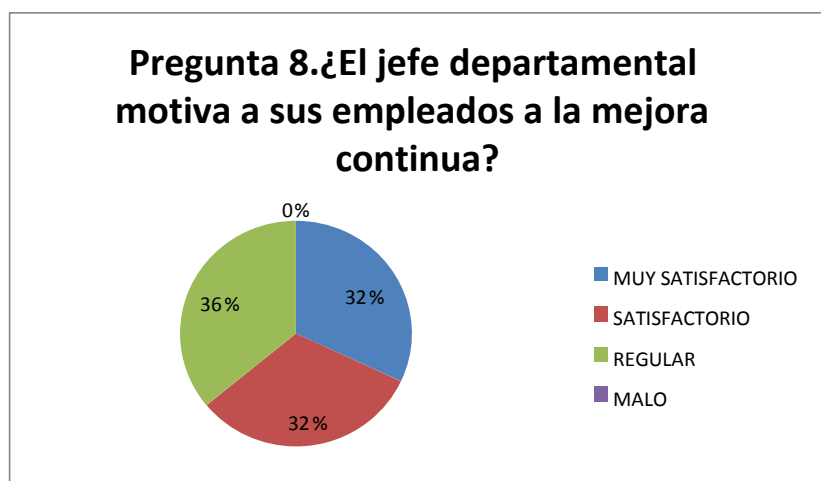
14: Pregunta 7 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.14 se pudo entender que en cuanto al ambiente laboral un 48% le da una respuesta muy satisfactoria, un 44% satisfactoria, un 8% regular y un 0% malo.

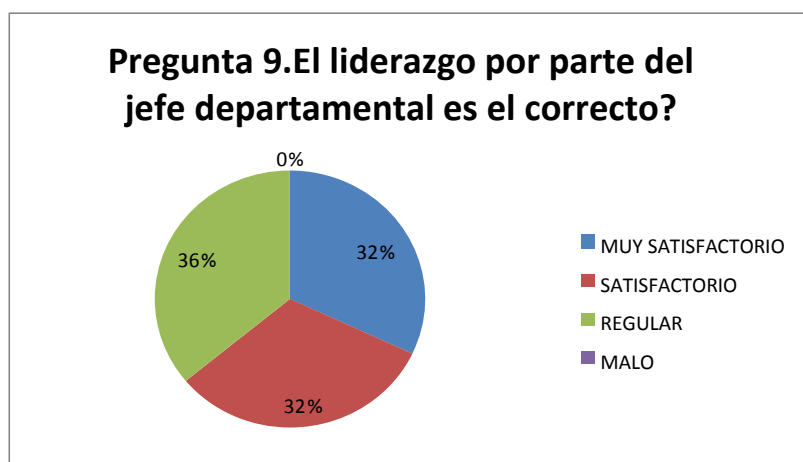
Figura 3. 15: Pregunta 8 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.15 puede comprenderse que en cuanto a la motivación de parte del jefe departamental a la mejora continua de la empresa es un 36% regular, un 32% satisfactorio y un 32% muy satisfactorio.

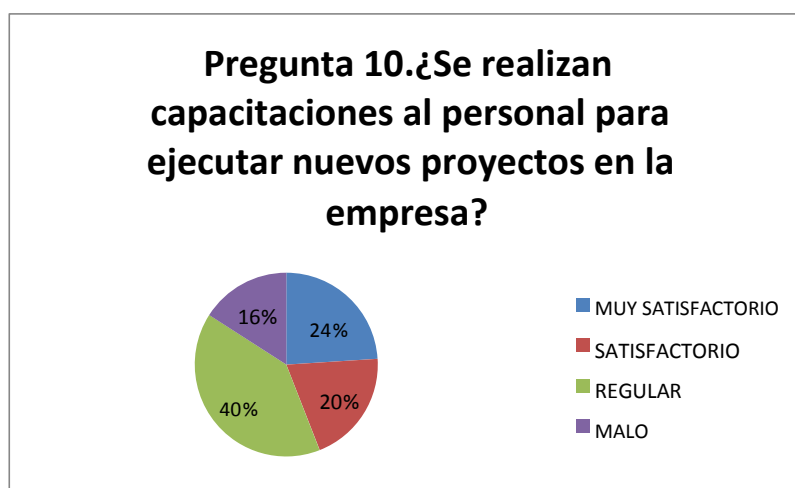
Figura 3.
16: Pregunta 9 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.16 se puede constatar en cuanto al liderazgo de parte del jefe departamental es el correcto al cual la empresa lo requiere es un 36% regular, un 32% satisfactorio y un 32% muy satisfactorio

Figura 3. 17: Pregunta 10 (encuesta)

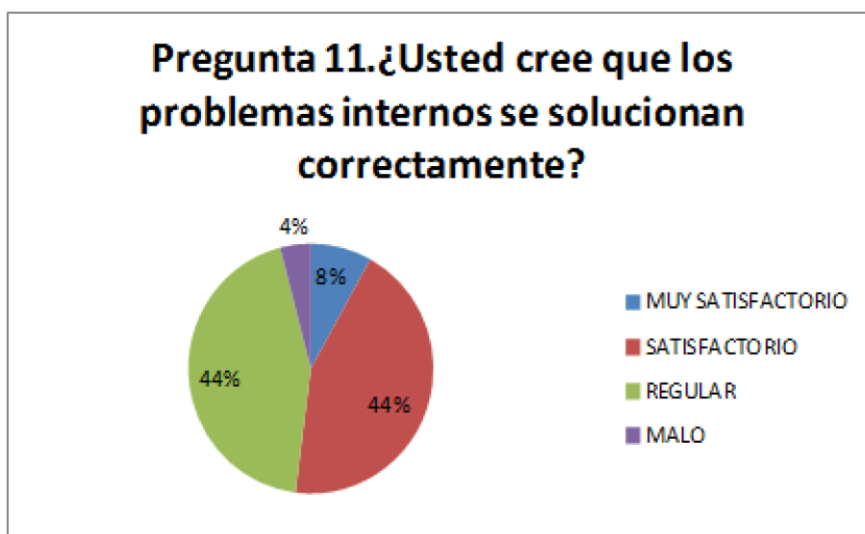


Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.17 se concluye que en cuanto a las capacitaciones al personal para ejecutar nuevos proyectos en la empresa la respuesta fue un 40% regular, un 24% muy satisfactorio, 20% satisfactorio y un 16% malo.

18: Pregunta 11 (encuesta)

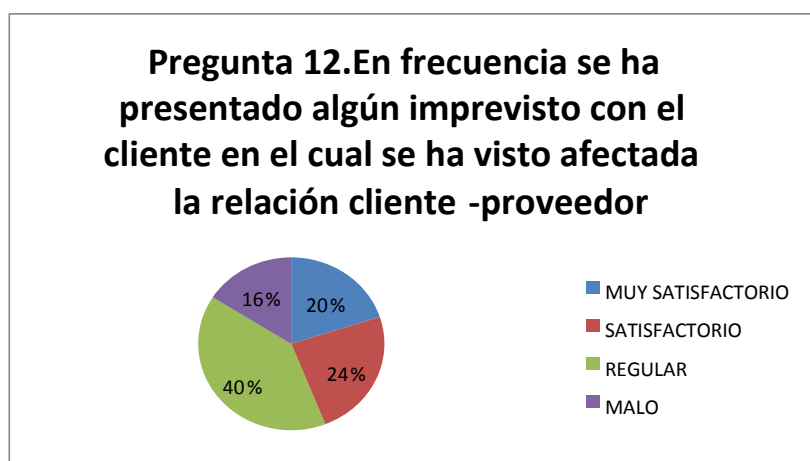
Figura 3.



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.18 se pudo analizar que en cuanto a que si los problemas internos se solucionan correctamente un 44% dijo regular, un 44% satisfactorio, un 8% muy satisfactorio y un 4% malo.

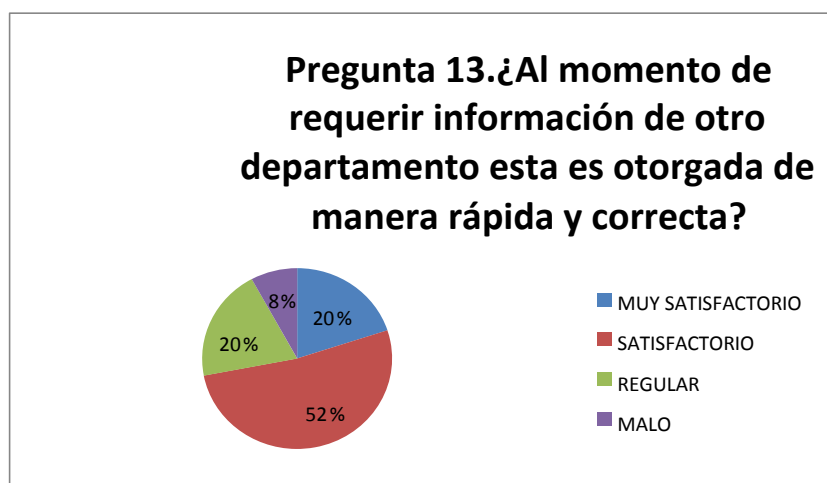
Figura 3. 19: Pregunta 12 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.19 se ha entendido que en cuanto a la frecuencia en la que se ha visto afectada la relación cliente-proveedor es de 40% regular, 24% satisfactorio, 20% muy satisfactorio y 16% malo.

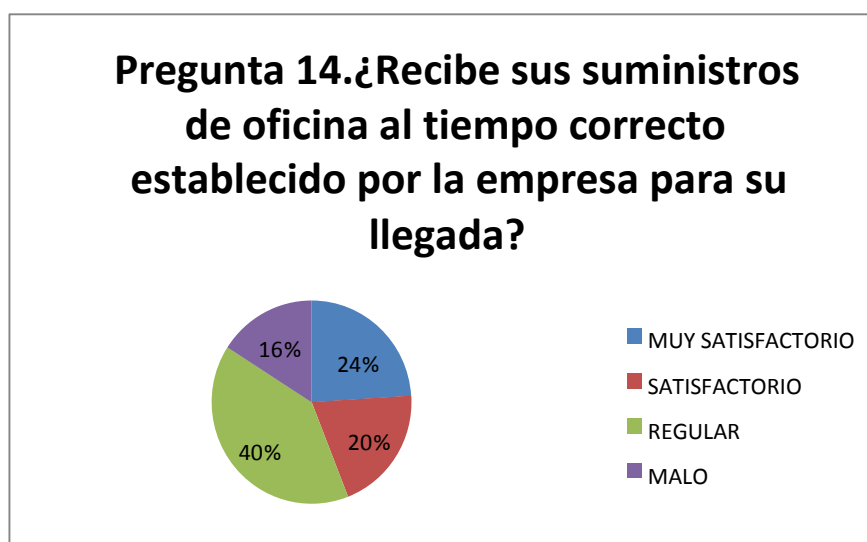
Figura 3.
20: Pregunta 13 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.20 se comprendió en cuanto al momento de entregar información de manera correcta y rápida es en un 52% satisfactorio, un 20% muy satisfactorio, un 20% regular y un 8% malo.

Figura 3. 21: Pregunta 14 (encuesta)

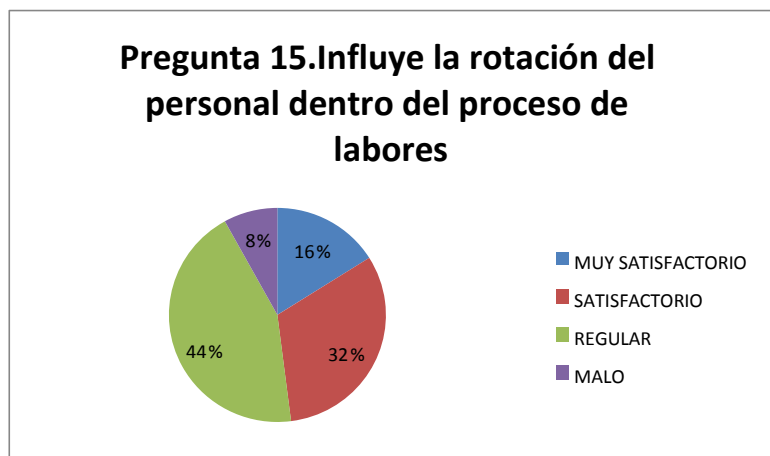


Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.21 el gráfico indica que en cuanto a recibir sus suministros para su trabajo es un 40% regular, un 24% muy satisfactorio, un 20% satisfactorio y un 16% malo.

Figura 3.

22: Pregunta 15 (encuesta)



Fuente: Encuesta realizada por las autoras

En la figura 3.23 en cuanto a que si la rotación del personal influye en sus labores diarias, se obtuvo un 44% regular, un 32% satisfactorio, un 16% muy satisfactorio y 8% malo.

3.9.3. CORRELACIÓN

Cuadro 3. 3: Pregunta 1-7 correlación (encuesta)

		Pregunta 1	Pregunta 7
Pregunta 1	Pearson Correlation	1	-,088
	Sig. (2-tailed)		,675
	N	25	25
Pregunta 7	Pearson Correlation	-,088	1
	Sig. (2-tailed)	,675	
	N	25	25

Fuente: Elaborado por Autores

3.9.3.1. Ambiente Laboral-Conocimiento Misión, Visión y Objetivos

Figura 3.

En el total de las 25 encuestas realizadas existe una correlación negativa entre estas variables, es decir, conforme se tiene mayor conocimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa existe una relación laboral regular o mala.

Cuadro 3. 4: Pregunta 2-8 correlación (encuesta)

		Pregunta 2	Pregunta 8
Pregunta 2	Pearson Correlation	1	,205
	Sig. (2-tailed)		,325
	N	25	25
Pregunta 8	Pearson Correlation	,205	1
	Sig. (2-tailed)	,325	
	N	25	25

Fuente: Elaborado por Autores

3.9.3.2. Capacitación brindada al personal/ Mejora continua

En el total de las 25 encuestas realizadas conforme existe mayor capacitación, el jefe departamental brinda la oportunidad de que la mejora continua se implemente en dicha área.

Cuadro 3. 5: Pregunta 2-10 correlación (encuesta)

		Pregunta 2	Pregunta 10
Pregunta 2	Pearson Correlation	1	,489*
	Sig. (2-tailed)		,013
	N	25	25
Pregunta 10	Pearson Correlation	,489*	1
	Sig. (2-tailed)	,013	
	N	25	25

Fuente: Elaborado por Autores

3.9.3.3. Capacitación al personal/ Capacitación para realizar nuevos proyectos en la empresa

En el total de las 25 encuestas realizadas conforme mayor capacitación tiene el personal, se brinda capacitación para realizar nuevos proyectos.

Cuadro 3. 6: Pregunta 4-11 correlación (encuesta)

		Pregunta 4	Pregunta 11
Pregunta 4	Pearson Correlation	1	,181
	Sig. (2-tailed)		,387
	N	25	25
Pregunta 11	Pearson Correlation	,181	1
	Sig. (2-tailed)	,387	
	N	25	25

Fuente: Elaborado por Autores

3.9.3.4. Comunicación entre los colaboradores de la empresa /Resolución correcta de problemas

En el total de las 25 encuestas realizadas conforme cuánta mayor comunicación existe entre los colaboradores, mejor resolución existe para los problemas

Cuadro 3. 7: Pregunta 6-13 correlación (encuesta)

		Pregunta 6	Pregunta 13
Pregunta6	Pearson Correlation	1	,442*
	Sig. (2-tailed)		,027
	N	25	25
Pregunta13	Pearson Correlation	,442*	1
	Sig. (2-tailed)	,027	
	N	25	25

Fuente: Elaborado por Autores

3.9.3.5. Pérdida de información /Entrega de forma correcta de información En el total de las 25 encuestas realizadas conforme mayor pérdida de información exista, existirá una manera incorrecta de la entrega de la información

3.9.4. ANÁLISIS DE PORTER

Figura 3. 23: Análisis de Porter



Fuente: Realizado por las autoras

3.9.4.1. La influencia de los proveedores: (Baja)

Se considera un nivel bajo de proveedores ya que su materia prima principal que son las larvas de camarón son dadas de sus propios laboratorios o del laboratorio ubicado en Ayangue Labquir el cual es del mismo dueño.

3.9.4.2. Poder de negociación de los clientes: (Alta)

Se considera un nivel alto de consumidores ya que dependiendo de sus preferencia hacia el camarón es que la empresa tienes sus ventas.

3.9.4.3. Amenaza de nuevos competidores: (Baja)

Se considera un nivel bajo de competidores porque a nivel nacional no se compite por mercado, ya que las empresas exportadoras de camarón son un solo gremio y ellos establecen sus precios al mercado.

3.9.4.4. Rivalidad entre competidores: (Media)

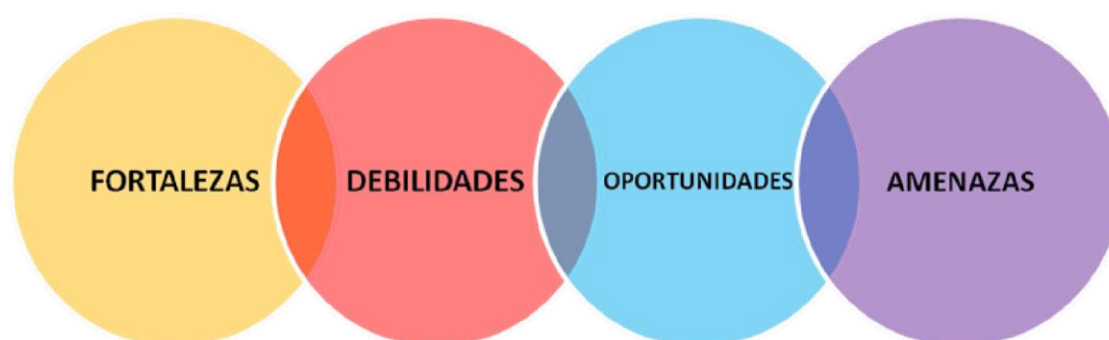
La rivalidad entre competidores se la considera media ya que el mayor competidor de Ecuador a nivel mundial es el asiático, pero en la actualidad Ecuador está en el primer lugar de exportadores de camarón.

3.9.4.5. Amenaza de los sustitutos: (Media)

Se considera un nivel medio de sustitutos ya que a nivel de mariscos el camarón es el de mayor nivel de exportación que los otros como el pescado, cangrejo, etc.

3.9.5. ANALISIS FODA

Figura 3. 24: Análisis FODA



Fuente: Realizado por las autoras

3.9.5.1. FORTALEZAS

- Líderes en el mercado a nivel internacional
- Auto proveedores de la principal materia prima (larvas)
- Posee unos estados financieros que reflejan estabilidad de la compañía
- Calidad de camarón
- Tecnología correcta para el desarrollo del camarón

3.9.5.2. DEBILIDADES

- Problemas administrativos
- Falta de Comunicación entre los empleados
- Ubicación en una zona costera, por riesgo algún desastre natural
- No se tiene suficiente resguardo de la compañía por su longitud
- Única manera de Transportación

3.9.5.3. OPORTUNIDADES

- ✓ Abarcar mas mercado internacional
- ✓ Oportunidad de posicionar el camarón a nivel nacional
- ✓ Apoyo por parte de las entidades gubernamentales para exportar

- ✓ Reducir el impacto ambiental del mundo cuidando nuestra huella ecológica ✓
 Producir camarones más desarrollados.

3.9.5.4. AMENAZAS

- ✘ Enfermedades externas que le pueden caer al camarón
- ✘ Impuestos o tasas a las exportaciones hacia otro país
- ✘ Encarecimiento del alimento del camarón
- ✘ Desastre natural
- ✘ Nuevos competidores potenciales en el mercado.

3.9.6. ANÁLISIS TOWS

Cuadro 3. 8: SO Estrategia

<p style="text-align: center;">SO Strengths Vs Opportunities (Fortalezas Vs Oportunidades)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a) Abarcar mas mercado internacional. b) Oportunidad de posicionar el camarón a nivel nacional. c) Apoyo por parte de las entidades gubernamentales para exportar. d) Reducir el impacto ambiental del mundo cuidando nuestra huella ecológica. e) Producir camarones más desarrollados.
---	--

<ol style="list-style-type: none"> 1. Líderes en el mercado a nivel internacional. 2. Auto proveedores de la principal materia prima (larvas). 3. Posee unos estados financieros que reflejan estabilidad de la compañía 4. Calidad de camarón. 5. Tecnología correcta para el desarrollo del camarón. 	<p>1,a) Utilizando que Ecuador es Líder en el mercado internacional, y que ICCSA es una de las empresas más grandes de la producción de camarón, se recomienda aprovechar esto, para abarcar más mercados a nivel internacional, como sugerencia, el mercado centroamericano y Africano.</p>
---	--

Fuente: Realizado por las autoras

Cuadro 3. 9: ST Estrategia

<p>ST Strengths Vs Threats (Fortalezas Vs Amenazas)</p>	<ol style="list-style-type: none"> a) Enfermedades externas que le pueden caer al camarón. b) Impuestos o tasas a las exportaciones hacia otro país. c) Encarecimiento del alimento del camarón. d) Desastre natural. e) Nuevos competidores potenciales en el mercado.
--	--

<ol style="list-style-type: none"> 1. Líderes en el mercado a nivel internacional. 2. Auto proveedores de la principal materia prima (larvas). 3. Posee unos estados financieros que reflejan estabilidad de la compañía 4. Calidad de camarón. 5. Tecnología correcta para el desarrollo del camarón. 	<p>2,a) Acerca de la fortaleza de crear y criar propias larvas para su abastecimiento de producción, saca ventaja en disminuir la probabilidad de que los camarones se enfermen y a su vez, disminuir la probabilidad de riesgo en la producción.</p>
---	---

Fuente: Realizado por las autoras **Cuadro 3. 10: WO Estrategia**

<p>WO Weakness Vs Opportunities (Debilidades Vs Oportunidades)</p>	<ol style="list-style-type: none"> a) Abarcar mas mercado internacional. b) Oportunidad de posicionar el camarón a nivel nacional. c) Apoyo por parte de las entidades gubernamentales para exportar. d) Reducir el impacto ambiental del mundo cuidando nuestra huella ecológica. e) Producir camarones más desarrollados.
---	--

<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas administrativos. 2. Falta de Comunicación entre los empleados. 3. Ubicación en una zona costera, por riesgo algún desastre natural. 4. No se tiene suficiente resguardo de la compañía por su longitud. 5. Única manera de transportación. 	<p>4,a) Si la empresa abarca mas mercado a nivel internacional va a poder tener mas y mejores recursos para poder resguardar su producción en un 100%, mejorando así el bienestar de la compañía con respecto a sus costos.</p>
---	---

Fuente: Realizado por las autoras **Cuadro 3. 11: WT Estrategia**

<h1>WT</h1> <p>Weakness Vs Threats (Debilidades Vs Amenazas)</p>	<ol style="list-style-type: none"> a) Enfermedades externas que le pueden caer al camarón. b) Impuestos o tasas a las exportaciones hacia otro país. c) Encarecimiento del alimento del camarón. d) Desastre natural. e) Nuevos competidores potenciales en el mercado.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Problemas administrativos. 2. Falta de Comunicación entre los empleados. 3. Ubicación en una zona costera, por riesgo algún desastre natural. 4. No se tiene suficiente resguardo de la compañía por su longitud. 5. Única manera de transportación. 	<p>3,e) Se puede utilizar estratégicamente la ubicación de la camaronera para poder aumentar el tamaño de la empresa con relación a las piscinas de producción, ya que el área es perfecta para este tipo de cultivo, para así producir camarones de excelente calidad y porte, reduciendo esto la probabilidad de nuevos competidores potenciales.</p>

Fuente: Realizado por las autoras

3.9.7. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS

Cuadro 3. 12: Factores Internos

	W	R	S
FORTALEZAS			
Líderes del Mercado	0.15	4	0.60
Auto Proveedores de Larvas	0.15	3	0.45
Buenos estados financieros	0.10	3	0.30
Calidad	0.10	4	0.40
Tecnología	0.10	3	0.30
DEBILIDADES			
Problemas administrativos	0.10	2	0.20
Falta de comunicación	0.05	1	0.05
Ubicación en zona costera	0.05	2	0.10
Insuficiente resguardo	0.10	1	0.10
Única manera de transportación	0.10	1	0.10
	1.00		2.50

Fuente: Realizado por las autoras

3.9.8. EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS

Cuadro 3. 13: Factores externos

	W	R	S
OPORTUNIDADES			
Abarcar más mercado internacional	0.15	4	0.60
Mercado nacional	0.10	3	0.30
Apoyo gubernamental	0.10	3	0.30
Reducción del impacto ambiental mundial	0.10	4	0.40
Camarones más desarrollados	0.15	4	0.60
AMENAZAS			
Enfermedades externas	0.15	1	0.15
Impuestos, tasas, etc.	0.05	2	0.10
Encarecimiento de alimento del camarón	0.05	1	0.05
Desastres naturales	0.05	1	0.05
Nuevos competidores	0.10	1	0.10
	1.00		2.65

Fuente: Realizado por las autoras

3.9.8.1. Análisis

- El análisis recomienda esperar y mantener la compañía, Como?
- Penetrando en el mercado de manera directa y segura, ya que en el análisis se constata que se encuentran bien posesionados
- A su vez, incrementar el desarrollo de los camarones, con la misma calidad pero mejores portes cada vez, y mejores procesos.

3.9.9. EMPOWERMENT

Esto permitirá fortalecer toda la empresa en cada una de sus áreas, refiere generalmente a la delegación de poder, de los altos mandos a sus subordinados logrando así una mayor integración del personal y también la satisfacción personal del trabajador ayudando esto a la empresa a ser una empresa más competitiva y con trabajadores motivados a realizar sus labores.

3.9.10. ANALISIS FINANCIERO

En el análisis financiero se ha presenciado el movimiento que han tenido las finanzas de la compañía y como ha ido evolucionando al pasar de los años y por lo visto tiene una tendencia creciente.

Figura 3. 25: Análisis Financiero

	AÑOS				
	2010	2011	2012	2013	2014
ACTIVOS					
Activos corrientes	\$ 8.551.791,87	\$ 6.369.027,55	\$ 8.628.970,97	\$ 10.249.871,90	\$ 11.787.352,69
activos no corrientes	\$ 1.537.697,23	\$ 12.602.049,80	\$ 12.049.912,90	\$ 11.561.652,60	\$ 13.295.900,49
TOTAL ACTIVOS	\$ 10.089.489,10	\$ 18.971.077,35	\$ 20.678.883,87	\$ 21.811.524,50	\$ 25.083.253,18

PASIVOS Y PATRIMONIO					
Pasivo corriente	\$ 6.865.383,14	\$ 4.353.501,03	\$ 6.016.471,71	\$ 6.742.763,95	\$ 7.754.178,54
Pasivo no corriente	\$ 1.906.129,88	\$ 2.785.713,24	\$ 2.815.472,54	\$ 2.903.011,08	\$ 3.338.462,74
TOTAL PASIVO	\$ 8.771.513,02	\$ 7.139.214,27	\$ 8.831.944,25	\$ 9.645.775,03	\$ 11.092.641,28
TOTAL PATRIMONIO	\$ 1.317.976,08	\$ 11.831.863,10	\$ 11.846.939,60	\$ 12.165.749,50	\$ 13.990.611,93
TOTAL PASIVO Y PAT.	\$ 10.089.489,10	\$ 18.971.077,37	\$ 20.678.883,85	\$ 21.811.524,53	\$ 25.083.253,21

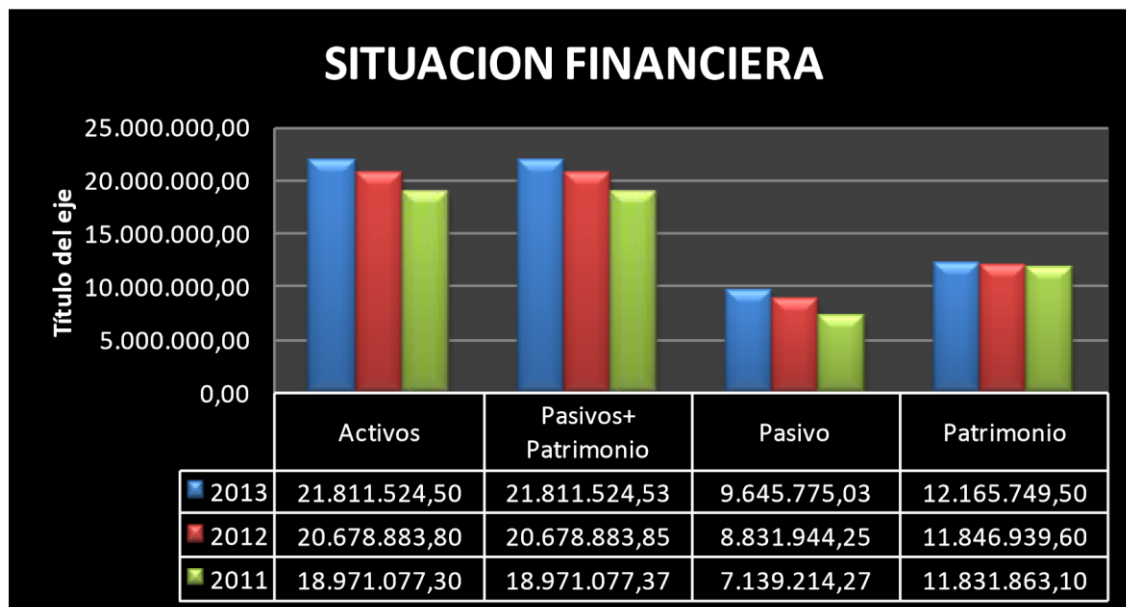
Fuente: Realizado por las autoras

Cuadro 3. 14: Análisis Financiero Datos

	2013	2012	2011
Activos	21.811.524,50	20.678.883,80	18.971.077,30
Pasivos+ Patrimonio	21.811.524,53	20.678.883,85	18.971.077,37
Pasivo	9.645.775,03	8.831.944,25	7.139.214,27
Patrimonio	12.165.749,50	11.846.939,60	11.831.863,10

Fuente: Realizado por las autoras

Figura 3. 26: Análisis Financiero



Fuente: Realizado por las autoras

En este análisis de la situación actual, puede entenderse como la empresa con relación a su balance general del periodo de estudio que es 2011-2012-2013 la empresa tiene una tendencia creciente con relación a sus activos y en relación a su patrimonio se ve que es una tendencia ligeramente constante.

3.9.10.1. RATIOS

Ecuación 3. 3 Fórmula de Liquidez

1) **Liquidez:**
$$\frac{\text{Activo circulante}}{\text{pasivo circulante}}$$

Tabla 3. 1: Ratio de liquidez

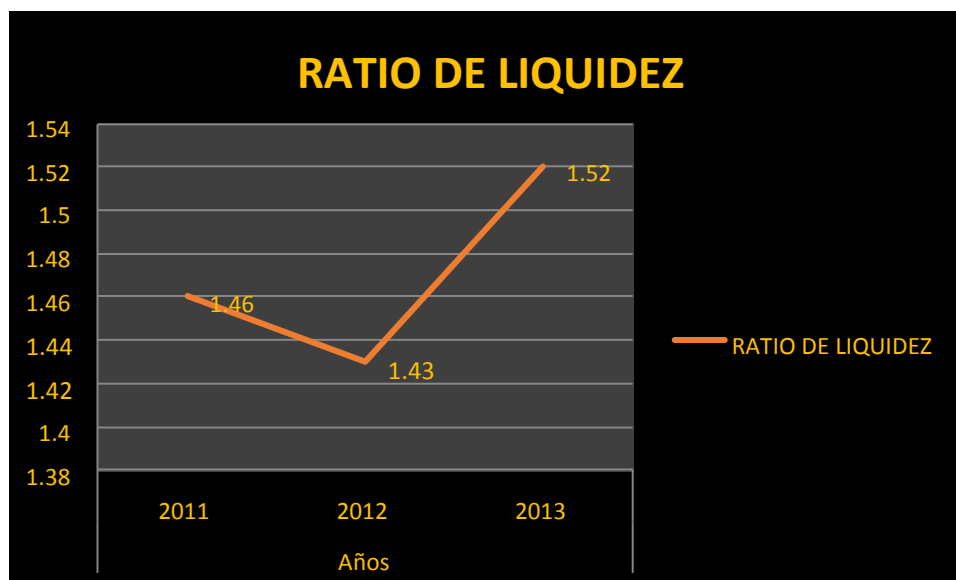
Años			
DE	2011	2012	2013
RATIO LIQUIDEZ	1,46	1,43	1,52

Fuente: Realizado por las autoras

De acuerdo a lo obtenido en este ratio, se tiene como detalle que la liquidez de la empresa no ha venido reflejando una situación óptima, a que en el 2012 hubo un decremento en el índice, sin embargo en el año siguiente hubo un alza bastante pronunciada. El promedio de este índice es de 1.47, lo que denota que la empresa se

encontraba bien hasta el momento del análisis realizado, y que indica que en el 2014 la empresa pueda tener una liquidez aproximada de 1,49

Figura 3. 27: Ratio de Liquidez



Fuente: Realizado por las autoras

Ecuación 3. 4: Fórmula de Liquidez

2) **Prueba Ácida:**
$$\frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{pasivo circulante}}$$

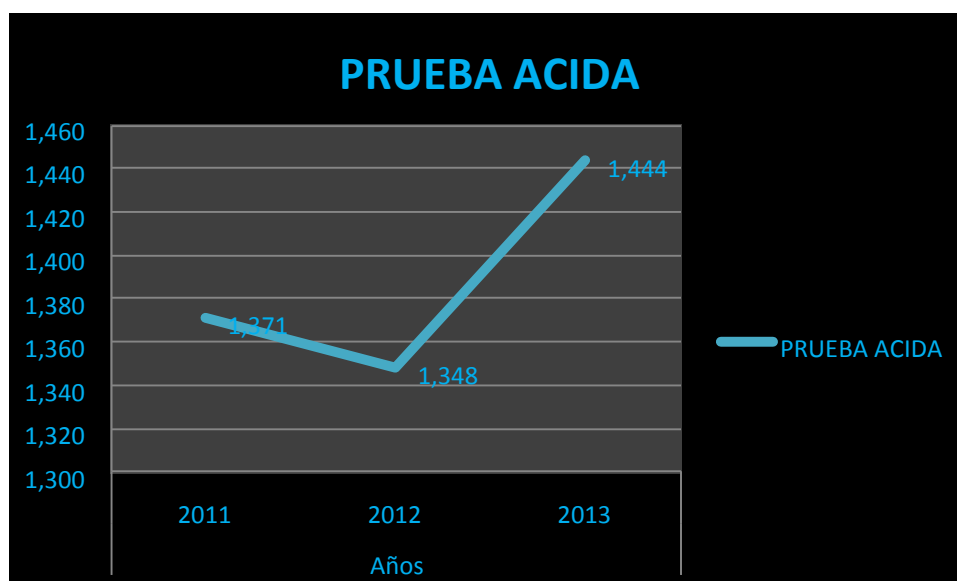
Tabla 3. 2: Prueba Ácida

Años			
	2011	2012	2013
PRUEBA ACIDA	1,371	1,348	1,444

Fuente: Realizado por las autoras

De igual manera que en el ratio de liquidez, se puede denotar que el índice de prueba ácida tuvo caída en el 2013, lo que lleva a pensar que la empresa tuvo una debacle en sus actividades ese período; y de igual manera al período siguiente, esto es en el 2013, la empresa alcanzó lograr un despunte en sus ámbitos financieros. El promedio de este índice da un valor de 1,388, lo que lleva a pensar que de acuerdo a un margen de error del 5% permitido, da como resultado un pronóstico del índice de 1,45 aproximadamente para el 2014.

Figura 3. 28: Prueba Acida



Fuente: Realizado por las autoras

Ecuación 3. 5: Fórmula de ROA

$$3) \text{ ROA: } \frac{\text{utilidad neta}}{\text{activos totales}}$$

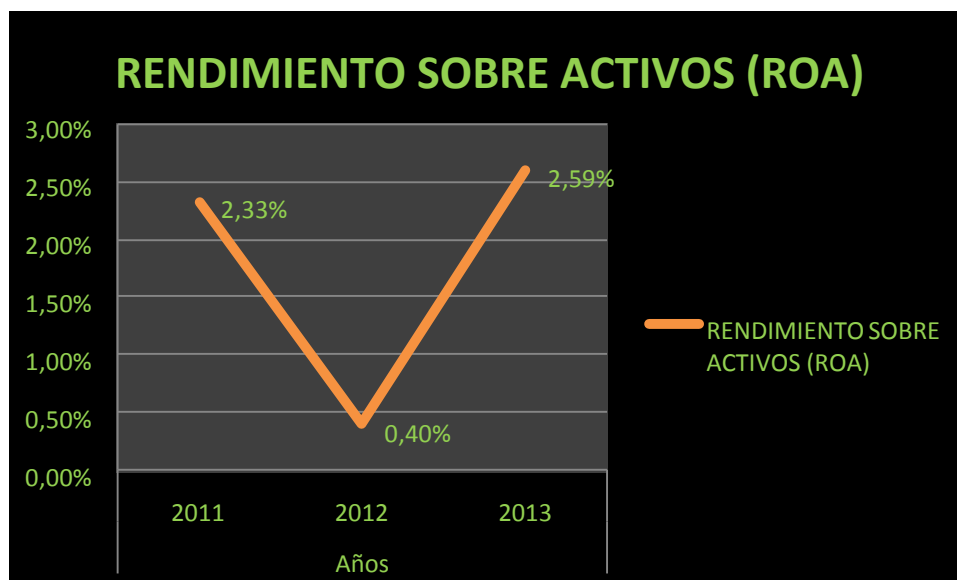
Tabla 3. 3: ROA

Años	Años		
	2011	2012	2013
RENDIMIENTO SOBRE ACTIVOS (ROA)	2,33%	0,40%	2,59%

Fuente: Realizado por las autoras

El índice de Rendimiento sobre Activos (ROA) refleja la situación antes mencionada, que en el 2012 la empresa ha presentado un déficit, lo que viene ocasionado por un desbalance en las utilidades de ese año, sin embargo en el período siguiente despunta nuevamente. El promedio de este índice es 1,773, lo que asociado a un margen de error permitido de un 5%, arroja un indicio para el 2014 de 1,86.

Figura 3. 29: ROA



Fuente: Realizado por las autoras

3.9.10.2. ANÁLISIS HORIZONTAL/ VERTICAL

Figura 3. 30: Análisis Horizontal

	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL (AÑO 2011-2014)		
	2010-2011	2011-2012	2012-2013
ACTIVOS			
Activos corrientes	74,5%	135,5%	118,8%
activos no corrientes	819,5%	95,6%	95,9%
TOTAL ACTIVOS	188,0%	109,0%	105,5%
PASIVOS Y PATRIMONIO			
Pasivo corriente	63,4%	138,2%	112,1%
Pasivo no corriente	146,1%	101,1%	103,1%
TOTAL PASIVO	81,4%	123,7%	109,2%
TOTAL PATRIMONIO	897,7%	100,1%	102,7%
TOTAL PASIVO Y PAT.	188,0%	109,0%	105,5%

Fuente: Realizado por las autoras

Basándose en la información provista anteriormente, se realizó el correspondiente análisis horizontal, encontrándose las brechas entre cada período, en donde se puede observar que entre el 2010 al 2011 es donde se encuentran los mayores

incrementos en los rubros. Así mismo, se puede comprender que el activo no corriente y el pasivo no corriente son los más representativos en todo el análisis horizontal, y en el primer período sus porcentajes son mayores, debido a que el cambio en el 2011 ha sido más drástico.

En los siguientes períodos, debido a la inversión realizada, los rubros corrientes (activos y pasivos) pasan a ser más significativos y los no corrientes se reducen, lo que se entiende como que la empresa ha priorizado el flujo corriente (menor o igual a un año).

Figura 3. 31: Análisis Vertical

	ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL (AÑO 2010-2013)			
	2010	2011	2012	2013
ACTIVOS				
Activos corrientes	84,8%	33,6%	41,7%	47,0%
activos no corrientes	15,2%	66,4%	58,3%	53,0%
TOTAL ACTIVOS	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
PASIVOS Y PATRIMONIO				
Pasivo corriente	78,3%	61,0%	68,1%	69,9%
Pasivo no corriente	21,7%	39,0%	31,9%	30,1%
TOTAL PASIVO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
TOTAL PATRIMONIO	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
TOTAL PASIVO Y PAT.	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Realizado por las autoras

Por su parte, una vez realizado el análisis vertical, se ha podido constatar que en el primer año el rubro de mayor trascendencia son los valores corrientes, tanto en activos como en pasivos, mientras que para los siguientes años esta situación cambia, dado que los valores no corrientes, únicamente en los activos; los pasivos por su parte siguen dando mayor peso a los valores corrientes. Lo que da como resultado lo expuesto anteriormente en términos generales, es que para la empresa los activos no corrientes son los que representan el mayor peso en sus activos, mientras que por su parte la empresa prioriza mantener pasivos corrientes, esto tratando de darle la suficiente liquidez entre períodos a la empresa.

CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA ICCSA

4.1. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO.

- Implementar campañas de capacitación para mejorar productividad en todas las áreas, de forma que los trabajadores puedan rendir mejor.
- Realizar campañas para concientizar la necesidad de evitar la contaminación al ecosistema, y hacer un trabajo relacionado entre empresa- comunidad.
- Realizar escalas de compensación a los trabajadores, basados en sus rendimientos y productividad, de forma que no exista lugar a reclamos por excesos o disminuciones. □
Analizar correctamente todos los indicadores que la empresa refleje para optimizar todos aquellos que muestren errores o deficiencias, basados en sus estados financieros. □
Optimizar las inversiones que la empresa realice para en base a las inversiones revisadas tener un mejor retorno de las mismas.

4.2. OBJETIVOS PARA EL PLAN ESTRATÉGICO

- Aumentar la mejora continua de la compañía mediante la capacitación de trabajadores para innovar procesos tecnológicos y no tecnológicos.
- Aumentar la responsabilidad social, mediante charlas de concientización a las comunas de Puná, trabajadores de la isla y demás personas relacionadas para evitar daños al ecosistema que no provenga de la empresa.
- Aumentar los incentivos a los trabajadores mediante bonos y canastas básicas para que los trabajadores se sientan valorados por la organización.
- Disminuir el riesgo financieros de la empresa, mediante la implementación de indicadores de eficacia y eficiencia para la empresa
- Aumentar la rentabilidad de la empresa, mediante análisis concientizado de las necesidades y requerimientos de la empresa, para poder tener retornos basados en las inversiones realizadas.

4.3. MATRIZ ALINEADA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LAS PERSPECTIVAS DE BALANCED SCORECARD

Cuadro 4. 1: MATRIZ ALINEADA DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS A LAS PERSPECTIVAS DE BALANCED SCORECARD

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVAS			
		Financiera	De Clientes	De Procesos Internos	De Aprendizaje y Crecimiento
<input type="checkbox"/> Aumentar la mejora continua de la compañía mediante la capacitación de trabajadores para innovar procesos tecnológicos y no tecnológicos.	Implementar campañas de capacitación para mejorar productividad en todas las áreas, de forma que los trabajadores puedan rendir mejor			X	X

<p>Aumentar la responsabilidad social, mediante charlas de concientización a las comunas de Puná, trabajadores de la isla y demás personas relacionadas para evitar daños al ecosistema que no provenga de la empresa.</p>	<p>Realizar campañas para concientizar la necesidad de evitar la contaminación al ecosistema, y hacer un trabajo relacionado entre empresa-comunidad</p>			X	X
<p>Aumentar los incentivos a los trabajadores mediante bonos y canastas básicas para que los trabajadores se sientan valorados por la organización.</p>	<p>Realizar escalas de compensación a los trabajadores, basados en sus rendimientos y productividad, de forma que no exista lugar a reclamos por excesos o disminuciones</p>	X			

Disminuir el riesgo financiero de la empresa, mediante la implementación de indicadores de eficacia y eficiencia para la empresa	Analizar correctamente todos los indicadores que la empresa refleje para optimizar todos aquellos que muestren errores o deficiencias	X		X	
Aumentar la responsabilidad social, mediante charlas de concientización a las comunas de Puná, trabajadores de la isla y demás personas relacionadas para evitar daños al ecosistema que no provenga de la empresa.	Realizar campañas para concientizar la necesidad de evitar la contaminación al ecosistema, y hacer un trabajo relacionado entre empresa-comunidad			X	X

Fuente: Realizado por las autoras

4.4. MATRIZ DE INDICADORES

Cuadro 4. 2: MATRIZ DE INDICADORES

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Indicador	Metas de Gestión del Objetivo	UMBRAL	Forma de Cálculo	Descripción del indicador	Frecuencia
Aumentar la mejora continua de la compañía mediante la capacitación de trabajadores para innovar procesos tecnológicos y no tecnológicos.	Número de libras producidas por hectárea;	Aumentar el promedio de libras producidas por hectárea, a un valor mínimo de 2000 lb/ha	1500	<u>Total lb producidas</u>	Permite conocer el promedio de libras que se recogen un mes por cada hectárea cultivada	Mensual

Tasa de mortandad	Reducir la tasa de mortandad de los cultivos, llegando al nivel máximo de 5%	10%	$\frac{\textit{Total lb producto desecho}}{\textit{Total lb producidas}}$	Permite conocer el porcentaje de libras desechadas por mortandad	Mensual
-------------------	--	-----	---	--	---------

<p>Aumentar la responsabilidad social, mediante charlas de concientización a las comunas de Puná, trabajadores de la isla y demás personas relacionadas para evitar daños al ecosistema que no provenga de la empresa.</p>	<p>Tasa de Has contaminadas</p>	<p>Reducir la mayor cantidad de Ha que son contaminados por las operaciones de la empresa, llegando como máximo al 8%</p>	<p>10%</p>	<p><i>Número de Has contaminadas</i></p> <hr/> <p><i>Total Ha Operación</i></p>	<p>Permite tener conocimiento porcentual de la contaminación que se emite mensualmente</p>	<p>Mensual</p>
<p>Aumentar los incentivos a los trabajadores mediante bonos y canastas básicas para que los trabajadores se sientan valorados por la organización.</p>	<p>Número de libras producidas por hectárea</p>	<p>Aumentar la productividad existente, proyectando un incremento de mínimo un 5%, esto es 1600</p>	<p>1500</p>	<p><i>Total lb producidas</i></p> <hr/> <p><i>Número Ha</i></p>	<p>Permite conocer el promedio de libras que se recogen un mes por cada hectárea cultivada</p>	<p>Trimestral</p>

Disminuir el riesgo financiero de la empresa, mediante la implementación de indicadores de eficacia y eficiencia para la empresa	Ratio de endeudamiento	Reducir el endeudamiento existente en la empresa, para que exista mayor control de inversiones, llegando a un ratio de máximo 1	1,2	$\frac{\textit{Deuda Total}}{\textit{Capital Propio}}$	Permite tener noción de las deudas que posee la empresa, y así conocer cuánto de la deuda se resuelve mediante el capital de la misma	Mensual
	Ratio de liquidez	Aumentar la liquidez de la empresa, para poder realizar mayores movimientos financieros basados en los valores	1,47	$\frac{\textit{Activo Circulante}}{\textit{Activo Circulante}}$	Permite conocer cuánto de la deuda de corto plazo se resuelve basados en el activo circulante(corto plazo) de la	Mensual

		actuales de la empresa, superando al menos en un 10% el valor actual			empresa	
Aumentar la rentabilidad de la empresa, mediante análisis concientizado de las necesidades y requerimientos de la empresa, para poder tener retornos basados en las inversiones realizadas.	Retorno sobre Inversiones	Aumentar el retorno sobre inversiones realizadas, efectuando un análisis de las inversiones futuras a realizarse,	1,35	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activos Totales}}$	Permite conocer el retorno que tienen las inversiones realizadas en un período determinado, y cuánto del activo de la empresa está comprometido para pagar estas inversiones	Mensual

		llegando a un valor mínimo de 10% sobre el actual				
--	--	---	--	--	--	--

Fuente: Realizado por las autoras

4.5. INTERES/ EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS

Cuadro 4. 3: INTERES/ EXPECTATIVAS DE LOS STAKEHOLDERS

STAKEHOLDERS	Interés/ Expectativas del Stakeholders	Análisis de Impacto Positivo o Negativo	Potenciales Estrategias
---------------------	---	--	--------------------------------

Trabajadores, tanto administrativos como obreros	Aumento en resultados financieros de la empresa, y estabilidad de la empresa en el mercado	Impacto Positivo para la empresa, exige tener réditos positivos	Mayor productividad basado en capacitaciones
Población de la isla Puna	Retorno en obras para el sector	Impacto Positivo, exige conciencia social	Reducción de índices de contaminación
Accionistas	Mayor retorno sobre inversiones realizadas	Impacto Positivo, permite tener inversiones que realicen retornos atractivos	Retorno sobre Inversiones con mayores valores
Clientes a nivel mundial	Mayor productividad y mejor calidad del producto	Impacto positivo, exige producto de mejor calidad	Productividad estimulada en trabajadores y establecimiento de estándares de calidad
Los proveedores de insumos	Pago oportuno de cuentas y recibo efectivo de productos	Impacto Positivo, debido a que permite tener un buen historial de pago	Establecimiento de nuevas políticas de pago

La familia del personal que labora en la empresa	Estabilidad laboral y mejores condiciones en ambiente laboral	Impacto Positivo, permite tener una imagen positiva en el entorno externo de la empresa	Mejores condiciones laborales
Ecologistas	Reducción parcial o total de la contaminación emitida por la empresa	Impacto Positivo, exige la reducción de la contaminación emitida	Reducción de índices de contaminación
Estado	Pago puntual de responsabilidades con el Estado (IESS, SRI, Imp. Rta)	Impacto Positivo, refleja una imagen correcta ante los entes estatales	Establecimiento de políticas de pago puntuales a entes estatales
Sindicatos de Trabajadores	Correctas condiciones a los trabajadores	Impacto Positivo, dado que es necesario poder brindar correctas condiciones de trabajo	Mejores condiciones laborales
Cámara de Industrias de Guayaquil	Aportes puntuales en base a la producción realizada	Impacto Positivo, dado que se tiene buena relación con las empresas colegas	Establecimiento de comité representante en la Cámara de Industrias

Fuente: Realizado por las autoras

4.6. PLAN DE ACCIÓN

Cuadro 4. 4: PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLES
Implementar campañas de capacitación para mejorar productividad en todas las áreas, de forma que los trabajadores puedan rendir mejor.	Creación de grupos de apoyo para la correspondiente capacitación, en donde exista un representante por área.	Gerencias Altas y Medias
Realizar campañas para concientizar la necesidad de evitar la contaminación al ecosistema, y hacer un trabajo relacionado entre empresa- comunidad.	Contratación de capacitadores en ámbitos ecológicos, y coordinación con todas las áreas.	Departamento Financiero/ Directiva
Realizar escalas de compensación a los trabajadores, basados en sus rendimientos y productividad, de forma que no exista lugar a reclamos por excesos o disminuciones.	Toma de datos para medición de productividad, y en base a estos datos realizar la escala indicada.	Gerencia de Operaciones- Dpto. Financiero
Analizar correctamente todos los indicadores que la empresa refleje para optimizar todos aquellos que muestren errores o deficiencias.	Análisis profundo de los resultados obtenidos, y toma de decisiones inmediatas para las respectivas correcciones.	Directiva-Administración- Dpto. Financiero

Optimizar las inversiones que la empresa realice para en base a las inversiones revisadas tener un mejor retorno de las mismas.	Análisis de inversiones actuales, revisión de retornos de cada una, y filtración para quedarse con las que realmente otorgan rendimientos aceptables para la empresa.	Dpto. Financiero
---	---	------------------

Fuente: Realizado por las autoras

4.7. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuadro 4. 5: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Objetivos Estratégicos	Estrategias	Indicador	Forma Cálculo	Metas	Frecuencia	Plan Acción	Responsables
Aumentar la mejora continua de la compañía mediante la capacitación de trabajadores para innovar procesos tecnológicos y no tecnológicos.	Implementar campañas de capacitación para mejorar productividad en todas las áreas, de forma que los trabajadores puedan rendir mejor	Número de libras producidas por hectárea;	$\frac{\text{Total lb producidas}}{\text{Número Ha}}$	Aumentar el promedio de libras producidas por hectárea, a un valor mínimo de 2000 lb/ha	Mensual	Creación de grupos de apoyo para la correspondiente capacitación, en donde exista un representante por área	Gerencias Altas y Medias
		Tasa de mortandad	$\frac{\text{Total lb producto desecho}}{\text{Total lb producidas}}$	Reducir la tasa de mortandad de los cultivos, llegando al nivel máximo de 5%	Mensual		

<p>Aumentar la responsabilidad social, mediante charlas de concientización a las comunas de Puná, trabajadores de la isla y demás personas relacionadas para evitar daños al ecosistema que no provenga de la empresa.</p>	<p>Realizar campañas para concientizar a la necesidad de evitar la contaminación al ecosistema, y hacer un trabajo relacionado entre empresa-comunidad</p>	<p>Tasa de Has contaminadas</p>	<p><i>Número de Has</i> <i>Total Ha Operación</i></p>	<p>Reducir la cantidad de Ha que son contaminados por las operaciones de la empresa, llegando como máximo al 8%</p>	<p>Mensual</p>	<p>Contratación de capacitadores en ámbitos ecológicos, y coordinación con todas las áreas</p>	<p>Dpto. Financiero/ Directiva</p>
--	--	---------------------------------	---	---	----------------	--	--

Aumentar los incentivos a los trabajadores mediante bonos	Realizar escalas de compensación a los	Número de libras producidas por hectárea	$\frac{\textit{Total lb producidas}}{\textit{Número Ha}}$	Aumentar la productividad existente, proyectando	Trimestral	Toma de datos para medición de productividad	Gerencia de Operaciones Dpto. Financiero
---	--	--	---	--	------------	--	--

y canastas básicas para que los trabajadores se sientan valorados por la organización.	trabajadores, basados en sus rendimientos y productividad, de forma que no exista lugar a reclamos por excesos o disminuciones			un incremento de mínimo 5%, esto 1600	un es	, y en base a estos la realizar escala indicada	
Disminuir el riesgo financiero de la empresa, mediante la	Analizar correctamente todo los indicadores	Ratio de endeudamiento	$\frac{\textit{Deuda Total}}{\textit{Capital Propio}}$	Reducir el endeudamiento existente en la empresa, para que	Mensual	Análisis profundo de los resultados obtenidos, y toma de	Directiva Administración-Dpto. Financiero

implementación de indicadores de eficacia y eficiencia para la empresa	que la empresa refleje para optimizar todos aquellos que muestren errores o deficiencias			exista mayor control de inversiones, llegando a un ratio de máximo 1		decisiones inmediatas para las respectivas correcciones
		Ratio de liquidez	<u>Activo Circulante</u>	Aumentar la liquidez de la empresa, para poder realizar mayores movimientos financieros basados en los valores actuales de la empresa, superando al menos en un 10% el valor	Mensual	

				actual			
Aumentar la rentabilidad de la empresa, mediante análisis concientizado de las necesidades y requerimientos de la empresa, para poder tener retornos basados en las inversiones realizadas.	Optimizar las inversiones que la empresa realice para en base a las inversiones revisadas tener un mejor retorno de las mismas	Retorno sobre Inversiones	$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Activos Totales}}$	Aumentar el retorno sobre inversiones realizadas, efectuando un análisis de las inversiones futuras a realizarse, llegando a un valor mínimo de 10% sobre el actual	Mensual	Análisis de inversiones actuales, revisión de retornos de cada una, y filtración para quedarse con las que realmente otorgan rendimientos aceptables para la empresa	Dpto. Financiero

Fuente: Realizado por las autoras

CAPÍTULO 5 RIESGOS

5.1 ESTIMACIÓN DE RIESGOS

- Muerte del accionista mayoritario y director de la empresa por causa de su edad o enfermedad causaría una crisis en la organización.
- Un accidente marítimo de las gabarras que transportan toda clase de insumos hacia la organización causaría retraso en la producción y a su vez en la distribución.
- Un alto impacto ambiental causaría sanción por parte del estado de acuerdo a lo que está establecido en la constitución.
- Una enfermedad como en el año 2000 de la mancha blanca causaría una disminución considerable de la producción afectando esto a toda la organización y a la oferta del Ecuador.
- Si ocurre un tsunami o maremoto en el que sea afectado tanto el personal, como la producción e instalaciones causaría un periodo largo de tiempo de desorganización y retraso en la producción.
- Si ocurre un robo por parte de piratas en el cual se llevaran gran parte de lo producido causaría disminución de las ganancias.
- Si ocurre una altercado entre jefe-subordinado por motivo de sospecha de deshonestidad esto causaría un pésimo ambiente laboral.
- Una pérdida de documentos en general causaría retrasos en los procesos para el pago a proveedores y a su vez el cobro a acreedores.

5.2 CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS

5.2.1. MATRIZ DE RIESGOS

Cuadro 5. 1: Matriz de Riesgos

RIESGO	RESPONSABLE	PLAN DE ACCION
1. Muerte del accionista mayoritario y director de la empresa por causa de su edad o enfermedad causaría una crisis en la organización	Presidente Propietario	Plan de contingencia el cual delega direccion y decision a su familiar o persona de confianza
2. Un accidente marítimo de las		

gabarras que transportan toda clase de insumos hacia la organización causarían retraso en la producción y a su vez en la distribución.	Gerente Administrativo Tecnico	Mantenimiento continuo de las gabarras, ni abusar de su tiempo de vida útil
3. Un alto impacto ambiental causarían sanción por parte del estado de acuerdo a lo que está establecido en la constitución.	Biologos	Estudios y analisis ambientales para evitar cualquier daño ambiental o social
4. Una enfermedad como en el año 2000 de la mancha blanca causarían una disminución considerable de la producción afectando esto a toda la organización y a la oferta del país.	Biologos	Continuar con el sistema auto produccion de larvas para que la probabilidad de este riesgo sea minima
5. Si ocurre un tsunami o maremoto en el que sea afectado tanto el personal, como la producción e instalaciones causarían un periodo largo de tiempo de desorganización y retraso en la producción.	Jefe de seguridad Industrial	Para este tipo de riesgos lo unico que se puede hacer tener pronta comunicación con el INAMI e institutos que puedan avisar rapidamente a la empresa y esta pueda evacuar rapidamente hacia los lugares centrales de Puna que es una Zona montañosa
6. Si ocurre un robo por parte de piratas en el cual se llevaran gran parte de lo producido causarían disminución de las ganancias.	Jefe de seguridad Industrial	Como este riesgo es muy probable se debe tener comunicación con la guardia costera para el reguardo de las zonas en las que la seguridad no se abarca por su longitud

7. Si ocurre una altercado entre jefesubordinado por motivo de sospecha de deshonestidad esto causarían un pésimo ambiente laboral	Gerente Recursos Humanos	Llevar una comunicación efectiva entre JefeSubordinado, Subordinado-Jefe para resolver de manera justa y correcta este tipo de problemas
--	--------------------------	--

8. Una pérdida de documentos en general causaría retrasos en los procesos para el pago a proveedores y a su vez el cobro a acreedores.	Gerente Recursos Humanos	Llevar un control departamental de cada documento que pasa por las diferentes areas para que todo documento cumpla con su proceso establecido
--	--------------------------	---

Fuente: Realizado por las autoras

5.2.2 GRÁFICO DE RIESGOS

Cuadro 5. 2 Indicadores Riesgos

Riesgo	Riesgo	Probabilidad	Impacto	Estado
1	Muerte del accionista mayoritario	80%	10	ROJO
2	Accidente marítimo	40%	6	AMARILLO
3	Alto impacto ambiental	5%	5	VERDE
4	Enfermedad a la producción del camarón	5%	10	AMARILLO
5	Desastre natural	10%	10	AMARILLO
6	Piratas roben la producción	60%	5	ROJO
7	Altercado Jefe-Subordinado	50%	5	AMARILLO

8	Perdida de documentación	50%	8	ROJO
---	--------------------------	-----	---	------

Fuente: Realizado por las autoras

Figura 5. 1: RIESGOS



Fuente: Realizado por las autoras

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

✓ Según el Objetivo de “Realizar un análisis del funcionamiento de los departamentos para poder determinar la causa-efecto necesaria para la construcción de un modelo de dirección” nuestra conclusión es que: El estudio realizado a la empresa Industrias y Cultivos El Camarón S.A. se puso a llegar a la conclusión que la empresa a pesar de tener problemas administrativos, no repercute esto tanto en sus ingresos, estableciéndola como una empresa fuerte y sólida por ser una de las camaroneras más grandes del Ecuador.

✓ Según el Objetivo “Elaborar un plan estratégico para la mejor coordinación del personal administrativo para lograr así un avance continuo de la empresa” nuestra conclusión es: Con la información que reflejó el análisis metodológico realizado, con los diferentes tipos de metodología se pudo plantear nuestro plan estratégico. Claro está que existen áreas que se deben mejorar su calidad y eficiencia como lo es en el área administrativa específicamente ya que se puede mejorar el ambiente laboral incentivando al empleado, motivándolo a la mejora continua para que la compañía crezca uniformemente.

✓ Según el Objetivo “Realizar un análisis financiero de los últimos 3 años (2011-2013) utilizando datos históricos de la empresa, para medir su liquidez.” Nuestra conclusión es: Se midieron indicadores que colaboraron a ver cómo está a nivel financiero y no financiero la empresa logrando ver su liquidez y su nivel productivo proponiendo planes de contingencia y objetivos estratégicos para evitar que la organización se desestabilice.

✓ Según el Objetivo “Diseñar una propuesta metodológica de implementación de la herramienta de gestión BSC en el área afectada” nuestra conclusión es: La propuesta metodológica realizada, se pudo alinear con los objetivos del estudio y planteando estrategias, mediante el cuadro de mando integral se pudo organizar toda esa información para una mejor solución.

6.2. RECOMENDACIONES

- Según el Objetivo de “Realizar un análisis del funcionamiento de los departamentos para poder determinar la causa-efecto necesaria para la construcción de un modelo de dirección” nuestra recomendación es: Se recomienda a la empresa tomar en cuenta el estudio para la mejora de la compañía, capacitando continuamente a su personal, realizando correctamente planes de empowerment (delegación de poder) para llevar una Comunicación efectiva y amena en el ambiente laboral, ayudando esto tanto al personal, directivos y a la Institución.
- Según el Objetivo “Elaborar un plan estratégico para la mejor coordinación del personal administrativo para lograr así un avance continuo de la empresa” nuestra recomendación es: Se recomienda a la empresa aplicar siempre planes estratégicos para poder resolver los problemas que se vayan presentando ya que si plantean una solución optima el problema tendrá una mejor dirección.
- Según el Objetivo “Realizar un análisis financiero de los últimos 3 años (2011-2013) utilizando datos históricos de la empresa, para medir su liquidez.” Nuestra recomendación es: La empresa debe realizar un constante análisis de sus estados financieros, su producción y su calidad ya que esta producción de camarón es destinada a consumidores internacionales los cuales tienen un estándar de calidad mucho más elevado, aunque en la actualidad la cámara nacional de acuicultura y pesca tiene emprendido la campaña de “El camarón Ecuatoriano el mejor del mundo” el cual colabora con una publicidad a nivel mundial de nuestros camarones, promoviendo nuestros estándares altos de calidad, como se dan nuevas plazas de trabajo en su mayoría a madres solteras, incluso ayudando la economía del Ecuador.
- Según el Objetivo “Diseñar una propuesta metodológica de implementación de la herramienta de gestión BSC en el área afectada” nuestra recomendación es: Se recomienda la implementación de la propuesta metodológica del cuadro de mando integral ya que con esto podrán monitorear sus estrategias y ver si se cumplen en el tiempo establecido o no, ayudando esto a la mejoramiento continuo de la empresa.

ANEXOS

DATOS ENCONTRADOS DURANTE LA FORMULACION DEL PROYECTO

Un dato muy curioso sobre el estudio es que los camarones son cosechados dos veces al mes cuando existen los agujajes, normalmente al mes existen 4 agujajes pero se planifican dos para la cosecha en la cual el camarón no se sabe que reacción química hace que cuando esta la luna llena salen todos a flote y se mantienen ahí durante la luna llena aprovechando esto para la cosecha del mismo ya que si no ocurriera esto normalmente los camarones se entierran en la arena haciendo muy dificultosa la cosecha.

MODELO DE ENCUESTAS REALIZADAS

Facultad de
Ciencias Sociales
y Humanísticas



INDUSTRIAS Y CULTIVOS EL CAMARON S.A.

Buen día somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, agradecemos que nos puedan ayudar llenando correcta y con sinceridad las siguientes preguntas.

Instrucción:

Valoración: Muy Satisfactorio (1), Satisfactorio (2), Regular (3), Malo (4)

PREGUNTAS	Calificación			
	1	2	3	4
1. ¿Conoce usted acerca de la misión, visión y objetivos de la empresa?				
2. ¿Cree usted que la empresa cuenta con el personal capacitado para sus labores diarias?				
3. ¿Cuenta con los sistemas informáticos adecuados para el área en la cual usted labora?				
4. La comunicación con sus colaboradores de las diferentes áreas departamentales es fluido y sin conflicto				
5. ¿El lugar donde se desempeñan sus labores se encuentra en perfecto orden?				
6. Al momento de realizar un trámite o proceso de un departamento a otro existe pérdida total o parcial de cierta información				
7. ¿Qué valor le daría a su ambiente laboral?				
8. ¿El jefe departamental motiva a sus empleados a la mejora continua?				

9. El liderazgo por parte del jefe departamental es el correcto?				
10. ¿Se realizan capacitaciones al personal para ejecutar nuevos proyectos en la empresa?				
11. ¿Usted cree que los problemas internos se solucionan correctamente?				
12. En frecuencia se ha presentado algún imprevisto con el cliente en el cual se ha visto afectada la relación clienteproveedor				
13. ¿Al momento de requerir información de otro departamento esta es otorgada de manera rápida y correcta?				
14. ¿Recibe sus suministros de oficina al tiempo correcto establecido por la empresa para su llegada?				
15. Influye la rotación del personal dentro del proceso de labores				

REFERENCIAS

- America Economía. (27 de Octubre de 2014). *Ni duerme ni se lo lleva la corriente: ¿por qué el camarón ecuatoriano logra competir a nivel global?* Obtenido de <http://americaeconomia.com/negocios-industrias/ni-duerme-ni-se-lo-lleva-la-corrientepor-que-el-camaron-ecuadoriano-logra-compe>
- Bendor-Samuel, P. (2008). *Outsourcing and management (Why the market Benchmark Will Topple Old School Management Styles)*.
- Blanchard, K., Carlos, J., & Randolph, A. (1996). *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Norma.
- Bravo, E. (Junio de 2003). **CASO 2: LA INDUSTRIA CAMARONERA EN ECUADOR**. Recuperado el 2015, de <http://www.edualter.org/material/sobirania/enlace7.pdf>
- Cámara Nacional de Acuicultura. (2014). *Exportaciones por Mercado y País Comparativo acumulado a Diciembre 2014*. Recuperado el 2015, de <http://www.cnaecuador.com/comercio-exterior/estadisticas/camaron>
- El Mejor Camarón Del Mundo. (s.f.). *El Mejor Camarón Del Mundo*. Recuperado el 2015, de <http://www.elmejorcamarondelmundo.com/>
- G&C Global Solution. (2015). *La CAdena de Valor de Michael Porter*. Obtenido de http://bsc-rse.org/claroline/courses/PRO/document/5_Documentos_Metodologia_Lecturas/Documentos_complementarios/2_Que_es_la_Cadena_de_Valor.pdf
- Grupo Quirola. (2014). *Misión y Visión - Bienvenido al Grupo Quirola*. Obtenido de https://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&cad=rja&uact=8&ved=0CBwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.gquirola.com%2Fhtml%2Fquirola%2Fmisionvision.html&ei=8cJKVbmYJ_X8sAS4YHwCA&usg=AFQjCNH6NeJI-5U1HoQCtYQBAHcb2CHmDw&sig2=NwCezkvSMNbq1FIE4K

Harvard Business School Publishing Corporation. (2004). *Mapas estrategicos como convertir los activos intangibles en resultados tangibles* (2000 ed.).

Kaplan, & Norton. (2008).

Kaplan, R., & Norton, E. (1998). *The Balanced Scorecard by Kaplan & Norton* . Recuperado el 2015, de <http://>

karlknapp.com/resources/management/balancedscorecard/balancedscorehistory.doc

Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2008). *Estadística aplicada a los Negocios y la Economía (Decimotercera ed.)*.

Mind Tools. (s.f.). *Using the TOWS Matrix*. Recuperado el 2015, de http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_89.htm

Pahl, N., & Richter, A. (2007). *SWOT ANALYSIS- Idea, Methodology and a Practical Approach*.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Harvard Business School.

Rojo, J. M. (22-26 de Junio de 2006). *ANÁLISIS DESCRIPTIVO Y EXPLORATORIO DE DATOS*. Obtenido de

<http://www.uv.es/friasnav/SPSS analisisdescriptivo.pdf> Santos,

D. d. (1994). *Plan de Negocios*. Madrid.

Simonotti, F. (s.f.). *Estudio de un caso de fijación de objetivos anuales en una empresa trasnacional*. Recuperado el 2015, de

<http://www.aacademica.com/000038/242.pdf>

Superintendencia de Bancos del Ecuador. (2013). *Calificación de Riesgo Instituciones Sistema Financiero 2013*. Recuperado el 2015, de

http://www.sbs.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=3182&vp_tip=1.

Zarella. (s.f.). *Definiciones Básicas del BSC*. Recuperado el 2015, de <http://es.scribd.com/doc/7701813/Definiciones-bAsicas-Del-Bsc>

