



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

TEMA:

**INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA
RENTABILIDAD DEL LABORATORIO DE LARVAS “MBL”, CANTÓN
SALINAS, AÑO 2018.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN OPCIÓN AL TÍTULO DE
LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTOR:

Johanna Gabriela González De La Cruz

LA LIBERTAD – ECUADOR

2019



TEMA:

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA RENTABILIDAD DEL LABORATORIO DE LARVAS “MBL”, CANTÓN SALINAS, AÑO 2018.

AUTORA:

González De La Cruz Johanna Gabriela

TUTORA:

Ing. Benavides Benítez Verónica MSc.

Resumen

El presente trabajo de titulación aborda un problema que afecta a las empresas, como es la falta de control en sus actividades para el cumplimiento de metas establecidas, ocasionando que las mismas disminuyan su rentabilidad. Esta investigación se desarrolló en el laboratorio de larvas “MBL” con el objetivo de aplicar indicadores de gestión al proceso de producción con información obtenida por la empresa y sus Estados Financieros. Para ello, se implementó la metodología descriptiva con idea a defender, iniciando con conceptualizaciones de diversos autores y complementándolo con un diagnóstico institucional y entrevistas como técnica de investigación para la recolección de información, se propone un manual de políticas y procedimientos para el control de sus actividades, basados en la aplicación de indicadores de gestión y de rentabilidad como técnica contable y financiera; como resultado se obtiene una inadecuada gestión con debilidades en el área de compras por la carencia de políticas al área, además se evidencia la necesidad de controlar las operaciones que realiza la empresa.

Palabras claves: Indicadores de gestión, políticas, producción, rentabilidad, control.



TEMA:

INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA RENTABILIDAD DEL LABORATORIO DE LARVAS “MBL”, CANTÓN SALINAS, AÑO 2018.

AUTORA:

González De La Cruz Johanna Gabriela

TUTORA:

Ing. Benavides Benítez Verónica MSc.

Abstract


The present degree's work is about a problem that affects companies, such as the lack of control in their activities for the fulfillment of established goals, causing companies to decrease their profitability. The research was developed in larvae laboratory “MBL” with the objective of apply management indicators to the production process with information obtained by the company and their financial statements. For it, the descriptive methodology was implemented with an idea to defend, starting with conceptualizations of various authors and complementing it with an institutional diagnosis and interviews as research techniques for the collection of information, a Manual of Policies and Functions is proposed for the control of their activities, based on the application of management and profitability indicators as accounting and financial method; as a result, inadequate management was obtained, with deficiencies in the purchasing area due to the lack of policies in the area, and the need to control the operations performed by the company is evident.

Keywords: Management indicators, policies, production, profitability, control.

APROBACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

En mi calidad de Profesor Guía del trabajo de titulación, “INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA RENTABILIDAD DEL LABORATORIO DE LARVAS “MBL”, CANTÓN SALINAS, AÑO 2018”, elaborado por la Srta. Johanna Gabriela González De La Cruz, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría, me permito declarar que luego de haber dirigido científica y técnicamente su desarrollo y estructura final del trabajo, éste cumple y se ajusta a los estándares académicos y científicos, razón por la cual la apruebo en todas sus partes.

Atentamente



Ing. Verónica Benavides Benítez MSc.
PROFESOR GUÍA

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD

El presente Trabajo de Titulación con el Título de **“INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO DE PRODUCCIÓN Y LA RENTABILIDAD DEL LABORATORIO DE LARVAS “MBL”. CANTÓN SALINAS, AÑO 2018”**, elaborado por la Srta. **González De La Cruz Johanna Gabriela**, declara que la concepción, análisis y resultados son originales y aportan a la actividad científica educativa empresarial y administrativa.

Transferencia de derechos autorales.

Declaro que, una vez aprobado el tema de investigación otorgado por la Facultad de Ciencias Administrativas Carrera de **Contabilidad y Auditoría**, pasan a tener derechos autorales correspondientes, que se transforman en propiedad exclusiva de la **Universidad Estatal Península de Santa Elena** y, su reproducción, total o parcial en su versión original o en otro idioma será prohibida en cualquier instancia.

Atentamente,

Johanna González

GONZÁLEZ DE LA CRUZ JOHANNA GABRIELA
C.C. No.: 240020275-6

AGRADECIMIENTO

Agradezco principalmente a Dios por permitirme cumplir esta meta y darme las fortalezas para no rendirme.

A mis padres Gabriel y Margarita, por el apoyo incondicional y constante durante mi proceso de aprendizaje.

A los docentes de la Carrera de Contabilidad y Auditoría por guiarnos en el ámbito académico impartiendo sus conocimientos y preparándonos para el ámbito profesional.

Finalmente, a los propietarios y al equipo de trabajo del laboratorio de larvas “MBL” por la colaboración brindada para la ejecución de este trabajo investigativo.

Johanna Gabriela

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico a mis padres Gabriel y Margarita, a mi hermana Vanessa y especialmente a mi abuelo Juan S. González Lainez quien partió al encuentro del Señor, conociendo que estaba iniciando este proceso de formación profesional.

De manera especial a aquellas personas que siempre alentaban el progreso de mis estudios y brindaban sus sabios consejos los cuales fueron de mucha ayuda.

Johanna Gabriela

TRIBUNAL DE GRADO



.....
Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc
DECANA (E) DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS



.....
Lda. María Alejandro Lindao, MCA
DIRECTORA (E) DE LA
CARRERA DE CONTABILIDAD
Y AUDITORÍA



.....
Ing. Verónica Benítez Benavides, MSc
DOCENTE TUTOR



.....
Ing. Verónica Ponce Chalén, MSc
DOCENTE ESPECIALISTA



.....
Abg. Víctor Coronel Ortiz, MSc.
SECRETARIO GENERAL (E)

ÍNDICE

Contenido	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
1.1 Revisión de la literatura	6
1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos	9
1.2.1 Fundamentación teórica de indicadores de gestión.....	9
1.2.1.1 Características de los indicadores de gestión	10
1.2.1.2 Estructura de indicadores de gestión.....	11
1.2.1.3 Construcción de indicadores de gestión.....	11
1.2.1.4 Clasificación de indicadores	12
1.2.1.5 Cuadro de mando integral	14
1.2.2 Fundamentación teórica de rentabilidad	16
1.2.2.1 Análisis de rentabilidad.....	16
1.2.2.2 Análisis de ratios	17
1.2.2.3 Análisis financiero	19
1.3 Marco referencial	20
1.3.1 Definiciones relacionadas a procesos de producción.....	20

1.4 Fundamentos legales	22
1.4.1 Constitución de la República del Ecuador.	22
1.4.2 Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida.	23
1.4.3 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.	24
1.4.4 Código de la Producción, Comercio e Inversiones.	24
1.4.5 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.	25
1.4.6 Norma de Control Interno COSO	25
1.4.7 Norma ISO 9001:2015	26
CAPÍTULO II	27
MATERIALES Y MÉTODOS	27
2.1 Tipos de investigación.....	27
2.1.1 Investigación descriptiva.....	27
2.2 Métodos de investigación.....	28
2.2.1 Método inductivo - deductivo	28
2.2.2 Método analítico.....	28
2.2.3 Método sintético.....	29
2.3 Diseño de muestreo	29
2.4 Diseño de recolección de datos	30
2.4.1 Instrumentos de investigación.....	30
2.4.2 Técnicas de investigación	30

CAPÍTULO III.....	31
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	31
3.1 Análisis de datos.	31
3.1.1 Análisis de la guía de observación	31
3.1.2 Análisis de datos de la entrevista	32
3.2 Limitaciones	37
3.3 Resultados	37
3.3.1 Indicadores de producción	39
3.3.2 Indicadores de rentabilidad	43
3.4 Propuesta.....	54
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES	81
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Población y muestra	29
Tabla 2 Guía de observación.....	31
Tabla 3 Referencias y marcas de auditoría.....	38
Tabla 4 Indicadores de producción	39
Tabla 5 Compras del periodo 2018	40
Tabla 6 Producción del año 2018.....	41
Tabla 7 Indicadores de rentabilidad	43
Tabla 8 Estado de Situación Financiera	44
Tabla 9 Estado de Resultados Integrales.....	45
Tabla 10 Estado de Situación Financiera - Análisis vertical.....	46
Tabla 11 Estado de Resultados Integrales – Análisis vertical.....	47
Tabla 12 Estado de Situación Financiera - Análisis Horizontal.....	49
Tabla 13 Estado de Resultados Integrales - Análisis Horizontal	50
Tabla 14 Simbología de diagramas de flujo.....	63
Tabla 15 Perspectivas del cuadro de mando integral	70
Tabla 16 Matriz de indicadores	74
Tabla 17 Asignación de responsabilidades	78
Tabla 18 Ficha técnica de indicadores	79

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia	86
Anexo 2 Guía de observación	88
Anexo 3 Entrevista.....	89
Anexo 4 Fotos	93
Anexo 5 Ruc del laboratorio de larvas “MBL”	95
Anexo 6 Carta Aval	96
Anexo 7 Cronograma de actividades de trabajo	97

INTRODUCCIÓN

La industria camaronera a nivel mundial se constituye como una actividad generadora de divisas y empleo, alcanzando en los últimos años importancia económica significativa, debido a su acelerada tasa de crecimiento y al impacto en las balanzas de pagos de muchos países en vías de desarrollo, los cuales están en busca de la optimización de procesos que permitan diversificar su producción, aumentar exportaciones y su rentabilidad.

En Ecuador, este sector productivo inicia en el año de 1960; las empresas camaroneras dedicadas a esta actividad han logrado posesionarse con una participación económica muy importante y desarrollada paulatinamente hasta ocupar, en el año 2017, el primer lugar en exportación de productos no petroleros generando aproximadamente \$3.035 millones de dólares en divisas con un producto de alta calidad y demanda en el mercado nacional y extranjero.

Debido al crecimiento tan acelerado de las actividades que ejecutan las camaroneras, sus actividades han sido apoyadas con la creación de laboratorios productores de larvas de camarón con procesos como: siembra, cultivo, producción y engorde, obteniendo un producto terminado denominado postlarva con gran demanda por parte de las empresas camaroneras.

El Cantón Salinas, ubicado a 144 Km de la ciudad de Guayaquil y en la zona marino costera del Ecuador permite la creación de diversos laboratorios de larvas, esto se

debe a que el país cuenta con un clima favorable y permite a estas empresas, ejecutar varias cosechas al año a diferencia de otros países.

El laboratorio de larvas “MBL”, se encuentra ubicado en la provincia de Santa Elena cantón Salinas, específicamente en el sector la Diablica, vía Punta Carnero y destaca sus actividades en la producción y comercialización de larvas de camarón con estrategias de producción de calidad para mejorar y preservar la calidad del camarón ecuatoriano.

La presente investigación describe la escasa aplicación de control sobre el proceso productivo que realiza la empresa, lo cual repercute en el cumplimiento de su producto terminado; siendo el adecuado control de los procesos operativos un factor que incide considerablemente en la rentabilidad de varias empresas. Por tal motivo es importante para el laboratorio contar con un manual de políticas y procedimientos que normalice cada actividad para la optimización de recursos y el cumplimiento de sus objetivos planteados.

La empresa para realizar el procedimiento que conlleva esta actividad efectúa en el proceso de producción fases como la compra de insumos, preparación, siembra, cosecha y entrega de larvas, el laboratorio maneja estas fases de manera empírica debido a la inexistencia de políticas para esta área lo que dificulta el desempeño de objetivos propuestos y repercute en la producción.

Los aspectos administrativos, operativos y financieros que ayuden a la toma de decisiones son medidos en varias empresas, a través, de la aplicación de indicadores de gestión; en este laboratorio, se evidencia debilidades en la entrada y salida de

mercadería; por ende la carencia de indicadores de gestión causa que el nivel de rendimiento en las actividades realizadas por parte de los operarios tenga resultados bajos y la administración desconozca este efecto debido a que no efectúa un seguimiento de las actividades planificadas para obtener utilidades razonables.

Los procesos de la empresa deben ser analizados para obtener información confiable, por lo tanto, el laboratorio debe contar con indicadores de gestión como herramienta de control contable, para poseer estrategias de mejora que le permitan ser competitiva, enfocándose además en el cumplimiento de políticas, para el cumplimiento de sus operaciones.

Por esta razón el presente trabajo de investigación busca responder la siguiente interrogante: ¿Cómo la aplicación de indicadores de gestión del proceso de producción contribuye en la rentabilidad del Laboratorio de larvas “MBL”?

Asimismo, la presente investigación busca responder las siguientes preguntas: ¿Cómo contribuye el diagnóstico de indicadores de gestión del proceso de producción y la rentabilidad del laboratorio de larvas “MBL”? ¿Cómo contribuye el estudio de los procesos productivos a la rentabilidad del laboratorio de larvas “MBL”? ¿De qué manera favorece la aplicación de indicadores de gestión a los procesos productivos en el rendimiento del laboratorio de larvas “MBL”?

El objetivo principal de la investigación es Aplicar indicadores de gestión mediante la elaboración del cuadro de mando integral, para la medición de productividad y rentabilidad en los procesos de producción del laboratorio de larvas “MBL”, cantón Salinas, año 2017; para el cumplimiento de este objetivo se deben efectuar los

siguientes parámetros: la identificación actual de los procesos del departamento productivo; la aplicación de indicadores de gestión y de rentabilidad a los procesos productivos del laboratorio de larvas “MBL”; y finalmente la elaboración de un manual de políticas y procedimientos.

En esta investigación se analizan los datos recopilados dentro del proceso de investigación para corroborar y comprender teóricamente cómo influye la aplicación de indicadores de gestión en el departamento productivo de la empresa; por ende, incluye la verificación del cumplimiento de normativas y leyes vigentes que regulan el área productiva en la empresa.

Además, se justifica en una investigación descriptiva debido a que se detallan los diversos procedimientos, métodos, normas e instrumentos de investigación; así mismo, se aplica la entrevista, como técnicas que ayuda a constatar información relevante y real sobre los procesos productivos, logrando obtener información confiable y oportuna, necesarias para que dicha información sirva como referencia para el funcionamiento de los procesos en el laboratorio de larvas “MBL”.

Se aplican los métodos deductivo, inductivo, analítico y sintético debido a que se analizan datos de manera cuantitativa y cualitativa, siendo necesario para el laboratorio de larvas “MBL” realizar una evaluación a su departamento de producción, a través de indicadores de gestión, y conocer las medidas necesarias para mantener y mejorar las operaciones de la empresa generando alta rentabilidad a la misma.

El presente trabajo de investigación ofrece como resultado la situación real de la empresa, ayudando a comprender y entender si la misma cumple con sus objetivos establecidos, además de verificar razonablemente los aspectos de deficiencia encontrados dentro de la organización; tal información permite desarrollar conclusiones y recomendaciones, cediendo a la implementación de cambios importantes por parte de los administradores y que tales cambios contribuyan a mejorar la rentabilidad de la empresa.

Además, la idea a defender de la investigación es: Los indicadores de gestión del proceso de producción contribuyen a mejorar el rendimiento del Laboratorio de Larvas “MBL”, del cantón Salinas, año 2018.

La investigación se encuentra estructurada en 3 capítulos:

El capítulo I contiene el marco teórico referente a la investigación y compuesto por revisión de la literatura, conceptos, teorías y fundamentación teórica, todo esto establecido con documentación verídica.

EL capítulo II presenta la metodología de la investigación, siendo los métodos e instrumentos de recolección de información a utilizar, información que permite conocer la viabilidad del tema.

El capítulo III muestra los resultados de la investigación, es decir, los análisis de datos recopilados a través de las entrevistas realizadas, culminadas con la propuesta de investigación, en conjunto de las conclusiones y recomendaciones que se han generado.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Revisión de la literatura

El ámbito de indicadores de gestión en el área científica es restringido, sin embargo, el presente trabajo de investigación se sustenta en estudios relacionados a la aplicación de indicadores de gestión en áreas determinadas de una empresa, favoreciendo a las organizaciones a través de la toma de decisiones por parte de sus directivos.

En este contexto, el artículo previo titulado “Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas” realizado por De la Hoz, Fontalvo y Gómez (2014) en Colombia, cuya prioridad de estudio fue analizar el comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera en el sector petróleo y gas ofreció un aporte a la literatura sobre la aplicación de análisis comparativos de los resultados de productividad y rentabilidad a través de indicadores de gestión.

La metodología utilizada es de tipo analítico y cuantitativo con cálculos a partir de sus estados financieros en variables de indicadores de productividad y rentabilidad en 116 empresas de los sectores mencionados, obteniendo como resultado que existe una diferencia significativa en el indicador margen bruto, evidenciando estancamiento en rentabilidad en los periodos estudiados por cubrir costos de bienes vendidos, además de la falta de gestión y políticas administrativas.

En el mismo país, el estudio realizado por la Corporación Universitaria Lasallista titulado “Indicadores de gestión como evaluadores del área de producción”, elaborado por Hoyos (2014) menciona que a partir de la implementación de indicadores se obtiene un análisis permitiendo tener una visión actual de la empresa en varios departamentos y no sólo a nivel productivo.

En la ejecución de este estudio se utilizó el método analítico para el estudio de información indispensable y el método cuantitativo aplicando indicadores en costos, consumos, unidades producidas, entre otros, con el objetivo de medir los indicadores de gestión propuestos en la planta de desposte de Alimentos Lorenzano S.A. para el control de los diferentes procesos que el área realiza. El resultado de esta investigación indica que mediante los indicadores medidos, se logra planificar los procesos de producción destacando los costos mensuales para controles preventivos y correctivos.

Por otro lado, Huayta (2014) en su investigación “Indicadores de gestión empresarial en la producción de ladrillo artesanal” en Perú, establece la influencia de los indicadores de gestión empresarial en la producción de ladrillo con la finalidad de formular como propuesta un nuevo sistema de producción. La investigación fue descriptiva y analítica utilizando técnicas como la encuesta y entrevista a los operarios de las fábricas, reflejando como resultados la aplicación de indicadores de producción real, costos de producción, cálculo de la utilidad y de recursos humanos empleados, recalando un incremento en las utilidades de los ladrillos en un 58,71% mediante la implementación de los indicadores de gestión.

Finalmente, un estudio realizado en la Universidad Católica de Cuenca por Caranqui (2015) denominado “Elaboración y evaluación de indicadores de gestión en el proceso de incubación de pollo en la incubadora Guerrero Guerinsa S.A.” evidencia como objetivo el diseño e implementación de indicadores en el proceso de incubación de pollos a través de un cuadro de mando integral.

Esta investigación de metodología cuantitativa apoyándose en datos de análisis en los estados financieros de la empresa, indica que la utilización de indicadores de gestión permite registrar el proceso de producción y medir la gestión en los subprocesos minimizando los riesgos, generando como resultado la aplicación de indicadores de eficiencia como el porcentaje de producción y cantidad de dólares invertidos, indicadores de eficacia tales como el porcentaje de mortalidad reflejando la determinación de acciones correctivas y el cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa.

Los estudios que sustentan la presente investigación indican la importancia de las variaciones en los procesos productivos de una determinada empresa a través de un análisis en sus estados financieros y de la aplicación de indicadores de gestión, siendo factible y brindando un impacto indispensable en la medición de los logros empresariales de acuerdo a los objetivos establecidos, además de tomar las medidas preventivas y correctivas que sean necesarias para obtener óptima rentabilidad.

1.2 Desarrollo de las teorías y conceptos

Para identificar la relación que poseen las dos variables objeto de estudio Caranqui (2015) menciona que el incremento de la efectividad en producción es evaluado a través de indicadores de gestión que analicen de manera comparativa lo presupuestado y lo ejecutado, para identificar parámetros que aumenten las ganancias por la producción y así obtener rentabilidad empresarial.

1.2.1 Fundamentación teórica de indicadores de gestión

En el campo de las ciencias sociales se han formulado limitadas teorías administrativas y contables sobre la aplicación de indicadores, el estudio de Uribe y Reinoso (2014) menciona que:

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando el mejoramiento continuo en la organización. (p. 13)

Los indicadores de gestión representan un instrumento de evaluación de procesos y resultados siendo parte de un sistema de control de gestión relacionando variables cuantitativas y cualitativas, en este enfoque, un indicador posee valor agregado con información confiable.

Chirinos (2014) establece que “son herramientas estadísticas, matemáticas, financieras que nos permite conocer las tendencias y resultados de la gestión de Recursos Humanos para la toma de decisiones acertadas” (p. 148).

Por su parte, Fernández y Ramírez (2017) revelan que los indicadores son agentes medibles y cuantificables determinantes en el proceso de producción para que el mencionado proceso se realice de manera eficaz y eficiente.

1.2.1.1 Características de los indicadores de gestión

Existen diversos atributos para elaborar indicadores de gestión, Betancourt (2017) sostiene que las principales son:

Simples: Un indicador debe ser comprensible, tanto en nombre cómo en el procedimiento de cálculo para su medición, por lo general el cálculo se lo realiza a través de la división de las variables, cuando las mismas sean datos cualitativos.

Objetivos y neutros: El indicador debe ser medible, siendo independiente de otros indicadores para evitar repeticiones o posibles confusiones en su aplicación.

Sistemáticos: El tiempo será indispensable en la elaboración de indicadores, es sistemático por la comparación entre las variables elegidas, posteriormente se aplican medidas preventivas para la toma de decisiones.

Comunicativos: Un indicador debe transmitir información sobre un aspecto en particular presentando indicios sobre una variación con señales de cambio.

1.2.1.2 Estructura de indicadores de gestión

Un indicador de gestión es una relación entre dos variables, para su elaboración se debe considerar misión, visión y objetivos estratégicos empresariales por medio de un cuadro de mando, aspectos como definir el nombre del indicador para establecer variables a través de fórmulas con medidas tales como porcentaje, número de veces, peso por producto, entre otros, y finalmente, una evaluación de los resultados con su respectivo análisis permitiendo la toma de decisiones de una situación o proceso evaluado (Uribe y Reinoso, 2014).

1.2.1.3 Construcción de indicadores de gestión

Sánchez, Salazar, Thowinson, López y Villareal (2018) establecen que los indicadores de gestión serán elaborados con los siguientes parámetros:

Proceso: Para la construcción del indicador a ejecutar se debe conocer el área o las actividades a analizar.

Medición: Se selecciona las actividades prioritarias, estableciendo criterios o parámetros como: porcentajes límites, entre otras unidades de medida.

Destinatarios: Se establece la persona que brinda los datos y el proceso es evaluado por un encargado conocedor del área, el cual, reporta los avances.

Tiempo: Es la frecuencia de medición precisando la periodicidad para obtener y analizar la información.

Comparación: Para efectuar comparaciones se considera información interna en periodos similares.

1.2.1.4 Clasificación de indicadores

Los indicadores son elaborados de acuerdo a parámetros que se desean evaluar, seleccionado para cada necesidad, Contreras, Olaya y Matos (2017) argumentan la siguiente clasificación:

Según la medición o dimensiones de desempeño:

- **Eficacia:** Mide el cumplimiento de un objetivo, comparando los resultados esperados con los previstos, enfocándose en el qué se debe hacer.
- **Calidad:** Mide las capacidades de los recursos, servicios o bienes para el cumplimiento adecuado de los objetivos.
- **Economía:** Mide la capacidad para generar recursos económicos.
- **Eficiencia:** Mide la relación entre servicios y productos, centrándose en cómo se hicieron las cosas para obtener un resultado esperado.

Por la posición relativa:

- **Indicadores de insumo:** Da seguimiento a la disponibilidad de condiciones para una producción, constatando el recurso financiero como el más utilizado.
- **Indicadores de proceso:** Permite monitorear el proceso de transformación para generar el bien esperado.

- **Indicadores de resultado:** Monitorea el cumplimiento de las metas empresariales, también se denominan indicadores de productividad.
- **Indicadores de impacto:** Da seguimiento a los cambios del entorno, se miden a través de encuestas.

Para el estudio del laboratorio de larvas "MBL", se recalca la clasificación por su posición relativa considerando lo siguiente:

Indicadores de Resultado o de Productividad

Son los que miden el desempeño y rendimiento de un proceso mediante la producción, recursos empleados y resultados alcanzados, en este ámbito Vera, Melgarejo y Mora (2014) sostienen que las "razones de productividad, analizan la capacidad del negocio de obtener resultados al menor costo posible" (p. 153).

Este concepto lo complementa Flamarique (2018) estableciendo demás aspectos para la elaboración de indicadores y obtener información sobre la eficiencia y eficacia de los diferentes procesos en un área, tales como:

Tiempo: Generalmente, el tiempo es expresado en horas, días, semanas, meses, entre otros, e indica el tiempo laboral realizado por los trabajadores para obtener un resultado o una tarea, existe indicadores de tiempo en:

- **Indicadores en la recepción de mercancías**

Cantidad de productos, número de cajas, camiones recibidos, número de pedidos, número de pedidos recibidos, entre otros.

Se aplican otros indicadores sobre la recepción de mercancías o sobre el producto, si se desea analizar otras tareas más concretas.

- **Indicadores en el almacenaje**

Cantidad de cajas, cantidad de productos y número de productos.

Dentro de estos indicadores se analiza el almacenaje o salida de la producción, para conocer los recursos que se requieren en el proceso.

- **Indicadores en la preparación de pedidos**

Número de líneas por pedidos, número de pedidos preparados, cantidad de cajas, o productos, etc.

Si se calculan de manera independiente los ítems antes mencionados se conoce los recursos que se necesitan en el proceso de planificar los pedidos a entregar.

- **Indicadores en la salida o expediciones**

Número de salidas, número de vehículos utilizados, cantidad de cajas a entregar, o de pedidos, etc.

Estos indicadores permiten detectar el cumplimiento de los objetivos de productividad, se recomienda aplicarlos diariamente para conocer posibles desviaciones.

1.2.1.5 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard permite ampliar la gestión a través de indicadores financieros, Berríos y Flores (2017) mencionan que:

Mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento; permitiendo seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que se observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que se necesitan para un crecimiento futuro. (p. 9)

Esta herramienta surge de la necesidad de mejorar la gestión de las organizaciones en relación a la misión y visión empresarial, con énfasis, en el cumplimiento de sus objetivos financieros divididas en las siguientes perspectivas:

Perspectiva financiera: Representa el cumplimiento de los procesos financieros tales como el crecimiento de ventas, regiones, rentabilidad, flujo de caja, reducción del capital, revisados periódicamente para constatar la estrategia financiera.

Perspectiva de clientes: Permite que las empresas establezcan sus indicadores sobre los clientes en cuanto a aspectos de calidad, imagen, precio, relaciones, funcionalidad, prestigio y servicios, además de agradar y satisfacer a los clientes con estrategias en cumplimiento a la visión de la organización.

Perspectivas del proceso interno: Con esta perspectiva, los procesos más críticos son identificados para los directivos, se inicia con el proceso de innovación, a través, de la investigación de las necesidades de los clientes, procesos operativos recalando el coste, calidad, tiempo y concluye con el servicio de venta o entrega del producto.

Perspectivas formación y crecimiento: La última perspectiva impulsa el crecimiento y el aprendizaje a través del mejoramiento de la infraestructura como inductor para lograr excelentes resultados, en este aspecto se recalca la importancia de invertir para el futuro.

1.2.2 Fundamentación teórica de rentabilidad

La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión de acuerdo a la actividad a la que se dedica la empresa, Carrasco y Pallerola (2014) establecen los siguientes criterios para que una entidad sea rentable:

- Valorar el ingreso realizado o esperado por un cliente en relación a la inversión necesaria en recursos propios para la realización del negocio.
- El porcentaje de rentabilidad que cada entidad desee obtener por sus recursos propios asignados a la operación del cliente.
- Los ingresos obtenidos por la entidad en su relación con el cliente: comisiones, márgenes sobre activos y pasivos (p. 177).

En referencia al autor citado, la rentabilidad permite a la empresa centrarse en la consecución del máximo beneficio, a través del control de sus ingresos y gastos.

1.2.2.1 Análisis de rentabilidad

Rentabilidad económica (RE)

Esta rentabilidad estudia la evolución de los resultados obtenidos mediante el rendimiento de los activos, Prieto (2014) menciona que “La rentabilidad económica

nos indica como es la productividad de nuestro activo, independientemente de la forma de financiarlo. Cuanto mayor sea la RE, más productivo es nuestro activo” (p. 118).

Es decir, la empresa obtiene mayor rentabilidad económica cuando aumente precios con rotación de mercadería con la venta máxima de productos reduciendo sus costos con sus activos corrientes independientemente de cómo esté financiado.

Rentabilidad financiera

Consiste en el análisis de capacidad monetaria que tiene la empresa para generar recursos económicos y solventar los pagos cuando se generen, es decir, relacionando el resultado del ejercicio y la inversión realizada se obtiene la situación financiera actual de la empresa. Los accionistas son los más interesados en conocer sobre la rentabilidad financiera para percatarse del porcentaje de rentabilidad que le corresponde (Corona Romero, Bejarano Vázquez, & González García, 2017).

1.2.2.2 Análisis de ratios

Los ratios o razones financieras permiten comparar dos valores de periodos de tiempo, para proporcionar información contable y financiera, indicando la evolución de la empresa y complementando a su vez a otros indicadores.

Ratios de Rentabilidad

Estos ratios determinan si la empresa posee un buen rendimiento, el resultado obtenido se muestra en porcentajes, Harvard Business Review (2017) describe los siguientes indicadores de rentabilidad:

- **Rentabilidad sobre activos (RSA)**

Este indicador se realiza a través de la división del beneficio neto con el total de activos e indica la generación de beneficios que obtiene una empresa mediante sus activos.

$$\text{Rendimiento sobre activos (RSA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

- **Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)**

Brinda de manera porcentual las ganancias obtenidas y que son compartidas entre los accionistas, se la obtiene con la división del beneficio neto por los recursos.

$$\text{Rendimiento sobre recursos propios (ROE)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total del patrimonio}}$$

- **Rendimiento sobre ventas**

Mediante el beneficio neto sobre los ingresos se conoce el control que posee la empresa para convertir los costos en ingresos netos.

$$\text{Rendimiento sobre ventas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

- **Margen de beneficio bruto**

Considerando los costos directos este indicador muestra la producción de bienes o el suministro de sus servicios de manera eficiente, de carácter porcentual, se la obtiene dividiendo el beneficio bruto por los ingresos.

$$\text{Margen de beneficio bruto} = \frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}}$$

1.2.2.3 Análisis financiero

Análisis vertical

Este análisis es aplicado usualmente al balance general y al estado de resultados, en sus diferentes cuentas para evidenciar su comportamiento en un periodo específico. Al aplicarlo al balance general muestra la proporción de los activos o financiamiento invertido en dicho periodo, mientras que en el estado de resultados evidencia el comportamiento de los gastos, Lavalle (2017) menciona que “el análisis vertical toma como base el axioma matemático que enuncia que todo es igual a la suma de sus partes, en donde al todo se le asigna el valor del 100% y las partes un porcentaje relativo” (p. 11).

Análisis horizontal

Desde el punto de vista del autor Lavalle (2017) describe que el análisis horizontal consiste en identificar los comportamientos de las cuentas de estados financieros y determinar su crecimiento o decrecimiento, es recomendable aplicarlo en periodos de tiempo similares de diferentes años, se lo representa de manera porcentual

dividiendo los valores de la cuenta del año reciente entre la cifra de la misma cuenta del año anterior.

1.3 Marco referencial

El laboratorio de larvas “MBL” se encuentra ubicado en el sector Punta Carnero del cantón Salinas de la provincia de Santa Elena, constituido el 18 de Junio del año 2007 por el dueño de la empresa, señor Misael Buste Loor, es una compañía dedicada a la producción y comercialización de larvas de camarón, teniendo como objetivo principal la producción de manera rentable de post larvas de camarón, para satisfacer la demanda local e internacional.

El clima cálido y tropical que posee el país permite un crecimiento saludable de larvas de camarón, además dentro del laboratorio la selección de la materia prima es de vital importancia, es por esto que al inicio de una siembra se establecen análisis para asegurar que el crecimiento del animal proceda sin irregularidades como deformaciones y poder cumplir con los requerimientos de los clientes, siendo la especie de producción el camarón blanco o *litopenaeus vannamei*.

1.3.1 Definiciones relacionadas a procesos de producción

Productividad

Productividad equivale a usar eficientemente los recursos y la innovación, en una empresa el aumento de la productividad depende de un análisis de aspectos internos y del entorno externo relacionándose entre si, Romero (2016) establece que:

Se llama productividad de un país, o de una empresa, a la medida para comparar cuánto produce, con todos los recursos que necesita para producirlos. Un aumento en la productividad significa que se produce más con los mismos costos o que se producen las mismas unidades con menores costos. (p. 39)

Producción

Un proceso de producción posee actividades de entrada, transformación y salida, procedimientos realizables para obtener un producto terminado, tal como lo establece Rojas (2014) mencionando que producción “es un proceso de transformación donde se adiciona valor a un bien (producto o servicio). Su objetivo es el de unificar o integrar insumos y convertirlos en un bien apto para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente” (p. 24).

Sector Acuícola

El sector acuícola es la segunda actividad económica más importante en el país, siendo el cultivo de organismos como: peces, crustáceos y moluscos; en Ecuador es una actividad de ingresos a través de la exportación del camarón, sin embargo, existen entidades que regulan esta actividad mediante el apoyo a las empresas dedicadas a la creación, producción y exportación del crustáceo.

Proceso productivo del camarón

Pin (2015) menciona que la ubicación de los laboratorios de larvas normalmente es en la zona costera para bombear el agua desde el mar, con la finalidad de maximizar

y alcanzar una alta eficiencia de la crianza del animal para que los camarones juveniles lleguen a los tamaños requeridos por los diferentes mercados.

1.4 Fundamentos legales

La presente investigación se fundamenta en lineamientos legales basados en las siguientes normativas vigentes:

1.4.1 Constitución de la República del Ecuador.

La Constitución de la República del Ecuador del año 2008, en su capítulo primero denominado Principios generales, artículo 278 literal 2 menciona que “Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde (...). Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental” (p. 136).

En el Capítulo Sexto titulado Trabajo y Producción se establece el reconocimiento de la actividad de producción y su gestión en la economía ecuatoriana instituyendo que:

Art. 319.- Se reconocen diversas formas de organización de la producción en la economía, entre otras las comunitarias, cooperativas, empresariales públicas o privadas, asociativas, familiares, domésticas, autónomas y mixtas.

Art. 320.- En las diversas formas de organización de los procesos de producción se estimulará una gestión participativa, transparente y eficiente. La producción, en cualquiera de sus formas, se sujetará a principios y normas de calidad,

sostenibilidad, productividad sistémica, valoración del trabajo y eficiencia económica y social. (Constitución de la República, 2008, p. 151)

1.4.2 Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 Toda una Vida.

El objeto de estudio debe cumplir con requerimientos ambientales garantizando el cuidado de los recursos naturales, el Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021 - Toda una Vida, en la Senplades, (2017) indica sobre los laboratorios y camaroneras que, “Hace falta implementar estrategias para la conservación y manejo adecuado del manglar, el control a las actividades camaroneras, entre otras” (p. 52). En cumplimiento a lo mencionado anteriormente, se establece el objetivo 5, el cual se fundamenta en impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria mencionando lo siguiente:

La ciudadanía destaca que para lograr los objetivos de incrementar la productividad, agregar valor, innovar y ser más competitivo, se requiere investigación e innovación para la producción, transferencia tecnológica; vinculación del sector educativo y académico con los procesos de desarrollo; pertinencia productiva y laboral de la oferta académica, junto con la profesionalización de la población; mecanismos de protección de propiedad intelectual y de la inversión en mecanización, industrialización e infraestructura productiva. Estas acciones van de la mano con la reactivación de la industria nacional y de un potencial marco de alianzas público-privadas. (p. 80)

1.4.3 Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

La Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, (LORTI, 2016) en su Capítulo VI denominado Contabilidad y Estados Financieros, artículo 19, expresa que:

Están obligadas a llevar Contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma todas las sociedades. También lo harán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que en cada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares. (p. 30)

1.4.4 Código de la Producción, Comercio e Inversiones.

El cultivo de larvas de camarón promueve la producción de alimentos a través del consumo nacional, impulsando la producción y fomentando ámbitos laborales para las familias ecuatorianas, el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPC, 2016), en su artículo 3 indica:

Regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas orientadas a la realización del Buen Vivir. Esta normativa busca también generar y consolidar las regulaciones que potencien, impulsen e incentiven la producción de mayor valor agregado, que establezcan las condiciones para incrementar productividad y promuevan la transformación de la

matriz productiva, facilitando la aplicación de instrumentos de desarrollo productivo, que permitan generar empleo de calidad y un desarrollo equilibrado, equitativo, eco-eficiente y sostenible con el cuidado de la naturaleza. (p. 4)

1.4.5 Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca.

El Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca (MAGAP, 2009) en su Acuerdo No 107 expide normas de regularización, control y funcionamiento de laboratorios de producción, nauplios y larvas de camarón en el territorio nacional señalando que, la comercialización de larvas de camarón estará presidida por la Subsecretaría de Acuacultura y regulada por la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero, a través de inspecciones que verifiquen el equilibrio entre la demanda y oferta del bien, estableciendo los volúmenes de producción en el mercado interno de acuerdo al Acta de Producción Efectiva de los respectivos laboratorios de larvas de camarón o nauplios, los cuales aumentarán o disminuirán conforme la demanda lo exija.

1.4.6 Norma de Control Interno COSO

El Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission con su Sistema de Control Interno COSO II (2004) recalca la importancia del control de las actividades en una empresa y sostiene que se deben establecer objetivos relacionados a los procesos o actividades que la organización desarrolle para definir herramientas de gestión, como indicadores, que permitan identificar los riesgos que evite el cumplimiento de tales objetivos, los indicadores serán ajustados a la realidad de la organización y desarrollados para controlar resultados esperados,

además para el monitoreo y evaluación de las actividades con el efecto de poder mitigar los desvíos detectados oportunamente.

1.4.7 Norma ISO 9001:2015

La Norma ISO 9001:2015 Sistema de Gestión de la Calidad señala en su apartado sobre Enfoque basado en procesos, lo siguiente:

Las oportunidades pueden surgir como resultado de una situación favorable para lograr un resultado previsto, por ejemplo, un conjunto de circunstancias que permita a la organización atraer clientes, desarrollar nuevos productos y servicios, reducir los residuos o mejorar la productividad. Las acciones para abordar las oportunidades también pueden incluir la consideración de los riesgos asociados. El riesgo es el efecto de la incertidumbre y dicha incertidumbre puede tener efectos positivos o negativos. Una desviación positiva que surge de un riesgo puede proporcionar una oportunidad, pero no todos los efectos positivos del riesgo tienen como resultado oportunidades. (p. 10)

Además en el enunciado denominado Sistema de gestión de calidad y sus procesos numeral C menciona que se debe “determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos” (Norma ISO 9001, 2015, p. 14).

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1 Tipos de investigación

El tipo de investigación determina el enfoque e incide en la aplicación de los instrumentos a elaborar durante el transcurso de indagación de información, desarrolladas de acuerdo a las características de cada metodología de investigación.

2.1.1 Investigación descriptiva

El presente trabajo investigativo surge del enfoque mixto para lograr una perspectiva más amplia y profunda del objeto de estudio, siendo de tipo descriptivo con idea a defender.

Mediante este tipo de investigación se profundizó los temas planteados en las variables, conociendo la situación real del laboratorio de larvas “MBL” a través de la recolección de datos cuantitativos y cualitativos, además de una descripción de cómo son y se manifiestan las variables indicadoras de gestión y rentabilidad, seleccionando características o rasgos fundamentales a través de indicadores de gestión y financieros.

El objetivo de la investigación fue el levantamiento de información que contribuya para la ejecución de una propuesta con aporte al desempeño de la empresa, mediante la aplicación de indicadores de gestión como mecanismo de control para sus actividades.

2.2 Métodos de investigación

Para sistematizar la presente investigación y alcanzar los objetivos establecidos se aplicó la siguiente metodología:

2.2.1 Método inductivo - deductivo

El método inductivo va de lo particular a lo general y permite explorar, analizar y describir casos particulares a partir de los cuales se generan conclusiones de carácter general, en este aspecto, se analizaron los indicadores de gestión como aporte para el mejoramiento de la rentabilidad empresarial.

Por su parte, el método deductivo va de lo general a lo particular y supone que el contexto de descubrimiento no se atiene a reglas y procedimientos controlados, estableciendo lo que se quiere hacer y saber, en el presente trabajo de investigación se aplicó el método deductivo con el objetivo de partir de aspectos generales, como la aplicación de manuales y procedimientos estudiando la realidad del laboratorio “MBL” y la rentabilidad obtenida durante el periodo investigado, para llegar a situaciones particulares y atender las necesidades encontradas.

2.2.2 Método analítico

Es aquel método de investigación que se basa en la descomposición de las partes de un todo, enfocándose en el análisis a través de la observación de una situación en particular. Se utilizó este método para comprender y comprobar la idea a defender mediante el análisis de cada elemento del problema planteado, logrando tener una mejor claridad del objeto de estudio.

2.2.3 Método sintético

Luego de realizar el análisis, se procedió a sintetizar la información relevante dentro de la investigación, en relación a, las empresas camaroneras, la rentabilidad y procesos de producción establecidos en la descomposición de las variables, además de resumir la información financiera con la aplicación de ratios de rentabilidad.

2.3 Diseño de muestreo

La presente investigación queda limitada por la problemática y los objetivos de estudio con una población correspondiente al personal que labora en el laboratorio de larvas “MBL”, siendo la misma conformada por: la administración del laboratorio, el contador y el jefe de producción, al considerar una población finita se estableció esta totalidad como la muestra para la aplicación de los instrumentos de investigación y recabar información verídica, conformándose de la siguiente manera:

Tabla 1 Población y muestra

POBLACIÓN Y MUESTRA	Nº
Administradora	1
Contador	1
Jefe de producción	1
TOTAL	3

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

2.4 Diseño de recolección de datos

2.4.1 Instrumentos de investigación

Como instrumentos de investigación se utilizó una revisión literaria relacionados a temas de indicadores de gestión, procesos productivos, rentabilidad, metodología de investigación, normativas vigentes y otros documentos que aporten al levantamiento de datos indispensable para que la información sea verídica.

2.4.2 Técnicas de investigación

Como técnicas de investigación, para la recolección y análisis de datos en el trabajo de investigación, se utilizó la observación y entrevista.

Observación

La principal técnica que se utilizó, fue la observación, a través de la aplicación de una guía de observación al jefe de producción, permitiendo obtener de primera fuente datos como el proceso de producción, para complementar el objetivo de estudio.

Entrevista

Las entrevistas realizadas al administrador y contador del laboratorio de larvas “MBL” orientaron la investigación al mejoramiento del proceso de producción de larvas de camarón y a la rentabilidad de la empresa con interrogantes y explicaciones amplias y detalladas para la aplicación de posibles soluciones.

CAPÍTULO III

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1 Análisis de datos.

3.1.1 Análisis de la guía de observación

Tabla 2 Guía de observación

INDICADORES POR EVALUAR		SI	NO	OBSERVACIONES
ÁREA ADMINISTRATIVA				
1	¿Conoce la estructura orgánica de su empresa?	X		La estructura orgánica del laboratorio se encuentra desactualizado.
2	¿Considera importante la utilización de las técnicas y métodos financieros?	X		El laboratorio no utiliza métodos financieros.
3	¿Aplicaría indicadores de gestión?	X		El laboratorio no utiliza mecanismos de control para el departamento de producción.
4	¿Conoce las actividades que debe realizar como jefe de producción?		X	La empresa posee un manual de control interno contable donde se detallan las actividades de manera general.
ÁREA DE PRODUCCIÓN				
5	¿La empresa aplica documentos soporte para el registro de entrada y salida de mercadería en bodega?	X		El laboratorio posee documentos como: orden de compra y recepción de compra, pedido a bodega, entre otros.
6	¿La documentación es archivada y registrada?		X	La documentación soporte no es completamente registrada.
7	¿Verifica la mercadería ingresada?	X		El jefe de bodega es el encargado de verificar la calidad del inventario y en qué condiciones llega la mercadería.
8	¿Conoce los procesos para el desarrollo de la producción?		X	No existe documentación que indique los procesos.

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

3.1.2 Análisis de datos de la entrevista

La técnica de entrevista se aplicaron a la administradora y al contador del Laboratorio de larvas “MBL” como instrumento metodológico, además se analizaron aspectos contables y financieros con el propósito de recabar información relevante para determinar la aplicación de indicadores de gestión que mejoren la rentabilidad del laboratorio de larvas “MBL”.

Entrevista realizada al administrador.

1. ¿Cuál es el mecanismo de control de las actividades para la toma de decisiones financieras?

La administración es la encargada de la toma de decisiones financieras con las recomendaciones del contador independiente, los mecanismos de control aplicados actualmente son la recopilación, evaluación y observaciones de datos relacionados con el mercado actual, compra y venta de productos, un control financiero mediante elaboración de presupuestos y cálculos de costeo por proceso en la producción.

2. ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para realizar una planeación de producción en el laboratorio?

La planeación de producción la establece el departamento administrativo con el jefe de producción, la herramienta es mediante el programa Excel.

La empresa realiza cuadros en el programa para registrar las compras de materia prima sugerida por el jefe de producción, así mismo, se establecen las fechas

previstas que se requiere en una corrida para poder entregar el producto a los clientes.

3. ¿Se ha implementado herramientas de evaluación tales como cuestionarios, cuadros de mando y diagramas de flujo?

Actualmente, el laboratorio posee un manual de control interno contable muy generalizado, este manual no posee información actualizada pero detalla los departamentos con las actividades que deben realizar, el manual posee un cuestionario de control interno y diagramas de flujo relacionados al control de ventas, sin embargo esta documentación no cuenta con un cuadro de mando como herramienta de evaluación ni con flujogramas de los demás departamentos.

4. ¿Qué opina usted sobre la aplicación de informes comparativos entre una planificación y lo que se ejecuta?

Es indispensable conocer el cumplimiento de manera eficaz de las actividades que el laboratorio planifica y esta comparación permite corregir ciertas acciones que se están infringiendo, la entrevistada mencionó que es indispensable la aplicación de estos informes.

5. ¿Cuáles son las técnicas de gestión para incrementar el rendimiento productivo?

La empresa actualmente no aplica técnicas de gestión, el jefe de producción es el encargado de realizar las indicaciones que establece el biólogo de la empresa para

el incremento productivo, los trabajadores de la empresa conocen las actividades que deben realizar para lograr un rendimiento alto en producción.

6. ¿Cómo contribuiría un manual de políticas y procedimientos al control de las actividades y rentabilidad de la empresa?

La entrevistada mencionó que un manual de políticas sería de gran utilidad debido a que, existiría un control para los recursos a utilizar en la producción de larvas, un control ayudaría a conocer los gastos innecesarios incurridos en una corrida o en su defecto, costos necesarios para mejorar una producción.

7. ¿Qué opina usted sobre la aplicación de ratios o indicadores financieros?

Se establece que sería oportuna la aplicación de indicadores que permitan conocer a través de porcentajes el cumplimiento de las actividades y a su vez brindar un análisis completo sobre el ambiente financiero de la empresa.

8. De acuerdo a su criterio ¿Cuáles son los indicadores de gestión a implementar en su empresa?

Se considera debería aplicarse indicadores para medir porcentajes en rentabilidad, además en relación a la producción, indicadores como compra de materias primas o relacionadas al área de compras debido a que la empresa no posee un departamento establecido para esta actividad, la administración es la encargada de realizar las compras necesarias para la producción.

Entrevista realizada al contador.

1. ¿Cuán rentable es la actividad económica de producción de larvas de camarón?

La producción de larvas en el Ecuador es una actividad rentable, el entrevistado manifestó que por las características que el país posee es una de las más importantes en el área productiva existiendo varias empresas dedicadas a esta actividad a nivel nacional, en el ámbito de ingresos el laboratorio ha obtenido cifras en rentabilidad aceptables considerando los costos de producción y el precio de venta, además de la generación de fuentes de trabajo como aporte a la provincia.

2. ¿Cuáles son las técnicas contables que utiliza para calcular la rentabilidad de la empresa?

En la empresa se calcula la rentabilidad a través de la utilidad que se obtiene en el Estado de Resultado Integral, es decir, mientras más utilidad tenga, más rentabilidad posee el laboratorio.

3. ¿Cada qué tiempo se realiza el análisis de la situación económica en el laboratorio?

El contador manifestó que mantiene reuniones trimestrales con la administración para analizar los estados financieros, entregar información sobre las declaraciones que presenta y recabar información actualizada, al finalizar el periodo fiscal presenta un comentario de manera anual informando los cambios significativos.

4. ¿Cómo se realiza el control para el manejo del activo biológico?

El activo biológico en la empresa se registra contablemente al momento de la compra, luego se registran los costos de producción tales como materia prima directa e indirecta, y los costos indirectos de producción, realizados de acuerdo a normativas contables vigentes.

5. ¿Cuáles son los indicadores financieros que utiliza la empresa?

Los indicadores financieros como técnicas de control no son aplicados en la mayoría de empresas, en el laboratorio el indicador financiero que se utiliza es el margen de utilidad, la empresa establece un margen de utilidad para el proceso de ganancias.

6. Mencione las técnicas de control existentes en el proceso de producción.

De acuerdo al contador, la empresa no utiliza técnicas de control, el entrevistado mencionó que sería necesario aplicar técnicas que permitan conocer faltantes o abastecer la producción en la empresa, sobretodo la aplicación de manuales que establezcan parámetros a realizar.

7. ¿Las actividades se rigen de acuerdo al presupuesto planteado por la institución?

El contador plantea un presupuesto anual para la empresa, al realizar un seguimiento de las actividades que realiza el laboratorio se nota una diferencia en costos y gastos para el cumplimiento de las actividades.

8. ¿Por medio de qué resultados se realizan la toma de decisiones para beneficio del negocio?

En relación a la toma de decisiones, la administración es la encargada de plantear y realizar los cambios, y se los realiza a través de los resultados obtenidos anualmente como la rentabilidad que obtiene el laboratorio en un periodo fiscal.

3.2 Limitaciones

La presente investigación realizada al área administrativa y contable del laboratorio de larvas “MBL” se ejecutó con normalidad, debido a la predisposición y colaboración por parte de los entrevistados, proporcionando documentación con información necesaria para el sustento de la investigación y lograr una percepción amplia sobre las actividades que se desarrollan en la empresa, cabe destacar que las técnicas de investigación no fueron aplicadas a la alta gerencia por la dificultad de tiempo por parte del gerente general, el cual delegó las funciones a la administradora del laboratorio.

3.3 Resultados

Del análisis de las entrevistas aplicadas se evidencia lo siguiente:

- La empresa requiere de políticas para el área de compras, debido a la inexistencia de este departamento lo que dificulta el cumplimiento de sus objetivos empresariales y repercute con falencias en el proceso productivo.
- Se determinó que, el laboratorio carece de un manual de políticas y procedimientos para el seguimiento de sus actividades debido a que el manual

de control interno se encuentra desactualizado y sus actividades se ejecutan de manera empírica.

- El manual de control interno no posee diagramas de flujos que complementen el control de los procesos de cada actividad, así como la designación de responsabilidades.
- Los resultados del ejercicio fiscal fueron analizados a través de técnicas contables como los indicadores de gestión y rentabilidad enfocados a la actividad comercial de la empresa, lográndose la siguiente información derivada del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados Integrales.

Para completar los resultados hallados se mide la productividad y rentabilidad en el laboratorio, considerando formatos establecidos por la Contraloría General del Estado en temas de Auditoría de Gestión para la aplicación de Indicadores.

Tabla 3 Referencias y marcas de auditoría

REFERENCIAS	SIGNIFICADO
P	Papel de trabajo
E	Evidencia en papel de trabajo
H	Hallazgo
MARCAS	SIGNIFICADO
V	Tomado de y/o chequeado con
€	Evidencia

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado 2009

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

3.3.1 Indicadores de producción



Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.1
1/1

ACTIVIDAD 1: APLICACIÓN DE INDICADORES DE PRODUCCIÓN

Procedimiento 1: Analizar los indicadores de producción.

Aplicación:	Evidencia
Para la aplicación de los indicadores de producción se extrae la información proporcionada por el jefe de producción y la administración de la empresa.	E.1

Aplicación de indicadores de producción:

Tabla 4 Indicadores de producción

Indicador	FÓRMULA	Datos		Resultado 2018
Recepción de nauplios	Compras recibidas a tiempo	7	*100	70,00%
	No. de compras efectuadas	10		
Indicador	FÓRMULA	Datos		Resultado 2018
Indicadores de almacenaje	Capacidad utilizada	430.000.000	*100	95,56%
	Capacidad total	450.000.000		
Indicador	FÓRMULA	Datos		Resultado 2018
Preparación de pedidos	Producción cosechada	352.140.000	*100	81,89%
	Producción sembrada	430.000.000		
Indicador	FÓRMULA	Datos		Resultado 2018
Salida de pedidos	Pedidos por camaronerías	335.000.000	*100	95,13%
	Producción cosechada	352.140.000		

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Comentario: El cuadro anterior indica que el cumplimiento de entrega de compra por parte del proveedor es efectivo en un 70%, los indicadores de almacenaje, preparación y salida de pedidos poseen porcentajes óptimos.

ELABORADO POR: J.G.

FECHA: 06/06/2019



**Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre**

**P.2
E.1/1**

Pedidos de compras de nauplios

Tabla 5 Compras del periodo 2018

Corrida	Fecha de pedido	Fecha de entrega	Cantidad Solicitada	Recepción	
				A tiempo	Fuera de tiempo
1	15/01/2018	22/01/2018	1	X	
2	16/02/2018	23/02/2018	1	X	
3	21/03/2018	28/03/2018	1	X	
4	23/04/2018	30/04/2018	1	X	
5	25/05/2018	04/06/2018	1		X
6	29/06/2018	06/07/2018	1	X	€
7	01/08/2018	08/08/2018	1	X	
8	03/09/2018	10/09/2018	1	X	
9	05/10/2018	15/10/2018	1		X
10	09/11/2018	19/11/2018	1		X
Total			10		

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

€ = Evidencia proporcionada por el departamento de producción.

ELABORADO POR: J.G.	FECHA: 06/06/2019
----------------------------	--------------------------



**Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre**

**P.2
E.1/1**

Producción del año 2018

Tabla 6 Producción del año 2018

Corrida	Nauplios sembrados	Larvas de camarón cosechados	Diferencia	Pedidos de camaroneras
1	45.000.000	37.470.000	7.530.000	35.000.000
2	40.000.000	28.700.000	11.300.000	30.000.000
3	45.000.000	37.850.000	7.150.000	35.000.000
4	45.000.000	36.000.000	9.000.000	35.000.000
5	45.000.000	34.100.000	10.900.000	35.000.000
6	45.000.000	38.370.000	6.630.000	35.000.000
7	40.000.000	38.400.000	1.600.000	35.000.000
8	45.000.000	36.900.000	8.100.000	35.000.000
9	35.000.000	26.750.000	8.250.000	25.000.000
10	45.000.000	37.600.000	7.400.000	35.000.000
Total	430.000.000	352.140.000	77.860.000	335.000.000

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

V = Evidencia proporcionada por el departamento administrativo.

ELABORADO POR: J.G.

FECHA: 06/06/2019



Laboratorio de larvas "MBL"
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.3
H.1
1/1

HALLAZGO No 1

TÍTULO: BAJO PORCENTAJE DE RECEPCIÓN DE COMPRA EN EL LABORATORIO DE LARVAS "MBL".

Condición.

En la entidad se detecta que el proveedor de la mercadería cumple con la entrega del pedido a tiempo en un 70%, es decir, de las 10 compras realizadas al proveedor, sólo fueron entregados 7 pedidos a tiempo.

Criterio.

Según acuerdo verbal por parte de la empresa y las condiciones del contrato entre proveedor y empresa, las compras deben ser entregadas en las instalaciones de la empresa en un máximo de 1 semana posterior a la orden de requisición realizada.

Causa.

Deficiente organización por parte del proveedor, incumpliendo las condiciones pactadas sobre la entrega de productos al laboratorio de larvas MBL.

Efecto.

Bajo índice de producción, las actividades que se efectúan en el departamento de producción se ejecutaran con retrasos y en ciertos casos existe el riesgo de que no se ejecuten, debido a que no se cuenta con la mercadería necesaria para atender a las ventas programadas.

Conclusión.

De las 10 compras realizadas al proveedor, sólo 7 fueron entregadas en el tiempo establecido, debido al incumplimiento de contrato por el proveedor, provocando que actividades del departamento se efectuaran con retrasos al poseer poco stock de mercadería para atender la distribución o ventas programadas.

Recomendaciones.

Al administrador: Verificar el manejo y cumplimiento de políticas entre proveedor y la empresa, especialmente en la recepción de pedidos en el tiempo establecido.

ELABORADO POR: J.G.

FECHA: 06/06/2019

3.3.2 Indicadores de rentabilidad



**Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre**

**P.4
1/1**

ACTIVIDAD 2: APLICACIÓN DE INDICADORES DE RENTABILIDAD

Procedimiento 2: Analizar los ratios de rentabilidad

Aplicación:

Para la aplicación de los ratios de rentabilidad se extraen los valores del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados de la empresa.

Evidencia

E.2

Aplicación de ratios de rentabilidad:

Tabla 7 Indicadores de rentabilidad

Indicador	FÓRMULA	Resultado 2017		Resultado 2018		Diferencia
		Datos	V/M	Datos	V/M	
Rendimiento sobre activos (RSA)	Utilidad Neta	\$ 79.273,99	0,13	\$ 52.330,13	0,04	0,09
	Total de Activos	\$ 603.149,69		\$ 1.329.677,88		
Indicador	FÓRMULA	Resultado 2017		Resultado 2018		Diferencia
Rendimiento sobre recursos propios (ROE)	Utilidad Neta	\$ 79.273,99	0,37	\$ 52.330,13	0,22	0,15
	Total del Patrimonio	\$ 214.612,25		\$ 242.461,67		
Indicador	FÓRMULA	Resultado 2017		Resultado 2018		Diferencia
Rendimiento sobre ventas	Utilidad Neta	\$ 79.273,99	0,04	\$ 52.330,13	0,02	0,02
	Ventas	\$ 2.133.061,09		\$ 2.205.087,97		
Indicador	FÓRMULA	Resultado 2017		Resultado 2018		Diferencia
Margen de beneficio bruto	Utilidad Bruta	\$ 1.020.196,76	0,48	\$ 676.396,49	0,31	0,17
	Ventas	\$ 2.133.061,09		\$ 2.205.087,97		

Comentario: El cuadro anterior indica la variación monetaria entre el año 2017 y 2018, a través de indicadores como el rendimiento sobre recursos propios y margen de beneficio bruto se evidencia una diferencia significativa en descenso de rentabilidad en relación al periodo anterior, siendo la variación de 0,15 y 0,17 centavos por cada dólar de recursos invertidos y venta realizada respectivamente.

ELABORADO POR: J.G.

FECHA: 08/06/2019



Laboratorio de larvas "MBL"
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.5
E.2
1/2

Tabla 8 Estado de Situación Financiera

LABORATORIO DE LARVAS "MBL"		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVA		
AL 31 DE DICIEMBRE		
Cuentas Contables	2017	2018
ACTIVOS		
Activo corriente		
Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 67.416,33	\$ 359.351,70
Cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes	\$ 431.131,74	\$ 556.673,42
Activos por impuestos diferidos corrientes (Impuesto a la renta)	\$ 17.146,49	\$ 19.659,00
Otros activos corrientes	\$ -	\$ 738,33
Total Activos corrientes	\$ 515.694,56	\$ 936.422,45
Activo no corriente		
Propiedad planta y equipo	\$ 167.686,06	\$ 173.486,36
(-) Depreciación de Propiedad planta y equipo	\$ 80.230,93	\$ 80.230,93
Inversiones no corrientes	\$ -	\$ 300.000,00
Total Activos no corrientes	\$ 87.455,13	\$ 393.255,43
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 603.149,69	\$ 1.329.677,88
PASIVOS		
Pasivo corriente		
Cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ 298.820,96	\$ 661.284,30
Obligaciones con el IESS	\$ 357,70	\$ 695,33
Impuesto a la renta por pagar	\$ 22.359,33	\$ 14.759,78
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados	\$ 14.134,54	\$ 3.302,76
Otros pasivos financieros	\$ 8.150,15	\$ 20.413,49
Total Pasivos corrientes	\$ 321.463,35	\$ 685.695,88
Pasivo no corriente		
Obligaciones con Instituciones financieras	\$ 44.714,76	\$ 237.349,01
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$ -	\$ 149.411,54
Total Pasivo no corriente	\$ 44.714,76	\$ 386.760,55
TOTAL PASIVOS	\$ 388.537,44	\$ 1.087.216,21
PATRIMONIO		
Capital suscrito	\$ 800,00	\$ 800,00
Reservas	\$ 59.045,30	\$ 69.376,32
Resultados acumulados	\$ 75.492,96	\$ 119.955,22
Utilidad del ejercicio	\$ 79.273,99	\$ 52.330,13
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 214.612,25	\$ 242.461,67
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 603.149,69	\$ 1.329.677,88

Fuente: Laboratorio de larvas "MBL"

Elaborado por: Johanna González De La Cruz



Laboratorio de larvas "MBL"
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.5
E.2
2/2

Tabla 9 Estado de Resultados Integrales

LABORATORIO DE LARVAS "MBL"		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES COMPARATIVOS		
AL 31 DE DICIEMBRE		
CUENTAS CONTABLES	2017	2018
INGRESOS		
Ventas netas	\$ 2.133.061,09	\$ 2.205.087,97
(-) Costo de venta	\$ -1.112.864,33	\$ -1.528.691,48
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1.020.196,76	\$ 676.396,49
GASTOS		
Gastos operativos		
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	\$ 39.634,00	\$ 42.994,44
Beneficios Sociales	\$ 4.813,02	\$ 7.632,05
Combustibles y lubricantes	\$ 42.559,75	\$ 59.000,00
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 138.759,57	\$ 128.825,72
Mantenimiento y reparaciones	\$ 106.704,52	\$ 58.656,74
Transporte	\$ 55.335,08	\$ 58.039,20
Intereses bancarios	\$ 8.868,53	\$ 11.370,85
Seguros y reaseguros	\$ 5.429,84	\$ 7.501,53
Iva que se carga al costo o gasto	\$ 48.502,24	\$ -
Depreciación de PPyE	\$ 7.593,96	\$ -
Servicios públicos	\$ 60.399,78	\$ 78.501,97
Otros gastos	\$ 385.072,27	\$ 147.148,34
Total de gastos operativos	\$ 903.672,56	\$ 599.670,84
Gastos financieros		
Transacciones	\$ 13.792,59	\$ 33.220,10
Intereses con instituciones financieras	\$ 4.713,75	\$ 896,35
Total de gastos financieros	\$ 18.506,34	\$ 34.116,45
TOTAL GASTOS	\$ 922.178,90	\$ 633.787,29
Utilidad antes de participación a trabajadores	\$ 98.017,86	\$ 42.609,20
(-) Participación a trabajadores	\$ 14.134,54	\$ 6.734,34
(+) Gastos no deducibles locales	\$ 17.750,00	\$ 31.215,05
Utilidad antes de impuestos (gravable)	\$ 101.633,32	\$ 67.089,91
Impuestos a las ganancias	\$ 22.359,33	\$ 14.759,78
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 79.273,99	\$ 52.330,13

Fuente: Laboratorio de larvas "MBL"

Elaborado por: Johanna González De La Cruz



Laboratorio de larvas "MBL"
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.6
1/6

Tabla 10 Estado de Situación Financiera - Análisis vertical

LABORATORIO DE LARVAS "MBL"				
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA - ANÁLISIS VERTICAL				
AL 31 DE DICIEMBRE				
	2017	Porcentaje	2018	Porcentaje
ACTIVOS				
Activo corriente				
Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 67.416,33	11,18%	\$ 359.351,70	27,03%
Cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes	\$ 431.131,74	71,48%	\$ 556.673,42	41,87%
Activos por impuestos diferidos corrientes (Impuesto a la renta)	\$ 17.146,49	2,84%	\$ 19.659,00	1,48%
Otros activos corrientes	\$ -	0,00%	\$ 738,33	0,06%
Total Activos corrientes	\$ 515.694,56	85,50%	\$ 936.422,45	70,42%
Activo no corriente				
Propiedad planta y equipo	\$ 167.686,06	27,80%	\$ 173.486,36	13,05%
(-) Depreciación de Propiedad planta y equipo	\$ 80.230,93	13,30%	\$ 80.230,93	6,03%
Inversiones no corrientes	\$ -	0,00%	\$ 300.000,00	22,56%
Total Activos no corrientes	\$ 87.455,13	14,50%	\$ 393.255,43	29,58%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 603.149,69	100,00%	\$ 1.329.677,88	100,00%
PASIVOS				
Pasivo corriente				
Cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ 298.820,96	49,54%	\$ 661.284,30	49,73%
Obligaciones con el IESS	\$ 357,70	0,06%	\$ 695,33	0,05%
Impuesto a la renta por pagar	\$ 22.359,33	3,71%	\$ 14.759,78	1,11%
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados	\$ 14.134,54	2,34%	\$ 3.302,76	0,25%
Otros pasivos financieros	\$ 8.150,15	1,35%	\$ 20.413,49	1,54%
Total Pasivos corrientes	\$ 343.822,68	57,00%	\$ 700.455,66	52,68%
Pasivo no corriente				
Obligaciones con Instituciones financieras	\$ 44.714,76	7,41%	\$ 237.349,01	17,85%
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$ -	0,00%	\$ 149.411,54	11,24%
Total Pasivo no corriente	\$ 44.714,76	7,41%	\$ 386.760,55	29,09%
TOTAL PASIVOS	\$ 388.537,44	64,42%	\$ 1.087.216,21	81,77%
PATRIMONIO				
Capital suscrito	\$ 800,00	0,13%	\$ 800,00	0,06%
Reservas	\$ 59.045,30	9,79%	\$ 69.376,32	5,22%
Resultados acumulados	\$ 75.492,96	12,52%	\$ 119.955,22	9,02%
Utilidad del ejercicio	\$ 79.273,99	13,14%	\$ 52.330,13	3,94%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 214.612,25	35,58%	\$ 242.461,67	18,23%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 603.149,69	100,00%	\$ 1.329.677,88	100,00%

Fuente: Laboratorio de larvas "MBL"

Elaborado por: Johanna González De La Cruz



Laboratorio de larvas "MBL"
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.6
2/6

Tabla 11 Estado de Resultados Integrales – Análisis vertical

LABORATORIO DE LARVAS "MBL"				
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL - ANÁLISIS VERTICAL				
AL 31 DE DICIEMBRE				
	2017	Porcentaje	2018	Porcentaje
INGRESOS				
Ventas netas	\$ 2.133.061,09	100,00%	\$ 2.205.087,97	100,00%
(-) Costo de venta	\$ -1.112.864,33	-52,17%	\$ -1.528.691,48	-69,33%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1.020.196,76	47,83%	\$ 676.396,49	30,67%
GASTOS				
Gastos operativos				
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	\$ 39.634,00	1,86%	\$ 42.994,44	1,95%
Beneficios Sociales	\$ 4.813,02	0,23%	\$ 7.632,05	0,35%
Combustibles y lubricantes	\$ 42.559,75	2,00%	\$ 59.000,00	2,68%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 138.759,57	6,51%	\$ 128.825,72	5,84%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 106.704,52	5,00%	\$ 58.656,74	2,66%
Transporte	\$ 55.335,08	2,59%	\$ 58.039,20	2,63%
Intereses bancarios	\$ 8.868,53	0,42%	\$ 11.370,85	0,52%
Seguros y reaseguros	\$ 5.429,84	0,25%	\$ 7.501,53	0,34%
Iva que se carga al costo o gasto	\$ 48.502,24	2,27%	-	0,00%
Depreciación de PPyE	\$ 7.593,96	0,36%	-	0,00%
Servicios públicos	\$ 60.399,78	2,83%	\$ 78.501,97	3,56%
Otros gastos	\$ 385.072,27	18,05%	\$ 147.148,34	6,67%
Total de gastos operativos	\$ 903.672,56	42,37%	\$ 599.670,84	27,19%
Gastos financieros				
Transacciones	\$ 13.792,59	0,65%	\$ 33.220,10	1,51%
Intereses con instituciones financieras	\$ 4.713,75	0,22%	\$ 896,35	0,04%
Total de gastos financieros	\$ 18.506,34	0,87%	\$ 34.116,45	1,55%
TOTAL GASTOS	\$ 922.178,90	43,23%	\$ 633.787,29	28,74%
Utilidad antes de participación a trabajadores	\$ 98.017,86	4,60%	\$ 42.609,20	1,93%
(-) Participación a trabajadores	\$ 14.134,54	0,66%	\$ 6.734,34	0,31%
(+) Gastos no deducibles locales	\$ 17.750,00	0,83%	\$ 31.215,05	1,42%
Utilidad antes de impuestos (gravable)	\$ 101.633,32	4,76%	\$ 67.089,91	3,04%
Impuestos a las ganancias	\$ 22.359,33	1,05%	\$ 14.759,78	0,67%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 79.273,99	3,72%	\$ 52.330,13	2,37%

Fuente: Laboratorio de larvas "MBL"

Elaborado por: Johanna González De La Cruz



**Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre**

**P.6
3/6**

Comentario:

En el presente análisis se observa que, el rubro con porcentaje alto en la cuenta de Activos son las cuentas y documentos por cobrar con porcentajes del 71,48% y 41,87% evidenciando un decrecimiento entre los años 2017 y 2018 respectivamente. Este rubro lo complementa el efectivo y las inversiones no corrientes con incrementos porcentuales a diferencia de las demás cuentas de Activos. De la misma manera, en las cuentas de los Pasivos, el rubro con mayor porcentaje es el rubro de cuentas por pagar con el 49,54% y 49,73% correspondiente de los años 2017 y 2018, seguido de las obligaciones con instituciones financieras evidenciando que la empresa ha efectuado préstamos para cubrir sus operaciones.

En relación al Patrimonio la cuenta con mayor concentración en el año 2017 es la utilidad del ejercicio obtenida con el 13,14% y en el año 2018 son los resultados acumulados con el 9,02%, seguido de la los resultados acumulados y las reservas con el 12,52% y el 5,22% respectivamente, evidenciando que en el periodo anterior se obtuvo mayor utilidad.

La utilidad del laboratorio de larvas es presentada en el estado de resultados, este análisis refleja las ventas como el 100% y cada una de las cuentas de costos y gastos se refieren a este rubro en términos porcentuales. El costo de las ventas en el 2017 fue de 52,17% mientras que en el 2018 fue de 69,33% de las ventas, lo que nos indica que el costo en 2018 fue superior en 17 puntos porcentuales, esto se debe a que la mercadería en ese año es más costosa que el año anterior y los precios de venta aumentaron de acuerdo a los costos incrementados. En relación a los gastos en el año 2017 y 2018 la cuenta con mayor porcentaje es otros gastos con el 18,05% y el 6,67% respectivamente seguido de los gastos por suministros y materiales para producción. Finalmente de acuerdo a los cálculos realizados se expresa que, las utilidades del año 2017 reflejan superioridad en relación al porcentaje del año 2018 con el 3,72% y el 2,37%.



Laboratorio de larvas "MBL"
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.6
4/6

Tabla 12 Estado de Situación Financiera - Análisis Horizontal

LABORATORIO DE LARVAS "MBL"				
ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA COMPARATIVO				
AL 31 DE DICIEMBRE				
	2017	2018	Absoluta	Relativa
ACTIVOS				
Activo corriente				
Efectivo y equivalente al efectivo	\$ 67.416,33	\$ 359.351,70	\$ 291.935,37	433,03%
Cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes	\$ 431.131,74	\$ 556.673,42	\$ 125.541,68	29,12%
Activos por impuestos diferidos corrientes (Impuesto a la renta)	\$ 17.146,49	\$ 19.659,00	\$ 2.512,51	14,65%
Otros activos corrientes	\$ -	\$ 738,33	\$ 738,33	0,00%
Total Activos corrientes	\$ 515.694,56	\$ 936.422,45	\$ 420.727,89	81,58%
Activo no corriente				
Propiedad planta y equipo	\$ 167.686,06	\$ 173.486,36	\$ 5.800,30	3,46%
(-) Depreciación de Propiedad planta y equipo	\$ 80.230,93	\$ 80.230,93	\$ -	0,00%
Inversiones no corrientes	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	0,00%
Total Activos no corrientes	\$ 87.455,13	\$ 393.255,43	\$ 305.800,30	349,67%
TOTAL DEL ACTIVO	\$ 603.149,69	\$ 1.329.677,88	\$ 726.528,19	120,46%
PASIVOS				
Pasivo corriente				
Cuentas y documentos por pagar corrientes	\$ 298.820,96	\$ 661.284,30	\$ 362.463,34	121,30%
Obligaciones con el IESS	\$ 357,70	\$ 695,33	\$ 337,63	94,39%
Impuesto a la renta por pagar	\$ 22.359,33	\$ 14.759,78	\$ -7.599,55	-33,99%
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados	\$ 14.134,54	\$ 3.302,76	\$ -10.831,78	-76,63%
Otros pasivos financieros	\$ 8.150,15	\$ 20.413,49	\$ 12.263,34	150,47%
Total Pasivos corrientes	\$ 343.822,68	\$ 700.455,66	\$ 356.632,98	103,73%
Pasivo no corriente				
Obligaciones con Instituciones financieras	\$ 44.714,76	\$ 237.349,01	\$ 192.634,25	430,81%
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes	\$ -	\$ 149.411,54	\$ 149.411,54	0,00%
Total Pasivo no corriente	\$ 44.714,76	\$ 386.760,55	\$ 342.045,79	764,95%
TOTAL PASIVOS	\$ 388.537,44	\$ 1.087.216,21	\$ 698.678,77	179,82%
PATRIMONIO				
Capital suscrito	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ -	0,00%
Reservas	\$ 59.045,30	\$ 69.376,32	\$ 10.331,02	17,50%
Resultados acumulados	\$ 75.492,96	\$ 119.955,22	\$ 44.462,26	58,90%
Utilidad del ejercicio	\$ 79.273,99	\$ 52.330,13	\$ -26.943,86	-33,99%
TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 214.612,25	\$ 242.461,67	\$ 27.849,42	12,98%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 603.149,69	\$ 1.329.677,88	\$ 726.528,19	120,46%

Fuente: Laboratorio de larvas "MBL"

Elaborado por: Johanna González De La Cruz



Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.6
5/6

Tabla 13 Estado de Resultados Integrales - Análisis Horizontal

LABORATORIO DE LARVAS "MBL"				
ANÁLISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL COMPARATIVO				
AL 31 DE DICIEMBRE				
	2017	2018	Absoluta	Relativa
INGRESOS				
Ventas netas	\$ 2.133.061,09	\$ 2.205.087,97	\$ 72.026,88	3,38%
(-) Costo de venta	\$ -1.112.864,33	\$ -1.528.691,48	\$ -415.827,15	37,37%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 1.020.196,76	\$ 676.396,49	\$ -343.800,27	-33,70%
GASTOS				
Gastos operativos				
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	\$ 39.634,00	\$ 42.994,44	\$ 3.360,44	8,48%
Beneficios Sociales	\$ 4.813,02	\$ 7.632,05	\$ 2.819,03	58,57%
Combustibles y lubricantes	\$ 42.559,75	\$ 59.000,00	\$ 16.440,25	38,63%
Suministros, herramientas, materiales y repuestos	\$ 138.759,57	\$ 128.825,72	\$ -9.933,85	-7,16%
Mantenimiento y reparaciones	\$ 106.704,52	\$ 58.656,74	\$ -48.047,78	-45,03%
Transporte	\$ 55.335,08	\$ 58.039,20	\$ 2.704,12	4,89%
Intereses bancarios	\$ 8.868,53	\$ 11.370,85	\$ 2.502,32	28,22%
Seguros y reaseguros	\$ 5.429,84	\$ 7.501,53	\$ 2.071,69	38,15%
Iva que se carga al costo o gasto	\$ 48.502,24	\$ -	\$ -48.502,24	-100,00%
Depreciación de PPyE	\$ 7.593,96	\$ -	\$ -7.593,96	-100,00%
Servicios públicos	\$ 60.399,78	\$ 78.501,97	\$ 18.102,19	29,97%
Otros gastos	\$ 385.072,27	\$ 147.148,34	\$ -237.923,93	-61,79%
Total de gastos operativos	\$ 903.672,56	\$ 599.670,84	\$ -304.001,72	-33,64%
Gastos financieros				
Transacciones	\$ 13.792,59	\$ 33.220,10	\$ 19.427,51	140,85%
Intereses con instituciones financieras	\$ 4.713,75	\$ 896,35	\$ -3.817,40	-80,98%
Total de gastos financieros	\$ 18.506,34	\$ 34.116,45	1,60%	84,35%
TOTAL GASTOS	\$ 922.178,90	\$ 633.787,29	\$ -288.391,61	-31,27%
Utilidad antes de participación a trabajadores	\$ 98.017,86	\$ 42.609,20	\$ -55.408,66	-56,53%
(-) Participación a trabajadores	\$ 14.134,54	\$ 6.734,34	\$ -7.400,20	-52,36%
(+) Gastos no deducibles locales	\$ 17.750,00	\$ 31.215,05	\$ 13.465,05	75,86%
Utilidad antes de impuestos (gravable)	\$ 101.633,32	\$ 67.089,91	\$ -34.543,41	-33,99%
Impuestos a las ganancias	\$ 22.359,33	\$ 14.759,78	\$ -7.599,55	-33,99%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 79.273,99	\$ 52.330,13	\$ -26.943,86	-33,99%

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz



**Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre**

**P.6
6/6**

Comentario:

El procesamiento de datos de cálculos efectuados al balance de los años 2017 y 2018 con análisis vertical refleja que el grupo de los activos ha incrementado en un 120,46% con \$726.528,19 en términos monetarios teniendo como referentes de esta variación al efectivo relacionado con el giro del negocio y a las inversiones efectuadas.

En el grupo de pasivos se observa decrecimiento en las cuentas de impuesto a la renta por pagar y beneficios a empleados, sin embargo el rubro posee un aumento total de \$698.678,77 en términos monetarios direccionadas a las obligaciones por préstamos adquiridos.

El patrimonio de los accionistas aumentó en un 12,98%, en valores monetarios equivale a \$ 27.849,42, cambio debido únicamente a la disminución de la utilidad en el periodo fiscal 2018.

De acuerdo al Estado de Resultado del laboratorio se evidencia que las ventas aumentaron en \$72.026,97. Este aumento se debe al volumen de ventas que ha tenido la empresa en este periodo por la disminución de gastos adquiridos. El costo de las ventas ha aumentado en cantidades diferentes a las ventas, siendo este de \$415.827,15 (37,37%). Las utilidades netas disminuyeron en \$343.800,27 (33,70%) del año 2017 al 2018, probablemente debido a que la empresa en el 2018 redujo clientes mientras aumentaba sus costos. Los gastos disminuyeron en \$288.391,0361 (31,27%), recalcando los cambios significativos en los rubros de Iva que se carga al gasto y las depreciaciones.



**Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre**

**P.7
H.2
1/2**

HALLAZGO No 2

**TÍTULO: BAJO PORCENTAJE EN RENTABILIDAD EN EL
LABORATORIO DE LARVAS “MBL”**

Condición.

La aplicación de indicadores de rentabilidad permite conocer si la gestión aplicada en la empresa es eficiente en términos de rendimientos financiero. En el análisis se evidencia que el rendimiento sobre activos (ROA), por cada dólar de total de activos en el año 2017 se obtiene 0,13 centavos de dólar de utilidad neta, y en el año 2018 se obtiene 0,04 centavos de dólar de utilidad neta, cifra menor debido a la disminución de las utilidades a pesar del aumento del activo para generar ingresos.

Mientras que en el rendimiento sobre el patrimonio (ROE), se obtuvo 0,37 centavos de dólar de utilidad neta por cada dólar de patrimonio en el año 2017, y 0,22 centavos de dólar en el año 2018, equivalente a las utilidades que recibieron los accionistas sobre su inversión, mismo que representa una variación significativa de 0,15 centavos. Margen de utilidad neta: En el 2017 por cada dólar de venta se obtuvo 0,04 centavos de dólar de utilidad neta, para el 2018 existió una diferencia obteniendo el 0,02 centavos de dólar de utilidad neta por cada dólar de venta, siendo ligeramente inferior debido al aumento de los costos y gastos, sin embargo, la empresa posee rentabilidad alta, debido a los ingresos por ventas y en margen de utilidad bruta se evidencia que en el año 2017 por cada dólar de venta se obtuvo 0,48 centavos de dólar de utilidad bruta, teniendo una disminución para el año 2018 de 0,31 centavos de dólar causado probablemente por una disminución en los precios de venta.

Criterio.

Ejecución de indicadores de rentabilidad para conocer la utilidad en un periodo fiscal.

Causa.

La empresa luego de presentar el reporte de los estados financieros no aplica indicadores de rentabilidad

ELABORADO POR: J.G.

FECHA: 08/06/2019



Laboratorio de larvas “MBL”
Indicadores de Gestión
Al 31 de Diciembre

P.7
H.2
2/2

HALLAZGO No 2

TÍTULO: BAJO PORCENTAJE EN RENTABILIDAD EN EL LABORATORIO DE LARVAS “MBL”

Efecto

Bajo índice de rentabilidad para la toma de decisiones acorde al beneficio empresarial.

Conclusiones

Los indicadores de rentabilidad establecen que la entidad ha generado efectivo de las actividades operacionales en ambos periodos fiscales por ventas de larvas de camarón, sin embargo, entre el año 2017 al 2018 presentan cambios significativos, esto se debe a un incremento en los costos e inversiones provocando variación en las utilidades, debido a que la empresa no ejecuta indicadores de rentabilidad para conocer la utilidad en un periodo fiscal.

Recomendaciones

Al Contador: Aplicar indicadores de rentabilidad para medir la variación en relación a otros periodos fiscales.

Al Administrador: Considerar la toma de decisiones oportunas para aumentar el margen de utilidad empresarial.

ELABORADO POR: J.G.

FECHA: 08/06/2019


3.4 Propuesta



**MANUAL DE POLÍTICAS Y
PROCEDIMIENTOS PARA EL
PROCESO PRODUCTIVO DEL
LABORATORIO DE LARVAS
“MBL”**

Beneficiarios: Personal administrativo y operativo.

Ubicación geográfica: Provincia de Santa Elena,
Cantón Salinas, Punta Carnero, Sector La Diablica.

	Índice		
	Departamento Administrativo	Fecha: 20/06/2019	Pág. 2
 ÍNDICE 			
3.4.1 Justificación y objetivos 3			
3.4.2 Datos institucionales 4			
3.4.3 Estructura orgánica 5			
3.4.4 Administración financiera 6			
3.4.5 Políticas para el proceso de compras..... 7			
3.4.6 Procedimiento de compras 8			
3.4.7 Simbología de diagramas de flujo10			
3.4.8 Flujograma del proceso de compras11			
3.4.9 Departamento de producción 12			
3.4.10 Proceso de producción de larvas 13			
3.4.11 Flujograma del proceso de producción 15			
3.4.12 Cuadro de mando integral 16			
3.4.13 Diseño de indicadores de gestión 18			
3.4.14 Indicadores 19			
3.4.15 Matriz de indicadores 21			
3.4.16 Asignación de responsabilidades 25			
3.4.17 Ficha técnica de indicadores 26			
Elaborado por: Johanna González De La Cruz.			



3.4.1 Justificación y objetivos

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 3

JUSTIFICACIÓN

La presente propuesta está orientada a la búsqueda de eficiencia mediante la evaluación de la producción del laboratorio de larvas “MBL” con indicadores de gestión que optimicen la rentabilidad al final del periodo, se justifica como un aporte al desarrollo del proceso de producción con un instrumento que brinde información válida, confiable y oportuna para ejercer el control de gestión.

OBJETIVOS

Objetivo General: Implementar un manual de políticas y procedimientos mediante la inserción de indicadores de gestión direccionadas a la eficiencia del proceso de producción del laboratorio de larvas “MBL”.

Objetivos Específicos

- Identificar el proceso productivo mediante el análisis de las fases productivas del laboratorio de larvas “MBL”.
- Determinar objetivos estratégicos a través del cuadro de mando integral del laboratorio de Larvas “MBL” para medición de productividad.
- Establecer indicadores que evalúen el proceso de producción a través de indicadores de producción.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.2 Datos institucionales

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 4

DATOS INSTITUCIONALES

Misión

Empresa dedicada a la producción y exportación de producto acuícola, cubriendo las normas orgánicas (naturales) e involucrando el control de calidad en todos los procesos y productos para cubrir con las expectativas de clientes y consumidores finales a nivel nacional o internacional.

Visión

Consolidar nuestro producto con un liderazgo de exportación, proveyendo al mercado internacional productos de alta calidad que satisfagan la amplia gama de exigencias expresada por clientes y consumidores.

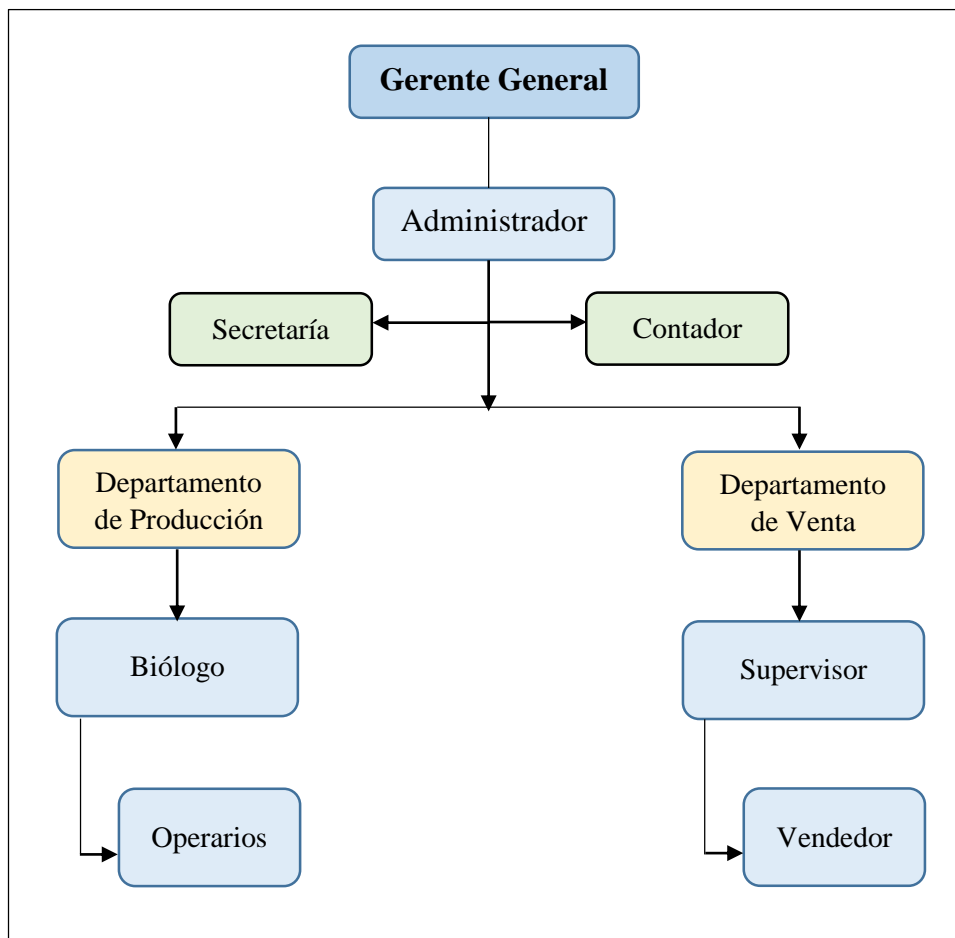
Valores

- Respeto
- Servicio
- Atención al cliente
- Honradez

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL LABORATORIO “MBL”

Gráfico 1 Estructura Organizacional del laboratorio "MBL"



Adaptado de: “Proceso administrativo”, de Luna González, A., 2014, p. 35, México: Grupo Editorial Patria

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.4 Administración financiera

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 6

ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

Área del departamento administrativo encargado de planificar, direccionar, organizar y controlar los recursos financieros de la empresa a través de herramientas como la estadística y matemáticas como fuente de apoyo para la toma de decisiones. En relación a las compras, este departamento se encarga de proveer de todos los insumos, suministros, materiales, accesorios y demás bienes para el cumplimiento de las metas planteadas.

Funciones:

- Minimizar riesgos a la hora en la toma de decisiones financieras.
- Realizar los pedidos de mercadería en tiempo requerido.
- Analizar las cotizaciones aprovechando ofertas y descuentos para reducir los costos de adquisición de compra.
- Salvaguardar la mercadería recibida verificando los requerimientos acordados.
- Verificar los recursos financieros para reducir costos o eliminar gastos innecesarios.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.5 Políticas para el proceso de compras

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 7

Políticas para el proceso de compras

Se asignan las siguientes políticas para el proceso de compras que efectúa el laboratorio de larvas “MBL”:

- Planificar la compra de insumo y materiales según requerimientos del jefe de producción.
- Antes de realizar las compras, se deberá solicitar cotizaciones de varios proveedores.
- Considerar la cantidad de larvas a producir para adquirir la materia prima a crédito, estableciendo un plazo de pago entre proveedor y el laboratorio.
- Establecer fechas de entregas de pedidos entre proveedor y empresa mediante acuerdo mutuo.
- Ejecutar durante cada corrida un control de stocks de insumos por medio de constataciones.
- Toda factura recibida será remitida al contador de la empresa.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.6 Procedimiento de compras

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 8

Procedimiento de compras

El jefe de producción realiza la constatación de los materiales e insumos que posee la empresa y verifica los requerimientos para ejecutar la producción, posteriormente elabora un formato con pedidos de los requerimientos que serán aprobados por la administración la cual elaborará los pedidos que serán enviados al proveedor con firma y sello de la empresa.

La persona autorizada prepara y firma las solicitudes de cotización que serán por lo menos dos (2) firmadas y selladas por el proveedor. Recibidas las cotizaciones se selecciona la mejor opción, tomando en consideración: calidad y precio. Una vez seleccionado el servicio o el bien, se emite la orden de compra debidamente firmada y sellada por la persona autorizada.

El proveedor recibe el pedido, procede a facturar y a despachar, la administración recibe la mercadería con su respectiva factura y el departamento de producción se encarga de verificar la mercadería evaluando que se cumplan los requerimientos, al constatar que está correcta, finalmente la documentación es enviada al contador para que proceda a registrarla al sistema.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.6 Procedimiento de compras

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 9

Ningún otro departamento está autorizado a realizar gestiones de compras, todo proceso debe realizarse a través de la vía correspondiente cumpliendo para todo caso, con el procedimiento establecido.

- **Determinación de máximo y mínimo de cantidades existentes en materiales de oficina.**

El encargado de realizar las compras debe mantener en coordinación con el encargado de producción, el máximo y el mínimo de cantidades existentes de cada artículo y/o producto, identificado en el kárdex de inventario. Sólo previo a esta información procede el pedido.

- **Solicitud de compra de bienes y servicios.**

La solicitud de compra de bienes y servicios debe describir todas las características, cantidad, calidad, etc.

- **Solicitud de factura.**

La factura debe ser el documento base del desembolso, siempre debe ser definitiva, cuyas especificaciones y valores deben ser igual a la orden de compras.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.

3.4.7 Simbología de diagramas de flujo




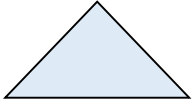
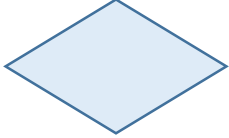
Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 10

Para la interpretación de los procesos del laboratorio se considera la siguiente simbología:

Tabla 14 Simbología de diagramas de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Indica el inicio y el final de un proceso.
	Líneas de Flujo: Establece la dirección del proceso.
	Proceso: Indica el procedimiento que se realiza.
	Continuar: Indica inicio y el final de un procedimiento
	Decisión: Muestra la dirección con la respuesta a una pregunta para la toma de decisiones.

Recuperado de: "Proceso administrativo", de Luna González, A., 2014, p. 91, México: Grupo Editorial Patria

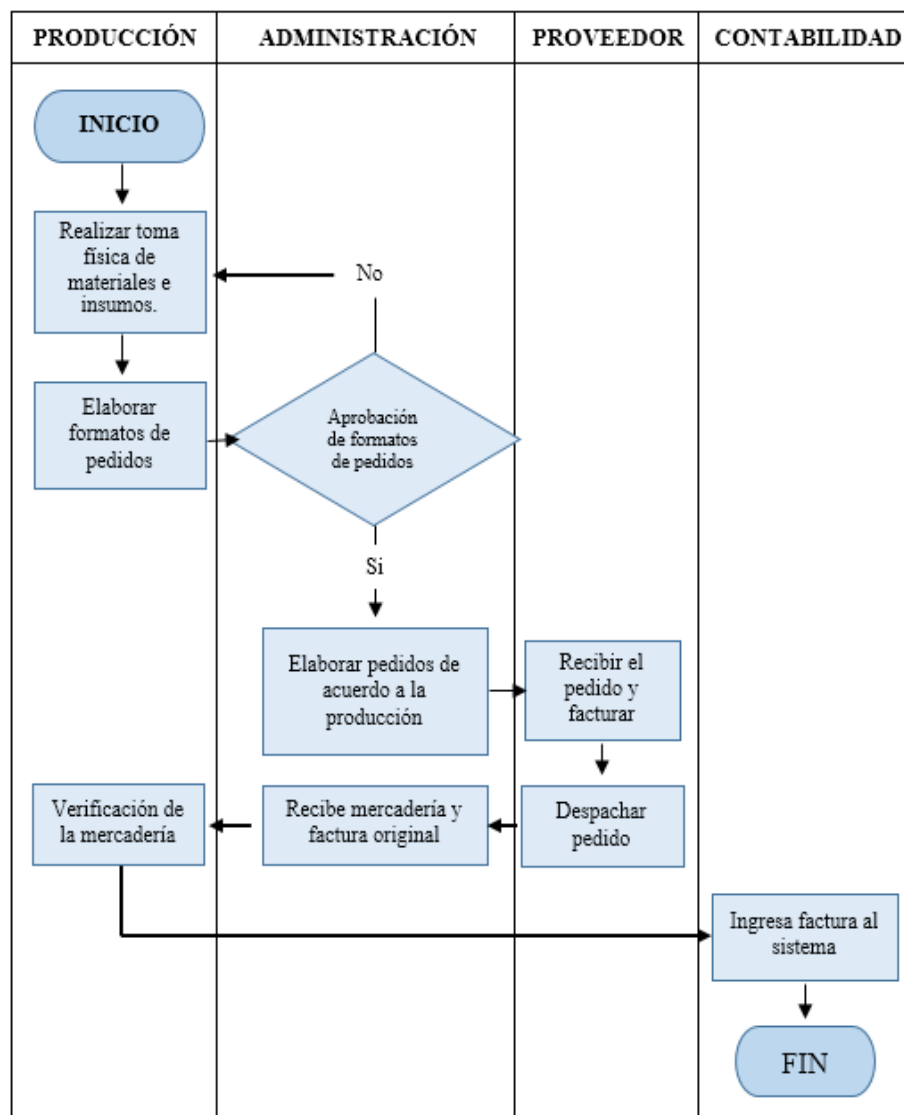
Fuente: Laboratorio de larvas "MBL"

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.

Flujograma del proceso de compras

Gráfico 2 Flujograma del proceso de compras



Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”
Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.9 Departamento de producción

Departamento de
Producción

Fecha:
20/06/2019

Pág. 12

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

Departamento encargado de planificar, coordinar, controlar y verificar la producción, además del cumplimiento de sus procesos en los periodos de tiempo establecidos con eficiente manejo de recursos y cumpliendo de estándares de calidad.

Funciones

- Elaborar un programa de siembra y cosecha para cada producción.
- Mantener una comunicación interdepartamental fluida para realizar los requerimientos de insumos a utilizar en cada corrida.
- Realizar los pedidos de insumos y materiales especificando en detalle la descripción y cantidad.
- Verificar la tabla de alimentación diaria para el control de talla y crecimiento de las larvas revisando los stocks de alimentos.
- Supervisar la productividad mediante el cumplimiento de normativas de producción e higiene.
- Reportar al departamento administrativo medidas correctivas para mejorar el proceso de producción.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.10 Proceso de producción de larvas

Departamento de
Producción

Fecha:
20/06/2019

Pág. 13

Proceso de producción de larvas de camarón del laboratorio de larvas “MBL”

El laboratorio de larvas “MBL” denomina al proceso de producción como corridas, efectuando 10 corridas anualmente y ejecutando cada corrida en un periodo de 20 a 21 días de acuerdo a las condiciones climáticas y a los siguientes procedimientos:

Entrada: El departamento administrativo es el encargado de realizar los requerimientos de insumos transmitidos por el jefe del departamento de producción como vitaminas, desinfectantes, nauplios, etc., complementando los recursos a utilizar en una corrida, tal departamento realiza las peticiones a los proveedores.

Preparación: Se lavan los tanques o piscina camaronera, se adhiere carbonato de calcio en el suelo para posteriormente colocar algas que se utilizarán como alimento para las larvas. Se ubica tuberías de bombeo de agua, destinadas al tratamiento del agua, consecutivamente se colocan las algas y se fertiliza impulsando el crecimiento de las mismas, se procede a climatizar verificando temperatura y salinidad para introducir las larvas de camarón procedente de los proveedores denominadas nauplios con una duración de 5 días.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.10 Proceso de producción de larvas

Departamento de
Producción

Fecha:
20/06/2019

Pág. 14

Tratamiento o siembra: Se oxigenan las piscinas y se fertiliza nuevamente para controlar la calidad de agua. La alimentación de nauplios dependerá de libras de balanceado por libras de camarón colocados en la piscina, se chequea el cambio de crecimientos de nauplios o sub-estadios, de Zoea 1, Zoea 2, Zoea 3, Mysis 1, Mysis 2, Mysis 3, Mysis 4, Mysis 5, Post-larva 1 hasta Post, larva 13, aumentando el balanceado y alimentando a las algas y artemias. La sobrevivencia de las larvas dependerá del tipo y cantidad de alimentos que se le suministre, siendo el mayor costo económico en el cultivo del animal, realizando el control a través de parámetros de la temperatura, oxígeno y del agua para medir la evolución del animal

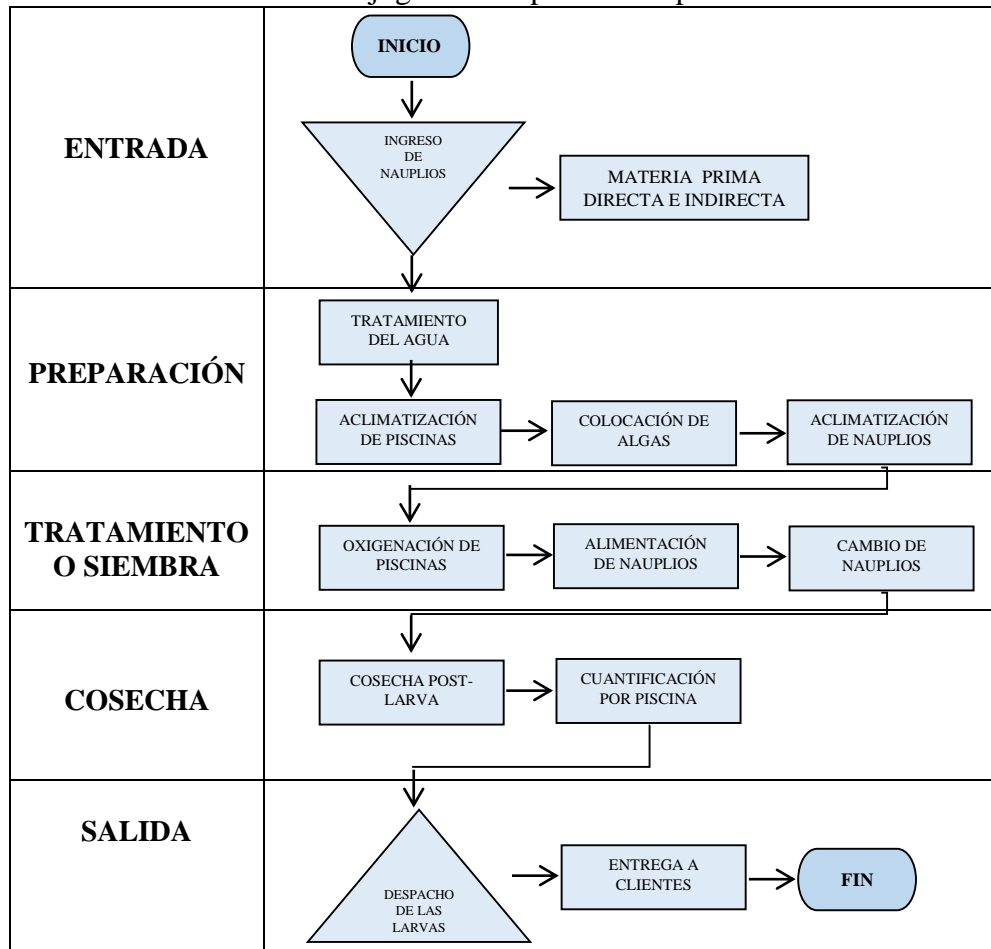
Cosecha: La cosecha post-larva consiste en pescar larvas colocándolas en recipientes, posteriormente se inicia una cuantificación por piscina para conocer la cantidad promedio de camarón sobrevivientes.

Salida: Finalmente se realiza el despacho de larvas de acuerdo a los requerimientos de los clientes como el peso y tamaño, siendo transportados en fundas o cajas realizando el pago en el área administrativa.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.

Flujograma del proceso de producción


Gráfico 3 Flujograma del proceso de producción



Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.

	3.4.12 Cuadro de mando integral		
	Departamento Financiero	Fecha: 20/06/2019	Pág. 16
<p>Cuadro de Mando Integral</p> <p>El cuadro de mando integral o CMI permite establecer la misión, visión y estrategias de la organización, procesos y las actividades del laboratorio, las cuales, serán gestionados y controlados a través de un seguimiento involucrando objetivos estratégicos con las perspectivas que permiten desarrollar y mantener los resultados económicos basándose en perspectivas financieras, clientes, procesos internos y crecimiento y desarrollo del laboratorio.</p> <p>Perspectiva Financiera: Tiene como objetivo dar una perspectiva a los accionistas sobre el éxito financiero del negocio.</p> <p>Perspectiva Clientes: Responde a la satisfacción del cliente propuesta por la organización.</p> <p>Perspectiva Procesos internos: Permite evaluar los procesos que aseguren la satisfacción a los clientes y accionistas de la empresa.</p> <p>Perspectiva Aprendizaje y crecimiento: Permiten conocer la realidad del negocio y reflejan los procesos de cambio y progreso a implementarse.</p>			
Elaborado por: Johanna González De La Cruz.			



3.4.12 Cuadro de mando integral

Departamento
Financiero

Fecha:
20/06/2019

Pág. 17

Tabla 15 Perspectivas del cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Perspectiva Financiera	Incrementar las ventas anuales en un 3% anualmente.
	Incrementar la rentabilidad en una producción del 5%.
Perspectiva clientes	Garantizar precios de mercado accesibles siendo altamente competitivos.
	Lograr satisfacción del cliente al otorgar un producto de calidad.
Perspectiva procesos internos	Optimizar producción verificando la sobrevivencia y mortalidad del camarón.
	Minimizar desperdicios en productividad.
Perspectiva crecimiento y desarrollo	Establecer políticas y normas inherentes a las actividades de la empresa.
	Elevar el nivel profesional del personal, mediante programas de capacitación continua.

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.13 Diseño de indicadores de gestión

Departamento
Financiero

Fecha:
20/06/2019

Pág. 18

Diseño de Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son mecanismos de control de la gestión que aseguran maximizar competitividad y productividad empresarial, permiten establecer medidas correctivas y preventivas en el desarrollo de un proceso, estos indicadores se originan de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos por la entidad.

Matriz de indicadores

El cuadro matriz de indicadores estará compuesto de los siguientes ítems:

Nombre: Es la frase o nombre con la cual se reconoce al indicador.

Objetivos estratégicos: Son los resultados que una organización desea alcanzar en un periodo establecido.

Fórmula: Es el cálculo matemático de manera breve que relaciona variables o cantidad para obtener un resultado.

Responsable: Es la persona designada para dirigir y controlar el proceso, el responsable de la aplicación del indicador.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.14 Indicadores

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 19

Perspectiva: Se establece si la perspectiva es proceso interno, clientes, financieros o de aprendizaje y crecimiento.

Periodicidad o Medición: Es la medida de tiempo para aplicar el indicador.

Meta: El desarrollo de un proceso será establecido con un valor al que se espera que llegue el indicador como consecuencia de la ejecución de un programa o política.

Indicadores

Se utilizan índices de productividad en mano de obra, producción total, materia prima, además, porcentajes de acuerdo a cálculos propuestos en relación a periodos anteriores, destacando que el departamento de producción ejerce influencia sobre el inventario y sus costos, A continuación se detallan los indicadores a sugerir con su respectiva definición:

Procesos internos: % de raleo y supervivencia

El objetivo de estos indicadores es de verificar el cumplimiento de raleo de piscinas y aumentar la supervivencia de siembras de nauplios de camarón, a través de un desempeño anual o por cada corrida ejecutada.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.14 Indicadores

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 20

Procesos internos: Productividad de energía eléctrica, agua y mano de obra.

Estos indicadores permiten tomar medidas correctivas para disminuir costos de energía eléctrica, agua y mano de obra en el laboratorio.

Clientes: Cosecha, peso y libras por hectárea.

Con estos indicadores se procede a medir aciertos en relación al cumplimiento de los pedidos realizados por las camaroneras, además del incremento existente por libras cosechadas.

Financiera: Ventas y liquidez

El objetivo de estos indicadores financieros, es de verificar el aumento de ventas y liquidez, estos ratios se lo realizará anualmente.

Formación: Ausentismo, rotación del personal, días improductivos.

Con estos indicadores se mide el total de producción en relación al costo que incurre el personal y las variaciones existentes en ausentismo y rotación, el objetivo de este indicador es de aumentar la producción evaluando al personal.

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.15 Matriz de indicadores

Departamento
Administrativo

Fecha: 20/06/2019

Pág. 21

A continuación se presenta la matriz de indicadores:

Tabla 16 Matriz de indicadores

Nombre de indicador	Objetivo estratégico	Fórmula	Perspectiva	Periodicidad	Meta
% de Raleo	Cumplir con el % de raleo de piscinas	No de piscinas raleadas en el mes/ No total de piscinas en producción	Procesos Internos	Corrida/Anual	85%
Supervivencia	Aumentar las supervivencias de las siembras	(Total de animales cosechados/ Total de animales sembrados)*100	Procesos Internos	Corrida/Anual	85%
Productividad energía eléctrica	Disminuir costos de energía eléctrica en el laboratorio	Producción alcanzada/Energía eléctrica empleada	Procesos Internos	Anual	5%
Productividad agua	Disminuir costos de agua en el laboratorio	Producción alcanzada/Agua consumida	Procesos Internos	Anual	5%
Productividad mano de obra	Disminuir costos en mano de obra en el laboratorio	Producción alcanzada/Costo de mano de obra directa	Procesos Internos	Anual	5%

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.15 Matriz de indicadores

Departamento
Administrativo

Fecha: 20/06/2019

Pág. 22

Nombre de indicador	Objetivo estratégico	Fórmula	Perspectiva	Periodicidad	Meta
Promedio de cosechas	Acierto en los pedidos realizados por las camaroneras	$(\text{Pedidos por camaroneras}/\text{producción cosechada}) * 100$	Clientes	Corrida/Anual	95%
Promedio de peso a camaroneras	Acierto en el peso promedio de larvas entregadas a camaroneras	$1 - (\text{Peso reportado por camarонера}/\text{Peso reportado por laboratorio}) * 100$	Clientes	Corrida/Anual	80%
Libras por hectárea	Incrementar las libras cosechadas por Ha promedio	Lbs cosechadas/Has en producción	Clientes	Corrida/Anual	85%
Venta de Ha por día	Aumentar el VHD en un 3%	$(\text{Peso cosecha} * \text{Precio lb camarón} * \text{Lbs}/\text{Ha}) / \text{Días de producción}$	Financiera	Corrida/Anual	85%
Liquidez	Aumentar Liquidez	Activo corriente/ Pasivo corriente	Financiera	Anual	80%

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.15 Matriz de indicadores

Departamento
Administrativo

Fecha: 20/06/2019

Pág. 23

Nombre de indicador	Objetivo estratégico	Fórmula	Perspectiva	Periodicidad	Meta
Rendimiento sobre activos (RSA)	Aumentar el rendimiento sobre activos	Utilidad Neta/Total de Activos	Financiera	Corrida/Anual	80%
Rendimiento sobre recursos propios (ROE)	Acierto en el rendimiento sobre recursos propios	Utilidad Neta/Total del Patrimonio	Financiera	Corrida/Anual	80%
Rendimiento sobre ventas	Aumentar el rendimiento sobre ventas	Utilidad Neta/Ventas	Financiera	Corrida/Anual	80%
Margen de beneficio bruto	Acierto en el margen de beneficio bruto	Utilidad Bruta/Ventas	Financiera	Corrida/Anual	80%
Ausentismo	Índice de ausentismo	$(\text{Cantidad de días/horas que faltó el empleado}) / (\text{Cantidad de días/horas de trabajo efectivo}) * 100$	Aprendizaje y crecimiento	Anual	95%

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.15 Matriz de indicadores

Departamento
Administrativo

Fecha: 20/06/2019

Pág. 24

Nombre de indicador	Objetivo estratégico	Fórmula	Perspectiva	Periodicidad	Meta
Índice de rotación de personal	Conocer el índice de rotación o salida del personal	$(\text{Personas al inicio del periodo} + \text{personas al final del periodo})/2$	Aprendizaje y crecimiento	Corrida	95%
Días improductivos	Disminuir días improductivos en el laboratorio	No de días transcurridos entre la fecha de cosecha anterior y la fecha de siembra del presente ciclo	Aprendizaje y crecimiento	Corrida	90%

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.



3.4.16 Asignación de responsabilidades

Departamento
Administrativo

Fecha:
20/06/2019

Pág. 25

Asignación de responsabilidades


Tabla 17 Asignación de responsabilidades

Nombre de indicador	Responsable de brindar información	Responsable de procesamiento
% de Raleo	Jefe de Producción	Contador
Supervivencia	Jefe de Producción	Contador
Productividad energía eléctrica	Jefe de Producción	Contador
Productividad agua	Jefe de Producción	Contador
Productividad mano de obra	Jefe de Producción	Contador
Promedio de cosechas	Jefe de Producción	Contador
Promedio de peso a camarónicas	Jefe de Producción	Contador
Libras por hectárea	Jefe de Producción	Contador
Venta de Ha por día	Contador	Contador
Liquidez	Contador	Contador
Ausentismo	Administrador	Contador
Índice de rotación de personal	Administrador	Contador
Días improductivos	Administrador	Contador

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.

	3.4.17 Ficha técnica de indicadores		
	Departamento Administrativo	Fecha: 20/06/2019	Pág. 26

Ficha técnica de indicadores

Tabla 18 Ficha técnica de indicadores

		LABORATORIO DE LARVAS “MBL” INDICADORES DE GESTIÓN AL 31 DE DICIEMBRE DEL XXX	
FICHA TÉCNICA DEL INDICADOR			
PERFIL DEL INDICADOR			
Nombre:			
Objetivo estratégico:			
Responsable:			
CÁLCULO			
RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO			
Medición	Responsable del procesamiento		
NIVELES DE REFERENCIA			
Referencia	Responsable del procesamiento		
Metas establecidas	Excelente:		
	Bueno:		
	Necesita mejorar:		

Fuente: Laboratorio de larvas “MBL”

Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Elaborado por: Johanna González De La Cruz.

CONCLUSIONES

- La identificación de la situación actual evidenciado en el laboratorio de larvas “MBL” determina que posee datos institucionales arcaicos, el cual, se debe a que la entidad posee un manual desactualizado de acuerdo a los nuevos procedimientos que se realizan.
- Existe una variación en porcentajes de rentabilidad entre los años analizados, ocasionado por la ausencia de controles que verifiquen el cumplimiento de las actividades departamentales, resultando viable la aplicación de acciones correctivas de acuerdo al uso de indicadores de gestión.
- El área de compras es manejado por el administrador de la empresa; el manejo empírico de las compras repercuten en la producción por la ausencia de políticas que establezcan normativas, ocasionando cambios en los procesos productivos, esto es evidenciado por el bajo porcentaje obtenido en la aplicación del indicador de recepción de nauplios.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda la actualización de las políticas de la empresa de acuerdo a lo diseñado en el Capítulo III como medida correctiva para la toma de decisiones, y direccionar el cuadro de mando integral de acuerdo a las necesidades de la empresa planificando medidas correctivas que mitiguen sus riesgos.
- Se recomienda la aplicación de indicadores de gestión y rentabilidad que permita evidenciar periódicamente los procesos operativos del laboratorio de larvas “MBL”, para la optimización de sus recursos y la generación de rentabilidad óptima.
- El mejoramiento de los procedimientos de compras para una optimización en el cumplimiento de nuevos procesos en el área, dando a conocer al personal inherente a esta actividad el manual de políticas y procedimientos, para el cumplimiento planificado de la producción de larvas.

BIBLIOGRAFÍA

- Asamblea Nacional. (30 de Diciembre de 2016). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Quito, Ecuador. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/wp-content/uploads/2017/05/COPCI.pdf>
- Berghe Romero, É. V. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Berríos Arroyo, R. L., & Flores Santillana, R. (2017). *Cuadro de Mando Integral*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios. Centro de Investigación Sobre Educación Superior CIES - USS.
- Betancourt, D. (30 de Junio de 2017). *Ingenio empresa*. Obtenido de Indicadores de gestión: Definición, elaboración e interpretación con ejemplo práctico: https://ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta/#Que_es_un_indicador
- Caranqui Avila, E. S. (2015). *Elaboración y evaluación de indicadores de gestión en el proceso de incubación de pollos en la incubadora Guerrero Guerinsa S.A.* Cañar.
- Carrasco Zújar, C., & Pallerola Comamala, J. (2014). *Gestión Financiera*. Madris: RA-MA Editorial.
- Chirinos de Sánchez, N. (2014). *Guía- texto para la selección de personal*. Bárbula: Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo.
- Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission. (2004). Informe Coso. *Marco Integrado de Control Interno. Modelo COSO II*. doi:<https://www.ofstlaxcala.gob.mx/doc/material/27.pdf>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). *Asamblea Constituyente*. Quito.
- Contreras Contreras, F., Olaya Guerrero, J. C., & Matos Uribe, F. F. (2017). *Gestión por procesos, indicadores y estándares para unidades de información*. Lima: El depósito legal, Biblioteca Nacional de Perú.
- Corona Romero, E., Bejarano Vázquez, V., & González García, J. R. (2017). *Análisis de estados financieros individuales y consolidados*. Madrid: UNED - Universidad Nacional de Educación a Distancia.

- De La Hoz Granillo, E. J., Fontalvo Herrera, T. J., & Gómez, J. M. (1 de Octubre de 2014). Evaluación del comportamiento de los indicadores de productividad y rentabilidad financiera del sector petróleo y gas en Colombia mediante el análisis discriminante. *Contaduría y administración*, 59(4), 167-191.
- Fernández Cabrera, A., & Ramírez Olascoaga, L. Á. (2017). *Propuesta de un plan de mejoras, basado en gestión por procesos, para incrementar la productividad en la empresa distribuciones A & B*. Pimentel.
- Flamarique, S. (2018). *Gestión de existencias en el almacén*. Marge Books.
- Harvard Business Review. (2017). *Finanzas básicas*. Barcelona: Reverté.
- Hoyos Mesa, S. (2014). *Indicadores de gestión como evaluadores del área de producción*. Antioquia.
- Huayta Meza, F. T. (2014). *Indicadores de gestión empresarial en la producción de ladrillo artesanal de la región Junin - 2013*. Huancayo.
- Lavalle Burguete, A. C. (2017). *Análisis Financiero*. México: Digital UNID.
- Luna González, A. C. (2014). *Proceso administrativo*. México: Grupo Editorial Patria.
- Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca. (2 de Julio de 2009). Subsecretaría de Acuacultura. Quito, Ecuador.
- Norma ISO 9001:2015. (2015). *Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. Suiza.
- Pin Baque, E. R. (2015). *Análisis de las exportaciones de camarón periodo 2010-2014*. Guayaquil.
- Prieto Panadero, R. (2014). *Manual. Análisis contable y financiero (UF0333). Certificados de Profesionalidad. Financiación de empresas (ADGN0108)*. Madrid: CEP, S.L.
- Rojas Navia, C. F. (2014). *Industria de la moda producción y materiales*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Sánchez Romero, Ó., Salazar, A. F., Thowinson, J., López Arango, J. M., & Villareal Romero, S. (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores*. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación.

- Senplades. (2017). Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Servicio de Rentas Interna. (2016). Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/DocumentosAlfrescoPortlet/descargar/f127300b-27b5-4a80-a279-83fbf3aac667/>
- Uribe Macías, M. E., & Reinoso Lastra, J. F. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Vera Colina, M. A., Melgarejo Molina, Z. A., & Mora Riapira, E. H. (2014). Acceso a la financiación en Pymes colombianas: una mirada desde sus indicadores financieros. *Innovar Journal*, 24(53). Obtenido de <https://www.redalyc.org/html/818/81831420012/>

ANEXOS

Anexo 1 Matriz de consistencia

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO / TAREAS CIENTÍFICAS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO METODOLÓGICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Indicadores de Gestión del proceso de producción y la rentabilidad del laboratorio de larvas "MBL", cantón Salinas, Año 2018.	<p>GENERAL ¿Cómo la aplicación de indicadores de gestión del proceso de producción contribuye en la rentabilidad del Laboratorio de larvas "MBL"?</p> <p>ESPECÍFICOS ¿Cómo contribuye el diagnóstico de indicadores de gestión del proceso de producción y la rentabilidad del laboratorio de larvas "MBL"?</p> <p>¿Cómo contribuye el estudio de los procesos productivos a la rentabilidad del laboratorio de larvas "MBL"?</p> <p>¿De qué manera favorece la aplicación de indicadores de gestión a los procesos productivos en el rendimiento del laboratorio de larvas "MBL"?</p>	<p>GENERAL Aplicar indicadores de gestión mediante la elaboración del cuadro de mando integral, para la medición de productividad y rentabilidad en los procesos de producción del laboratorio de larvas "MBL", cantón Salinas, año 2017.</p> <p>TAREAS CIENTÍFICAS Identificar los procesos actuales del departamento de producción en el laboratorio de larvas "MBL". Aplicar indicadores de gestión y de rentabilidad a los procesos productivos del laboratorio de larvas "MBL". Elaborar un manual de políticas y procedimientos para el control de las actividades productivas del laboratorio de larvas "MBL".</p>	Los indicadores de gestión del proceso de producción contribuyen a mejorar el rendimiento del Laboratorio de Larvas "MBL", del cantón Salinas, año 2017	Variable Independiente: Indicadores de Gestión	Características	Simple	<p>Tipo de Investigación: Investigación Descriptiva Métodos de investigación: Deductivo e Inductivo, analítico y sintético</p>	<p>Técnicas: Entrevista dirigida al Administrador y contador. Guía de observación dirigida al Jefe de producción.</p>
						Objetivos y neutros		
						Sistemáticos		
						Comunicación		
					Construcción	Proceso		
						Medición		
						Destinatarios		
						Tiempo		
					Clasificación	Comparación		
						Medición o dimensión		
					Indicadores de productividad	Posición relativa		
						Recepción de mercadería		
Almacenaje								
Preparación de pedidos								
						Salida o expediciones		

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO / TAREAS CIENTÍFICAS	IDEA A DEFENDER	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	DISEÑO METODOLÓGICO	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Indicadores de Gestión del proceso de producción y la rentabilidad del laboratorio de larvas "MBL", cantón Salinas, Año 2018.	<p>GENERAL ¿Cómo la aplicación de indicadores de gestión del proceso de producción contribuye en la rentabilidad del Laboratorio de larvas "MBL"?</p> <p>ESPECÍFICOS ¿Cómo contribuye el diagnóstico de indicadores de gestión del proceso de producción y la rentabilidad del laboratorio de larvas "MBL"?</p> <p>¿Cómo contribuye el estudio de los procesos productivos a la rentabilidad del laboratorio de larvas "MBL"?</p> <p>¿De qué manera favorece la aplicación de indicadores de gestión a los procesos productivos en el rendimiento del laboratorio de larvas "MBL"?</p>	<p>GENERAL</p> <p>Aplicar indicadores de gestión mediante la elaboración del cuadro de mando integral, para la medición de productividad y rentabilidad en los procesos de producción del laboratorio de larvas "MBL", cantón Salinas, año 2017.</p> <p>TAREAS CIENTÍFICAS</p> <p>Identificar los procesos actuales del departamento de producción en el laboratorio de larvas "MBL".</p> <p>Aplicar indicadores de gestión y de rentabilidad a los procesos productivos del laboratorio de larvas "MBL".</p> <p>Elaborar un manual de políticas y procedimientos para el control de las actividades productivas del laboratorio de larvas "MBL".</p>	Los indicadores de gestión del proceso de producción contribuyen a mejorar el rendimiento del Laboratorio de Larvas "MBL", del cantón Salinas, año 2017	Variable Dependiente: Rentabilidad	Análisis de rentabilidad	Rentabilidad económica	<p>Tipo de Investigación: Investigación Descriptiva</p> <p>Métodos de investigación: Deductivo e Inductivo, analítico y sintético</p>	<p>Técnicas: Entrevista dirigida al Administrador y contador. Guía de observación dirigida al Jefe de producción.</p>
						Rentabilidad financiera		
					Ratios de rentabilidad	Rentabilidad sobre activos (RSA)		
						Rentabilidad sobre recursos propios (ROE)		
						Rentabilidad sobre ventas		
						Margen de beneficio bruto		
					Análisis financiero	Análisis vertical		
						Análisis horizontal		

Anexo 2 Guía de observación



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



GUÍA DE OBSERVACIÓN

Dirigida a: La presente entrevista se encuentra dirigida al área productiva del laboratorio de larvas “MBL”.

Objetivo: Determinar la aplicación de indicadores de gestión mediante instrumentos metodológicos, aspectos contables y financieros para mejorar la rentabilidad del laboratorio de larvas “MBL”, año 2018.

Dirigido a: Jefe de producción.

INDICADORES POR EVALUAR		SI	NO	OBSERVACIONES
ÁREA ADMINISTRATIVA				
1	¿Conoce la estructura orgánica de su empresa?			
2	¿Considera importante la utilización de las técnicas y métodos financieros?			
3	¿Aplicaría indicadores de gestión?			
4	¿Conoce las actividades que debe realizar como jefe de producción?			
ÁREA DE PRODUCCIÓN				
5	¿La empresa aplica documentos soporte para el registro de entrada y salida de mercadería en bodega?			
6	¿La documentación es archivada y registrada?			
7	¿Verifica la mercadería ingresada?			
8	¿Conoce los procesos para el desarrollo de la producción?			

Anexo 3 Entrevista



UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENTREVISTA

Dirigida a: La presente entrevista se encuentra dirigida al área administrativa del laboratorio de larvas “MBL”.

Objetivo: Determinar la aplicación de indicadores de gestión mediante instrumentos metodológicos, aspectos contables y financieros para mejorar la rentabilidad del laboratorio de larvas “MBL”, año 2018.

Entrevistado: Contador General.

Pregunta 1: ¿Cuán rentable es la actividad económica de producción de larvas de camarón?

Pregunta 2: ¿Cuáles son las técnicas contables que utiliza para calcular la rentabilidad de la empresa?

Pregunta 3: ¿Cada qué tiempo se realiza el análisis de la situación económica en el laboratorio?

Pregunta 4: ¿Cómo se realiza el control para el manejo del activo biológico?

Pregunta 5: ¿Cuáles son los indicadores financieros que utiliza la empresa?

Pregunta 6: Mencione las técnicas de control existentes en el proceso de producción.

Pregunta 7: ¿Las actividades se rigen de acuerdo al presupuesto planteado por la institución?

Pregunta 8: ¿Por medio de qué resultados se realizan la toma de decisiones para beneficio del negocio?

Entrevistado: Administrador.

Pregunta 1: ¿Cuál es el mecanismo de control de las actividades para la toma de decisiones financieras?

Pregunta 2: ¿Cuáles son las herramientas que utiliza para realizar una planeación de producción en el laboratorio?

Pregunta 3: ¿Se ha implementado herramientas de evaluación tales como cuestionarios, cuadros de mando y diagramas de flujo?

Pregunta 4: ¿Qué opina usted sobre la aplicación de informes comparativos entre una planificación y lo que se ejecuta?

Pregunta 5: ¿Cuáles son las técnicas de gestión para incrementar el rendimiento productivo?

Pregunta 6: ¿Cómo contribuiría un manual de políticas y procedimientos al control de las actividades y rentabilidad de la empresa?

Pregunta 7: ¿Qué opina usted sobre la aplicación de ratios o indicadores financieros?

Pregunta 8: De acuerdo a su criterio ¿Cuáles son los indicadores de gestión a implementar en su empresa?

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 4 Fotos

Exteriores del laboratorio de larvas “MBL”



Fuente: Proceso de investigación en Laboratorio de larvas “MBL”
Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Instalaciones del laboratorio de larvas “MBL”



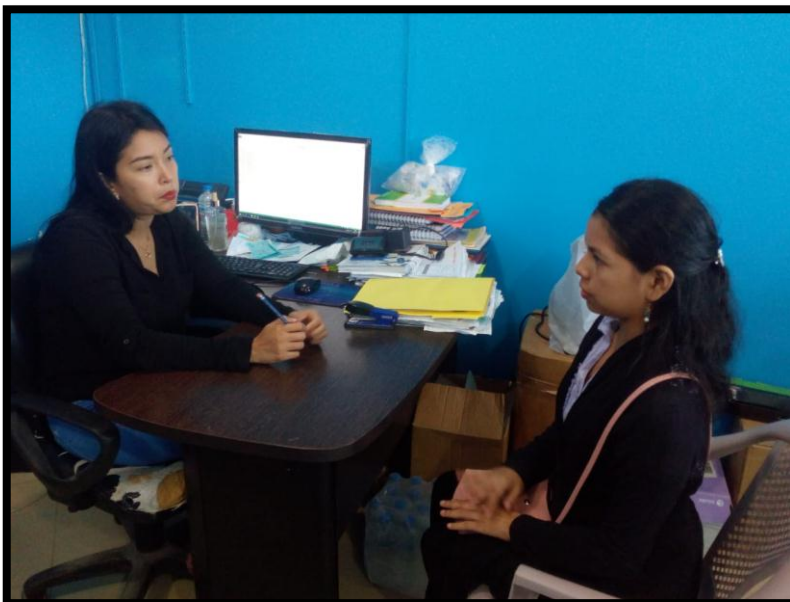
Fuente: Proceso de investigación en Laboratorio de larvas “MBL”
Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Entrevista con el Jefe de Producción Lic. Luis Tomalá Plúa.



Fuente: Proceso de investigación en Laboratorio de larvas “MBL”
Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Entrevista a la Administradora Ing. Shirley Buste Muñoz



Fuente: Proceso de investigación en Laboratorio de larvas “MBL”
Elaborado por: Johanna González De La Cruz

Anexo 5 Ruc del laboratorio de larvas "MBL"

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
PERSONAS NATURALES**

NUMERO RUC: 1303015696001

APELLIDOS Y NOMBRES: BUSTE LOOR NARCISO MISAEL

NOMBRE COMERCIAL: MBL PRODUCCION DE LARVAS DE

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** SI

CALIFICACIÓN ARTESANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 10/08/1962 **FEC. ACTUALIZACION:** 06/12/2013

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 15/12/2000 **FEC. SUSPENSION DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCION: 15/12/2000 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE EXPLOTACION DE CRIADEROS DE LARVAS DE CAMARONES

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: SANTA ELENA Cantón: SALINAS Parroquia: ANCONCITO Calle: AV. PRINCIPAL Número: S/N Referencia:
SECTOR LA DIABLICA - JUNTO AL LABORATORIO BRIANAMAR Teléfono: 042948488 Email: mbl.cop_larvas@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHICULOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: ABIERTOS: 2

JURISDICCION: REGIONAL LITORAL SUR SANTA ELENA CERRADOS: 0

Adita Lourdes Suárez Bernabe
DELEGADO DEL R.U.C.
Servicio de Rentas Internas
Litoral Sur - Santa Elena

SRI Se verifica que los documentos de identidad y certificado de votación originales presentados pertenecen al contribuyente

Fecha: 06 D 16 2013

Adorez
Firma del Servidor Responsable

Usuario: ALSB090313 Agencia: SANTA ELENA

[Firma manuscrita]
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: ALSB090313 Lugar de emisión: LA LIBERTAD 09 DE OCTUBRE Fecha y hora: 06/12/2013 13:30:08

Página 1 de 2

SRI

Anexo 6 Carta Aval



BUSTE LOOR NARCISO MISAEL

Punta Carnero, Mayo 27 de 2019.

Yo, Narciso Misael Buste Loor con C.I. 1303915696, en calidad de representante legal del **LABORATORIO DE LARVAS “MBL”** certifico que la Srta. Johanna Gabriela González De La Cruz estudiante de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, Facultad de Ciencias Administrativas de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, va a realizar el tema de tesis. “INDICADORES DE GESTION DEL PROCESO DE PRODUCCION Y LA RENTABILIDAD DEL LABORATORIO DE LARVAS “MBL”, CANTÓN SALINAS, AÑO 2018”.

Por lo que me comprometo a brindar la información necesaria para su trabajo de titulación y autorizo a la Srta. Johanna González hacer uso de la información proporcionada por la entidad para los fines pertinentes en la elaboración y publicación de la tesis en su totalidad en el portal de la web de la Universidad Estatal Península de Santa Elena.

Aterramente,



MISAEL BUSTE LOOR
GERENTE PROPIETARIO

C.I. 1303915696

Dirección: Punta Carnero-Vía Anconcito - Sector La Diablica, Mz 2428 Solar 1-3
e-mail: mbl.corp_larvas@hotmail.com Teléfonos: 2948044 Cel: 099485394
SALINAS – PROVINCIA SANTA ELENA – ECUADOR

Anexo 7 Cronograma de actividades de trabajo

ACTIVIDADES	FEBRERO				MARZO			ABRIL			MAYO					JUNIO				JULIO			H O R A S		
	7	14	21	28	07	14	21	11	18	25	02	09	16	23	30	06	13	20	27	04	11	18		25	
	2	4	6	6	8	9	11	13	18	21	23	25	29	32	37	40	42	47	54	60	60	60		60	
	3%	5%	8%	10%	12%	15%	18%	22%	30%	35%	38%	42%	48%	53%	20%	67%	70%	78%	90%	100%	100%	100%	100%		
Reglamentos para la elaboración de TT. Compromisos	1																								
Revisión del tema de titulación	1																								
Planteamiento del problema		1																							
Formulación del problema			1																						
Objetivos de la investigación			1																						
Tareas científicas				1																					
Justificación					1																				
Matriz de consistencia y de operativización de variables						2																			9
Elaboración del Marco teórico							1																		
Revisión de literatura							1																		
Desarrollo de conceptos y teorías.								1	2																
Fundamentos sociales psicológicos, filosóficos, legales								1	3																9
Tipo de investigación										3															
Método de investigación											2														
Diseño de muestreo												2													
Diseño de recolección de datos													4	3											14
Explicación de los componentes de los Resultados y discusión														5											
Análisis de datos (depende cualitativo / cuantitativo)																3									
Limitaciones																	2								
Resultados																		5							15
Conclusión																				3					
Bibliografía																				1					
Revisión																				3					
Redacción final.																					5				12
Anexos de la investigación general																					1				
Analisis Urkund																					0				1
	2	1	2	1	1	2	2	2	5	3	2	2	4	3	5	3	2	5	7	6	0	0	0	0	60