



Leslie Fabiola Fajardo Fajardo

Erika Virginia Robles Tomalá

**OPTIMIZACION DE LA GESTION Y DESEMPEÑO DEL FACTOR  
HUMANO Y FINANCIERO EN LA EMPRESA AZAKTILSA S.A**

Trabajo de Conclusión de Carrera (T.C.C.) presentado como requisito parcial para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía.


**UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO**

Guayaquil, 2016

FAJARDO, Leslie, y ROBLES, Erika, Optimización de la gestión y desempeño del factor humano y financiero en la empresa Azaktilsa S.A. Guayaquil: UPACÍFICO, 2016, 112p. Master Nicolás Campaña (Trabajo de Conclusión de Carrera-T.C.C. presentado a La Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico).

Resumen: Esta investigación se realiza a una empresa camaronera denominada Azaktilsa S. A. ubicada en el sur de la ciudad de Guayaquil, contiguo al sector denominado las Esclusas, tuvo como objetivo general el establecer un modelo de gestión del talento humano y de planificación financiera orientado a lograr un crecimiento. La metodología aplicada se basó en el inductivo, con aplicación del método de estudio de caso, para ello se realizó una investigación de campo. Como principales conclusiones es la existencia de procesos y funciones no claras del talento humano lo que genera cansancio, duplicidad de funciones que conlleva pérdida de eficiencia. En el aspecto financiero, aunque presenta la mayoría de sus indicadores por encima del promedio de la industria se requiere realizar un examen a mayor profundidad de sus políticas y procedimientos contables. Como fruto de las conclusiones se propone un sistema de diseño de puestos que es crítico en la gestión del sistema de talento humano y unas recomendaciones para mejorar la calidad de estados financieros para posterior lectura de sus indicadores.

Palabras claves: Empresas, talento humano, gestión empresarial, gestión financiera

	<b>ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)</b>	Fecha: 09/07/2015
	<b>PA-FR-67</b>	Versión: 001
		Página: III de 1

### DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingenieras Comerciales de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

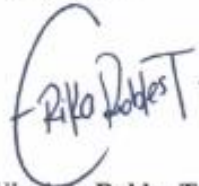
El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



**Leslie Fabiola Fajardo Fajardo**  
Facultad de Negocios y Economía  
Universidad Del Pacífico



**Erika Virginia Robles Tomalá**  
Facultad de Negocios y Economía  
Universidad Del Pacífico

Fecha:

Guayaquil, 02 de agosto del 2016

Título de T.C.C.:

Optimización de la gestión  
de empleo del factor humano  
y financiero en la empresa  
Azaktilsa S. A.

Autores:

Leslie Fabiola Fajardo Fajardo  
Erika Virginia Robles Tomalá

Tutor:

Master Nicolas Campaña

Miembros del Tribunal:

Master Erick Suarez

Master Eduardo Mata

Fecha de calificación:

14 de abril del 2016

## **DEDICATORIA**

Este paso de mi vida se lo dedico a principalmente a Dios, a mis pilares y motor de vida mis padres Isauro Fajardo y Ligia Fajardo a mis hermanas Pamela y Jaelia Fajardo mis compañeras de siempre. A una persona muy especial mi Tia Violeta Fajardo por estar siempre a mi lado en todo momento en este largo proceso y en mi vida completa.

Gracias a mis amigas de toda la vida por ellas empujarme y brindarme su apoyo incondicional siempre Viviana Villacres y Gabriela Pereira.

**Leslie Fabiola Fajardo Fajardo**

## **DEDICATORIA**

Mi trabajo de culminación de carrera está dedicado principalmente a Jesús y María que han sido mis guías en todo mi camino, a mis padres y hermano Pedro Robles Campos, Carmen Rosa Tomala Ruiz y Pedro Robles Tomala ya que sin ellos nada de mi vida hubiese sido posible gracias por estar siempre a mi lado cuidándome, apoyándome y dándome ese empujoncito con mucho amor cuando más lo he necesitado, a mi amado esposo Francisco García por siempre alentarme a seguir cuando ya me estaba dando por vencida, a la luz de mi vida mi pequeñito Sebastián por ser mi compañero en este proceso y motivación cada día, a mis abuelitos y tías Cecilia y Jenny por confiar en mí y apoyarme cuando más lo necesite.

**Erika Robles Tomala**

## ÍNDICE GENERAL

### Contenido

CAPÍTULO I: GENERALIDADES .....	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 General .....	4
1.3.2 Específicos .....	4
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.5 DELIMITACIÓN .....	6
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ACUICULTURA .....	7
2.1.1 Acuicultura en la historia .....	8
2.1.2 Análisis de la industria: Tendencias generales de la acuicultura global	9
2.1.3 Análisis del mercado mundial del camarón .....	10
2.1.4 Situación financiera de empresas de la rama de acuicultura del	13
Guayas	
2.2 TEORÍA SOBRE ADMINISTRACIÓN.....	15
2.2.1 Administración en civilizaciones antiguas.....	16
2.2.2 Administración científica de Frederick Taylor .....	17
2.2.3 Administración clásica de Henry Fayol .....	18
2.2.4 Teoría administrativas de Max Weber .....	21
2.2.5 Teoría X .....	21
2.2.6 Teoría Y .....	22
2.2.7 Teoría Z.....	22
2.2.8 Teoría de la plusvalía .....	23
2.2.9 Programación neurolingüística (PNL): .....	23
2.3 INDICADORES FINANCIEROS .....	24
2.3.1 Indicadores financieros .....	24

2.3.2	Escudos fiscales .....	25
2.3.3	Punto de equilibrio .....	25
2.4	PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA .....	26
2.4.1	Análisis del entorno.....	28
2.4.2	FODA .....	29
2.4.3	Visión .....	30
2.4.4	Misión .....	30
2.5	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS .....	31
2.5.1	La administración del talento humano .....	31
2.5.2	Competencias .....	31
2.5.3	Análisis y descripción de puestos de trabajo.....	33
2.5.4	Clima organizacional .....	35
2.6	MARCO METODOLÓGICO .....	37
2.6.1	Tipo y método de investigación .....	37
2.6.2	Población y muestra .....	38
2.6.3	Análisis de resultados.....	39
2.6.4	Actividades realizadas.....	39
2.6.5	Diseño de encuesta .....	40
CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....		43
3.1	ANÁLISIS PESTE .....	43
3.1.1	Entorno político.....	43
3.1.2	Entorno económico .....	43
3.1.3	Entorno social.....	44
3.1.4	Entorno tecnológico .....	45
3.1.5	Análisis ecológico .....	46
3.2	DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: FODA.....	47
CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO INTERNO.....		48
4.1	ÁREA DE TALENTO HUMANO .....	48
4.2	ÁREA FINANCIERA .....	59
4.2.1	Año 2012.....	59
4.2.2	Año 2013.....	61
4.2.3	Año 2014.....	64

4.2.4	Año 2015 .....	66
4.3	CONCLUSIÓN .....	73
CAPÍTULO V: LA PROPUESTA.....		75
5.1	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	75
5.2	ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE AZAKTILSA S.A.....	75
5.3	DESCRIPCIÓN, DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS .....	76
5.3.1	Organigrama estructural.....	77
5.3.2	Organigrama funcional.....	80
5.4	POLÍTICAS PARA MEJORAR LA POSICIÓN FINANCIERA DE AZAKTILSA S.A. ....	90
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		93
Conclusiones .....		93
Recomendaciones.....		94
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		95
APÉNDICES .....		103



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores financieros de empresas del ranking 1000 del sector camaronero, 2013 .....	14
Tabla 2. Teorías sobre competencias .....	32
Tabla 3. Distribución de personal .....	38
Tabla 4. FODA de la empresa, 2015 .....	47
Tabla 5. Estado de situación de Azaktilsa, 2012.....	59
Tabla 6. Estado de situación de Azaktilsa S.A., estructura financiera, 2012.....	60
Tabla 7. Estado de resultados, Azaktilsa S.A. 2012.....	61
Tabla 8. Estado de situación de Azaktilsa S. A. 2013 .....	62
Tabla 9. Estructura financiera del estado de situación de Azaktilsa S. A. 2013..	62
Tabla 10. Estado de resultados de Azaktilsa S.A. 2013.....	63
Tabla 11. Azaktilsa S.A. Estado de situación 2014 .....	64
Tabla 12. Azaktilsa S.A. Estructura financiera, 2014 .....	65
Tabla 13. Azaktilsa S. A. Estado de resultados, 2014.....	65
Tabla 14. Azaktilsa S.A. Estado de situación, 2015 .....	66
Tabla 15. Azaktilsa S. A.: Estado de resultados, 2015 .....	67
Tabla 16. Análisis financiero de Azaktilsa S. A. 2012-2015 .....	68
Tabla 17. Análisis comparativo de indicadores financieros de Azaktilsa S.A: con empresas del sistema Supercías. ....	70
Tabla 18. Análisis de liquidez, Azaktilsa S.A., 2012-2014 .....	70
Tabla 19. Análisis comparativo de indicadores de endeudamiento de Azaktilsa S.A. ....	71
Tabla 20. Análisis comparativo de indicadores de rotación de Azaktilsa S.A. 2012-2014.....	72
Tabla 21. Azaktilsa S.A. Indicadores de rentabilidad, 2012-2014.....	73
Tabla 22. Azaktilsa S.A.: Ajustes propuestos .....	91

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Gráfico de participación de primeros 15 países exportadores de camarón congelado, 2014 .....	10
Figura 2. Crecimiento de 10 principales exportadores de camarón congelado, 2009-2014 (Valores).....	11
Figura 3. Exportaciones ecuatorianas de camarón congelado, toneladas, periodo 2009-2014 .....	12
Figura 4. Gráfico de crecimiento de exportaciones ecuatorianas de camarón en toneladas y valor, 2009-2014 .....	13
Figura 5. Proceso de planificación .....	27
Figura 6. Análisis de entorno general .....	28
Figura 7. Dirección estratégica de recursos humanos, enfoque sistémico .....	31
Figura 8. Clasificación de competencias.....	33
Figura 9. Ecuador: Crecimiento anual de exportaciones de camarón (US\$ y toneladas) .....	44
Figura 10. Personal Encuestado por género.....	48
Figura 11. Personal encuestado por grupo etario .....	49
Figura 12. Antigüedad de los trabajadores.....	50
Figura 13. Aspectos positivos de trabajar en la empresa .....	51
Figura 14. Aspectos negativos de la empresa .....	52
Figura 15. Opinión sobre la importancia del talento humano en las empresas.....	53
Figura 16. Opinión sobre el ambiente de trabajo .....	54
Figura 17. Opinión sobre el sistema de gestión en la empresa .....	55
Figura 18. Principales problemas del área de talento humano de la empresa.....	56
Figura 19. Sugerencias para el crecimiento de la empresa .....	57
Figura 20. Organigrama estructural de Azaktilsa S.A. ....	77
Figura 21. Organigrama funcional de Azaktilsa S.A. ....	80

## **OPTIMIZACION DE LA GESTION Y DESEMPEÑO DEL FACTOR HUMANO Y FINANCIERO EN LA EMPRESA AZAKTILSA S.A.**

### **CAPÍTULO I: GENERALIDADES**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN**

La acuicultura se inició en Ecuador en el año 1968, luego de lo cual creció significativamente hasta 1998, pasados 30 años luego de un gran periodo de apogeo, tuvo su primera crisis generalizada en el año 1999, al registrarse una caída como resultado de una enfermedad denominada Mancha Blanca, que afectó la producción, la cual en el año 2001 retrocedió a niveles de 15 años atrás (FAO, 2011).

A partir del año 2002 se inicia la recuperación de la industria camaronera, al año 2013 las exportaciones de camarón sumaron la cifra de US D 1 784 millones, mientras que las de banano alcanzaron US D 2.354 millones (El Universo, 2014, p.4). Durante cinco de los primeros ocho meses del año 2014 el camarón superó a las exportaciones de banano, tradicionalmente el primer rubro de exportación del país luego del petróleo (El Universo, 2014).

En estas condiciones de bonanza camaronera, las empresas que participan en la industria deben aprovecharla, para ello es necesario realizar ajustes orientados a un

mejoramiento de su eficiencia y eficacia; además de una eventual ampliación de su capacidad de producción, por medio de mayor hectareaje y/o tecnologías de producción intensivas.

Vinculada con la industria camaronera, la empresa Azaktilsa S.A. quien está conformada por cinco accionistas, se dedica al cultivo de camarón en piscinas cercanas a la ciudad de Guayaquil; orientada a mejorar sus procesos y en el mediano plazo sus resultados, se presenta un análisis de los procesos, así como una propuesta de mejoramiento para alcanzar mejores niveles de eficiencia administrativa y operativa.

Para la realización de lo propuesto, el primer capítulo presenta los antecedentes, descripción del problema, objetivos y justificación. El segundo capítulo aborda los aspectos referenciales de la investigación, entre ellos el marco teórico, conceptual, institucional e investigaciones similares. El tercer capítulo describe el marco metodológico del proceso investigativo. El cuarto capítulo presenta el conjunto de resultados, discusión y análisis. El quinto capítulo presenta la propuesta de mejoramiento de la estructura y gestión empresarial. Finalmente, las conclusiones y recomendaciones.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Azaktilsa S. A. fue constituida el 27 de septiembre del 2001 en la ciudad de Guayaquil, su actividad principal es la cría de camarones y otras especies acuáticas, su sede está ubicada en el Guasmo Sur, cooperativa Unión de Bananeros.

Los propietarios actuales adquirieron la empresa dos años atrás, por lo que se trata de una nueva administración; por ello se encuentran realizando acciones de acoplamiento y ajuste. A continuación la problemática:

El talento humano es una de las bases de la sostenibilidad de la empresa; en Azaktilsa trabajan 12 personas, en las diferentes áreas, tanto de administración ventas y campo, no están claramente definidas, cada persona realiza las actividades que coyunturalmente surgen y supone debe realizar, sin que exista claridad en las actividades por puesto, todo esto conlleva a cierto caos en determinados momentos coyunturales, en que se evidencia una concentración de funciones en determinados puestos y una mayor soltura de trabajo en otros, sobre todo en tiempo de siembra y cosecha, las contrataciones se realizan de manera espontanea sin que exista claridad en lo que debería hacer la persona.

En cuanto a los aspectos financieros, los balances evidencian algunos rubros no adecuados al tipo de negocio y falta de otros rubros que obligatoriamente están presentes en una empresa de esta naturaleza, esto obliga a que se revise el tipo de registros existentes en los estados financieros para asegurar un adecuada presentación.

### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 General**

Establecer un modelo de gestión del talento humano y de planificación financiera en la empresa Azaktilsa S. A. que en un periodo de hasta cinco años mejore los indicadores de eficiencia en por lo menos un 5 % anual

#### **1.3.2 Específicos**

- Realizar un diagnóstico del talento humano de la empresa
- Elaborar un diagnóstico financiero de la empresa,
- Diseñar un subsistema de diseño de cargos para la gestión del talento humano de la empresa.
- Diseñar un conjunto de políticas y mecanismos para la gestión financiera de la empresa.

## 1.4 JUSTIFICACIÓN

La justificación de la investigación se realiza desde el enfoque de la conveniencia, la relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico y utilidad metodológica. Por su conveniencia y relevancia social es necesario ya que la industria camaronera es un importante subsector de la economía, donde existen alrededor de 3 000 fincas con 210.000 hectáreas en producción, de las cuales el 60 % están en Guayas, 15 % en El Oro, 9 % en Esmeraldas, 9 % en Manabí y 7 % en Santa Elena; todo lo cual genera aproximadamente 180 000 plazas de trabajo (Líderes.ec, 2014); el eslabón encargado de las actividades post cosecha en empacadoras previo a la exportación un alto porcentaje es mano de obra del sexo femenino.

Adicionalmente a la conveniencia y relevancia, la industria camaronera, actualmente es el segundo rubro de exportación no petrolera del país, por lo que genera las divisas tan necesarias, mucho más en un contexto como el actual en que el principal rubro de exportación del Ecuador, que es el petróleo presenta una tendencia de precios a la baja; por tanto, se requiere fortalecer a los actores que están operando en otros rubros orientados al comercio exterior, en este caso el camaronero.

En cuanto a la utilidad metodológica, aunque no existe información precisa de la estratificación de las empresas por el número de hectáreas en producción, de las 3000 fincas camaroneras (Líderes.ec, 2014), un alto porcentaje de estas pueden ser

de tamaño, como el caso de Azaktilsa que tiene 131 hectáreas, por lo que los resultados de esta investigación pueden ser útiles para empresas de similar tamaño, por lo que el estudio podría constituirse en un modelo de gestión para empresas pequeñas y medianas del sector camaronero.

Sobre la aplicación práctica, es una investigación de tipo aplicada, cuyos resultados son instrumentos de gestión que pueden ser inmediatamente aplicados por Azaktilsa S. A. y como se lo mencionó en el párrafo anterior por otras empresas de similar tamaño y actividad económica.

## **1.5 DELIMITACIÓN**

El estudio se aplica a la empresa camaronera Azaktilsa S. A. ubicada en la provincia del Guayas, cantón Guayaquil, parroquia Ximena, Guasmo sur, Cooperativa Unión de Bananeros. La empresa tiene sus piscinas camaroneras en el sector sur del Guasmo sur, al otro lado de las esclusas.

Las áreas de la empresa a analizar serán las siguientes:

- Talento humano,
- Gestión financiera

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

El marco teórico de la investigación será sobre teorías de acuicultura, administración, planificación, gestión del talento humano por competencias profesionales; además de finanzas empresariales.



## 2.1 ACUICULTURA

Según lo define la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y Alimentación (FAO), Acuicultura es una técnica de producción controlada por la acción humana de animales y plantas acuáticas tales como peces, moluscos, crustáceos, y plantas como algunas especies de algas, tanto para consumo humano o animal; para esto se realiza un control de los organismos y su medio ambiente. Aunque para muchos no es sino el control del medio ambiente para incidir en un aumento de la productividad de las especies que se desarrollan en el mismo (FAO, 2012).

La acuicultura puede tener varias formas según lo describe el documento de FAO (2012), tales como:

- La actividad más simple es el control del medio ambiente para que las especies se desarrollen, no incluye el cuidado de las mismas.
- Obtención de peces y animales en criaderos para soltarlos en el mar o agua dulce con el objeto que cuando alcancen tamaño comercial puedan ser capturados, de esta actividad no se conoce con fines comerciales en Ecuador.

- Se capturan especies juveniles para que en cautiverio y bajo cuidados especiales se crien hasta alcanzar tamaños comerciales en que puedan ser vendidos.
- Una cuarta forma y de tipo más sofisticado es la cría de juveniles de huevo obtenida de poblaciones silvestres, retenidos y alimentandos hasta alcanzar un tamaño comercial; este caso es el de los laboratorios de larvas de camarón desarrollados en Ecuador.

### **2.1.1 Acuicultura en la historia**

Aunque podría pensarse a la acuicultura como una práctica moderna, fruto de los adelantos científicos, en general es una práctica bastante antigua, tal como la agricultura y ganadería. Existen indicios que más de 3000 años en China existió piscicultura de engorde, donde Fan Li, publicó un Tratado de Piscicultura (475 a. C. ), por su parte Aristóteles menciona sobre el cultivo de ostras y Plinio sobre la morena en Roma (Castelló, 1993, p. 13).

En Europa se han descubierto instalaciones acuícolas explotadas en la Edad Media, muchas de ellas asociadas a comunidades de religiosos como conventos y abadías; también en 1890 en Canadá se realizaron las primeras pruebas para la producción controlada de bogavante (Castelló, 1993, p. 13).

Por lo anterior las actividades de acuicultura que hoy se practican ya de manera científica y con medios tecnológicos mucho más avanzados y bajo diferentes modelos como el extensivo, semi intensivo e intensivo, son el resultado de una acumulación de saberes, aunque sin negar que acelerados en los últimos cien años.

### **2.1.2 Análisis de la industria: Tendencias generales de la acuicultura global**

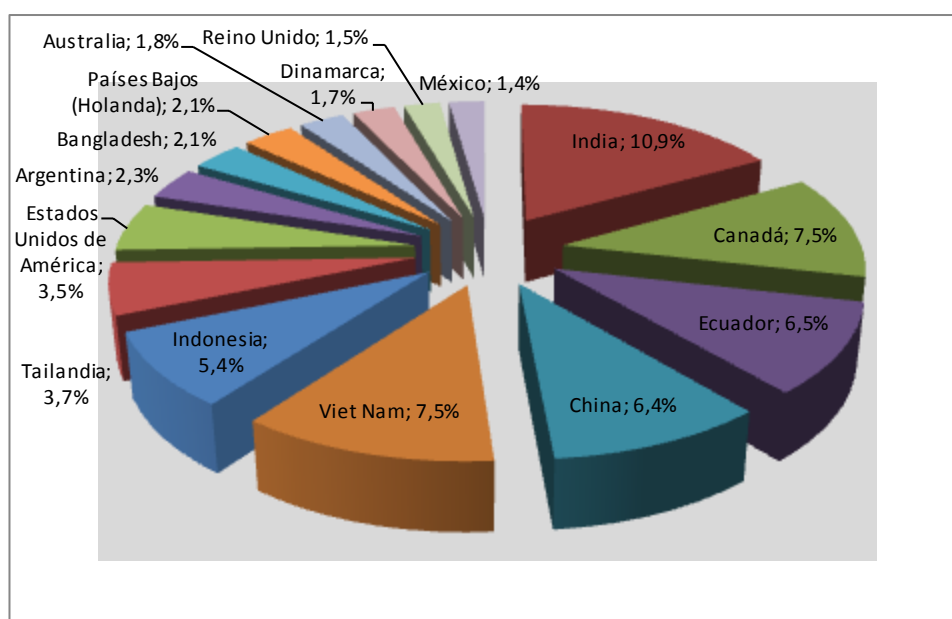
Como fruto de las diferentes mesas de análisis y reflexión sobre las tendencias de la acuicultura global de la FAO (2006), se citan las siguientes:

- Intensificación continua de la producción de acuicultura: La principal causa para esta tendencia es la poca disponibilidad de nuevas áreas para la explotación, ya que las tierras agrícolas son restringidas, en gran parte debido al control ecológico existente que es creciente en los diferentes países. Esta intensificación busca sostener la rentabilidad de las operaciones; aunque ello conlleva un costo de mayor carga de desechos e impactos ambientales negativos.
- Diversificación continua del uso de especies: Sobre todo en regiones donde la acuicultura está establecida, se busca de manera permanente el desarrollo de nuevas especies de alto valor comercial, tanto de agua salada como de agua dulce. Se estima que actualmente están en producción en cautiverio alrededor de 160 especies de pescado y marisco (FAADA, 2012), en Ecuador las especies mayormente cultivadas son el camarón marino, tilapia,

trucha arco iris, en menor medida chame y especies amazónicas como el sabalo y cachama.

- Diversificación continua de los sistemas y prácticas de producción: los sistemas o prácticas de producción evoluciona en la medida que otros se hacen menos rentables, y puede existir tendencias a migrar de agricultura a acuicultura, por ejemplo en terrenos inundables para producción de arroz que podría cambiar para criar tilapias por ejemplo.

### 2.1.3 Análisis del mercado mundial del camarón



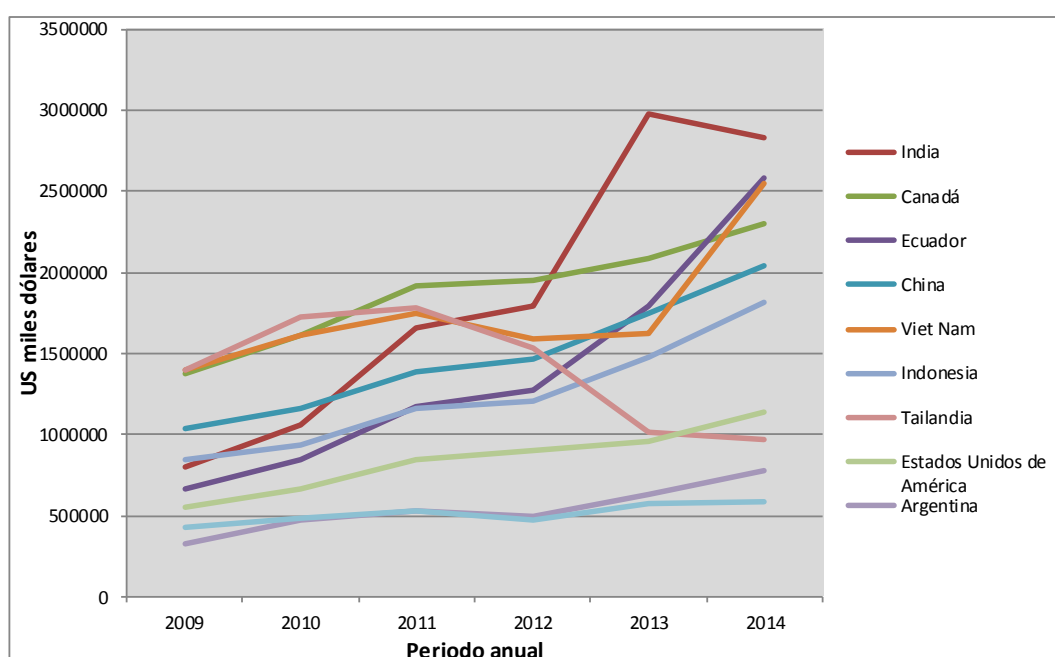
**Figura 1. Gráfico de participación de primeros 15 países exportadores de camarón congelado, 2014**

Fuente: [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Elaborado por: Leslie Fajardo y Erika Robles

El mercado mundial del camarón es altamente competitivo, con un producto de camarón salvaje y camarón de criadero; los 15 principales exportadores mundiales están encabezados por India que exporta el 10.9 % del producto, seguido de Canadá

que aporta con el 7.5 %, Ecuador es el tercer exportador en el año 2014 con el 6.5 % del total mundial, seguido de China quien aporta con el 6.4 % y Vietnam con el 7.5 % seguido de Indonesia con el 5.4 %; Tailandia y Estados Unidos participan con el 3.7 % y 3.5 % respectivamente, el resto de países participan con porcentajes inferiores al 3 %.



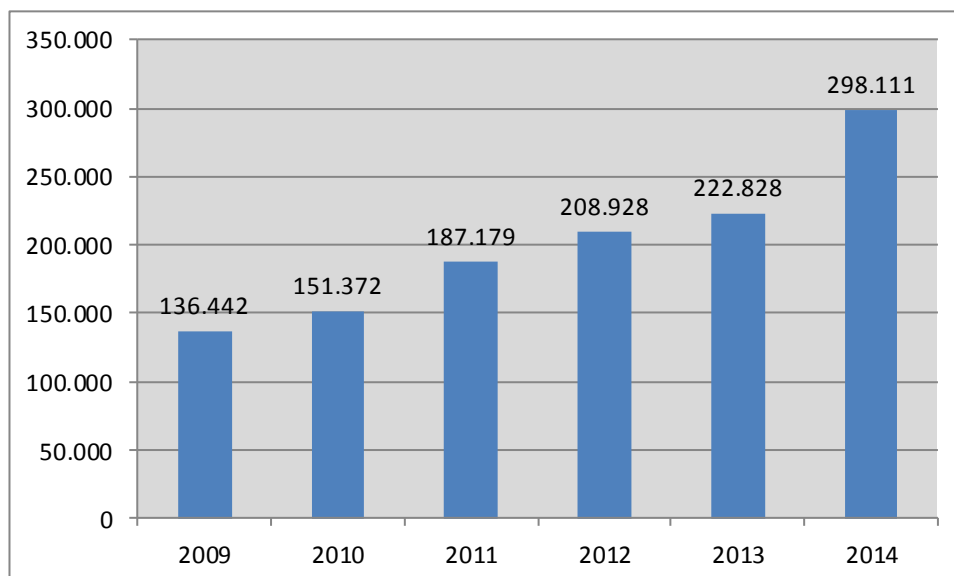
**Figura 2. Crecimiento de 10 principales exportadores de camarón congelado, 2009-2014 (Valores)**

Fuente: [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Elaboración: Leslie Fajardo y Erika Robles

En cuanto a las tendencias de crecimiento de las exportaciones durante el periodo 2009-2014 por parte de los diez principales exportadores de camarón se evidencia la agresividad en el crecimiento de India quien en el año 2009 estaba a un nivel cercano al de Ecuador, situación que en el periodo de cuatro años la superó significativamente, superando a Indonesia, China, Canadá y Vietnan. Ecuador

superó en el mismo periodo a Indonesia y ligeramente a China, quienes en el año 2009 presentaban exportaciones por arriba a las ecuatorianas.

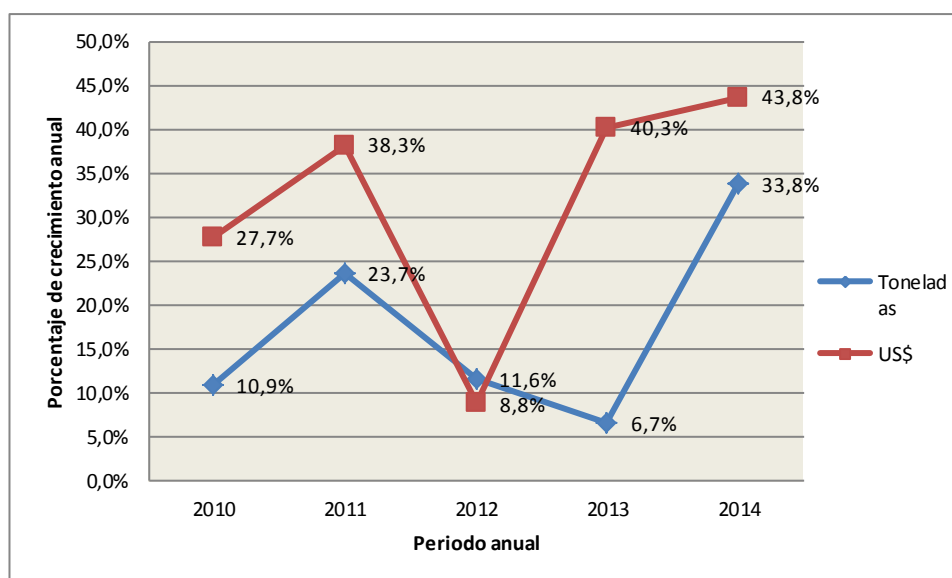


**Figura 3. Exportaciones ecuatorianas de camarón congelado, toneladas, periodo 2009-2014**

Fuente: [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

El posicionamiento de liderazgo mundial del Ecuador, ubicado en el tercer puesto de exportaciones mundiales de camarón se evidencia en el crecimiento del tonelaje exportado, que en ha crecido desde 136.442 toneladas en el año 2009 hasta alcanzar 298.111 toneladas en el 2014, con un sostenido crecimiento anual de la oferta exportable del crustaceo.



**Figura 4. Gráfico de crecimiento de exportaciones ecuatorianas de camarón en toneladas y valor, 2009-2014**

Fuente: [www.trademap.org](http://www.trademap.org)

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

El crecimiento de las exportaciones no solamente es por crecimiento de volumen sino que también obedece a los precios, como se evidencia en la gráfica presentada, donde en el periodo 2010-2014 existió un crecimiento de las toneladas, en diferentes magnitudes, pero en el año 2014 el crecimiento en valor fue en porcentajes de alrededor del 43.8% anual, mientras que la producción solamente creció en cerca del 33.8 %.

#### **2.1.4 Situación financiera de empresas de la rama de acuicultura del**

#### **Guayas**

En el informe de la Superintendencia de Compañías denominado ranking 1000 de las 1000 empresas más grandes del Ecuador, están siete empresas que corresponden al sector acuicultor; las mismas que presentan los siguientes indicadores financieros:

**Tabla 1. Indicadores financieros de empresas del ranking 1000 del sector camaronero, 2013**

Indicadores	Promedio del ranking	Mínimo	Máximo	Desviación estándar
LIQUIDEZ CORRIENTE	2,41	0,99	8,30	2,63
PRUEBA ACIDA	2,03	0,59	8,30	2,80
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,58	0,39	0,74	0,13
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1,56	0,64	2,83	0,78
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO NETO	1,17	0,46	1,85	0,50
APALANCAMIENTO	2,56	1,64	3,83	0,78
APALANCAMIENTO FINANCIERO	0,00	-0,00	0,00	0,00
FORTALEZA PATRIMONIAL	0,32	0,07	0,91	0,31
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL CORRIENTE	0,85	0,11	1,49	0,52
APALANCAMIENTO FINANCIERO A CORTO PLAZO	0,25	0,05	0,52	0,19
APALANCAMIENTO A CORTO Y LARGO PLAZO	0,26	0,05	0,55	0,21
ROTACIÓN DE CARTERA	6,88	0,00	13,96	5,24
ROTACIÓN DE ACTIVO FIJO	0,18	-31,02	15,84	15,21
ROTACIÓN DE VENTAS	1,24	0,08	2,16	0,82
PERÍODO MEDIO DE COBRANZA	60,31	0,00	193,24	62,94
PERÍODO MEDIO DE PAGO	54,55	0,00	134,83	42,69
IMPACTO GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	0,10	0,03	0,33	0,11
IMPACTO A LA CARGA FINANCIERA	0,05	0,00	0,26	0,09
RENTABILIDAD NETA DEL ACTIVO (Du Pont)	0,08	0,00	0,21	0,07
MARGEN BRUTO	0,23	0,12	0,46	0,14
MARGEN OPERACIONAL	0,13	0,07	0,40	0,12
RENTABILIDAD NETA DE VENTAS (MARGEN NETO)	0,07	0,00	0,25	0,08
RENTABILIDAD OPERACIONAL DEL PATRIMONIO	0,32	0,02	0,58	0,19
RENTABILIDAD FINANCIERA	0,18	0,00	0,36	0,14

Fuente: Superintendencia de Compañías, ranking 1000, sector acuicultor, 2013.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

Con respecto a la liquidez, los indicadores presentan cifras saludables en cuanto a la liquidez corriente (2.41) y la prueba ácida (2.03); cabe destacar que ambos indicadores presentan altas desviaciones estándar, por lo que no necesariamente son representativos del sector, ya que el rango del máximo y mínimo difieren bastante.

Sobre los indicadores de endeudamiento, en promedio las empresas deben 0.58 por cada 1 de activo, la desviación estándar es de 0.13, por lo que es representativa la media. El endeudamiento patrimonial está en US\$ 1.56 de deuda por cada dólar de



patrimonio; por cada dólar de activo fijo deben US\$ 1.17. El apalancamiento financiero promedio es de 2.56.

La rotación de cartera promedio es de 6.88, con un amplio rango de variaciones, mucho de ello se puede relacionar con que son una mezcla de empresas productoras, exportadoras o una combinación de ambas.

La rotación de ventas está en 1.24 veces al año, el periodo medio de cobranza es de 60.31 días, también con un rango amplio y una desviación estándar que implica poca representatividad de la media.

En cuanto a indicadores de rentabilidad, el margen bruto es de 0.23, siendo la mínima de 0.12 y la máxima de 0.46. el operacional es de 0.13, con un rango amplio entre la mínima y máxima. La rentabilidad operacional promedio del patrimonio es de 0.32 y la financiera de 0.18.

## **2.2 TEORÍA SOBRE ADMINISTRACIÓN**

La administración como una actividad profesional, empieza a tomar fuerza como teoría cuando se da un cambio en el administrador no propietario; por tanto con mayor necesidad de mostrar resultados.

### 2.2.1 Administración en civilizaciones antiguas

Como ejemplo de la existencia de propuestas administrativas en las civilizaciones antiguas, se citan las del Imperio egipcio y de Babilonia, entre las muchas referencias existentes en el resto de civilizaciones desde las asiáticas hasta los Incas en América.

**Imperio egipcio:** En la antigüedad existieron antecedentes sobre principios de control, principalmente en escritos referentes al imperio egipcio, donde existió la organización centralizada, previamente con una experiencia descentralizada en el periodo del 2160 a 1788 a.C., donde la Comisión de Impuestos fue el único nexo entre el gobierno central y los subestados, con una independencia similar a la de los estados feudales en el medioevo Europeo (George, Claude, & Alvarez, 2005, p. 6 Cap. D).

En el Antiguo Egipto (1530 – 1050 a.C.) en que reinó un estado centralizado, donde existió el control vía registro documentado, con escribanos profesionales; reconocieron la importancia de la especialización de la organización total, mediante transmisión de profesiones de padres a hijos (George, Claude, & Alvarez, 2005, p. 6 del cap. I).

El Imperio Babilónico también tuvo su nivel administrativo del Estado como el de una empresa, con transacciones documentadas, un principio de no delegación de responsabilidades, la contribución más significativa fue el Código Hammurabi en que se establecen salarios mínimos en una especie de estandarización de la administración de lo ahora conocido como talento humano; otro aspecto que resalta el Código es el control por medio del registro y el testigo; un tercer aspecto a resaltar es la responsabilidad, donde el profesional que construye una obra de mala calidad tiene que pagar con la muerte por ejemplo (George, Claude, & Alvarez, 2005, p. 7, cap. I).

### **2.2.2 Administración científica de Frederick Taylor**

Según muchos estudiosos, Taylor es el padre de la teoría moderna de la administración, quien en 1911 publicó los principios de la administración científica, inmediatamente aceptado por la clase empresarial de la época. En este texto se describía la teoría de la administración científica, para la realización de un trabajo (Robbins & Decenzo, 2009); sus principales aportes son los siguientes:

- Análisis de tiempos y movimientos con el objetivo de eliminar la ineficiencia y aumentar la eficacia en la realización de un trabajo.
- Selección científica del factor humano,
- Entrenamiento adecuado a los trabajadores,

- Estudio de la fatiga humana, como un preambulo de la seguridad industrial como se la conoce actualmente,
- División del trabajo y especialización del obrero en la preparación, ejecución y control de la labor,
- Diseño de cargos y tareas,
- La definición del homus economicus,
- Introducción al concepto de ambiente y trabajo,
- La racionalidad del trabajo,
- Estandarización de métodos,
- La supervisión funcional.

El énfasis de la propuesta de Taylor fue las tareas realizadas en el trabajo.

### **2.2.3 Administración clásica de Henry Fayol**

El aporte de Fayol a las teorías de administración se enfocó no en las tareas como su antecesor Taylor, sino en la estructura empresarial, para quien la administración empresarial es una actividad diferente a la contabilidad, finanzas, producción, distribución y otras funciones. La administración es una tarea común tanto a un Estado como al hogar, sus principios administrativos se los cita a continuación (George, Claude, & Alvarez, 2005, p.32).

- División del trabajo como medio para aumentar la eficiencia,
- Autoridad y responsabilidad como equilibrio,
- Disciplina,
- Unidad de mando, como elemento direccionador,
- Unidad de dirección como elemento integrador y direccionador,
- Subordinación de los intereses generales a los individuales,
- Remuneración del personal como medida de retribución justa,
- Centralización de la autoridad,
- Jerarquía, establecida mediante lo que ahora se conoce como organigramas,
- Orden, como medio de eliminar tiempos ociosos,
- Equidad,
- Estabilidad del personal,
- Iniciativa individual,
- Espíritu de equipo, como una forma concreta de resaltar los intereses generales a los individuales.

*Estudio de tiempos y movimientos:* Como se lo mencionó anteriormente fue uno de los aportes de Taylor a partir de 1880, alrededor de 1990 Frank y Gilbreth iniciaron trabajos sobre estudios de métodos y en 1928 Elton Mayo inició el movimiento de relaciones humanas (citado en Meyer, 1990), en general los tiempos y movimientos es una herramienta para el mejoramiento de la productividad. Esta teoría parte que el trabajador debe solamente hacer los movimientos mínimos y necesarios para su labor y se debe eliminar aquellos que no tengan relación directa, actividad que le resta productividad, por tanto debería ser realizada por otro trabajador.

El estudio de los movimientos debidamente medidos por los tiempos tiene cuatro herramientas complementarias altamente útiles, como son (Meyer, 2000):

- Diagrama de flujo,
- Hoja de operaciones,
- Diagrama de procesos,
- Diagrama de flujo de proceso,

El estudio de tiempo ayuda para responder a preguntas como:

- ¿Cuántas máquinas debo adquirir?
- ¿Cuántos trabajadores debo contratar?
- ¿Cuál será el costo del producto?
- ¿Cuánto trabajo se podrá hacer con el equipo y personas con que se cuenta?

- Decidir sobre la velocidad de las banda de ensable.

#### **2.2.4 Teoría administrativas de Max Weber**

Max Weber, sociólogo alemán estudió la organización empresarial, su estructura y relaciones de autoridad; para ello describió una organización tipo o ideal denominada burocracia, caracterizada por la división del trabajo, jerarquías definidas, reglas y normas detalladas, y relaciones impersonales; aunque se trata de un modelo, su utilidad para teorizar sobre las formas de hacer el trabajo en grupos corporativos (Robbin & Coulte, 2005, p. 30).

La burocracia subraya la racionalidad y predictibilidad, impersonalidad, competencia técnica y autoritarismo. Esta teoría está aun vigente y describe a muchas de las organizaciones actuales.

#### **2.2.5 Teoría X**

Fue un planteamiento de McGregor (1957, citado en Alecoy, 2008), alberga un conjunto de supuestos acerca de los trabajadores, según plantea, estos se inclinan a hacer lo menos posible en el trabajo por tener una actitud negativa, poca ambición, y evitan las responsabilidades; además de lo anterior son egocéntricos e indiferentes a los objetivos de la empresa que los contrató, a lo anterior se suma que son resistentes al cambio. Ante este cuadro, ninguna retribución puede generar cambios

en la actitud, por tanto solo queda el camino de la coerción, control y amenazas para lograr un rendimiento adecuado.

### **2.2.6 Teoría Y**

La teoría Y también desarrollada por McGregor (citada en Alcoy, 2008) contrasta a la X y plantea un enfoque humanista con el argumento que el nivel de compromiso que un trabajador adquiere con los objetivos de la empresa está en relación directa y de manera proporcional a las recompensas asociadas con sus logros. En condiciones apropiadas los trabajadores aprenden, aceptan y amplían sus responsabilidades.

### **2.2.7 Teoría Z**

Fue desarrollada por Ouchi (1982, citada en Palomo, 2010), se basa en la participación de los trabajadores en el control de calidad del producto/servicio por medio de los denominados círculos de calidad, metodología muy utilizada por el modelo japonés de producción, estas microorganizaciones al interior de las organizaciones industriales gozan de determinada autonomía para identificar, analizar y formular propuestas orientadas a objetivos de eficiencia, eficacia y calidad en las líneas de producción.



### 2.2.8 Teoría de la plusvalía

Aunque aparentemente el modelo de producción socialista haya quedado trunco, eso no invalida el conjunto de teorías relacionadas que explican de manera coherente procesos y fenómenos económicos, como lo es el de la plusvalía, que parte que el único recurso que añade valor es el trabajo por tanto el plusvalor es la porción del trabajo no pagado al trabajador y que se apropia el dueño de los medios de producción o capitalista(Vargas, 2006). Existen dos modalidades: plusvalía absoluta y relativa.

- **Plusvalía absoluta:** es cuando se aumenta la productividad de la mano de obra por medio de cualquiera de estas cuatro opciones: **i)** extendiendo la extensión de la jornada laboral; **ii)** intensificando el trabajo de la fuerza de trabajo; **iii)** reduciendo los salarios; y, **iv)** elevando los precios de los productos.
- **Plusvalía relativa:** Aplica este concepto cuando se eleva la productividad aplicación cualquiera de estas tres opciones: **i)** reorganizando el proceso de producción; **ii)** introduciendo mejoras tecnológicas; **iii)** capacitando a la fuerza de trabajo.

### 2.2.9 Programación neurolingüística (PNL):

Es psicología aplicada que busca explorar cómo funciona el espíritu humano, que es un tema complejo y abarca el cómo pensamos, el génesis de la formación de los deseos, los miedos, la motivación, la forma de interrelacionar experiencias y dar

sentido integrado. Mediante esta técnica se busca crear cambios positivos, nuevas formas de elegir, mejorar la eficacia con el prójimo, liberación de antivalores y hábitos no saludables ni física ni mentalmente, entre otros aspectos (Bavister & Vickers, 2011).

Aunque para muchos pueda ser una teoría que está en el fijo de la subjetividad de lo espiritual y la salud mental, durante las pocas décadas que lleva aplicando ha generado bastante expectativa y satisfacciones para muchos en el plano administrativo.

## **2.3 INDICADORES FINANCIEROS**

### **2.3.1 Indicadores financieros**

Como él término lo indica es una medida cuantitativa que busca explicar y categorizar la situación financiera de una empresa en un momento determinado. En general la base de la información se obtiene de los estados financieros, existen los siguientes tipos (Briceño, 2006):

***De liquidez:*** Proporcionan información sobre la capacidad de una empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; algunos indicadores son el de prueba ácida, razón de liquidez, etc.

***De rentabilidad:*** Son un conjunto de relaciones que proporcionan información sobre las ganancias que una empresa obtiene, sea sobre el capital, sobre los activos,

sobre el patrimonio, sobre las ventas u otros. Algunos indicadores son: Valor Actual Neto (VAN), Tasa interna de retorno (TIR), entre otras.

***De endeudamiento:*** Son un conjunto de relaciones que proporcionan información sobre el estado de endeudamiento de la empresa, las diferentes medidas pueden ser endeudamiento sobre el capital, patrimonio, activos u otros.

***Otros:*** Los define la necesidad de análisis y pueden ser de tipo bursátiles, apalancamiento, de rotación de activos, etc.

### **2.3.2 Escudos fiscales**

Se define como escudo fiscal la propiedad asociada a gastos que disminuyen los impuestos, como ejemplo se tiene, el endeudamiento, ya que los intereses de deuda disminuyen la base imponible, otro escudo es la propiedad identificada en los activos fijos que generan depreciación y que son deducibles de los ingresos gravables. En el caso de personas naturales el endeudamiento de vivienda genera gastos deducibles (Empresa & Economía, 2014).

### **2.3.3 Punto de equilibrio**

Es un indicador que orienta sobre niveles mínimos de ingreso o de producción, según sea el caso en que se alcanza un nivel de equilibrio, esto es en que ni se gana ni se pierde. Por debajo de ingreso en unidades monetarias o en unidades de producción existirán pérdidas y por encima de este nivel ganancias(Horngreen,

Datar, & Foster, 2007). El gráfico de este indicador se lo realiza en términos geométricos en un plano cartesiano donde se presentan las distancias. Las fórmulas para cada caso son las siguientes:

$$\text{Volumen de punto de equilibrio en unidades} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Precio} - \text{Costo variable individual}};$$

$$\text{Volumen de punto de equilibrio en importe} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\frac{\text{Costo variable individual}}{\text{Precio unitario}}}$$

## 2.4 PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

La planificación son las acciones integradas, coherentes y en función de objetivos bajo condiciones de certidumbre y el control de la mayoría de los factores determinantes, lo que implica que solo se puede planificar aquello sobre lo que se tiene incidencia (Matilla, Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas, 2008). Como un pensamiento adicional, la planificación no es sinónimo de previsión que es algo esperado y obedece a factores de fuerza mayor, la planificación es la orientación de las acciones para obtener un resultado esperado (Fernandez, 2004).

El medio para ejecutar la planificación es un conjunto de estrategias que son objetivos de largo plazo y se la define como una forma del conocimiento para satisfacer adecuadamente los objetivos y buscan una óptima combinación de medios (Matilla, Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas, 2008).

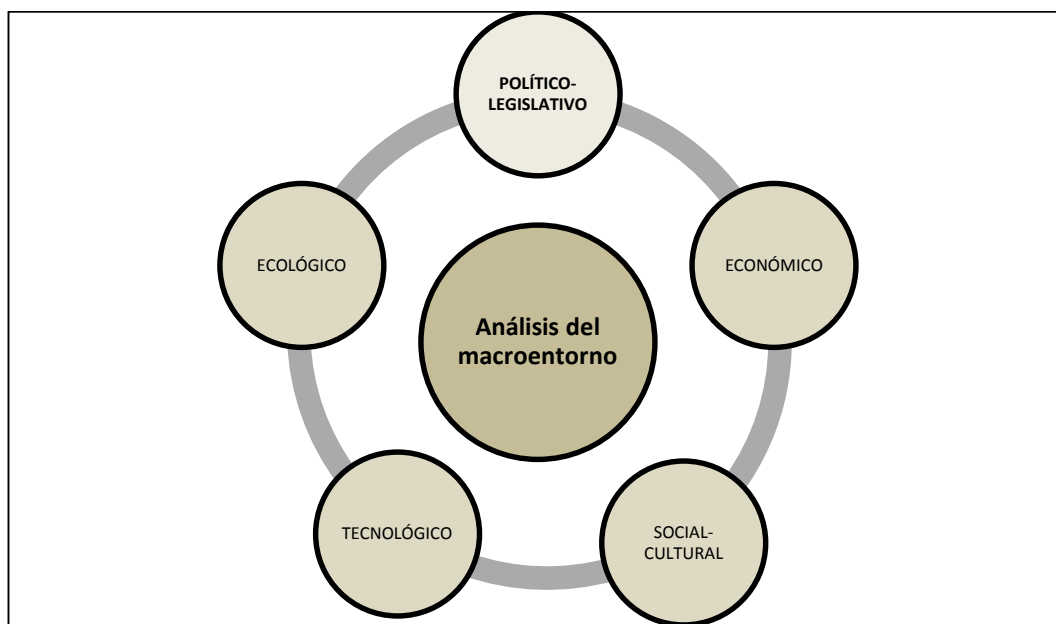


**Figura 5. Proceso de planificación**

Fuente: Amendola, 2006, p.21

Améndola (2006) presenta un modelo para la planificación estratégica, la misma partirá del análisis del estudio del entorno que es básico recordando que involucra el mercado, la competencia, la economía, la tecnología y otros factores de alta incidencia en las empresas; posteriormente sigue el diagnóstico de la empresa, para este análisis es particularmente útil la herramienta de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), así como también la definición de los valores que regirán el quehacer institucional y la definición de misión y visión; todo esto conlleva a la definición de negocios estratégicos, prioridades estratégicas, los objetivos, las iniciativas y su evaluación.

### 2.4.1 Análisis del entorno



**Figura 6. Análisis de entorno general**

Fuente: [www.abcdelemprededor.blogspot.com](http://www.abcdelemprededor.blogspot.com)

El análisis del entorno tiene que cubrir los principales frentes que inciden en la empresa como son los factores económicos, tecnológicos, políticos, sociales y ambientales; deberá definirse claramente mediante las variables relevantes y un pequeño conjunto de indicadores para ilustrar la situación coyuntural, de mediano plazo y las respectivas tendencias.

El análisis económico se explica principalmente por variables macroeconómicas como son el Producto Interno Bruto (PIB), su variación y tendencia, así como lo que sucede en los sectores, subsectores y ramas de la economía. El PIB tiene una directa relación con el empleo e ingreso y por tanto en la demanda que es lo que finalmente se busca sintonizar.

En los aspectos tecnológicos, también deberá hacerse énfasis en los cambios, en como la tecnología está incidiendo en los modelos de negocios, asimismo las oportunidades de mercado que están surgiendo, así como las ramas de la producción que tienden a desaparecer o entrar en crisis.

Entre los factores políticos es importante el análisis de la normativa relacionada, la dirección de la política pública en cuanto a sectores prioritarios, las inclinaciones políticas de las figuras que ejercen liderazgo y los macroproyectos que pueden movilizar significativamente la economía.

En lo social se deberá analizar variables como la estructura etaria de la población, sus cambios y tendencias de la misma, la movilidad rural-urbano, los niveles de escolaridad existentes, los aspectos de salud y otros elementos relativos al capital social y como este evoluciona.

#### **2.4.2 FODA**

Son las siglas de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que es una herramienta participativa de diagnóstico de las instituciones desde un pequeña agrupación hasta un país. Se basa en dos ejes internos como son las fortalezas y debilidades busca su reconocimiento para su aprovechamiento en el caso de las

primeras y su fortalecimiento en el caso de las segundas. El segundo es el eje externos que son las oportunidades y amenazas, las primeras para su aprovechamiento en beneficio de los objetivos institucionales y las segundas para establecer estrategias para su enfrentamiento.

### **2.4.3 Visión**

Es la imagen objetivo de la empresa, lo que aspira a ser, un macroobjetivo de largo plazo, debe basarse en tres elementos fundamentales: **i)** concepto enfocado que proponga valor y realizable; **ii)** propósito noble, que impulse al compromiso; **iii)** probabilidad de éxito, en cuanto a lo posible y alcanzable (Matilla, 2009).

### **2.4.4 Misión**

Expresa la razón de ser de la empresa o institución, es una declaración de intención, establece los medios como se llevará a cabo la visión en términos de los clientes, usuarios o beneficiarios de la intervención, el valor central que satisface la institución, el elemento diferenciador en la forma de creación de valor; además este postulado debe ser conciso, accionable y memorable (Matilla, 2009, p. 68).



## 2.5 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La gestión del talento humano asume el antiguo concepto de administración del talento humano, basado en las competencias del trabajador y las requeridas por el puesto.

### 2.5.1 La administración del talento humano

La administración del talento humano, constituye un sistema conformado por seis subsistemas que son: **i)** análisis y descripción de puestos; **ii)** Atracción, selección e incorporación; **iii)** desarrollo y planes de sucesión; **iv)** formación; **v)** evaluación de desempeño; y **vi)** remuneraciones y beneficios.



**Figura 7. Dirección estratégica de recursos humanos, enfoque sistémico**

Fuente: Alles, 2012: Diccionario de términos de recursos humanos.

### 2.5.2 Competencias

El término competencia es bien amplio y con una evolución en la medida que se profundiza en su conocimiento, como a continuación se destaca:

**Tabla 2. Teorías sobre competencias**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
Martha Alles	Es el conjunto de características de personalidad devenidas en comportamientos, que genean un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.
Spencer & Spencer	Característica profunda de un individuo que se encuentra casualmente relacionada con un desempeño efectivo y/o superior en un puesto de trabajo o situación laboral.
Levy-Leboyer	Repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Son la intercepción entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.
Real Academia Española de la Lengua (RAE)	Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo o internvenir en asunto determinado.

Fuente: Alles, 2012: Diccionario de términos de recursos humanos

**Tipos de competencias:** Las competencias son variadas y requeridas en diferentes magnitudes, según el ámbito empresarial, en tres niveles, el primero son las competencias técnicas y funcionales, las personales, y las administrativas y gerenciales. Cada una de ellas tiene competencias de segundo grado y de tercer grado.

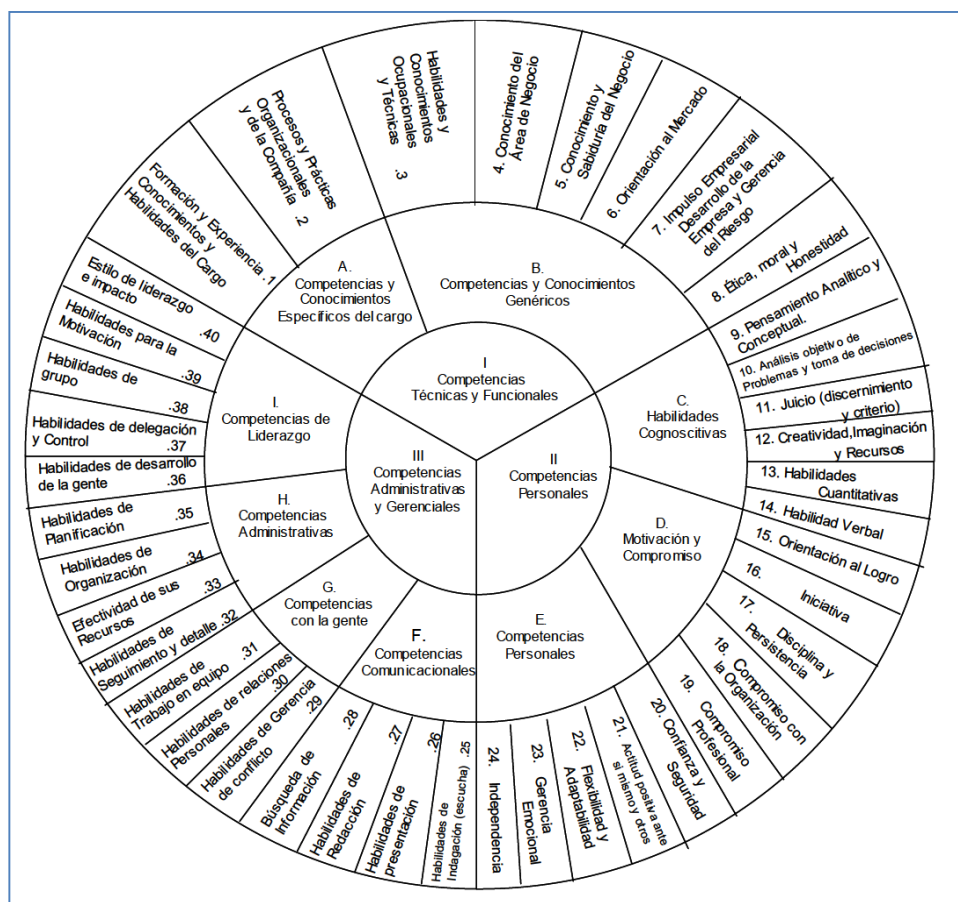


Figura 8. Clasificación de competencias

Fuente: PsicoConsultant C.A., citado en Rodríguez (1999).

### 2.5.3 Análisis y descripción de puestos de trabajo

Según lo definen Gan&Triginé (2012) el análisis de los puestos de trabajo es un estudio y desagregación del conjunto de responsabilidades, tareas, relaciones verticales y horizontales, perfil del profesional requerida para cubrir el puesto. El disponer del análisis y descripción del puesto es el principal instrumento del área de gestión del talento humano para el proceso de reclutamiento de personal, es el instrumento desencadenante de los subsiguientes procesos.

A manera de guía para el análisis y descripción del puesto se presenta el siguiente conjunto de actividades necesarias para su realización:

### **Necesidades específicas del puesto**

- Conocer las actividades de los puestos,
- Obtener la información cualitativa,
- Disponer de un método sencillo de análisis,
- Obtener datos directos y objetivos

### **Conceptos claves que integran**

- Procesos perceptivos y sensoriales,
- Inputs informativos,
- Procesos cognitivos,
- Empleo, herramienta, equipos,
- Experiencia en la empresa,
- Actividades manuales, físicas,
- Contexto del puestos, condiciones físicas,
- Relaciones con otras personas,
- Riesgos físicos y psicosociales

### **Metodología para realización de la descripción de puestos**

- Se realiza un inventario de puestos a analizar,
- Constituir el equipo de trabajo,
- Comunicar sobre la tarea al personal a entrevistar, sus objetivos e importancia,
- Los métodos de investigación a aplicar serán: entrevista a personas que estén ejecutando el puesto, en caso de empresas ya en marcha, observación. También se requerirá entrevistar al funcionario quien supervisa el puesto, ya que es quien corroborará o agregará información que eventualmente quien realiza el puesto haya omitido; también es quien indica las competencias requeridas con mayor objetividad.

El modelo de formato para la descripción del puesto se lo adjunta en el primer apéndice.

#### **2.5.4 Clima organizacional**

Es una disciplina dentro de la categoría de recursos humanos, ahora enfocada como talento humano. El clima organizacional se está estudiando desde el siglo XX, con algunas investigaciones que han aportado conocimiento al tema. A continuación, algunas definiciones:

Es un conjunto de descripciones individuales con respecto al marco social o contextual de una organización sea pública o privada y corresponde a

políticas, prácticas y procesos sean formales o informales y de la cual los trabajadores son parte intrínseca (Schein y Reichers, 1983 citado en Uribe, 2015).

Conjunto de características de una organización percibidas por sus trabajadores por medio de la cual es descrita y se diferencia de otras lo cual influye en el comportamiento de las personas (Forehand y Gilmer, 1964, citado en Uribe, 2015).

Johannesson (1973, citado en Uribe, 2015) indica que el clima organizacional es un conjunto de definiciones objetivas entre las cuales están las características de la organización en cuanto al tamaño, niveles de autoridad, complejidad organizacional. Las definiciones subjetivas son las percepciones de los trabajadores con respecto de la organización en aspectos como son la estructura, el reconocimiento, recompensas y otras.

La medición del clima organizaciones es metodológicamente diverso y están en función de la actividad, el enfoque, el tamaño, la complejidad; entre las variables analizadas están: administración de recursos humanos, seguridad en el trabajo, cultura de la calidad, eficiencia laboral, rotación laboral, tasa de retención de clientes, satisfacción del cliente.

## **2.6 MARCO METODOLÓGICO**

### **2.6.1 Tipo y método de investigación**

La investigación Es de tipo aplicada o práctica que es aquella que se puede ejecutar en la unidad de estudio en que se basó la investigación. Las conclusiones individuales de la empresa en estudio generan conclusiones que podrían ser (aunque de tipo no concluyente) aplicable a empresas del mismo sector, rama y tamaño.

El tipo de investigación es un estudio de caso, según Morata (2011, p.19) se trata de algo singular, particular, exclusivo, cuyo propósito es conocer la particularidad y ubicidad del caso, de tal forma que se pueda entender la naturaleza distintiva.

La investigación fue eminentemente de campo, ya que se levantó directamente información del personal de la empresa, la información de contexto fue tomada de los estudios previos realizados sobre el tema y archivos de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

En cuanto a su temporalidad, se trató de una investigación de corte transversal, ya que investiga la situación empresarial en un momento dado, sin ningún tipo de análisis con respecto a una situación previa ni seguimiento futuro.

En cuanto a variables es un estudio no experimental, debido a que las variables en estudio no fueron sometidas a ningún tipo de manipulación ni control de tal forma que los resultados son los existentes sin intervención externa.

### 2.6.2 Población y muestra

La población está determinada por el personal de Azaktilsa S. A. de las áreas de gerencia, administración y segmento medio de operaciones; no incluye personal directo de operaciones; con la siguiente conformación:

**Tabla 3. Distribución de personal**

<b>Área</b>	<b>Número de personal</b>
Gerencia	2
Administración	4
Financiero	3
Operaciones	3
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fuente: Nómina de la empresa  
Elaborado por: Leslie Fajardo y Érika Robles

Por tratarse de una población pequeña no se aplicó encuesta sino un censo, esto es se tomó información del 100 % de la población existente que son los 12 empleados



de las áreas de gerencia, administración, financiero y operaciones de la empresa, no incluye personal de operaciones de mano de obra directa.

### **2.6.3 Análisis de resultados**

Los resultados se analizaron mediante herramientas de medidas de tendencia central y de dispersión que ofrece la estadística descriptiva; así mismo los diferentes indicadores financieros de las empresas del sector se analizaron con la batería de indicadores empresariales del sector camaronero, a partir de las medias de empresas camaroneras del ranking 1000 del año 2013 disponible en archivos de Superintendencia de Compañías. La presentación de resultados se realiza mediante el uso de tablas y gráficos. Se utilizó el programa utilitario excel para análisis estadístico y presentación.

### **2.6.4 Actividades realizadas**

Las actividades necesarias para la investigación fueron las siguientes:

- Definición de la problemática de la empresa;
- Establecimiento de los objetivos de la investigación;
- Determinación de un marco referencial, que incluye información subsectorial del sector camaronero en Ecuador y un análisis financiero de empresas del subsector;

- Incorporación de un marco teórico sobre la girará la investifacación;
- Determinar la metodológica y población;
- Diseñar encuesta para levantamiento de información;
- Realizar las encuestas a la población;
- Digitar y tabular información recolectada;
- Realizar el informe;
- Diseñar propuesta para cumplimiento de objetivos establecidos.
- Ralizar las conclusiones y recomendaciones.

### 2.6.5 Diseño de encuesta

#### ENCUESTA A PERSONAL DE AZATKILSA S.A.

1) **Género**

Femenino: \_\_\_\_\_; masculino: \_\_\_\_\_

2) **Edad: \_\_\_\_\_ años**

3) **Qué tiempo tiene laborando en esta empresa?**

**Más de dos años** \_\_\_\_\_

**Entre uno y dos años:** \_\_\_\_\_

**Entre seis meses y un año:** \_\_\_\_\_

Menos de seis meses:\_\_\_\_\_

4) **¿Qué aspectos le gusta de esta empresa?**

\_\_\_\_\_

5) **¿qué aspectos no le gusta de esta empresa?**

\_\_\_\_\_

6) **¿Cree usted que la gestión del talento humano es importante en las empresas?**

SI:\_\_\_\_\_; NO: \_\_\_\_\_ MÁS O MENOS:\_\_\_\_\_

7) **¿Considera usted que un mal ambiente de trabajo puede afectar negativamente los resultados que busca la empresa?**

SI:\_\_\_\_\_; NO:\_\_\_\_\_; PARCIALMENTE:\_\_\_\_\_

8) **¿Considera usted que en esta empresa existe un adecuado sistema de gestión del talento humano?**

SI:\_\_\_\_\_; NO:\_\_\_\_\_; PARCIALMENTE:\_\_\_\_\_

9) **¿Menciones cuáles son los principales problemas que usted identifica que existe en la administración del talento humano?**

\_\_\_\_\_

#### **FINANZAS EMPRESARIALES**

10) **Que sugiere para que esta empresa crezca**

\_\_\_\_\_



## **CAPÍTULO III: ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **3.1 ANÁLISIS PESTE**

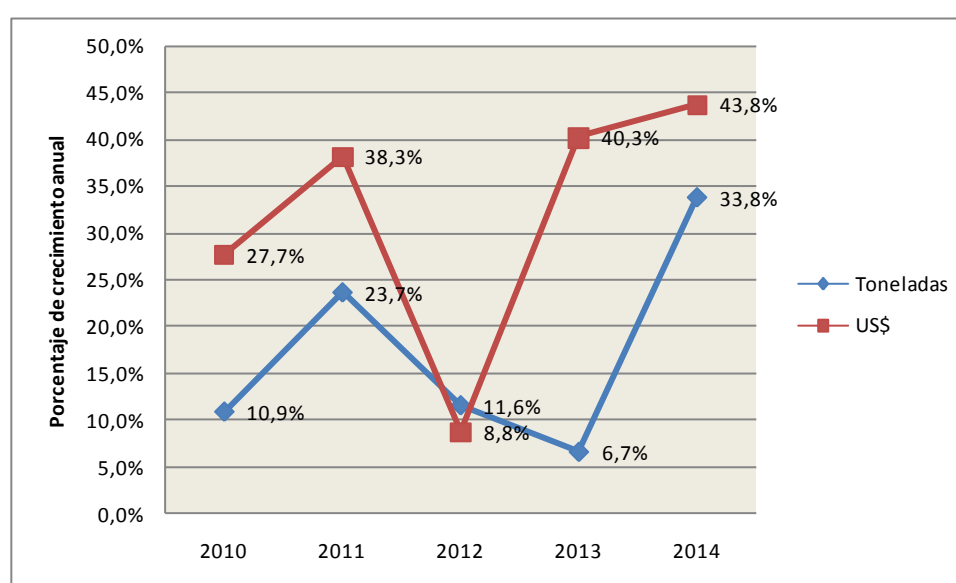
#### **3.1.1 Entorno político**

El entorno político es un elemento clave que define lo que pasa en el mundo empresarial y de la producción; desde el año 2007 Ecuador tiene un mismo equipo de gobierno que está en su segundo periodo a concluir en el año 2017, si bien es cierto el sector camaronero opina que no ha tenido el suficiente respaldo para disminuir un conjunto de problemas que afectan su quehacer, sobre todo el problema de la inseguridad en cuanto al equipo, embarcaciones, motores y producción. Por ello cada empresa camaronera tiene que contratar su propio equipo de seguridad lo que incrementa sus costos e incide en la competitividad del sector. Otro aspecto que afectó recientemente fue la demanda interpuesta por la Coalición de Industriales Camaroneros del Golfo en Estados Unidos por los precios inferiores del camarón ecuatoriano que entra a Estados Unidos, situación que fue enfrentada en común acuerdo con el Estado ecuatoriano y el gremio camaronero en el país (El Universo, 2015).

#### **3.1.2 Entorno económico**

La actividad camaronera está en su segundo mejor momento, luego de sobrellevar la crisis de la mancha blanca a finales de los noventa y primer año del 2000, la producción acuícola del camarón se ha sobrepuesto y ha alcanzado nuevamente

posicionarse en los primeros lugares de las exportaciones mundiales del crustáceo. Durante el periodo 2010-2014 el crecimiento promedio del capítulo arancelario 0306 correspondiente a *crustáceos, incluso pelados, vivos, frescos, refrigerados congelados* fue del 17.3 % en términos de volumen, mientras que en términos de valor fue del 31.8 % lo que indicó que tuvo una significativa mejoría en precios internacionales.



**Figura 9. Ecuador: Crecimiento anual de exportaciones de camarón (US\$ y toneladas)**

Fuente: TRADEMAP  
Elaborado por: Leslie Fajardo & Erika Robles

### 3.1.3 Entorno social

El entorno social que incide de manera negativa en la industria camaronera constituye directamente la inseguridad existente en las aguas territoriales del Ecuador como son robo de motores de embarcaciones, robo de producción de cangrejeros, asaltos de naves pesqueras en altamar, robo en instalaciones de camaroneras, narcotráfico y contrabando de combustibles; todo esto con mayor

énfasis en el golfo de Guayaquil, donde está concentrada alrededor del 74 % de la producción de camarón (El Universo, 2014).

Para contrarrestar este agresivo cuadro de violencia en el área acuática existe estrategias de parte de la Policía y Armada del Ecuador que va desde equipamiento con lanchas rápidas, patrullaje permanente, licencia a sector camaronero y ganadero para tenencia y portar armas en las instalaciones y tráfico, entre otras (Ministerio Coordinador de Seguridad, 2014).

#### **3.1.4 Entorno tecnológico**

La actividad camaronera en Ecuador ya tiene alrededor de medio siglo con importantes aportes tecnológicos a la industria mundial, uno de ellos es el cultivo de larvas en laboratorio. Actualmente se está realizando algunas transformaciones tecnológicas para elevar la productividad del sector que está bastante por debajo de los productores asiáticos.

Los avances tecnológicos se están realizando en el campo de la alimentación con la distribución de núcleos nutricionales para reforzar la dieta y comida paletizada que no se hunda, igualmente el tratamiento de bioseguridad y salud animal. En la tecnología se han incorporado aireadores, comederos automáticos y otro (Cámara Nacional de Acuicultura, 2016).

Es importante destacar que los rendimientos en Ecuador no están en los niveles de otros países productores, por tanto aún existe una amplia brecha de productividad que se puede ganar en la medida que se invierta en estudios y capital en la actividad.

### **3.1.5 Análisis ecológico**

El diagnóstico ambiental del sector de la Camaronera Azatkilsa S.A. está en función de la calidad del agua del estuario interno del golfo de Guayaquil, por su proximidad a la ciudad, las amenazas son la carga de contaminantes que arrastra el río como producto de la descarga de aguas servidas de toda las ciudades a lo largo de la cuenca del Guayas en que se incluyen la red hidrográfica que la constituye donde están ciudades grandes empezando por Guayaquil, Daule, Balzar, Empalme, Quevedo, Vinces, Babahoyo y muchas más.

En segundo lugar la descarga de desechos de la actividad agrícola como son agroquímicos y en tercer lugar el transporte de sedimentos como producto de la deforestación y la falta de protección de las cuenca; todo esto degrada la calidad del agua (La Prefectura, 2012). No obstante, lo anteriormente anotado que se consideran amenazas, aún la calidad del agua es suficiente para mantener una explotación camaronera rentable en la zona; aunque se requiere realizar acciones público-privadas de gran alcance con inversiones desde la infraestructura, sistemas de tratamiento de agua así como un cambio cultural de la población para cambiar los hábitos que dañan la calidad del agua del río Guayas.



### 3.2 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA: FODA

A partir de la información recopilada, se dispone de un FODA de la empresa, misma que se presenta a continuación:

**Tabla 4. FODA de la empresa, 2015**

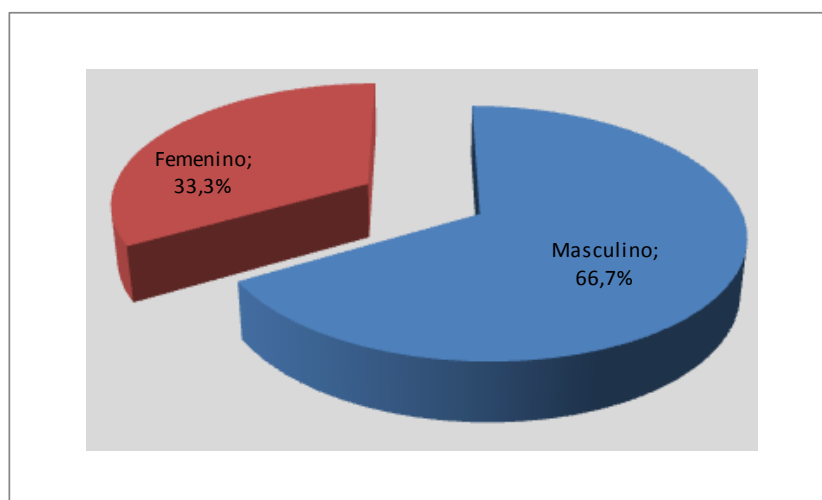
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo gerencial tiene amplia experiencia en cultivo y comercialización de camarones</li> <li>• La camaronera está ubicada en la cercanía de Guayaquil, lo que disminuye costos y riesgo de transporte</li> <li>• Es un equipo de trabajo recientemente constituido</li> <li>• La empresa presentó indicadores financieros por encima de la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El precio internacional del camarón se ha mantenido alto en los dos últimos años.</li> <li>• El mercado internacional demanda mayor volumen de camarón</li> <li>• El Acuerdo comercial Ecuador-Unión Europea supone una oportunidad para incrementar las exportaciones a ese bloque económico.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una producción de baja escala, se dispone solamente de 17 piscinas.</li> <li>• Requiere una revisión de las políticas de contabilidad para mejorar la calidad de los estados financieros</li> <li>• Existe un poco de desajustes en la gestión del talento humano, lo que resta eficiencia administrativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La ubicación de la camaronera en la proximidad de Guayaquil supone un riesgo a la producción por la calidad de agua.</li> <li>• La ubicación cercana a Guayaquil supone mayor riesgo de pérdida del producto por sustracción en piscinas.</li> </ul>

Elaborado por: Leslie Fajardo & Erika Robles

## CAPÍTULO IV: DIAGNÓSTICO INTERNO

### 4.1 ÁREA DE TALENTO HUMANO

#### Clasificación por género



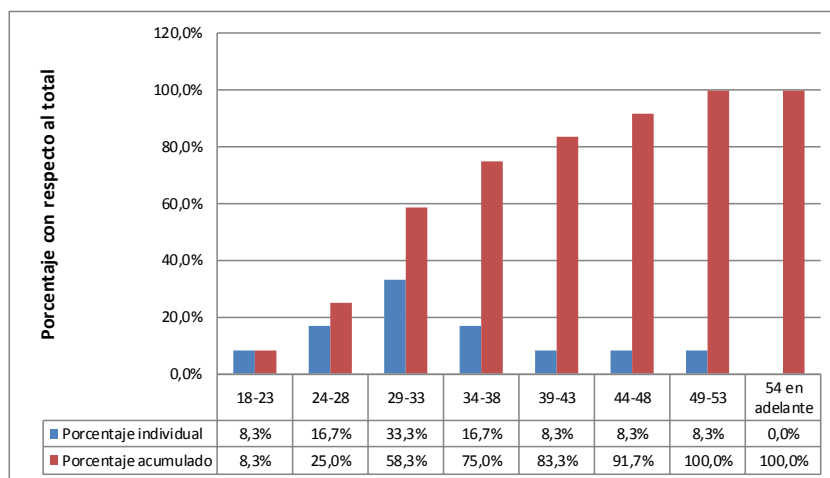
**Figura 10. Personal Encuestado por género**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

La población analizada es de 12 personas, de ellas el 33.3 % corresponde al género femenino, concentradas en áreas de administración y finanzas y 66.7 % del género masculino, estos están en todas las áreas de la empresa.

## Edad del personal



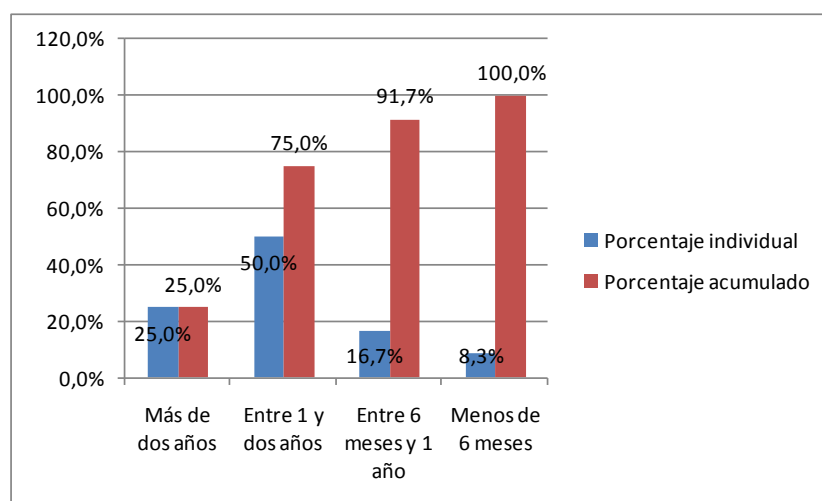
**Figura 11. Personal encuestado por grupo etario**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

El 100 % del total de personal de la empresa están en el rango desde los 18 a los 53 años; el mayor porcentaje está concentrado en el segmento entre 29 y 33 años, donde está el 33.3 % del total de trabajadores; el grupo entre 18 y 33 años concentra al 58.3 % de todo el personal.

### Antigüedad en la empresa: Qué tiempo tiene laborando en esta empresa?



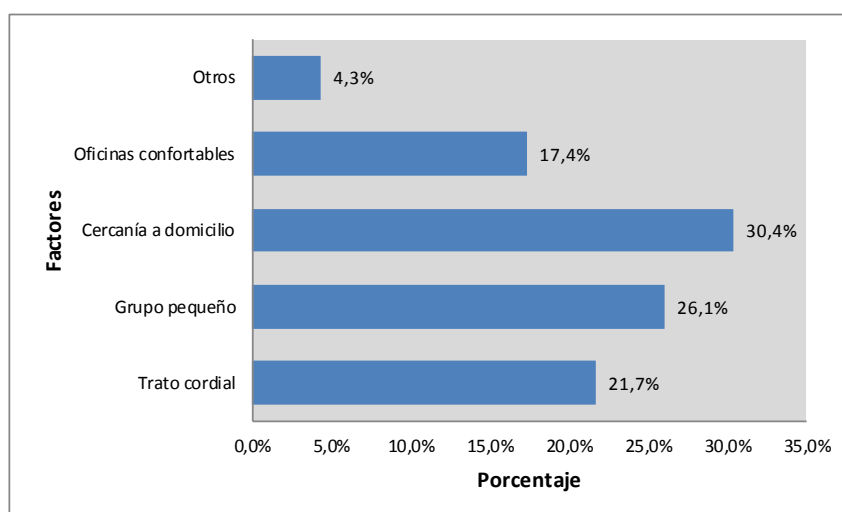
**Figura 12. Antigüedad de los trabajadores**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

Por tratarse de una empresa que tiene una nueva administración desde el año 2012, el personal tiene una antigüedad similar; el 25 % tiene más de dos años, 50 % tiene entre uno y dos años; 16.7 % tiene entre seis meses y un año; y 8.3 % tiene menos de seis meses; en términos acumulados, el 75 % tienen más de un año y solamente el 25 % tiene menos de un año.

### Aspectos positivos de trabajar en la empresa: ¿Qué aspectos le gusta de esta empresa?



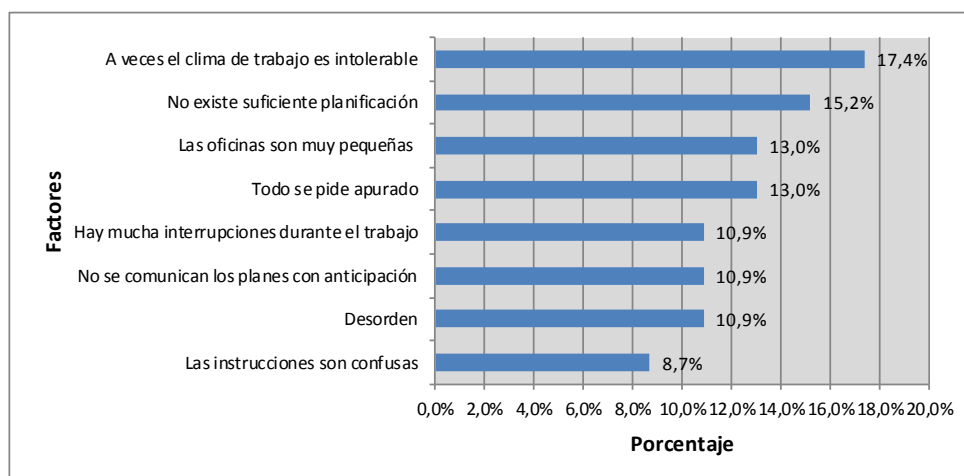
**Figura 13. Aspectos positivos de trabajar en la empresa**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

La pregunta sobre lo que más les gusta de trabajar en Azaktilsa fueron en un alto porcentaje la cercanía al domicilio que tuvo un 30.4 % de menciones, dada la ubicación de las oficinas y operaciones en el sur de la ciudad; un segundo aspecto es “grupo pequeño” por tratarse de una empresa pequeña en una rama de la economía que es el tercer rubro de exportaciones no petroleras del Ecuador. Un tercer aspecto a favor es el trato cordial que en general existente, tuvo 21.7 % de menciones. En cuarto lugar estuvo 17.4 % “oficinas confortables”; 4.3 % dio respuestas poco relevantes para el estudio.

### Aspectos negativos de la empresa: ¿qué aspectos no le gusta de esta empresa?



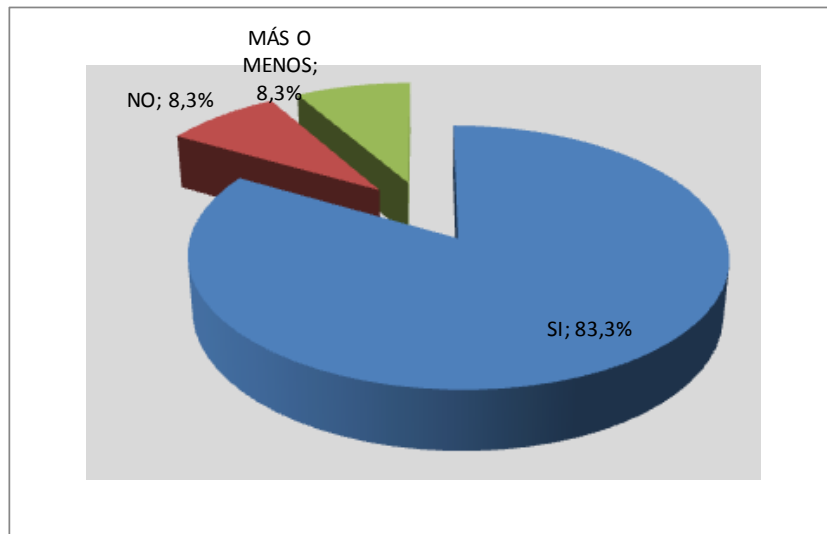
**Figura 14. Aspectos negativos de la empresa**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

Así como existen aspectos positivos, se indagó sobre los aspectos negativos, en una pregunta abierta de respuestas múltiples; se obtuvieron las siguientes respuestas: 17.4 % respondieron que “a veces el clima de trabajo es insostenible”, respuesta que está relacionada con épocas pico de trabajo donde la situación se acerca al caos en términos de un entrevistado; una segunda respuesta fue que “no existe suficiente planificación”, esto es el trabajo va surgiendo y según eso se va despachando por lo que muchas veces al personal les toma por sorpresa; una tercera respuesta fue sobre el tamaño de las oficinas, para el 13 %, son muy pequeñas; la respuesta “todo se pide apurado” que fue mencionada por el 13 % está relacionada con la planificación; otras respuestas como interrupciones en el horario de trabajo, no se comunican los planes con anticipación, desorden tienen 10.9 % de menciones cada una; y, las instrucciones de trabajo son confusas la mencionaron el 8.7 % de los cuestionados.

**Gestión del talento humano: ¿Cree usted que la gestión del talento humano es importante en las empresas?**



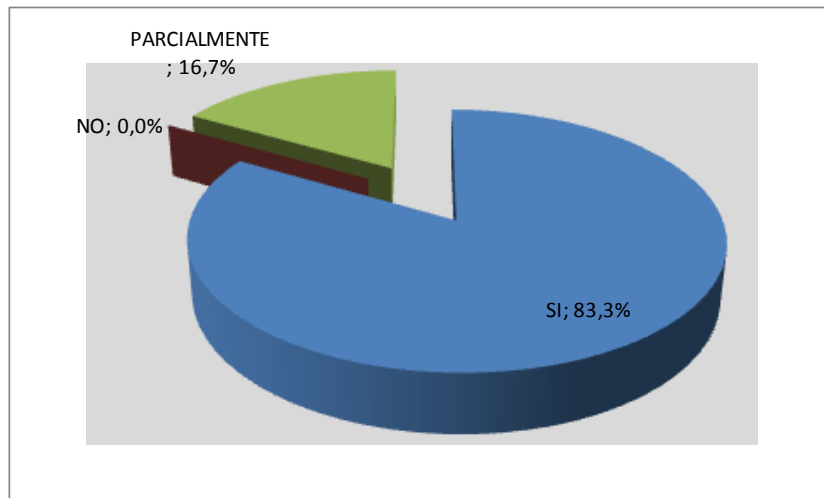
**Figura 15. Opinión sobre la importancia del talento humano en las empresas**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

Para incorporar el tema talento humano, 83.3 % contestó afirmativamente sobre la importancia de la gestión del talento humano en la empresa; apenas 8.3 % contestaron que NO es necesario, mientras que 8.3 % contestaron que “MÁS O MENOS”.

**¿Considera usted que un mal ambiente de trabajo puede afectar negativamente los resultados que busca la empresa?**



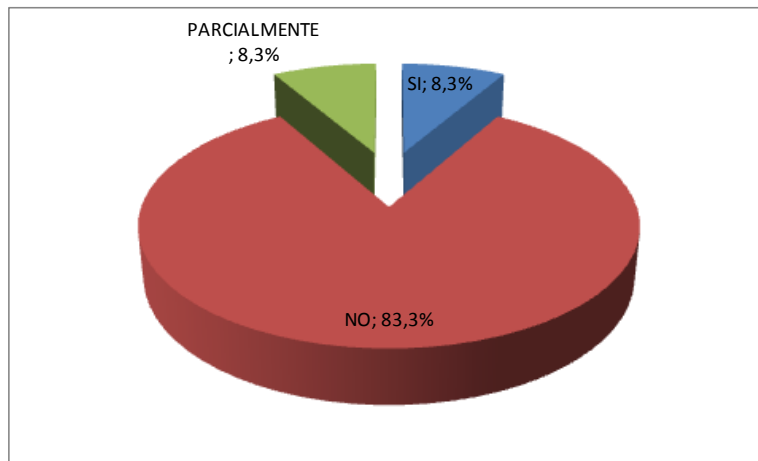
**Figura 16. Opinión sobre el ambiente de trabajo**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.  
Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

La pregunta que vincula variable ambiente de trabajo y resultados corporativos fue respondida por un 83.3 % afirmativamente, esto es que un mal ambiente de trabajo afecta negativamente los resultados de la empresa; el 16.7 % contestó que “parcialmente” puede afectar; ninguno descartó esta relación.



**¿Considera usted que en esta empresa existe un adecuado sistema de gestión del talento humano?**



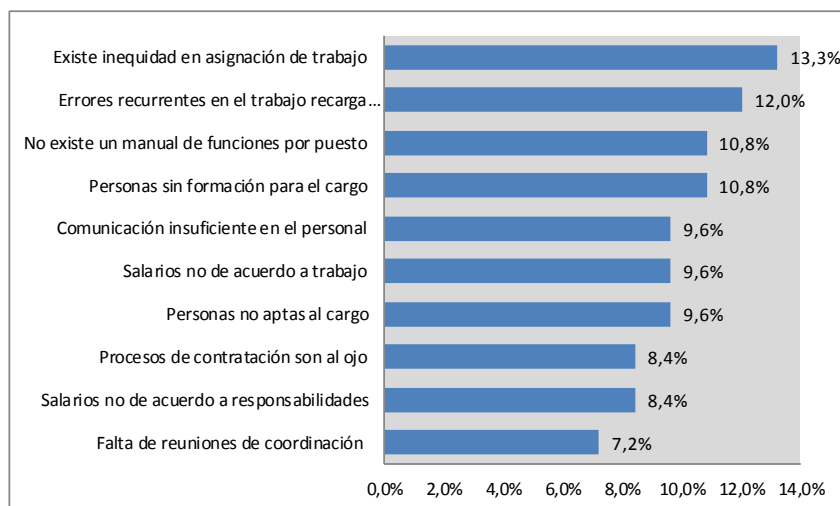
**Figura 17. Opinión sobre el sistema de gestión en la empresa**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

Esta pregunta que indaga sobre la percepción si existe gestión del talento humano en Azaktilsa, fue respondida negativamente por el 83.3 % de los cuestionados; para 8.3 % (una persona) si existe y 8.3 % contestò que parcialmente existe lo preguntado.

**Mencione: ¿Cuáles son los principales problemas que usted identifica que existe en la administración del talento humano?**



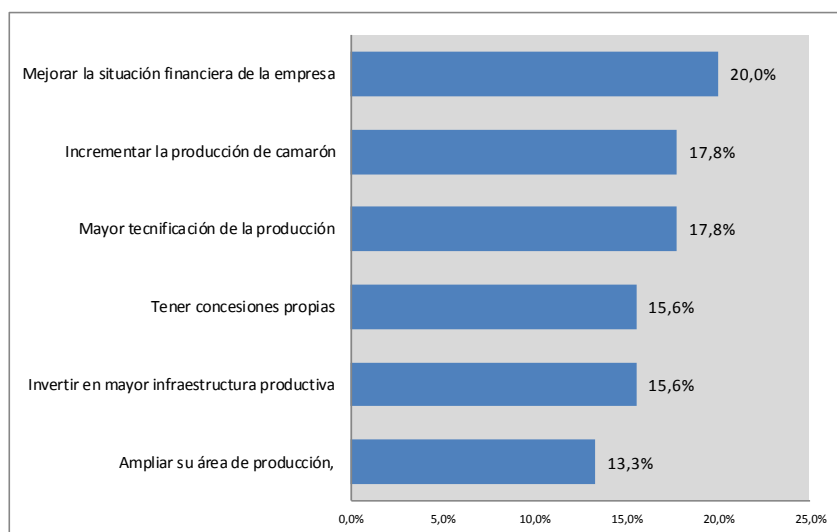
**Figura 18. Principales problemas del área de talento humano de la empresa**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

La pregunta sobre los principales problemas identificados en relación al talento humano fue abierta y de respuestas múltiples, donde las principales fueron sobre la inequidad en la asignación de trabajo (13.3 %), también los errores recurrentes en el trabajo (12 %), la inexistencia del manual de funciones por puesto (10.8 %), es otro problema mencionado que informaliza la relación laboral y asignación sin argumento el trabajo, también el aspecto de personas sin formación para el cargo. Es importante mencionar que no existen quejas sobre salarios bajos, sino del salario no de acuerdo al cargo, lo cual es un efecto.

### Finanzas: ¿Qué sugiere para el crecimiento de esta empresa?



**Figura 19. Sugerencias para el crecimiento de la empresa**

Fuente: encuesta a personal de Azaktilsa S. A.

Elaboración: Leslie Fajardo & Erika Robles

Con respecto a las acciones el crecimiento empresarial, las respuestas fueron concentradas en seis temas, el primero fue para un 20 % de menciones el mejorar la situación financiera de la empresa; el incrementar la producción de camarón fue una preocupación para un 17.8 %; otro 17.8 % mencionó sobre una mayor tecnificación de la producción de esta manera se podría mejorar productividad y por ende incrementar la rentabilidad de la empresa; 15.6 % se pronunció sobre el tener instalaciones propias, ya que la empresa arrienda instalaciones; 15.6 % respondió sobre la necesidades de invertir en mayor infraestructura productiva; y 13.3 % respondió sobre el ampliar el área de producción (más piscinas).

En conclusión, las respuestas proporcionadas por el grupo de personas que conforman la empresa, excluido el personal operativo directo, recalcan la necesidad de una gestión de talento humano y aunque no lo dicen de manera técnica, que este

sea sobre las competencias requeridas por puesto, ya que los resultados hasta ahora son los siguientes:

### **Positivos**

- Trabajar en la empresa es positivo, en general se mencionan algunos aspectos agradables del trabajo en Azaktilsa; tales como un grupo pequeño, el buen trato, la cercanía a los domicilios del personal,
- El personal le agrada el trabajar en una empresa que está en una de las ramas líderes en exportaciones del país.

### **Negativos**

- Son de tipo coyuntural y es notorio que surgen a partir de un problema en la gestión del talento humano,
- También les preocupa que es una empresa pequeña sin mayor espacio para realizar una carrera de largo plazo.

### **Acciones a seguir**

- Es relevante que el problema de fondo es el diseño de puestos, donde se establecen los requisitos necesarios, las competencias requeridas y las

funciones que se realizan desde cada uno de los puestos; en la medida que esto no existe, en lo sucesivo es una acción cuesta arriba.

## 4.2 ÁREA FINANCIERA

### 4.2.1 Año 2012

Tabla 5. Estado de situación de Azaktilsa, 2012

ACTIVOS		PASIVO PASIVO Y PATRIMONIO	
<b>Corriente</b>	<b>425.065,53</b>	<b>Pasivo a corto plazo</b>	<b>279.012,03</b>
Disponible	1.270,84	Cuentas por pagar	20.000,00
Exigible	72.617,10	Otras obligaciones	179.012,03
Realizable	351.177,59	Anticipo de clientes	80.000,00
<b>Otros activos</b>	<b>6.566,23</b>	<b>Largo plazo</b>	
		Préstamos de accionistas	147.980,00
<b>Activo fijo</b>	<b>72.580,19</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>77.219,92</b>
Propiedad Planta y equipo	13.605,91	Capital social	800,00
(-) Depreciación acumulada	-899,62	Resultados del ejercicio	76.419,92
Activos biológicos no ctes.	59.873,90		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>504.211,95</b>	<b>TOTAL ACTIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>504.211,95</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

El balance al año 2012 en valores absolutos presentó un activo total de US\$ 504. El activo corriente de 425.0 otros activos por US\$ 6.5 y activo fijo por US\$ 72.5. El pasivo presentó US\$ 279 mil en obligaciones a corto plazo; US\$ 147.9 a largo plazo y US\$ 77.2 de patrimonio. Un aspecto relevante que se aprecia en los estados financieros es la falta de inversión en infraestructura.

Por el lado del pasivo es notorio la obligación de sobregiro bancario por US\$ 122.283,46 que es de muy corto plazo; todo ello refleja una situación de liquidez muy ajustada y que inclusive puede comprometer la autonomía para completar el ciclo productivo y la necesidad de recurrir al endeudamiento en condiciones poco

favorables que afecte la rentabilidad de la empresa por un eventual castigo en precios.

**Tabla 6. Estado de situación de Azaktilsa S.A., estructura financiera, 2012**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>Corriente</b>	<b>84,30%</b>	<b>Pasivo a corto plazo</b>	<b>55,34%</b>
Disponibles	0,25%	Cuentas por pagar	3,97%
Exigible	14,40%	Otras obligaciones	35,50%
Realizable	82,62%	Anticipo de clientes	55,34%
<b>Otros activos</b>	<b>1,30%</b>	<b>Largo plazo</b>	
		Préstamos de accionistas	<b>29,35%</b>
<b>Activo fijo</b>	<b>14,39%</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>15,31%</b>
Propiedad Planta y equipo	2,70%	Capital social	0,16%
(-) Depreciación acumulada	-0,18%	Resultados del ejercicio	15,16%
Activos biológicos no cte.	11,87%		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL ACTIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

Un análisis somero en términos relativos muestra que el 84.3 % de los activos están en el rubro de activo corriente, el 14.39 % están en activo fijo lo que podría restar solidez, cabe destacar que no está incluidos aspectos de derechos como puede ser una concesión o territorio donde se construye la piscina camaronera, tampoco esta figura como arrendamiento; por el otro lado, alrededor del 85 % corresponde a endeudamiento, la participación patrimonial es de apenas el 15.3 %.

**Tabla 7. Estado de resultados, Azaktilsa S.A. 2012**

<b>NOMBRE</b>	<b>SALDO</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>891.964,05</b>	<b>100,0%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>891.964,05</b>	<b>100,0%</b>
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>806.878,95</b>	<b>90,5%</b>
<b>OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	<b>85.085,10</b>	<b>9,5%</b>
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>712.484,19</b>	<b>79,9%</b>
GANANCIA BRUTA	179.479,86	20,1%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>55.871,80</b>	<b>6,3%</b>
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJ</b>	<b>123.608,06</b>	<b>13,9%</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	18.541,21	2,1%
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>105.066,85</b>	<b>11,8%</b>
(-) 22 % IMPUESTO A LA RENTA	28.646,93	3,2%
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>76.419,92</b>	<b>8,6%</b>
(-) RESERVA LEGAL	7.641,99	0,9%
<b>UTILIDAD REPARTIBLE</b>	<b>68.777,93</b>	<b>7,7%</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

En lo que respecta a resultados del año 2012, las ventas del año fueron de US D 891.964,05, de esta el 79.9 % correspondió a costo de ventas, los gastos de administración y ventas fueron de 6.3 %, el margen neto fue de 8.6 % con respecto a los ingresos.

#### **4.2.2 Año 2013**

Al año 2013 los activos totales US\$ 733.147,06, de ellos el activo corriente US\$ 574.779,73, los activos fijos ascienden a US\$ 158.367,33. Los pasivos totales ascienden a US\$ 400.727,24. El patrimonio de la empresa es por US\$ 332.419,82, de este valor el mayor monto corresponde a resultados del ejercicio.

**Tabla 8. Estado de situación de Azaktilsa S. A. 2013**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>574.779,73</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>218.903,32</b>
Disponible	43.044,28	Proveedores	64.863,45
Exigible	135.161,09	Otras obligaciones	153.009,35
Inventarios	390.811,68	Otras obligaciones	1.030,52
Insumos	42.536,70		
Proceso	348.274,98	<b>LARGO PLAZO</b>	
		Cuentas por pagar relac	<b>181.823,92</b>
Anticipos	5.762,68	<b>PASIVOS TOTALES</b>	<b>400.727,24</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	<b>332.419,82</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>158.367,33</b>	Capital social	800,00
Maquinaria y vehículo	22.975,99	Reserva legal	400,00
(-) Deprec. Acumulada	-2.709,55	Resultados acumulados	8.255,44
Activos biológicos no corrientes	138.100,89	Resultados del ejercicio	322.964,38
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>733.147,06</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>733.147,06</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

En lo que respecta al año 2013 la situación financiera aunque en términos absolutos es superior en alrededor del 45 % a la existente en el año precedente la estructura no varía, el mayor monto está en activo corriente, las obligaciones son superiores al 50 % del activo, se evidencia un crecimiento del patrimonio, aunque por los resultados del ejercicio. Cabe destacar que el rubro otras obligaciones por US\$ 153.009,35 corresponde a anticipo de clientes por futuras ventas de camarón.

**Tabla 9. Estructura financiera del estado de situación de Azaktilsa S. A. 2013**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>78,40%</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>29,86%</b>
Disponible	5,87%	Proveedores	8,85%
Exigible	18,44%	Otras obligaciones	20,87%
Inventarios	53,31%	Valores por liquidar	0,14%
Insumos	5,80%		
Proceso	<u>47,50%</u>	<b>LARGO PLAZO</b>	
		Cuentas por pagar relac	<b>24,80%</b>
Anticipos	0,79%		
		<b>PATRIMONIO</b>	<b>45,34%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>21,60%</b>	Capital social	0,11%
<b>Maquinaria y vehículo</b>	3,13%	Reserva legal	0,05%
<b>(-) Deprec. Acumulada</b>	-0,37%	Resultados acumulados	1,13%
<b>Activos biológicos no corrientes</b>	18,8%	Resultados del ejercicio	44,05%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.



En el activo se mantiene la estructura que tenía en el año anterior, donde el 77.79 % de los activos se concentraban en el rubro corriente, con una participación de activos no corrientes del 21.43 %.

En el pasivo, se aprecia una disminución del endeudamiento que asciende al 54.66 % del total de activo y el patrimonio es del 45.34 %, aunque es notorio que 44.05 puntos porcentuales del patrimonio es por resultados del ejercicio.

**Tabla 10. Estado de resultados de Azaktilsa S.A. 2013**

<b>NOMBRE</b>	<b>Saldos</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>1.948.869,45</b>	<b>100,00%</b>
INGRESOS OPERACIONALES	1.948.869,45	100,00%
VENTAS NETAS	1.842.506,58	94,54%
OTROS INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	106.362,87	5,46%
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>1.392.528,83</b>	<b>71,45%</b>
MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDID	754.952,08	38,74%
( + ) MANO DE OBRA DIRECTA	253.807,39	13,02%
(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACç	383.769,36	19,69%
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>556.340,62</b>	<b>28,55%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	<b>77.903,56</b>	<b>4,00%</b>
GASTOS DE VENTA	42,00	0,00%
GASTOS DE ADMINISTRACION	57.722,10	2,96%
GASTOS FINANCIEROS	663,75	0,03%
OTROS GASTOS	19.475,71	1,00%
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJAD.</b>	<b>478.437,06</b>	<b>24,55%</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	71.765,56	3,68%
<b>GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>406.671,50</b>	<b>20,87%</b>
(-) IMPUESTO A LA RENTA	63.495,11	3,26%
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE PART. TRABAJADORES E IMPUE</b>	<b>343.176,39</b>	<b>17,61%</b>
(-) RESERVA LEGAL	34.317,64	1,76%
<b>UTILIDAD REPARTIBLE</b>	<b>308.858,75</b>	<b>15,85%</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

En cuanto a la estructura de los resultados del año 2013, el 94.54 % de las ventas son ingresos de venta de productos; el costo de ventas asciende al 71.45 % de las ventas, la ganancia antes de impuestos es de 24.55 % y la utilidad neta (luego de participación a trabajadores) es del 20.87 %.

### 4.2.3 Año 2014

**Tabla 11. Azaktilsa S.A. Estado de situación 2014**

<b>ACTIVOS</b>		<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	
<b>CORRIENTE</b>	<b>622.012,32</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>311.691,94</b>
Disponibles	800,00	Proveedores	187.801,59
Exigible	255.259,33	Otras obligaciones	123.890,35
Inventarios	365.952,99	Valores por liquidar	0,00
Insumos			
Proceso		<b>LARGO PLAZO</b>	
		Cuentas por pagar relac.	<b>204.718,76</b>
		<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>516.410,70</b>
<b>Anticipos</b>	<b>0,00</b>		
		<b>PATRIMONIO</b>	<b>174.171,77</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>68.570,15</b>	Capital social	800,00
Infraestructura	0,00	Reserva legal	400,00
Maquinaria y vehículo	57.405,14	Resultados acumulados	0,00
(-) Deprec. Acumulada	-4.698,57	Resultados del ejercicio	172.971,77
Activo biológico	15.863,58		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>690.582,47</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>690.582,47</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

En el año 2014 la empresa presenta un estado de situación por un total de activos de US\$ 690.582.47, compuesto por US\$ 622.012,32 de activos corrientes y US\$ 68.570,15 de activos fijos. La contraparte de los activos, US\$ 311.691,94 son pasivos de corto plazo, US\$ 204.718,76 de largo plazo y US\$ 174.171,77 como patrimonio.

**Tabla 12. Azaktilsa S.A. Estructura financiera, 2014**

ACTIVOS		PASIVO Y PATRIMONIO	
<b>CORRIENTE</b>	<b>90,07%</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>45,13%</b>
Disponible	0,12%	Proveedores	27,19%
Exigible	36,96%	Otras obligaciones	17,94%
Inventarios	52,99%	Valores por liquidar	0,00%
Insumos	0,00		
Proceso	0,00	<b>LARGO PLAZO</b>	
Activos biológicos	0,02	Cuentas por pagar relac	<b>29,64%</b>
<b>Anticipos</b>	<b>0,00%</b>	<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>74,78%</b>
		<b>PATRIMONIO</b>	<b>25,22%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>9,93%</b>	Capital social	0,12%
Infraestructura	0,00%	Reserva legal	0,06%
Maquinaria y vehículo	8,31%	Resultados acumulados	0,00%
(-) Deprec. Acumulada	-0,68%	Resultados del ejercicio	25,05%
Activo biológico	2,30%		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

En cuanto a estructura financiera, el 90.07 % de sus activos totales son de tipo corriente, el no corriente es del 9.93 %. En los pasivos el 45.13 % son de corto plazo y el 29.64 % de largo plazo. El patrimonio es el 25.22 % del total del activos.

**Tabla 13. Azaktilsa S. A. Estado de resultados, 2014**

NOMBRE	Saldos	Porcentaje
<b>INGRESOS</b>	<b>2.081.114,10</b>	<b>100,00%</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>2.081.114,10</b>	<b>100,00%</b>
Ventas netas	2.080.434,86	99,97%
Otros ingresos	679,24	0,03%
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>1.398.261,93</b>	<b>67,19%</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS</b>	<b>375.089,54</b>	<b>18,02%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>307.762,63</b>	<b>14,79%</b>
(-) Participación trabajadores	46.164,39	2,22%
(-) Impuesto causado	88.626,47	4,26%
<b>Utilidad neta</b>	<b>172.971,77</b>	<b>8,31%</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

Para el año 2014 los ingresos subieron ligeramente, alcanzando a US\$ 2'081.114,10, los costos de producción fueron del 67.19 %, gastos de

administración y ventas por US\$ 18.02 %, la utilidad operativa fue del 14.79 % y la utilidad neta por 8.31 %.

#### 4.2.4 Año 2015

Al año 2015 la empresa experimentó un importante crecimiento, sus activos totales ascendieron a US\$ 1'864.222,68, el activo corriente es por US\$ 1'799.708,03. El total del pasivo por US\$ 1'678.139,23 y total del patrimonio por US\$ 186.083,45.

**Tabla 14. Azaktilsa S.A. Estado de situación, 2015**

<b>ACTIVOS</b>	<b>US\$</b>	<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>US\$</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>1.799.708,03</b>	<b>CORTO PLAZO</b>	<b>982.157,04</b>
Disponible	4.863,25	Proveedores	551.301,04
Exigible	470.001,71	Otras obligaciones	156.815,37
Inventarios	1.263.309,39	Valores por liquidar	274.040,63
Insumos	957.196,75		
Proceso	306.112,64	<b>LARGO PLAZO</b>	
		Cuentas por pagar relac	<b>695.982,19</b>
<b>Anticipos</b>	<b>61.533,68</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>1.678.139,23</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>64.514,65</b>	<b>PATRIMONIO</b>	<b>186.083,45</b>
Infraestructura	0,00	Capital social	800,00
Maquinaria y vehículo	53.852,28	Reserva legal	400,00
Equipo computación	2.694,42	Resultados acumulados	0,00
Vehículos	3.552,86	Resultados del ejercicio	184.883,45
(-) Deprec. Acumulada	-11.448,49		
Activo biológico	15.863,58		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.864.222,68</b>	<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>1.864.222,68</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

Al año 2015, la empresa tuvo ingresos por US\$ 1'866.664,41, de ellos el 99.87 % corresponde a ventas netas, 71.8 % fue costo de ventas y producción, los gastos de administración y ventas corresponde a US\$ 241.874,55 (13 %) y gastos financieros por US\$ 5.364,02 (0.3 %), la utilidad operativa ascendió a US\$ 278.858,90 (14.9 %), la utilidad neta US\$ 184.883,45 (9.9 %).

**Tabla 15. Azaktilsa S. A.: Estado de resultados, 2015**

<b>NOMBRE</b>	<b>Valor</b>	<b>Participación</b>
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>1.866.664,41</b>	<b>100,0%</b>
Ventas netas	1.864.179,91	99,87%
Otros ingresos	2.484,50	0,1%
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>1.340.566,94</b>	<b>71,8%</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	241.874,55	13,0%
GASTOS FINANCIEROS	5.364,02	0,3%
<b>Utilidad operativa</b>	<b>278.858,90</b>	<b>14,9%</b>
(-) Participación trabajadores	41.828,84	
(-) Impuesto causado	52.146,61	
<b>Utilidad neta</b>	<b>184.883,45</b>	<b>9,9%</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

En términos estructurales o relativos, la empresa presenta un mayor porcentaje en activo fijo,, al año 2015 el 96.54 % del activo total es activo corriente, 3.30 % es anticipos y 3.46 % es activo fijo. En cuanto a los pasivos, el 52.68 % son obligaciones de corto plazo y 37.33 % es pasivo de largo plazo, su patrimonio ascendería solamente a 9.98 % al último año.

**Tabla 16. Análisis financiero de Azaktilsa S. A. 2012-2015**

<b>ACTIVOS</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>85,61%</b>	<b>78,40%</b>	<b>90,07%</b>	<b>96,54%</b>
Disponible	0,25%	5,87%	0,12%	0,26%
Exigible	14,40%	18,44%	36,96%	25,21%
Inventarios	69,65%	53,31%	52,99%	67,77%
<b>Anticipos</b>	<b>1,30%</b>	<b>0,79%</b>	<b>0,00%</b>	<b>3,30%</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>14,39%</b>	<b>21,60%</b>	<b>9,93%</b>	<b>3,46%</b>
Infraestructura	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Maquinaria y vehículo	2,70%	3,13%	8,31%	2,89%
Equipo computación	0,00%	0,00%	0,00%	0,14%
Vehículos	0,00%	0,00%	0,00%	0,19%
(-) Deprec. Acumulada	-0,18%	-0,37%	-0,68%	-0,61%
Activo biológico	11,87%	18,84%	2,30%	0,85%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>CORTO PLAZO</b>	<b>55,34%</b>	<b>29,86%</b>	<b>45,13%</b>	<b>52,68%</b>
Proveedores	3,97%	8,85%	27,19%	29,57%
Otras obligaciones	35,50%	20,87%	17,94%	8,41%
Valores por liquidar	15,87%	0,14%	0,00%	14,70%
<b>LARGO PLAZO</b>				
Cuentas por pagar relac	29,35%	22,04%	29,64%	37,33%
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>84,69%</b>	<b>51,90%</b>	<b>74,78%</b>	<b>90,02%</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>15,31%</b>	<b>48,10%</b>	<b>25,22%</b>	<b>9,98%</b>
Capital social	0,16%	0,11%	0,12%	0,04%
Reserva legal	0,00%	0,05%	0,06%	0,02%
Resultados acumulados	0,00%	1,13%	0,00%	0,00%
Resultados del ejercicio	15,16%	46,81%	25,05%	9,92%
<b>TOTAL PASIVO Y PATR.</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

Un análisis horizontal de la relación estructural de las finanzas de Azaktilsa, muestra que entre los años 2012 al y 2015 presenta que en el año 2013 el activo corriente disminuyó desde el 85.61 % hasta el 78.40 %, aunque en el 2014 se recuperó hasta alcanzar el 90.07 % y ascender al 96.54 % en el año 2015. El activo osciló desde un 14.39 % en el año 2012 hasta descender al 3.46 % en el año 2015.

En la parte del pasivo se evidencia un cambio significativo del pasivo de corto plazo que disminuye desde 55.34% en el año 2012 al 29.86 % en el 2013, en el siguiente año se incrementa hasta 45.13 % y en el año 2015 por 52.68 %.

El análisis del patrimonio revela que este también ha demostrado alta variabilidad al pasar desde 15.31 % en el año 2012, ascendió al 48.10 % en el 2013, descendió al 25.22 % en el 2014 y descendió aún más al 9.98 % en el año 2015; el elemento de alto impacto es la cuenta de utilidades del ejercicio y el que por tener un patrimonio reducido del mínimo legal (US\$ 800) las reservas solo sean de hasta US\$ 400,00.

## Análisis financiero de Azaktilsa y su relación con las empresas de acuicultura.

**Tabla 17. Análisis comparativo de indicadores financieros de Azaktilsa S.A: con empresas del sistema Supercías.**

Indicador	Sector agricultura ganadería, silvicultura y pesca 2014	Azaktilsa 2012	Azaktilsa 2013	Azaktilsa 2014	Azaktilsa 2015
	Liquidez corriente	1,17	1,52	2,63	2,00
Prueba ácida	0,97	0,26	0,84	0,82	0,55
Endeudamiento del activo	0,53	0,85	0,52	0,75	0,90
Endeudamiento patrimonial	0,84	5,53	1,08	2,96	9,02
Endeudamiento del activo fijo neto	0,82	1,06	2,23	2,54	2,88
Apalancamiento	1,84	6,53	0,45	3,96	10,02
Rotación de cartera	6,54	13,52	16,52	8,15	3,97
Rotación de activo fijo	1,44	11,12	11,63	30,34	28,90
Rotación de ventas	0,56	1,60	2,51	3,01	1,00
Periodo medio de cobranza	33,47	26,99	22,10	44,78	92,02
Periodo medio de pago	129,55	62,01	104,18	365,00	135,79
Impacto de gastos de administración y ventas	0,17	0,06	0,04	0,18	0,13
Rentabilidad neta del activo (Dupont)	0,04	0,15	0,47	0,30	0,10
Margen bruto	0,25	0,12	0,24	0,33	0,28
Margen operacional	0,04	0,05	0,11	0,15	0,10
Rentabilidad neta de ventas	0,03	0,09	0,15	0,10	0,10
Rentabilidad operacional del patrimonio	0,05	0,50	0,72	1,77	1,50
Rentabilidad financiera	0,17	0,39	0,67	1,17	0,99

Elaboración: Leslie Fajardo y Erika Robles

La tabla arriba inserta presenta los indicadores financieros de Azaktilsa correspondiente a los ejercicios económicos 2012 y 2015 así como los datos promedios de empresas de acuicultura de los registros de la Superintendencia de Compañías del Ecuador. A continuación el análisis de los indicadores más relevantes:

**Tabla 18. Análisis de liquidez, Azaktilsa S.A., 2012-2014**

Indicador	Sector agricultura ganadería, silvicultura y pesca 2014	Azaktilsa 2012	Azaktilsa 2013	Azaktilsa 2014	Azaktilsa 2015
	Liquidez corriente	1,17	1,52	2,63	2,00
Prueba ácida	0,97	0,26	0,84	0,82	0,55

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.



Los indicadores del año 2015 de Azaktilsa S.A. para el caso de liquidez corriente es superior al promedio del sistema, Azaktilsa tiene 1.83 y el sistema es de 1.17; no así en la prueba ácida en que Azaktilsa tiene 0.55, significativamente inferior al sistema que es 0.97 y al ser inferior a uno implica que existe riesgo de descalce de activo corriente sin inventarios para cubrir los pasivos de corto plazo; un elemento significativo a considerar es que el inventario es de alta realización por tratarse de un activo biológico, aunque existe el riesgo de variación de precios.

Acción inmediata: Realizar un análisis de eventual descalce en estos dos rubros.

**Tabla 19. Análisis comparativo de indicadores de endeudamiento de Azaktilsa S.A.**

Indicador	Sector agricultura ganadería, silvicultura y pesca 2014	Azaktilsa 2012	Azaktilsa 2013	Azaktilsa 2014	Azaktilsa 2015
	Endeudamiento del activo	0,53	0,85	0,52	0,75
Endeudamiento patrimonial	0,84	5,53	1,08	2,96	9,02
Endeudamiento del activo fijo neto	0,82	1,06	2,23	2,54	2,88
Apalancamiento	1,84	6,53	0,45	3,96	10,02

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

Por el lado de los indicadores de endeudamiento, la empresa presenta al año 2015 un indicador de 0.90 significativamente superior al sistema que fue de 0.53. El endeudamiento patrimonial es de 9.02 en la empresa, mientras que en el sistema es de 0.84 y es el reflejo de un mínimo capital social y por consiguiente de reservas legales y un alto porcentaje de deuda aunque cabe destacar que una porción importante de esta es por deuda a largo plazo, los acreedores son los accionistas.

**Tabla 20. Análisis comparativo de indicadores de rotación de Azaktilsa S.A. 2012-2014**

Indicador	Sector agricultura ganadería, silvicultura y pesca 2014	Azaktilsa 2012	Azaktilsa 2013	Azaktilsa 2014	Azaktilsa 2015
	Rotación de cartera	6,54	13,52	16,52	8,15
Rotación de activo fijo	1,44	11,12	11,63	30,34	28,90
Rotación de ventas	0,56	1,60	2,51	3,01	1,00
Periodo medio de cobranza	33,47	26,99	22,10	44,78	92,02
Periodo medio de pago	129,55	62,01	104,18	365,00	135,79
Impacto de gastos de administración y ventas	0,17	0,06	0,04	0,18	0,13

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

En el área de gestión se presentan seis indicadores, el de rotación de cartera es de 3.97, en el sistema es de 6.54. La rotación del activo fijo es de 28.90 en la empresa analizada, mientras que la existente en el sistema es de 1.44, esto es particularmente observable porque aunque la empresa explota 17 piscinas camaroneras no existen registros de las mismas en cuanto a inversión en infraestructura ni el correspondiente arrendamiento.

La rotación de ventas es de 1,0 mientras que en el sistema está en el 0.56, este índice aparentemente mejor posicionado también es resultado del subregistro de activos no corrientes.

El periodo medio de cobranza es de 92.02 días mientras que el sistema fue 33.47 lo que indica que la empresa analizada tiene un mayor plazo de su cobranza; esto aunque podría parecer un problema es el resultado de una venta al final del año.

El periodo medio de pago es de 135.79 días ligeramente superior al del sistema, indica el número de días que la empresa cubre sus obligaciones de inventario; está muy cercana a la media del sistema.

El impacto de gastos de administración y ventas es de es de 0.13 en comparación al 0.18 del sistema aparentemente con mejor eficiencia.

**Tabla 21. Azaktilsa S.A. Indicadores de rentabilidad, 2012-2014**

Indicador	Sector agricultura ganadería, silvicultura y pesca 2014	Azaktilsa 2012	Azaktilsa 2013	Azaktilsa 2014	Azaktilsa 2015
	Rentabilidad neta del activo (Dupont)	0,04	0,15	0,47	0,30
Margen bruto	0,25	0,12	0,24	0,33	0,28
Margen operacional	0,04	0,05	0,11	0,15	0,10
Rentabilidad neta de ventas	0,03	0,09	0,15	0,10	0,10
Rentabilidad operacional del patrimonio	0,05	0,50	0,72	1,77	1,50
Rentabilidad financiera	0,17	0,39	0,67	1,17	0,99

Fuente: Estados financieros de Azaktilsa S. A.

En cuanto a indicadores de rentabilidad del año 2015 de la empresa y su comparación con los del sistema del mismo sector que presenta la Superintendencia de Compañías al 2014, estos son positivos en todos los aspectos y significativamente mejor que los que presenta el sistema.

### 4.3 CONCLUSIÓN

Las principales áreas problemáticas son la gestión del talento humano, con poca claridad en las funciones por puesto, lo que genera duplicidad de esfuerzos, cansancio en el personal con resultados en ineficiencia administrativa; no obstante ello aún se mantiene un clima de optimismo en los colaboradores.

En el ámbito financiero se presentan indicadores por encima de la industria, pero ello podría ser por inadecuadas políticas de contabilidad que no está registrando

algunos rubros básicos, por ejemplo no aparece en el estado financiero la infraestructura de producción ni tampoco algún rubro de arriendo de la misma lo que indica un vacío sobre en que infraestructura se está produciendo. Otro elemento podría ser la contabilización de activos no corrientes que son mínimos; todo ello demanda un examen específico de políticas y procedimientos contables.

## **CAPÍTULO V: LA PROPUESTA**

### **5.1 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Fortalecer el área financiera y de talento humano por medio de la incorporación de herramientas para su administración y control para la obtención de un mayor alcance en cuanto a eficiencia y eficacia.

### **5.2 ELEMENTOS ESTRATÉGICOS DE AZAKTILSA S.A.**

#### **Visión**

Al año 2020 Azaktilsa es una importante productora de la rama acuícola, con una diversificada línea de producción con altos parámetros de calidad bajo procesos de producción respetuosos del medio ambiente y con un valor agregado a los trabajadores, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad.

#### **Misión**

Proveer productos del sector acuícola en estado fresco y con alta calidad, con una producción realizada con altos parámetros de calidad, respetuosa del ambiente y del consumidor.

#### **Principios rectores en el trabajo**

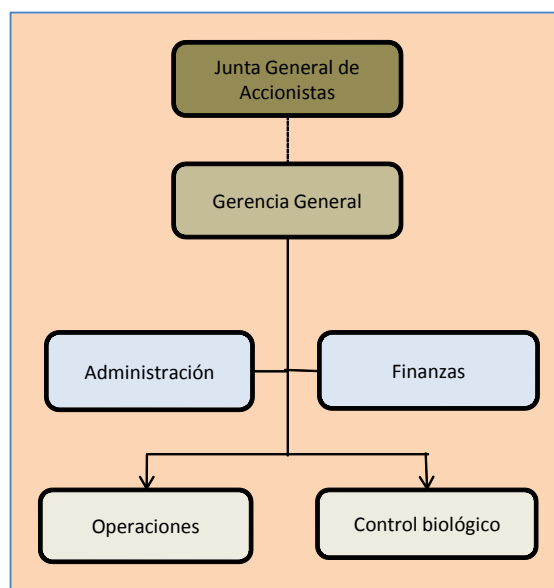
- Producción con la mínima incidencia de productos químicos,

- Respeto al medio ambiente y entorno, mismo del que depende la subsistencia de la empresa,
- Respeto absoluto de normas laborales en los trabajadores de la empresa, mismos que constituyen el principal activo que garantiza su quehacer.
- Relaciones amistosas con la comunidad en que se desenvuelve por ser la misma la guardiana de un medio ambiente equilibrado,
- Producción bajo altos parámetros de calidad en función de un consumidor satisfecho con el producto.

### **5.3 DESCRIPCIÓN, DISEÑO Y ANÁLISIS DE PUESTOS POR COMPETENCIAS**

Para el desarrollo de este acápite se procedió a armar un organigrama estructural de la empresa, de tal forma que se pueda asignar funciones específicas por área, buscando que no se dupliquen acciones, en segundo lugar se procede a realizar un organigrama funcional de tal forma que se detalle cada uno de los puestos existentes por área, a partir de ahí se procedió a realizar las entrevistas a cada una de las personas que ocupan los diferentes puestos, así como entrevistas a sus superiores para contrastar y completar la información obtenida.

### 5.3.1 Organigrama estructural



**Figura 20. Organigrama estructural de Azaktilsa S.A.**

Elaborado por: Leslie Fajardo & Erika Robles

Podría resumirse que el organigrama estructural de Azaktilsa S. A. responde a tres grades áreas que son: **i)** Gobierno de la empresa con La Junta General de Accionistas y la Gerencia General; **ii)** la segunda son las áreas de apoyo, con administración y finanzas; y, **iii)** en tercer lugar las áreas de operaciones donde se producen, en este caso se cultiva el camarón. Las funciones de cada una de las áreas son las siguientes:

**Junta General de Accionistas:** Está conformada por los accionistas de la empresa, sus responsabilidades y derechos lo establece el Art. 231 de la Codificación de la Ley de Compañías (1999), entre las que destacan las siguientes:

- Nombras y remover a miembros de organismos administrativos de la empresa, tales como comisarios, administradores y otros.

- Conocer periódicamente los balances e informes sobre actividades de la empresa;
- Decidir acerca de la distribución de las utilidades de la empresa;
- Decidir y aprobar el plan de trabajo a largo y corto plazo;
- Evaluar la gestión de la gerencia general,
- Nombrar al gerente general;
- Aprobar las políticas y principios estratégicos de la empresa.

**Gerencia General:** Ejerce la administración de la empresa y la representación legal y extralegal y la ejecución de los mandatos emanados desde la Junta General de Accionistas. Las principales funciones incluidas son:

- Liderar el proceso integral de administración y operación de la empresa;
- Custodiar fielmente los bienes y valores entregados por la Junta General de Accionistas y otros que se fueren generados como resultados de las operaciones;
- Cumplir los mandatos de la Junta General de Accionistas;
- Ejecutar los programas de trabajo y realizar cambios tácticos conforme se presenten;



- Presentar para aprobación de la Junta, los estados financieros, planes de trabajo y otros necesarios o solicitados.

**Administración:** Incluye las siguientes funciones generales: **i)** seguridad física de los bienes de la empresa; **ii)** Control de bodegas; **iii)** Adquisiciones generales de la empresa; **iv)** Gestión del talento humano; y, **v)** comunicaciones.

**Finanzas:** Abarca las funciones generales de: **i)** contabilidad; **ii)** tesorería; y, **iii)** cobranzas. Los productos de información que genera son estados financieros, realiza la administración de la liquidez y la gestión de cobranzas.

**Operaciones:** Tiene como principal función la gestión de cultivo y transporte del producto; por ello está a cargo de todo el proceso integral desde la adquisición de la larva hasta la cosecha y transporte del producto para entregarlo en la empresa empacadora.

**Control biológico:** Se encarga de: **i)** control diario para garantizar la existencia de los parámetros adecuados de cultivo; **ii)** impartir normas para el proceso de cultivo; **iii)** Establecer parámetros físico y químicos de cultivo; **iv)** Diseñar un plan periódico de mantenimiento de las piscinas; **v)** definir y realizar seguimiento de control de calidad del ciclo de cultivo.

### 5.3.2 Organigrama funcional

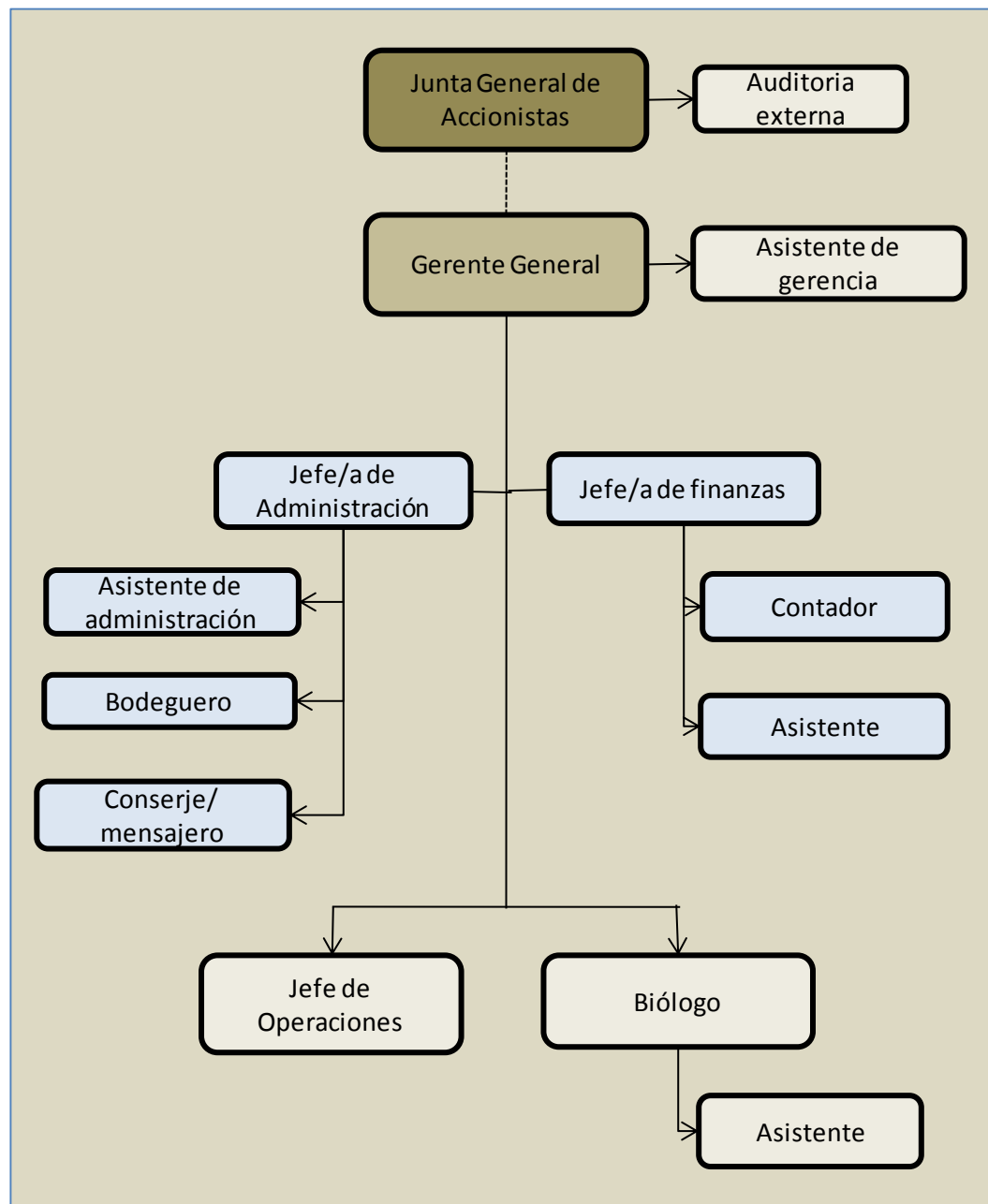


Figura 21. Organigrama funcional de Azaktilsa S.A.

Elaborado por: Leslie Fajardo & Erika Robles

Según el organigrama funcional, cada área estaría conformada por los siguientes puestos:

## Gerencia General

- Gerente General
- Asistente de gerencia general

<b>Área:</b>	Dirección	
<b>Cargo:</b>	Asistente de gerencia general	
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>Coordina con:</b>	Todos los departamentos	
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar información mensual de la gestión y resultados de la empresa,</li> <li>• Realizar seguimiento de proyectos a cargo de la gerencia general,</li> <li>• Mantener el archivo actualizado,</li> <li>• Asistir al gerente general según funciones</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Facilidad de interrelaciones personales,</li> <li>• Pensamiento lógico</li> <li>• Sistematización de ideas</li> <li>• Habilidades de redacción comercial,</li> <li>• Adecuado manejo del idioma español.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato en contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de dos años en cargos similares</li> </ul>

## Administración

- Jefe de administración
- Bodeguero/a

- Conserje/ mensajero
- Asistente de administración

A continuación el diseño de cada uno de los puestos de este departamento:

<b>Área:</b>	Administración	
<b>Cargo:</b>	Jefe de administración	
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)	
<b>Reporta a:</b>	Gerente General	
<b>Coordina con:</b>	Todos los departamentos	
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar el sistema de gestión del talento humano,</li> <li>• Supervisión de bodegas,</li> <li>• Gestión de adquisiciones,</li> <li>• Custodia de activos de la empresa,</li> <li>• Administración de sistemas de archivos y comunicaciones.</li> <li>• Otros inherentes a la administración de la empresa</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Habilidades de delegación y control,</li> <li>• Habilidades de organización y planificación</li> <li>• Habilidades de trabajo en equipo</li> <li>• Habilidades de presentación</li> <li>• Independencia</li> <li>• Pensamiento analítico y conceptual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en administración de empresa, ingeniería comercial o similares</li> <li>• Capacitación continua en administración de bodega, adquisiciones y gestión del talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de dos años en cargos similares</li> </ul>

<b>Área:</b>	Administración	
<b>Cargo:</b>	Bodeguero	
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de Administración	
<b>Coordina con:</b>	Todos los departamentos	
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodiar el inventario a cargo en bodegas,</li> <li>• Emitir recepciones y despachos de bodega,</li> <li>• Realizas inventario periódico de existencias,</li> <li>• Reportar existencias que se mantengan en su mínimo nivel,</li> <li>• Controlar ítems de inventario por fecha de caducidad,</li> <li>• Solicitar adquisiciones</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Habilidades de delegación y control,</li> <li>• Habilidades de organización y planificación</li> <li>• Habilidades de trabajo en equipo</li> <li>• Habilidades de presentación</li> <li>• Independencia</li> <li>• Pensamiento analítico y conceptual</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en administración de empresa, ingeniería comercial o similares</li> <li>• Capacitación continua en administración de bodega, adquisiciones y gestión del talento humano.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo de dos años en cargos similares</li> </ul>

<b>Área:</b>	Administración	
<b>Cargo:</b>	Conserje-mensajero	
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de administración	
<b>Coordina con:</b>	Todos los departamentos	
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribuir correspondencia dentro y fuera de las oficinas,</li> <li>• Realizar el aseo diario de las instalaciones,</li> <li>• Otros que se le asigne.</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Ética, moral y honestidad,</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad,</li> <li>• Disciplina y persistencia ,</li> <li>• Facilidad de movilidad física</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo bachillerato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ninguna</li> </ul>

<b>Área:</b>	Administración	
<b>Cargo:</b>	Asistente de administración	
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de administración	
<b>Coordina con:</b>	Todos los departamentos	
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar nómina,</li> <li>• Control diario de personal,</li> <li>• Administrar archivo de adquisiciones,</li> <li>• Emitir informes sobre la gestión administrativas</li> <li>• Mantener archivos de la empresa.</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Compromiso con la organización</li> <li>• Ética, moral y honestidad,</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad,</li> <li>• Habilidades de relaciones personales,</li> <li>• Habilidades de redacción,</li> <li>• Habilidades cuantitativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo bachillerato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años en puestos similares.</li> </ul>
---	---	--

## Finanzas

- Jefe de finanzas (tesorero)
- Contador
- Asistente de finanzas

El diseño de cada uno de los puestos de detallan a continuación:

<b>Área:</b>	Administración
<b>Cargo:</b>	Jefe de finanzas
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)
<b>Reporta a:</b>	Gerencia General
<b>Coordina con:</b>	Administración
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar recursos disponibles,</li> <li>• Realizar actividades de tesorería,</li> <li>• Realizar permanentes monitoreos del mercado financiero.</li> <li>• Mantener una cartera sin morosidad,</li> <li>• Mantener un cuadro de riesgo de clientes,</li> <li>• Aprobar solicitudes de crédito.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir informes periódicos de liquidez y cartera,</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sexo: Indistinto,</li> <li>Edad: Indistinta,</li> <li>Habilidades cuantitativas.</li> <li>Análisis objetivo de problemas y toma de decisiones,</li> <li>Orientación al logro,</li> <li>Habilidades de trabajo en equipo,</li> <li>Procesos y prácticas organizacionales y de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grado de economía, ingeniería comercial.</li> <li>Preferible postgrado en MBA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cinco años en puestos similares.</li> </ul>

<b>Área:</b>	Administración
<b>Cargo:</b>	Contador/a
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)
<b>Reporta a:</b>	Jefe de finanzas
<b>Coordina con:</b>	Todo el personal
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigir el área de contabilidad,</li> <li>Administrar plan de cuentas,</li> <li>Registrar y análisis de transacciones,</li> <li>Analizar periódicamente cuentas,</li> <li>Emitir informes financieros,</li> <li>Atender solicitud internas y externas de información contable de la empresa.</li> <li>Mantener actualizados las obligaciones con Superintendencia de Compañías, SRI y otras.</li> </ul>
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>
<b>Experiencia</b>	



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Habilidades cuantitativas.</li> <li>• Análisis objetivo de problemas y toma de decisiones,</li> <li>• Orientación al logro,</li> <li>• Habilidades de trabajo en equipo,</li> <li>• Procesos y prácticas organizacionales y de la compañía.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de Contador Público Autorizado (CPA).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años en puestos similares.</li> </ul>
---	---	--

<b>Área:</b>	Administración	
<b>Cargo:</b>	Asistente de finanzas	
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)	
<b>Reporta a:</b>	Jefe de finanzas	
<b>Coordina con:</b>	Todo el personal	
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Custodiar archivos de contabilidad,</li> <li>• Mantener el control diario de bancos,</li> <li>• Mantener comunicación con clientes,</li> <li>• Administrar archivo de obligaciones con proveedores,</li> <li>• Realizar depósitos y emisión de egresos,</li> <li>• Registro de transacciones realizadas desde tesorería.</li> <li>• Otras inherentes al cargo</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Habilidades cuantitativas.</li> <li>• Disciplina y persistencia,</li> <li>• Ética, moral y honestidad,</li> <li>• Perfil para manejo de cobranzas</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Independencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bachillerato en contabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años en puestos similares.</li> </ul>
--	--	--

### Control biológico

- Biólogo
- Asistente de control biológico

A continuación la descripción de cada uno de estos cargos:

<b>Área:</b>	Administración
<b>Cargo:</b>	Biólogo
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)
<b>Reporta a:</b>	Gerencia general
<b>Coordina con:</b>	Operaciones
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer los parámetros de calidad del producto</li> <li>• Realizar indicaciones sobre dieta a proveer al activo biológico,</li> <li>• Realizar análisis periódico sobre patologías existentes a muestras aleatorias del activo biológico,</li> <li>• Control de peso mediante muestreo aleatorio.</li> <li>• Determinar parámetros de sanidad en la</li> </ul>

	camaronera. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otros relacionados con salud del activo biológico.</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Independencia</li> <li>• Pensamiento analítico y conceptual</li> <li>• Orientación al logro</li> <li>• Compromiso con la organización,</li> <li>• Confianza y seguridad</li> <li>• Flexibilidad y adaptabilidad</li> <li>• Habilidad para interrelacionarse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de biología</li> <li>• Post grado en industria camaronera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinco años en puestos similares.</li> </ul>

## Operaciones

- Jefe de operaciones

<b>Área:</b>	Administración
<b>Cargo:</b>	Jefe de operaciones
<b>Número de puestos:</b>	1 (UNO)
<b>Reporta a:</b>	Gerencia general
<b>Coordina con:</b>	Todo el personal
<b>Funciones:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administrar las instalaciones de producción,</li> <li>• Mantener operativas las piscinas,</li> <li>• Implementar mejoras permanentes,</li> <li>• Supervisar el talento humano del área de</li> </ul>

	<p>operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir los procesos vinculados con el ciclo del activo biológico: siembra, aclimatación, alimentación, cuidado, cosecha y entrega del producto al cliente.</li> <li>• Otros vinculados al área operativa.</li> </ul>	
<b>Competencias personales</b>	<b>Nivel académico</b>	<b>Experiencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexo: Indistinto,</li> <li>• Edad: Indistinta,</li> <li>• Pensamiento analítico y conceptual,</li> <li>• Habilidad verbal,</li> <li>• Orientación al logro,</li> <li>• Disciplina y persistencia</li> <li>• Habilidad para interrelaciones personales,</li> <li>• Resolución de conflictos,</li> <li>• Trabajo en equipo,</li> <li>• Seguimiento y detalle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado en acuicultura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos años en cargos similares</li> </ul>

#### **5.4 POLÍTICAS PARA MEJORAR LA POSICIÓN FINANCIERA DE AZAKTILSA S.A.**

Una vez analizados los estados financieros se procede al diseño y propuesta de un conjunto de medidas orientadas a mejorar la posición financiera de la entidad:

##### **Activos fijos**

Los activos fijos presentan una subvaloración significativa bastante por debajo de los promedios del sistema empresarial de la misma rama, esto obedece a un

elemento crítico y es que no aparece el rubro de infraestructura que corresponde a las piscinas camaroneras, donde si bien es cierto no existe propiedad del terreno ya que por ley las zonas de manglares no son objetos de apropiación si aplica un contrato de concesión y sobre esa base legal se realiza el movimiento de tierras y construcción de las piscinas camaroneras que en el caso de la empresa son 17, mismas que a precios promedios de la industria generaría los siguientes cambios:

**Tabla 22. Azaktilsa S.A.: Ajustes propuestos**

<b>AJUSTES</b>	<b>Débito</b>	<b>Crédito</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		
Infraestructura	203.977,90	
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>Aporte de accionistas para futuras capitalizaciones</b>		203.977,90

Por la infraestructura de las piscinas se aplicaría la cantidad de US\$ 203.977,90 a un promedio de US\$ 11.998,70 cada piscina, este es el cambio propuesto que afectaría significativamente la estructura de activos y de patrimonio y de ello se deriva cambios en la estructura de los resultados para el siguiente periodo.

### **Situación de endeudamiento**

El rubro de aporte de accionistas para capitalización futura debería canalizarse prontamente como capital social, para esto se deberá realizar las siguientes opciones:

- Decisión particular de cada uno de los accionistas;

- Resolución de incremento de capital de la Asamblea General de Accionistas;
- Gestión ante la Superintendencia de Compañías para el incremento del capital autorizado y suscrito;
- Realizar la gestión administrativa para transferir de deuda de largo plazo a capital pagado.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES

- Se realizó un diagnóstico del talento humano de todas las áreas exceptuando operarios; el personal que trabaja en la empresa está conformado en su mayor parte por el sexo masculino, los resultados indicaron con bastante claridad la falta de planificación en las actividades, lo inadecuado de las oficinas en cuanto a tamaño todo lo que redundó en un poco productivo ambiente de trabajo.
- Si bien la gestión financiera reflejó una mejor posición financiera que el promedio de las empresas del ramo más grandes del país, esto se debe básicamente a una inadecuada presentación de los estados financieros y una aparente falta de información financiera, se ha sugerido se realicen dos importantes cambios que afectan el total de activos, los activos fijos y el patrimonio.
- Se realizó un sistema de diseño de cargos, y un ajuste del organigrama, con esto se espera disminuya la improvisación, ya que mediante este instrumento es posible contratar personal más ajustado a los requerimientos del puesto, además de que todo puesto tiene definidas las funciones específicas del mismo.
- Se incorporaron dos sugerencias para mejorar la gestión financiera en función de información más precisa; la primera está relacionada a rubros

del activo que no constan en los estados financieros, la segunda es formalización de saldos en patrimonio.

## **RECOMENDACIONES**

- Se requiere socializar entre el personal de jefatura los resultados de la encuesta al personal para que se ajuste los diferentes procesos de cada área de tal forma que sean conocidas las actividades requeridas para los diferentes resultados y no se espere instrucciones de las jefatura para las tareas de rutina, así mismo que se revise el tamaño de las oficinas porque existe un hacinamiento que impide una mejor concentración y productividad.
- Los diseños de puestos deberán ser ajustados permanentemente y enriquecidos con un esquema más técnico en la medida que se mejora el conocimiento del negocio.
- Se requiere realizar un inventario de todo lo existente en la empresa y compararlo con lo existente en registros contables y contabilizar lo que aun falta como son vehículos, herramientas mayores, bombas y otros elementos que no constan en el último estado financiero revisado.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcina, J. (2008). *Arqueología antropológica*. Madrid: Akal.
- Alecroy, T. (2008). *Compendio sobre las interrelaciones entre tipología humana, liderazgo y cambio social*. Santiago de Chile: Alecroy.
- Alles, M. (2012). *Diccionario de términos de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Amendola, L. (2006). *Estrategias y tácticas en la dirección y gestión de proyectos*. Valencia: UPV.
- Angel, J. (2009). *Responsabilidad social y los principios del desarrollo sostenible como fundamentos teóricos de la información social de la empresa*. Madrid: ESIC.
- Barahona, Planck. (2011). Factores determinantes de la esperanza de vida en Chile. *Scielo*, 255-259.
- Bavister, S., & Vickers, A. (2011). *Programación neurolingüística*. Barcelona: Amat.
- BCE. (2013). *Producción Bruta provincial por industria*. Quito: BCE.
- Briceño, H. (2006). *Indicadores financieros*. México: Umbral.
- Brook RH, M. G. (2000).
- Campos-Navarro, R., Afganis-Juarez, N., & Torrez, D. (2006). Calidad de los servicios de medicina familiar según adultos mayores del sudeste de México. *Medigraphic*, 8, 131-136.
- Carrasco, j. (Enero-marzo de 2009). Análisis y descripción de puestos de trabajo en la administración local. *CEMCI*(2).
- Casagrande. (2015). *Universidad Casagrande*. Recuperado el 4 de marzo de 2015, de <http://www.casagrande.edu.ec/vinculacion-con-la-comunidad/>
- Castelló, O. (1993). *Acuicultura marina, fundamentos biológicos y tecnologías de la producción*. Barcelona: Universitat de Barcelona.

CEAACES. (12 de 2013). *Evaluación, acreditación y categorización institucional*. Recuperado el 22 de julio de 2014, de [https://www.google.com.ec/?gws\\_rd=ssl#q=FACTORES+DE+EVALUACION+DEL+CEAACES](https://www.google.com.ec/?gws_rd=ssl#q=FACTORES+DE+EVALUACION+DEL+CEAACES)

Diaz, V., Diaz, I., Rojas, G., & Novogrodsky, D. (Agosto de 2003). Evaluación geriátrica en la atención primaria. *Revista Médica de Chile*, 131(8), 895-901.

Duran, L., Salinas, G., & Gallegos, K. (5 de septiembre de 2014). *Estudios sobre la calidad de vida del adulto mayor en México*. Obtenido de file:///C:/Documents%20and%20Settings/Lcda.%20Diana%20Zambrano/Mis%20documentos/Downloads/SALUD%20DEL%20ADULTO%20MAYOR.%20CALIDAD%20DE%20VIDA.PDF

Ecuador Inmediato. (12 de julio de 2012). *Ecuador Inmediato*. Recuperado el julio de 2014, de Índice de evasión tributaria en Ecuador aún es alta pese a nuevas políticas del SRI: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=177269&umt=indice\\_evasion\\_impuestos\\_aun\\_es\\_elevado\\_en\\_ecuador\\_pese\\_a\\_nuevas\\_politicas\\_del\\_sri](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=177269&umt=indice_evasion_impuestos_aun_es_elevado_en_ecuador_pese_a_nuevas_politicas_del_sri)

El Telégrafo. (2 de junio de 2014). *En Ecuador hay menos analfabetos digitales*. Recuperado el 20 de julio de 2014, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/masqmenos/item/en-ecuador-hay-menos-analfabetos-digitales.html>

El Universo. (22 de Octubre de 2014). Camarón, de igual a igual con el banano. pág. 1.

Empresa & Economía. (2014). *Empresa & Economía*. Recuperado el 30 de mayo de 2015, de <http://www.empresayeconomia.es/contabilidad/definicion-de-escudo-fiscal.html>

Estrada, A., Cardona, D., Segura, Á., Ordoñez, J., osorio, J., & Chavarriaga, L. (2013). Síntomas depresivos en adultos mayores institucionalizados y factores asociados. *Universitas Pshychologicas*, 12(1), 81-94.

FAADA. (2012). *Faada.org*. Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de [www.faada.org](http://www.faada.org)

FAO. (2006). *Estado mundial de la acuicultura*. Roma: FAO.

- FAO. (2011). *Ecuador: Visión general del sector acuícola nacional*. Recuperado el 5 de Octubre de 2014, de [http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso\\_ecuador/es](http://www.fao.org/fishery/countrysector/naso_ecuador/es)
- FAO. (2012). *Definición y tipos de acuicultura*. Recuperado el 25 de OCTUBRE de 2014, de <http://www.fao.org/docrep/field/003/ac596s/AC596S01.htm>
- Fernandez, A. (2004). *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Madrid: Diaz de Santos.
- ForumClinic. (28 de enero de 2008). Recuperado el 25 de junio de 2014, de <http://www.forumclinic.org/es/cu%C3%ADdate/informaci%C3%B3n/%C2%BFqu%C3%A9-es-la-enfermedad-isqu%C3%A9mica-del-coraz%C3%B3n>
- Frutos, J., & Royo, M. (2006). *Manual de Dirección Médica y Gestión Clínica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Análisis y descripción de puestos de trabajo*. Madrid: Diaz de Santos.
- George, J., Claude, S., & Alvarez, L. (2005). *Historia del pensamiento administrativo*. México: Pearson Educación.
- Gonzalez, J. (2001). *El Envejecimiento: Aspectos sociales*. San José: Universidad de Costa Rica.
- Gould, G. (1997). *Vinculación universidad-sector productivo*. México: ANUIES.
- Grande, I. (2005). *Marketing de los servicios* (Cuarta ed.). Madrid, España: ESIC.
- H. Congreso Nacional. (1999). *Ley de Compañías*. Quito: Congreso Nacional.
- H. Junta de Beneficencia de Guayaquil. (enero de 2014). *H. Junta de Beneficencia de Guayaquil*. Recuperado el 6 de marzo de 2014, de <http://www.juntadebeneficencia.org.ec>
- Horngreen, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos, un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Hoskins, I., Kalache, A., & Mende, S. (2005). Hacia una atención primaria de salud adaptada al adulto mayor. *Pan Am Public Health, 17*(5/6).
- Hospicio Corazón de Jesús. (2012). *Presentación Institucional*. Guayaquil: Hospicio Corazón de Jesús.

- INEC. (2010). *Censo de Población y Vivienda*. (INEC, Editor) Recuperado el 2 de Julio de 2013, de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec): <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CPV2010&MAIN=WebServerMain.inl>
- INEC. (2011). *Estadísticas de sector salud*. Recuperado el 6 de marzo de 2014, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/actividades-y-recursos-de-salud/>
- INEC. (10 de diciembre de 2012). *Censo Económico*. Recuperado el 11 de diciembre de 2011, de [www.inec.gob.ec](http://www.inec.gob.ec)
- INEC. (julio de 2014). *ENENDU*. Recuperado el 20 de julio de 2014, de [http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com\\_content&view=article&id=92&Itemid=57](http://www.inec.gob.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=92&Itemid=57)
- Jenkins, D. (2005). *Mejoremos la salud a todas las edades: un manual para el cambio de comportamiento*. Washington: OPS.
- Kotler, P. (2002). *Dirección de marketing: Conceptos esenciales*. México: Pearson Educación.
- Lerma, F. (2006). *Las cultura y sus procesos*. Madrid: Laborum.
- Levy, L. (2005). *Indicadores de gestión*. Madrid: ESIF.
- Líderes.ec. (5 de Octubre de 2014). *La Industria nacional de camarón reflató con fuerza*. Recuperado el 30 de octubre de 2014, de [http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-industria-nacional-camaron-acuacultura-exportacion-actividad\\_productiva\\_0\\_1225077491.html](http://www.revistalideres.ec/informe-semanal/Ecuador-industria-nacional-camaron-acuacultura-exportacion-actividad_productiva_0_1225077491.html)
- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Diaz de Santos.
- Matilla, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las relaciones públicas*. Barcelona: UOC.
- Matilla, K. (2009). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Barcelona: UOC.
- Meyer, F. (2000). *Estudio de tiempos y movimiento*. México: Pearson.
- MIES. (2014). *Guía operativa del modelo de atención y gestión de los centros residenciales del buen vivir para el adulto mayor*. Quito: MIES.

- Ministerio de Salud Pública. (2010). *Normas y Protocolos de Atención Integral en salud de las y los adultos mayores*. Quito: MSP.
- Ministerio de Salud Pública. (2010). *Normas y Protocolos de Atención Integral en salud de las y los adultos mayores* . Quito: MSP.
- Miranda, F., Chamorro, A., & Rubio, S. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Madrid: Delta .
- Mishara, B. &. (2000). *El proceso de envejecimiento* (Tercera ed.). Madrid: MORATA.
- MSP. (2008). *Guías clínicas geronto-geriátricas de atención primaria de salud para el adulto mayor*. Quito: MSP.
- MSP. (2010). *Normas de Atención Integral*. Quito.
- MSP. (2010). *Normas y protocolos de Atención Integral*. Quito.
- Muñoz, B. (2005). *Modelos culturales: Teoría sociopolítica de la cultura*. México : Anthropos.
- Muñoz, Y. (2001). Atención primaria en geriatría. En Varios, & P. Morales (Ed.), *Temas prácticos en geriatría y gerontología* (págs. 35-40). San José, Costa Rica: EUNED.
- OMS. (15 de mayo de 2014). *Datos positivos sobre la esperanza de vida*. Recuperado el 5 de septiembre de 2014, de <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2014/world-health-statistics-2014/es/>
- OMS. (marzo de 2014). *Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de [http://www.who.int/topics/primary\\_health\\_care/es/](http://www.who.int/topics/primary_health_care/es/)
- OPS. (1992). *Clasificación estadística internacional de enfermedades y problemas relacionados a la salud* (Décima revisión ed., Vol. 3). Washington, USA: OPS.
- Ortoll, E. (2007). *La alfabetización digital en los procesos de inclusión social*. Barcelona: UOC.
- PAHO. (2011). *Atención general de la persona adulta mayor en atención primaria de salud*. Asunción: PAHO.
- Palma, L. (2010). *Diccionario de Economía y empresa*. Madrid: Ecobook.

- Palomo, M. (2010). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo* (Sexta ed.). Madrid: ESIC.
- Peña, M., & Paredes, S. (2011). *Proyecto Plan integrado de vinculación institucional*. Guayaquil: UCSG.
- Presidencia de la República. (17 de mayo de 2011). Reglamento a la estructura e institucionalidad de desarrollo productivo, de la inversión y de los mecanismos e instrumentos de fomento productivo, establecidos en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Pichincha, Ecuador: Decreto 757, Registro Oficial 450.
- PUC. (diciembre de 2013). *Boletín de Escuela de Medicina*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://escuela.med.puc.cl/publ/boletin/geriatria/EnsenanzaGeriatrica.html>
- Rivera, R., & Sojo, C. (2002). Cultura Tributaria. En Varios, *Sistema Tributario Costarricense* (Segunda ed., págs. 457-509). San José, Costa Rica: CGR.
- Robbin, S., & Coulte, M. (2005). *Administración* (Octava ed.). México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2009). *Fundamentos de Administración* (Tercera ed.). México: Pearson Educación.
- Rodriguez, N. P. (1999). *La medición de las competencias*. Recuperado el 10 de noviembre de 2014, de <http://www.psycoconsult.com/Articulos.aspx>
- Secretaria General de Universidades. (2011). *La responsabilidad social de la universidad y el desarrollo sostenible*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Sepulveda, C. (2004). *Diccionario de términos económicos* (Décima primera ed.). Santiago de Chile: Universitaria.
- SIISE. (octubre de 2013). *Sistemas de Indicadores Sociales del Ecuador*. Obtenido de [www.siise.gob.ec](http://www.siise.gob.ec)
- Simon, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Madrid: Morata.
- SRI. (diciembre de 2013). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Información sobre impuestos: <http://www.sri.gob.ec/de/impuesto-a-la-renta>
- SRI. (2014). *Recaudación mensual por impuesto*. Quito: SRI.

TICS. (diciembre de 2013). *TICS*. Obtenido de <http://www.tics.org.ar/home/index.php/noticias-destacadas-2/157-definicion-de-tics>

UDLA. (2015). *Universidad de las Américas*. Recuperado el 4 de marzo de 2015, de [http://www.udla.edu.ec/vida-universitaria/vinculacion\\_con-la-comunidad/](http://www.udla.edu.ec/vida-universitaria/vinculacion_con-la-comunidad/)

Vadilla, S. (2005). *Administración de remuneraciones*. México: LIMUSA.

Vargas, G. (2006). *Introducción a la teoría económica, un enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.

Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. Caracas: Universidad Católica Andres Bello.

## GLOSARIO

<b>FAADA</b>	Fundación para el Asesoramiento y Acción en Defensa de los Animales
<b>FAO</b>	Organización de Naciones Unidas para la Alimentación y agricultura
<b>FODA</b>	Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
<b>INEC</b>	Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos
<b>PEST</b>	Análisis de entornos político, económico, social y tecnológico
<b>PIB</b>	Producto Interno Bruto
<b>PNL</b>	Programación Neuro Lingüística
<b>RAE</b>	Real Academia Española de la Lengua
<b>SUPERCIAS</b>	Superintendencia de Compañías
<b>TIR</b>	Tasa Interna de Retorno
<b>VAN</b>	Valor Actual Neto



## APÉNDICES

Apéndice 1. Nómina de accionistas de Azaktilsa S.A.

**Nombre: AZAKTILSA S.A.**

**Accionistas:**

No.	Apellidos y nombres	No. identificación
1.	Fajardo Barrezueta Robert Jardel	0704589928
2.	Fajardo Ordoñez Octavio Servilio	0703083048
3.	Fajardo Ortiz Denis Eduardo	0705359222
4.	Franco Torres Dixon Jesus	0702469107
5.	MIS.JAMS S.A	0992721278001 75

Apéndice 2. **Principales empresas acuicultoras de camarón (ranking 1000 Supercias, 2012)**

- Industrial Pesquera Santa Priscila,
- OMARSA
- GRANMAR
- NATURISA
- ALIMENTSA
- COFIMAR
- AGROGUAYAS