



República del Ecuador
Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil
Facultad de Posgrado e Investigación

Tesis en opción al título de Magíster en:
Finanzas Mención Tributación

Tema de Tesis:
Modelo estratégico financiero en la rentabilidad en una industria pesquera de la producción de harinas y aceites de pescado en la provincia de Santa Elena.

Autora:
C.P.A. Jennyfert Susely López Tutivén

Director de Tesis:
Ing. Santiago Villacreses Soriano, MBA.

Septiembre 2022
Guayaquil - Ecuador

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo Jennyfert Susely López Tutivén, con cedula de ciudadanía No 0922624234 autor de la presente tesis titulada “**Modelo estratégico financiero en la rentabilidad en una industria pesquera de la producción de harinas y aceites de pescado en la provincia de Santa Elena**” mediante la presente dejo constancia que lo expuesto como criterios, análisis, interpretaciones y juicios en esta tesis es de mi exclusiva autoría y producción. El desarrollo de este trabajo investigativo se efectuó con el objetivo de cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magister en Finanzas con mención en Tributación de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, por lo tanto:

1. Autorizo a la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, el derecho de publicar esta tesis, como artículo en publicaciones para lectura, o fuente de investigación, siempre dando a conocer el nombre del autor y respetando la propiedad intelectual del mismo.
2. Declaro que, en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor de esta obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente y a la Universidad.

Guayaquil, septiembre del 2022.

LA AUTORA

López Tutivén Jennyfert Susely
C.I. 0922624234

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo cariño, amor y gratitud:

A Dios por guiarme por el camino del bien y no abandonarme nunca

A mis padres Wellington y Yolanda, por ser el pilar fundamental de mi vida, ellos me impulsaron y me hicieron entender que debía ser fuerte y continuar sin declinar con mis estudios que a pesar de cada adversidad tenía que continuar.

A mis hermanas Lucciola y Dulexy compañeras inseparables en cada uno de los proyectos de mi vida por su constante apoyo en todo momento.

A Héctor, mi compañero inseparable que con sus palabras de aliento en momentos de decliné y cansancio me brindó su apoyo incondicional gracias por su comprensión.

López Tutivén Jennyfert Susely

AGRADECIMIENTO

Mis sinceros agradecimientos:

Agradezco, a Dios por haberme guiado por el camino del conocimiento y superación hasta ahora, así mismo, a todas aquellas personas que me apoyaron incondicionalmente con una palabra de ánimo y aliento. Mis sinceros agradecimientos están dirigidos quienes, con su ayuda desinteresada, me brindaron información relevante por su asesoramiento científico y estímulo para seguir creciendo intelectualmente. Pero, principalmente mi agradecimiento está dirigido hacia las excelentísimas autoridades y a todos los catedráticos que participaron en mi formación, ya que sin sus enseñanzas desinteresada no hubiera podido concluir mis estudios, les agradezco infinitamente.

López Tutivén Jennyfert Susely

RESUMEN

Un plan estratégico financiero es una herramienta que recoge estrategias que deben ser ejecutadas por los directivos para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Éstas integran un plan de acción que permiten obtener la rentabilidad deseada en el futuro. La presente investigación tuvo como objetivo principal determinar el nivel de incidencia de la elaboración de un modelo estratégico financiero en la rentabilidad en una industria pesquera en la producción de harinas y aceites de pescado en la provincia de Santa Elena. La metodología aplicada fue de tipo cuali – cuantitativo en base a una investigación explicativa, descriptiva, documental y de campo, en la que se pudieron conocer los distintos criterios de los funcionarios del área administrativa de la empresa, sobre el estado y control actual de los activos dentro de la misma, recogiendo las apreciaciones para mejora de la empresa, conjuntamente con datos de carácter numérico de las operaciones financieras, y contables de la compañía. Los resultados indicaron que la empresa tuvo un alto grado de dependencia hacia sus acreedores cuyos índices de endeudamiento llegaron al 94%, cayendo la rentabilidad al 2% de las ventas para el año 2020. Se concluye en la importancia de poner en ejecución las estrategias planteadas, con el fin de incrementar las ventas en tiempos de veda, mejorando significativamente la rentabilidad de la empresa.

Palabras Clave: estrategias financieras, rentabilidad, sector pesquero, sostenibilidad, crecimiento económico.

ABSTRACT

A financial strategic plan is a tool that includes strategies that must be executed by managers to comply with the proposed objectives. These integrate an action plan that allows obtaining the desired profitability in the future. The main objective of this research was to determine the level of incidence of the elaboration of a strategic financial model on profitability in a fishing industry in the production of fishmeal and fish oil in the province of Santa Elena. The applied methodology was of a qualitative-quantitative type based on an explanatory, descriptive, documentary and field investigation, in which the different criteria of the officials of the administrative area of the company could be known, on the state and current control of the assets within it, collecting the assessments for the improvement of the company, together with numerical data of the company's financial and accounting operations. The results indicated that the company had a high degree of dependence on its creditors, whose debt ratios reached 94%, with profitability falling to 2% of sales for the year 2020. It is concluded that it is important to implement the proposed strategies, in order to increase sales in times of closure, significantly improving the profitability of the company.

Key words: financial strategies, profitability, fishing sector, sustainability, economic growth

INDICE GENERAL

| | |
|-------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN..... | IV |
| ABSTRACT..... | V |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPÍTULO I..... | 3 |
| Marco Teórico Conceptual..... | 3 |
| 1.1. Antecedentes de la investigación..... | 3 |
| 1.2. Planteamiento del problema de investigación..... | 5 |
| 1.2.1. Formulación del problema..... | 7 |
| 1.2.2. Sistematización del problema..... | 7 |
| 1.3. Objetivos de la investigación..... | 8 |
| 1.3.1. Objetivo general..... | 8 |
| 1.3.2. Objetivos específicos..... | 8 |
| 1.4. Justificación de la investigación..... | 8 |
| 1.4.1. Justificación Teórica..... | 8 |
| 1.4.2. Justificación Práctica..... | 9 |
| 1.5. Marco Referencial..... | 9 |
| 1.5.1. Estrategia..... | 10 |
| 1.5.2. Planeación Estratégica..... | 11 |
| 1.5.3. Modelo PHVA..... | 13 |
| 1.5.4. Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)..... | 13 |
| 1.5.5. Análisis de Componentes Internos y Externos (FODA)..... | 15 |
| 1.5.6. Principales productos derivados de la pesca..... | 16 |
| 1.5.7. Proceso de elaboración de la harina de pescado..... | 17 |
| 1.5.8. Análisis de la Industria, evolución y desarrollo del sector..... | 21 |
| 1.5.9. Teoría de la ventaja comparativa..... | 29 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| CAPÍTULO II..... | 30 |
| Marco Metodológico..... | 30 |
| 2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación | 30 |
| 2.1.1. Tipo de Estudio | 30 |
| 2.1.1.1. Investigación explicativa | 30 |
| 2.1.1.2. Investigación descriptiva..... | 31 |
| 2.1.1.3. Investigación documental | 31 |
| 2.1.1.4. Investigación de campo | 31 |
| 2.1.2. Método de Investigación..... | 31 |
| 2.1.2.1. Método Inductivo - deductivo..... | 31 |
| 2.1.2.2. Analítico – Sintético | 32 |
| 2.1.2.3. Estadístico –Matemático..... | 32 |
| 2.1.3. Técnicas de investigación..... | 33 |
| 2.2. Unidad de análisis, población y Muestra..... | 33 |
| 2.3. Variables de la investigación, operacionalización | 33 |
| 2.4. Matriz Auxiliar del diseño de la investigación..... | 35 |
| CAPÍTULO III..... | 36 |
| Resultados y Discusión..... | 36 |
| 3.1 Rentabilidad del sector pesquero | 36 |
| 3.2 Tendencia del mercado internacional, referente a la producción de harina de pescado..... | 37 |
| 3.2.1. Análisis de los países importadores de harina de pescado | 38 |
| 3.3. Análisis horizontal Estado de Situación Financiera Pesquera Ecuador . | 41 |
| 3.4. Análisis de entrevistas..... | 46 |
| 3.4.1. Especialista Tributario | 46 |
| 3.4.2. Contador | 48 |
| 3.5. Desarrollo Estratégico Financiero..... | 51 |

| | |
|-------------------------------------|----|
| 3.5.1. Análisis Financiero | 52 |
| 3.5.2. Estrategias Propuestas | 54 |
| CONCLUSIONES | 56 |
| RECOMENDACIONES | 57 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 58 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1: Producción mundial de grupos de especies cultivadas procedentes de la acuicultura en aguas continentales y el cultivo marino en el año 2019..... | 16 |
| Tabla 2: Principales cuentas de Balance de Situación | 23 |
| Tabla 3: Principales Cuentas de Resultados..... | 23 |
| Tabla 4: Indicadores Financieros | 24 |
| Tabla 5: Operacionalización de las variables | 33 |
| Tabla 6: Matriz Auxiliar del diseño de la investigación | 35 |
| Tabla 7: Producción de harina de pescado por país en el año 2020 | 37 |
| Tabla 8: Exportaciones internacionales de harina de pescado en el año 2020 | 38 |
| Tabla 9: Importaciones de harina de pescado por país en el año 2020 | 39 |
| Tabla 10: Importaciones de harina de pescado de China en el período 2018 - 2020..... | 40 |
| Tabla 11: Estado comparativo de situación financiera y análisis horizontal Pesquera Ecuador S A | 41 |
| Tabla 12: Estado comparativo de situación financiera y análisis vertical Pesquera Ecuador S.A..... | 42 |
| Tabla 13: Estado comparativo de resultado integral, análisis vertical y horizontal Pesquera Ecuador S.A. | 43 |
| Tabla 14: Indicadores financieros Pesquera Ecuador S.A. | 45 |
| Tabla 15: Conciliación tributaria empresa Pesquera Ecuador S.A. año 2020... | 49 |
| Tabla 16 :Conciliación tributaria empresa Pesquera Ecuador S.A. año 2019... | 50 |
| Tabla 17: Análisis FODA..... | 51 |
| Tabla 18: Estrategias Financieras Empresa Pesquera A S.A..... | 54 |
| Tabla 19: Monitoreo y Control de Riesgo..... | 55 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Cuadro de Mando Integral | 14 |
| Figura 2: Diagrama de Flujo para el proceso de harina de pescado | 19 |
| Figura 3: Balance de Masa en el proceso de elaboración de harina de pescado | 20 |
| Figura 4: Balanza comercial..... | 22 |
| Figura 5: Evolución de Cuentas Balance General | 24 |
| Figura 6: Evolución de la cuenta de Resultados | 24 |
| Figura 7: Variación Interanual - Indicadores Financieros | 25 |
| Figura 8: Importaciones de harina de pescado (miles de tonelada) año 2020.. | 40 |
| Figura 9: Rentabilidad año 2019 | 53 |

INTRODUCCIÓN

Un plan estratégico financiero es una herramienta que recoge estrategias que deben ser ejecutadas por los directivos para dar cumplimiento a los objetivos propuestos. Las mismas integran un plan de acción que permiten obtener la rentabilidad deseada en el futuro. Este aspecto es uno de los más importantes, que enfatiza la mayor preocupación en los administradores, por tal motivo, este diseño tiene como objetivo ser una herramienta para poder incrementar la rentabilidad que permita mejorar los resultados de la empresa.

En el entorno actual, la caída financiera del sector pesquero está dado por los amplios periodos de veda de pesca pelágica implementados por las Subsecretaría de Recursos Pesqueros SRP, por medio del acuerdo ministerial N°MPCEIP-SRP-2019-00007-A. Dicho Acuerdo expresa un periodo de veda segmentado en dos etapas: en los meses febrero-marzo y noviembre-diciembre, dando afectaciones en las operaciones de las empresas pesqueras. Esta situación conlleva a que se presenten restricciones financieras de acceso a los créditos con la banca pública y privada, provocando la declinación de las ratios de rentabilidad de las empresas y los consecuentes efectos negativos sobre el empleo (SRP, 2019).

La empresa Pesquera S.A.¹ fue constituida en el año 2002 su actividad principal es la captura, extracción y procesamiento de especies bio - acuáticas. Tiene como giro de negocio en su primera línea la captura de especies pelágicas, utilizando su embarcación pesquera PAO02563, la cual aporta con el abastecimiento de materia prima a la línea de producción harina y aceite de pescado, comercializados directamente a clientes locales y extranjeros.

Teniendo, así como principal meta el obtener un diseño acorde a la realidad de la empresa, en base al estudio de sus estados financieros, los cuales al relacionarlos con la situación actual del mercado y de los tiempos de producción,

¹ Por disposiciones dadas en cuanto a mantener la confidencialidad de la empresa, no se puede revelar el nombre de la misma.

sirven para hacer gestiones financieras más eficientes y de fácil aplicación sin causar dificultades en la toma de decisiones de los directivos, administradores y ejecutivos. De esta manera, se obtiene un mejor rendimiento que resulte de una excelente localización de los recursos financieros, optimización de costos y gastos.

En base a los antecedentes detallados, la presente tesis está estructurada de la siguiente manera: en el capítulo uno contemplará los antecedentes de la investigación, planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivos generales y específicos, justificación y marco de referencia de la investigación.

En el capítulo dos, se encontrará el marco metodológico con el tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación, métodos de investigación, unidad de análisis, población y muestra, variable de la investigación, fuentes, técnicas e instrumentos para la recolección de información, tratamiento de la información.

En el capítulo tres, se encontrará los resultados y discusión, con el análisis de la situación actual, análisis comparativo, evolución, tendencia y perspectivas, presentación de resultado y discusión.

CAPÍTULO I

Marco Teórico Conceptual

1.1. Antecedentes de la investigación

La veda es considerada como un tiempo de espacio en el cual no se permite la captura de especie, en función de algunos aspectos que se establecen los respectivos tiempos, en la cual se evita la depredación de los recursos marítimos y por ende la reproducción de las especies. Desde otra óptica, la sobreexplotación, es considerado como un fenómeno dentro de la pesca, que ocurre como una consecuencia la pesca masiva, y excesiva la cual es realizada como por los seres humanos y las desorganizadas acciones de las empresas. Por tal motivo, las diferentes regulaciones, son emitidas por los diferentes entes gubernamentales.

Dentro del Ministerio de Pesca, se creó un fondo de investigación acuícola y pesquero, que pueda definir, los planes y proyectos de investigación que puedan permitir, financiar proyectos de investigación dirigidos a la ciencia y la tecnología, relacionado a la pesca (Ministerio de Agricultura y Pesca, 2022). La pesca artesanal es la principal fuente de abastecimiento de productos frescos para el mercado interno. La mayor fortaleza de este sector está en su experiencia y eficiencia en la fase extractiva; sin embargo, los aspectos de manipuleo, procesamiento y comercialización de las capturas, tienen debilidades persistentes (Fernandez, 2021).

En función de los antecedentes investigativos, se presenta el estudio realizado por Chabla (2016) denominado “Planeación financiera a corto plazo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (CACPE-Palora), provincia de Morona Santiago, período contable 2016”. El mismo tuvo como objetivo la elaboración de la planeación financiera a corto plazo de la cooperativa en mención, con el propósito de alcanzar las metas propuestas al final del periodo contable. Para la realización del mismo, se procedió con una mirada retrospectiva de las finanzas de la cooperativa para poder conocer la situación económica -financiera de la institución aplicando un diagrama de Pareto en la misma.

Los resultados demostraron que la institución presenta ciertas debilidades financieras, entre ellos el nivel alto de morosidad y endeudamiento, para lo cual se definieron estrategias que permitan alcanzar los objetivos en inversión como en financiamiento, ajustando los presupuestos respectivos en conjunto con las proyecciones de los estados financieros por un año. El estudio concluye que la implementación de las estrategias planteadas contribuirá al crecimiento económico y financiero de la Cooperativa, siempre y cuando se supervisen constantemente el cumplimiento de los presupuestos debidamente elaborados.

En el estudio denominado: “Planificación Estratégica Financiera para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “San Miguel” Ltda. del Cantón San Miguel, Provincia de Bolívar, Período 2013-2017”, por Sayay y López (2017), tuvo como objetivo alcanzar y mantener un crecimiento permanente en el mercado con indicadores financieros iguales al promedio del resto de cooperativas que están bajo la regulación de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.

La compañía dentro de su diagnóstico situacional, evidenció una buena administración de captaciones y colocaciones en el campo financiero, pero carece de una estructura formal dentro del departamento de finanzas, lo cual conlleva a errores constantes que impiden que la institución se pueda desarrollar y beneficiar de estrategias óptimas que contribuyan a su crecimiento. Los hallazgos presentados demostraron que la empresa cuenta con índices estables y se encuentra direccionada al crecimiento tanto de captaciones como de colocaciones; pero la falta de estructura formal del departamento financiero, se resume a errores lo cual impide que la cooperativa no desarrolle y se beneficie de estrategias financieras para su crecimiento.

El estudio denominado: “Diseño de un Plan Estratégico Financiero para la Constructora ZEYNEC S.A.” por Alonzo (2016), tuvo como objetivo el diseño de un plan estratégico financiero para manejar el presupuesto de forma eficiente de la Constructora ZEYNEC S.A., dado que presentó una estructura administrativa y operativa de forma deficiente la cual ha generado inconvenientes dentro de la

empresa, impidiendo concursar de manera oportuna en los proyectos inmobiliarios.

Bajo un enfoque mixto, con la aplicación de técnicas tales como la entrevista, la encuesta y la observación directa, se evidenció la falta de una cultura organizacional dentro de la empresa. Se complementa con el hecho de que los empleados no tenían conocimiento de la misión y visión de la misma, sin una estructura formal completa, lo cual hace notar que la empresa no cuenta con los instrumentos administrativos que le permitan realizar una gestión empresarial de forma adecuada.

Para solucionar esta problemática, la autora planteó la necesidad de aplicar un modelo para la evaluación financiera de proyectos inmobiliarios, aplicando estrategias que se orienten a la optimización de la rentabilidad del negocio, por medio de un proceso de toma de decisiones, en base a los escenarios que puedan presentarse en el futuro.

En los trabajos tomados en consideración para la realización del Plan Estratégico Financiero en la Compañía Pesquera S. A. se evidenció la importancia de elaborar un Plan Estratégico Financiero, que permita a la compañía tener una óptima rentabilidad y liquidez mediante la optimización de los recursos.

1.2. Planteamiento del problema de investigación

En el país la producción de la harina de pescado es considerada como una de las industrias de mayor trayectoria. Sus inicios se remontan hacia los años 60 que, de acuerdo con las cifras tomadas de la Superintendencia de Compañías, estas empresas generaron ingresos de aproximadamente USD 246 millones en el año 2019, con el respectivo impuesto a la renta causado de USD 3.4 millones y USD 2.89 millones en aportes a la seguridad social. Desde las exportaciones, el promedio anual de divisas generadas en el periodo (2015-2019) fue de USD 125 millones por ventas de harina y aceite de pescado (Anastacio, 2020).

Para el año 2019, la producción acuícola reportó 633.8 mil toneladas, las cuales se estima pudieron ser alimentadas en un alrededor del 70%, por parte de la harina de pescado, producida localmente con pescado entero y restos de pescado o subproductos. De esta forma Ecuador tiene la soberanía de sostener su producción acuícola, la cual generó en el 2019 USD 3 890 millones por exportaciones de camarón, rubro que representa el 29% de las exportaciones no petroleras del país (Anastacio, 2020).

Dentro de la industria pesquera, existen temporadas en las cuales se han dado periodos de veda durante el año, lo que hace que los ingresos y la rentabilidad de estas, se vea afectada por estos periodos, dado que aparte del producto que venden de acuerdo con la actividad económica de cada negocio, no haya otra alternativa que le permita cubrir los costos y gastos operativos propios de aquellas épocas decretadas por los gobiernos de turno, por lo que impera la el desarrollo de estrategia financiera, con el objetivo de poder mantener el crecimiento de la empresa.

La empresa Pesquera S. A. tiene como actividad económica la producción y venta de harina y aceite de pescado en la Provincia de Santa Elena. En el 2020 presentó ingresos por ventas de \$3'499,257.05, en cuanto al costo de ventas de \$1'393,932.19 y los gastos operacionales de \$1'860,409.02 con una rentabilidad bruta de \$2'105,324.86, obteniendo una utilidad del ejercicio de \$ 244,915.84. La operación del negocio generó una utilidad del ejercicio equivalente al 6.99% en relación con sus ingresos totales.

En cuanto al monto de los costos y gastos del 2020 fueron de \$3'254,341.21, la distribución de los costos y gastos según los departamentos y en cifras porcentuales corresponden a: Costos de Operación Planta 23.76% Costos de operación Embarcación Pesquera 17.04%, Gastos de Administración y Planta en un 31.32%, Gastos de Embarcación 16.47%, Gastos Financieros 4.67%, Gastos Depreciaciones 6.75%.

De la misma manera se pudo identificar que en el año 2020 la empresa contó con un capital de trabajo de -\$843,926.50 y en el año 2019 con un capital de

trabajo de \$1'784,699.57 que disminuyó con relación al registro del año 2019 reflejando una reducción de liquidez. El problema se evidencia en la baja rentabilidad que genera la empresa, para lo cual se plantea la necesidad de buscar alternativas financieras que posibiliten generar una mayor rentabilidad para así poder mejorar el resultado del negocio.

A través del trabajo de investigación, se procurará desarrollar un modelo estratégico financiero que permitan mantener la rentabilidad y liquidez de la empresa, y buscar oportunidades de mejorar las maximización de valor de la empresa, para lo cual se ha visto en la necesidad de diseñar procedimientos estratégicos financieros, en repuesta a la baja rentabilidad que existe en la misma, lo cual se facilitará a los directivos a la toma de decisiones que incrementen los beneficios económicos y financieros, tomando en cuenta la producción o compra de productos de la línea pesquera que le permitan cubrir los meses de veda decretados por el Gobierno Nacional.

1.2.1. Formulación del problema

¿Cómo mantener la rentabilidad y liquidez de la empresa pesquera de producción de harinas y aceites de pescado en la provincia de Santa Elena?

1.2.2. Sistematización del problema

1. ¿Cuál es la fundamentación teórica que sustentará el trabajo de investigación?
2. ¿Cuál es la situación económica – financiera de la empresa Pesquera S.A.?
3. ¿Cuál es la metodología idónea que se aplicará para el diseño de la Planificación Estratégica Financiera de la empresa Pesquera S.A.?
4. ¿De qué manera un modelo de planificación estratégica financiera puede contribuir a mejorar la rentabilidad de la empresa?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo general

Diseñar estrategias que permitan el mantenimiento y mejora la rentabilidad y liquidez de la empresa pesquera de producción de harinas y aceites de pescado en la provincia de Santa Elena.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el manejo de los actuales procesos administrativos y financieros que son claves en la determinación de la rentabilidad de la empresa Pesquera S.A.
- Identificar aquellos factores que afectan a la rentabilidad de la empresa Pesquera S.A.
- Diseñar un plan estratégico financiero que permita incrementar la rentabilidad en la empresa Pesquera S.A. en tiempos de veda.

1.4. Justificación de la investigación

1.4.1. Justificación Teórica

La planeación estratégica financiera es una herramienta que el administrador a cargo debe aplicar en la empresa, con el fin de proyectarse a obtener una rentabilidad y liquidez constante en el futuro, dado que la empresa procura una utilidad satisfactoria. Esta herramienta ayudará a minimizar el riesgo aprovechando las oportunidades y los recursos financieros que la empresa posee para tener rentabilidad.

El presente estudio está orientado al posicionamiento de una nueva forma de elaborar una planificación estratégica, en contraste con los criterios actuales que han presentado falencias a la hora de su planificación. Esta investigación tendrá sustento teórico en base a los estudios referentes a la planeación estratégica, orientados a encontrar soluciones para la optimización de los recursos, minimizar riesgos e impactos sobre el desempeño organizacional de la empresa.

1.4.2. Justificación Práctica

La presente investigación se proyecta académicamente al establecimiento de una planeación estratégica financiera enfocada en la rentabilidad de una industria pesquera de la producción de Harinas y Aceites de pescado en la provincia de Santa Elena, para lo cual se establecerán directrices que favorecerán a la misma. Esta contribución está orientada al mejoramiento de los actuales procesos de las distintas empresas que presenten problemáticas similares, para que sea un referente en hallar soluciones a las mismas.

El giro de negocio en la empresa Pesquera S.A. está en la captura de especies pelágicas, las cuales son trasladadas a la planta procesadora donde pasan por el proceso productivo convirtiéndose en Harina y Aceite de Pescado. Dichos productos son vendidos directamente a plantas productoras de balanceados de animal, cuyas ventas en la empresa aparentan un buen nivel, pero en vista de que la empresa no posee un suficiente capital operativo para poder comprar materia prima a terceros, hace que su rentabilidad sea baja. Ante estas circunstancias, necesita plantearse estrategias financieras que mejoren el nivel de gestión financiera con miras de tener resultados, y por consecuencia, obtener una utilidad óptima para la empresa. En este sentido, el diseño financiero es importante porque ayudará a la gerencia a la toma oportuna de decisiones para incrementar la rentabilidad y obtener un buen resultado de la empresa.

1.5. Marco Referencial

La empresa Pesquera S.A. es una empresa ecuatoriana que viene desarrollando sus actividades en la provincia de Santa Elena. Se dedica a la extracción de especies bioacuáticas con su embarcación pesquera, a la producción y comercialización de Harina y aceite de pescado en su planta procesadora. La mano de obra es ecuatoriana, y actualmente tiene cincuenta y tres personas en nómina distribuidos entre: personal administrativo, planta y tripulación de las embarcaciones.

La harina de pescado se produce de la captura de peces pelágicos para los cuales, existe poca o ninguna demanda para el consumo humano y también de

desechos de peces generados durante el procesamiento de pescado para la alimentación humana. Los peces enteros son principalmente pequeños, oleaginosos y huesudos y en gran parte no comestibles, por ejemplo: el chuhueco, la gallina, la botella, el bagre, el rollizo y otras. Estos peces contienen también elevados contenidos de grasa en su composición.

Entre el 10% y 15% de la harina de pescado del mundo es producida de desechos. Esto se produce a partir de cualquier pescado blanco que sea bajo en aceite la mayor parte del aceite está en el hígado que se utiliza para la producción de aceite, por ejemplo, el hígado de bacalao o de los desechos de peces oleaginosos tales como el arenque, la caballa etc.

La harina de pescado es un polvo o harina marrón compuesto normalmente por entre 60% y 72% de proteína, entre 5% y 12% de grasa y entre 10% y 20% de ceniza. Prácticamente, todo este producto se utiliza como ingrediente de alto valor proteico en la alimentación de animales terrestres de crianza, camarones y peces de criadero. Estas harinas suponen una buena fuente proteica en la alimentación de aves, cerdos, vacas, en la acuicultura y piscicultura.

1.5.1. Estrategia

La estrategia se encuentra en todos los ámbitos que puedan darse, entre los cuales se menciona: los negocios, política, cultura, religión, entre otros, siendo una palabra con una aceptación generalizada que sirve para definir caminos u opciones múltiples para hallar soluciones ideales (Contreras Sierra, 2013). Tomar en cuenta la palabra estrategia, es hablar de un sinnúmero de ideas de las cuales tienen que seleccionar las que son de gran valor y que coadyuven a lograr los objetivos planteados desde un inicio.

El término estrategia se utilizó a partir de los años sesenta en el ámbito de los negocios, cuyo periodo fue fundamental para aportar con herramientas de gestión gerencial. Para los clásicos, la estrategia consiste en el conjunto de objetivos, metas, planes y políticas, o también un conglomerado de decisiones

vinculadas directamente con metas, actividades y recursos (Guzmán et al., 2017).

De acuerdo a Chandler (2003) citado por Contreras Sierra (2013), la estrategia es: *la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas* (pág. 161) . Esta definición implica la importancia de organizar y planificar con tiempo de anticipación dentro de las empresas, para el cual debe considerarse el uso de los recursos de forma eficiente y en todas las áreas que corresponden.

Para alcanzar madurez dentro de la organización a largo plazo, implica estructurar procesos de capacitación en las empresas, con el propósito de que se encaminen a la cualificación por competencias del recurso humano y de esta forma, obtener ventajas competitivas en comparación con la competencia.

Dentro de las definiciones dimensionales de la palabra estrategia realizada por Maldonado Mera, et al. (2017), se menciona la siguiente: *“Medio para establecer el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos”* (pág. 29). La estrategia en sí, debe asumir una transformación de su paradigma central, fragmentando de manera analítica su complejidad, es decir pasar de la racionalidad hacia la relacionalidad de los individuos que forman parte del diseño y aplicación, para lo cual se necesita que se aborde de forma multidisciplinaria.

1.5.2. Planeación Estratégica

De acuerdo a Chiavenato (1999) citado por Valencia y Erazo (2016), define a la planeación estratégica como el proceso que se aplica en la formulación y ejecución de estrategias en la organización, cuyo propósito es de introducir de acuerdo a su misión en el contexto en el cual se ubica. Este es un proceso continuo que sirve para la toma de decisiones presentes, pudiendo conocer de mejor forma el futuro de la organización.

Esta herramienta es importante en la toma de decisiones empresariales, dado que permite ver la forma sobre cómo se actúa y los caminos que deben trazarse para conseguir las metas planificadas y establecidas. Dentro de las fases para estructurar una planeación estratégica, se encuentran las siguientes (García et al., 2017):

- a) Formulación de la estrategia:** Incluye crear una misión y visión, análisis de las fortalezas y debilidades internas conjuntamente con las debilidades y amenazas externas de las empresas, establecer objetivos a largo plazo, crear estrategias alternativas y elegir aquellas que serán de referencia para seguir. En esta etapa se incluye la toma de decisiones sobre lo que se expandirá o diversificará en las operaciones, si es conveniente ampliar mercados sean locales, nacionales e internacionales, negocios e inversiones a liquidar, entre otros.

- b) Ejecución de la estrategia:** En lo que respecta a la implementación de la estrategia, se refiere a movilizar al personal tanto medio como altos mandos para poner en marcha cada una de las estrategias formuladas. Esta etapa es la más compleja para algunos autores, dado que se requiere de disciplina, compromiso y sacrificio por quienes forman parte de la organización.

- c) Evaluación de la estrategia:** esta es la etapa final de la dirección estratégica, la cual consiste en saber qué estrategias funcionan de maneras adecuadas y cuáles no, siendo la base fundamental para obtener la información respectiva. De acuerdo con Mintzberg, Ahlstrand y Lampell (2008) mencionados por García et al. (2017), existen tres actividades propias para cumplir con esta fase las cuales son:
 - La revisión de los factores internos y externos que se fundamenta cada estrategia,
 - La medición del rendimiento,
 - La toma de medidas correctivas.

Por tal motivo, evaluar las estrategias se convierte en necesaria y fundamental porque se garantiza el éxito del mañana con las acciones tomadas en el presente. En este sentido, resulta vital generar procesos dentro del plan estratégico que permita crear una competitividad dentro de las organizaciones.

1.5.3. Modelo PHVA

Edwards Deming creó el ciclo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar) como una herramienta de gestión que está orientada al mejoramiento continuo de las organizaciones, el cual fue desarrollado por Shewhart, cuya acogida se debió al afianzamiento en la calidad total que dicha herramienta presenta en cuanto a su eficiencia. Esta herramienta en primera instancia fue dada a conocer a empresarios japonesas para evitar aquellos fallos e inconvenientes que se dan dentro de la etapa productiva (Vásconez, 2018).

Según diferentes autores, esta herramienta proporciona a las empresas una guía referente a las actividades y procesos dentro de su desempeño organizacional, el cual se enfoca en la elaboración de la planificación que está orientada al alcance de las metas propuestas, implementando indicadores que sirvan de referencia para evaluar lo que se ha puesto en marcha y de esta manera realizar un mejoramiento continuo dentro del ciclo (Vásconez, 2018).

1.5.4. Balance Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI)

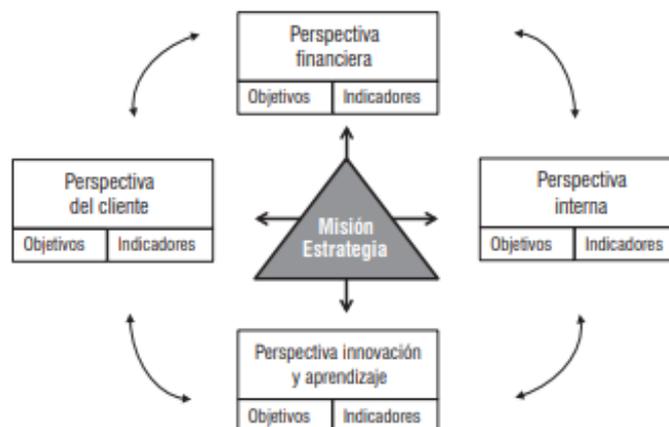
El Balance Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral, es una herramienta gerencial la cual da paso a la implementación de estrategias que faciliten el cumplimiento de la misión y estrategia organizacional, la cual define sus propios objetivos y se hace una evaluación del cumplimiento de lo determinado, vinculándolos de forma directa y perenne con el control de su puesta en marcha. Sus creadores determinaron que la prioridad del BSC está en poner en acción la estrategia y los resultados de la empresa, en base a cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje (Bolaños et al., 2020).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que permite transformar las estrategias en objetivos para luego estar interrelacionados, los

cuales se miden por medio de indicadores y se vinculan directamente a planes de acción, los mismos que van orientados a enfocar a todos los integrantes de las organizaciones con las estrategias que definen las empresas (CMIgestión, 2021). Este instrumento permite controlar la gestión empresarial, la cual prioriza implantar y comunicar la estrategia a cada uno de los miembros de la organización.

Vale indicar que, el CMI toma en cuenta los indicadores financieros y no financieros, los cuales deben ser parte de la información para los colaboradores en cada una de las áreas organizacionales de la empresa. Estos objetivos e indicadores vienen como resultado de la visión y estrategias organizacionales, tomando en cuenta el funcionamiento de la empresa bajo las cuatro perspectivas mencionadas (CMIgestión, 2021).

Figura 1: Cuadro de Mando Integral



Nota: Tomado de Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo CANVAS al cuadro de mando integral, por Sánchez et al. (2016).

De acuerdo con la figura 1, la clave del diseño del BSC está en aquellos factores críticos que van enfocados al éxito organizacional, siendo esenciales o clave para obtener resultados satisfactorios dentro del desempeño funcional de las empresas, medidos por indicadores también conocidos como KPIs (Key Performance Indicator o Indicador Clave de Rendimiento) (Sánchez et al., 2016). Cada perspectiva dentro del BSC es de significancia absoluta dado que permite

ver a la organización como un todo. Los indicadores tienen una relación estrecha mediante asociaciones causa – efecto cuyas vinculaciones van expresando la forma en la cual se detalla la estrategia. Es decir, cada indicador se vincula con el resto y se va identificando explícitamente el comportamiento del factor clave con los objetivos empresariales a largo plazo, materializados de forma directa con los estados financieros.

1.5.5. Análisis de Componentes Internos y Externos (FODA)

El análisis de Fortalezas Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), es un instrumento que permite el análisis de la situación interna y externa de una empresa, a través de un diagnóstico que permite la visión general de la misma. El FODA permitirá la elaboración de estrategias a aplicarse dentro de una determinada organización, para lograr un equilibrio o ajuste entre las capacidades internas y externas para lograr un equilibrio entre oportunidades y amenazas (Ponce, 2017; Bóveda et al., 2015).

De acuerdo con Bóveda, et al. (2015), los componentes del FODA son los siguientes:

- 1) Entorno interno: Son las debilidades y fortalezas que forman parte de la empresa o negocio, siendo influyentes en los logros planteados.
- 2) Entorno externo: Está conformado por las oportunidades y amenazas que se dan dentro del entorno, es decir la parte externa del emprendimiento. Vale indicar que dichos fenómenos ocurren de forma independiente, los mismos que influyen en el desarrollo del negocio.

El análisis FODA son la base para la definición de objetivos dentro de la empresa, los cuales determinan el camino a seguir. Los objetivos pueden ser cuantitativos y cualitativos, siendo los primeros representados en números, los cuales se pueden realizar un control eficiente, como por ejemplo las ventas realizadas en un determinado periodo, número de clientes a alcanzar, reducción de quejas y reclamos, etc., mientras que los cualitativos se los hace de forma intangible, los cuales se hacen difíciles de medir. Estos objetivos están más relacionados con posicionamiento de marca, imagen, calidad, etc. (Mediano, 2015).

Tabla 1: Producción mundial de grupos de especies cultivadas procedentes de la acuicultura en aguas continentales y el cultivo marino en el año 2019

| | Acuicultura Continental (millones de toneladas) | Cultivo Marino (millones de toneladas) | Subtotal cantidad | | Subtotal valor | |
|---------------------|-------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------|---------------------------|
| | | | (millones de toneladas) | (porcentaje por volumen) | (millones de US\$) | (porcentaje por valor) |
| Peces de Escamas | 38.599 | 5.552 | 44.151 | 66,30 | 87.499 | 63,5 |
| Crustáceos | 2.530 | 3.917 | 6.447 | 9,70 | 30.864 | 22,5 |
| Moluscos | 0,287 | 14.884 | 15.171 | 22,80 | 15.857 | 11,5 |
| Otras especies | 0,530 | 0,335 | 0,865 | 1,30 | 3.512 | 2,5 |
| Total | 41.130 | 24.353 | 65.770 | 100 | 137.732 | 100,0 |

Fuente: Reporte de la Asociación de Acuicultura.

Elaborado por: La autora

1.5.6. Principales productos derivados de la pesca

El océano constituye el 80% de la capacidad del planeta, brindándonos una gran diversidad de recursos. De tal forma que, el ser humano ha aprovechado esta diversidad marina no solo para su consumo directo, aunque según datos de la FAO 150 gramos de pescado puede cubrir las necesidades proteínicas diarias para un adulto entre un 50% a 60% (FAO, 2014), sino también para la realización de productos derivados. La harina y aceite de pescado son dos de los principales productos, contribuyendo beneficios para el ser humano y para los animales, el cual tiene una gran demanda actualmente.

De acuerdo con la IFFO (The Marine Ingredients Organisation), la harina de pescado representa un alimento equilibrado de varios elementos necesarios para la vida como fosfolípidos, ácidos grasos esenciales, DHA o EPA, minerales y aminoácidos que ayuda a las larvas y reproductores a su desarrollo, crecimiento y a la actividad reproductiva, fortaleciendo la resistencia ante enfermedades y manteniendo la funcionalidad del sistema inmunológico. (IFFO, 2015). Con respecto al aceite de pescado, el omega-3, el EPA y el DHA, son

fuentes referentes al aceite que se encuentra en peces grasos, que tienen una importancia representativa en la salud humana, de los cuales su mayoría no es comestible. Debido a la producción de harinas y aceites, el EPA y el DHA se devuelven a la cadena alimenticia del ser humano a través de suplementos, peces cultivados o animales de cría.

Franco (2017) en su estudio denominado: “La reinversión de utilidades, y su incidencia en la determinación del impuesto a la renta de la compañía Melrod S.A.” señala que: “es importante optimizar la utilización de los beneficios tributario como una herramienta de gestión eficiente y eficaz para obtener una mayor rentabilidad”. Romero (2017) en su tesis denominada: “Estrategias tributarias para mejorar la rentabilidad de la panadería y pastelería Tulipán” señala:

Un modelo de gestión para la tributación es importante en esta investigación que permitirá mediante indicadores establecer la situación económica y administrativa de la empresa, y su desarrollo contribuirá al mejoramiento de los procedimientos, que a su vez orientará al personal a cumplir de manera más eficiente con sus actividades. Lo que contribuirá a mejorar la rentabilidad financiera y el cumplimiento del presupuesto de ventas, gastos y manejo de caja, este influirá sobre la información contable y por ende en la información financiera (pág. 7).

Esto implica la importancia de implementar un modelo estratégico en el proceso del manejo de las finanzas de la empresa, con el fin de diversificar riesgo y contribuir al incremento de las utilidades de la organización en tiempos de veda.

1.5.7. Proceso de elaboración de la harina de pescado

Para obtener un mejor rendimiento en la elaboración de harina de pescado, depende de un factor fundamental, que es el nivel de frescura de la materia prima, el mismo que incide en un 70% (Zaldívar, J.1994). Se puede tener un control de la frescura a través del procedimiento de llegada de la pesca a la planta, para la posterior elaboración y tener como resultado un producto final de

alta calidad. Hay otros factores que pueden ser determinantes en el retraso de la descomposición, como la disminución de la temperatura y la adición de sustancias químicas.

Además, es indispensable tener esquemas de control e higiene para evitar que microorganismos de materiales externos lo contaminen. La higiene durante el proceso de elaboración y manipulación de la harina de pescado es suprema con el fin de asegurar de que no haya ningún cruce de contaminación. El rápido enfriamiento del pescado después de su muerte, así como su almacenamiento a baja temperatura antes de ser procesado por debajo de los 4°C, permite retardar el deterioro enzimático y bacteriano. En cuanto a la preservación química, se han evaluado gran variedad de sustancias para el pescado antes de su elaboración, como ácido ascórbico, ácido benzoico, ácido acético, sal, sulfito de sodio, nitrito de sodio, formalina, etc. y se encontró que el nitrito de sodio y la formalina dan los mejores resultados (FAO, 1986). El inicio de este proceso se da en la separación del sólido, aceite y líquido. A continuación, los pasos para la elaboración de la harina de pescado.

Figura 2: Diagrama de Flujo para el proceso de harina de pescado

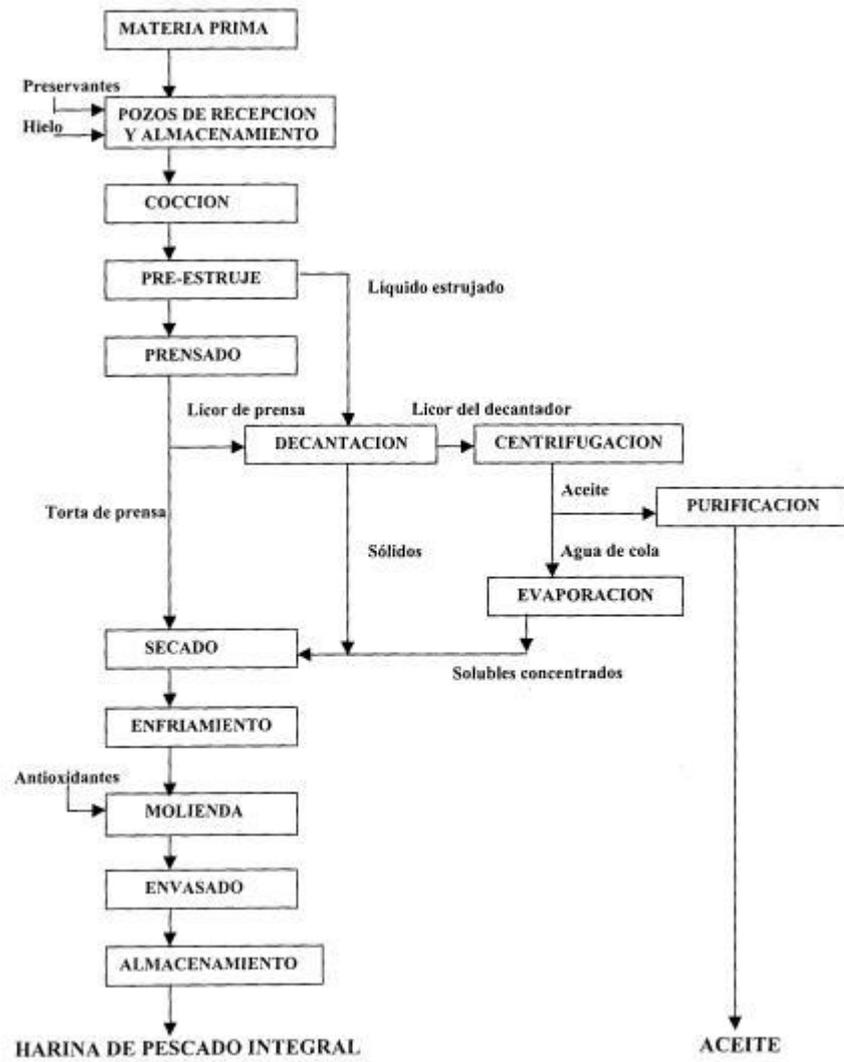
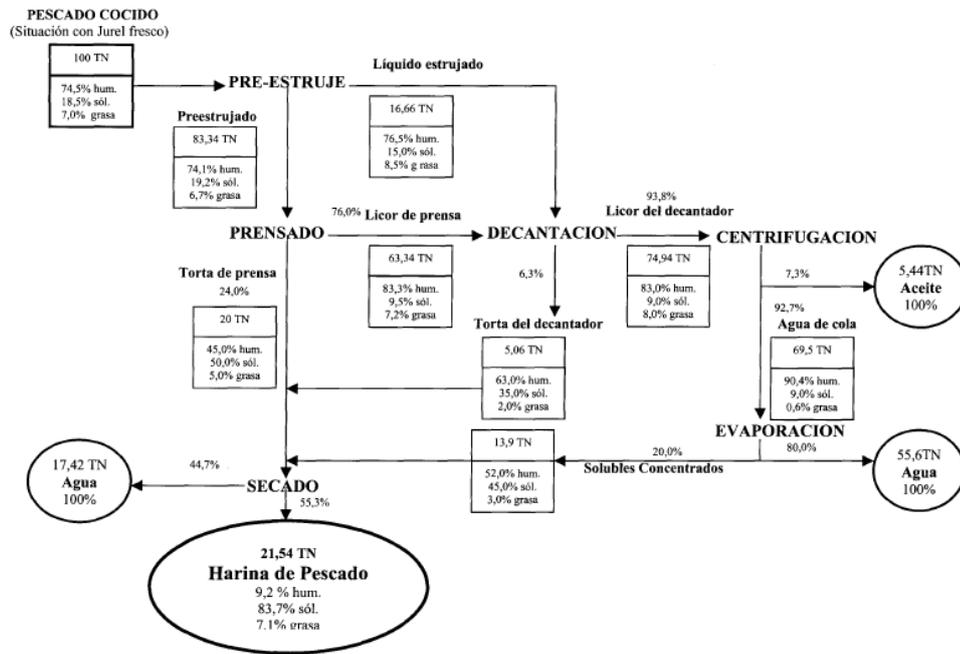


Figura 3: Balance de Masa en el proceso de elaboración de harina de pescado



El cocinado corresponde al tratamiento térmico de la materia prima, con dos objetivos principales, conseguir la inocuidad del producto y lograr coagular las proteínas, liberando el tejido adiposo del músculo y permitir una posterior y fácil separación de la fase líquida de la sólida. La materia prima cocida, es transportada al pre-estrujer, donde se elimina el líquido; el cual es direccionado a las centrífugas; el sólido es transportado hacia la prensa. La finalidad de la prensa es separar la materia prima cocinada en sus fracciones líquida y sólida. La operación es realizada por filtración a presión sobre planchas agujeradas.

Al término del prensado se obtiene dos productos: la torta de prensa que es transportada hacia los secadores y el licor o caldo de prensa, el cual se une con el licor del pre-estrujer siendo ambos conducidos a las separadoras, para la obtención del aceite de pescado.

El secado corresponde al tratamiento térmico dado a la torta integral (formada con la torta de prensa y torta de separadora más el concentrado añadido) con el objeto de evaporar el agua y formar el scrap de harina, acondicionando el

producto a los parámetros establecidos en el proceso de fabricación de la harina de pescado. Después de la salida de los secadores, el scrap es transportado hacia el molino, antes del ingreso al molino se encuentran los magnetos, para atrapar cualquier contaminante metálico que se encuentre en el producto.

La etapa de molienda corresponde al tratamiento físico que se le da al scrap de harina con el objeto de darle una granulometría específica de acuerdo a su requerimiento comercial. La harina es enfriada y transportada por un ciclón, desde la salida del molino, hasta el tornillo sin fin, luego pasa a la tolva de ensaque, donde se envasan. Corresponde a la etapa final del proceso en donde se ubica la harina producida, y se lleva a cabo en un almacén especialmente acondicionado para este fin.

El aceite de pescado, el licor de prensa se une con el licor de los pre-estrujer siendo ambos conducidos a las separadoras, donde se produce la separación de los sólidos y del líquido. Durante el proceso de la centrífuga se separa el aceite de pescado del agua, a través de una operación de centrifugación.

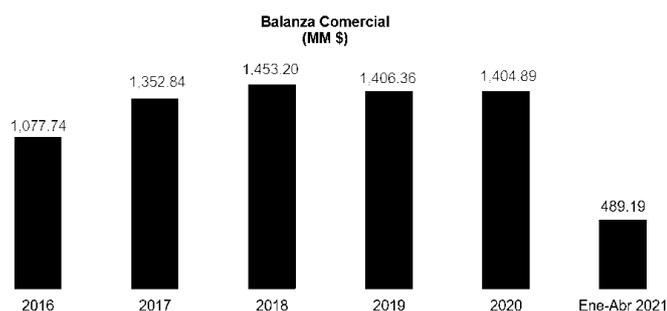
1.5.8. Análisis de la Industria, evolución y desarrollo del sector

A nivel internacional, la industria pesquera aún se encuentra ampliamente segmentada y compuesta por un gran número de pequeñas empresas. Sin embargo, las empresas más grandes en este sector son cada vez más conscientes de la necesidad de integrarse verticalmente, en vista de su mejor control sobre los costos de producción y la posibilidad de satisfacer distintas demandas de los productos. Igualmente, esta integración mejora la trazabilidad del producto final, considerando la tendencia de la mejora de inocuidad alimentaria.

La pesca comercial depende primordialmente de la disponibilidad de peces y está sujeta a diferentes cuotas de captura. Esta necesidad de aumento de la cuota de pesca ha originado la creación de grandes compañías mediante la adquisición de otras más pequeñas. Estas fusiones y adquisiciones buscan lograr sinergias operativas, optimización de costos y mayores márgenes

La costa ecuatoriana está compuesta por 950 km. a lo largo de las provincias de Guayas, Manabí, El Oro, Santa Elena y Esmeraldas; además de la provincia insular de Galápagos. La pesquería industrial comenzó con la captura y procesamiento del atún, con punto de partida desde los muelles de estas provincias, desde la década de los años 60's. En los años 70's, el sector se vio beneficiado económicamente por la explotación y exportación del petróleo, lo cual ayudo a que el sector se desarrolle e inicie con los procesos de enlate, congelados, harinas de pescado y el inicio de la industria camaronera (Villar, 2018).

Figura 4: Balanza comercial



De acuerdo con la figura 4, se puede evidenciar que el sector de pesca en el Ecuador tiene una alta oferta de insumos exportados, por ende, en su balanza es altamente positiva (\$1,405 MM en el año 2020). En cuanto a la pesca de atún, esta actividad tuvo sus inicios desde 1952 con la industrialización en el puerto de Manta. En la actualidad, está regulada por el Estado a través de resoluciones emitidas por la Comisión Interamericana del Atún Tropical (CIAT) desde 1997. Las principales especies que se capturan en aguas nacionales e internacionales son las siguientes: atún aleta amarilla, barrilete y patudo. Las áreas de mayor pesca de dichas especies, se dividen entre la parte sur frente a las costas de Ecuador y Perú, y en aguas superficiales oceánicas en la zona ecuatorial hacia los 150° oeste (Pacheco, 2020).

La empresa se maneja de una manera rentable y sobre todo dentro de los procedimientos debidamente establecidos, por la gerencia la misma que a inicio de año, implementa. Existen temporadas en las cuales se han dado periodos de

veda durante el año, lo que hace que los ingresos y la rentabilidad de las mismas, se vea afectada por estos periodos, dado que aparte del producto que venden de acuerdo a la actividad económica de cada negocio, no haya otra alternativa que le permita cubrir los costos y gastos operativos propios de aquellas épocas decretadas por los gobiernos de turno. Por ende, se busca alternativas que permitan a la empresa buscar productos que incrementen la oferta del mercado, con el fin de equiparar los flujos de ingresos en épocas de veda, siendo el atún una alternativa viable.

Tabla 2: Principales cuentas de Balance de Situación

| CUENTAS (MM\$) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Activo | 1.193,16 | 1.212,57 | 1.184,89 | 1.194,01 |
| Pasivo | 711,68 | 727,32 | 692,00 | 697,27 |
| Patrimonio | 481,48 | 485,24 | 492,89 | 496,74 |

Fuente: Estados Financieros.

Elaborado por: La autora

Tabla 3: Principales Cuentas de Resultados

| CUENTAS (MM\$) | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ingresos | 825,53 | 859,44 | 888,09 | 829,41 |
| Costos y Gastos | 787,89 | 852,62 | 891,44 | 832,30 |
| Utilidad Neta | 38,14 | 6,82 | -3,35 | -2,89 |

Fuente: Estados Financieros.

Elaborado por: La autora

Figura 5: Evolución de Cuentas Balance General

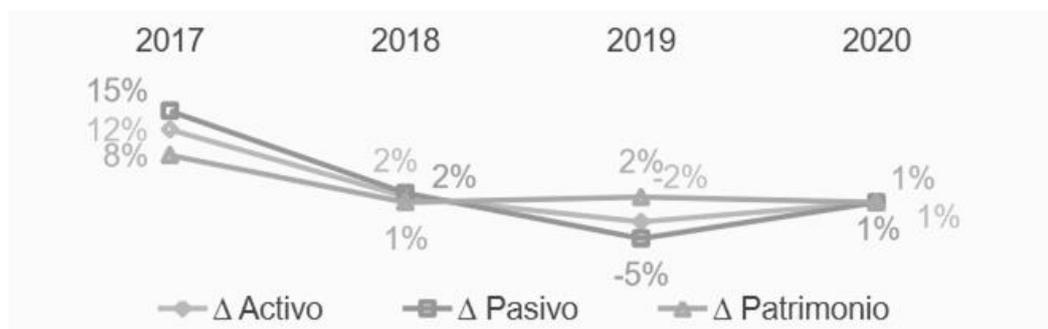
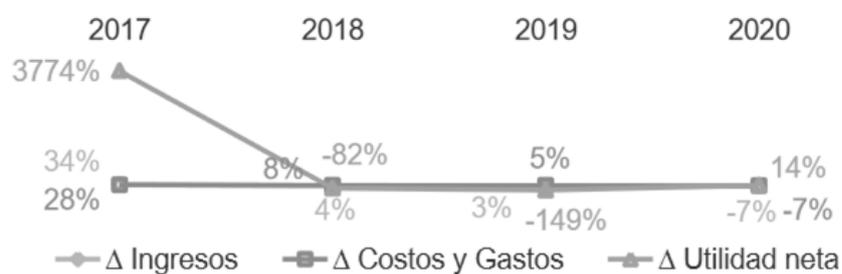


Figura 6: Evolución de la cuenta de Resultados



Dentro del período analizado, se puede evidenciar que la ratio de endeudamiento del activo se ubicó entre el 58% y 60%, indicando que el sector se mantuvo dentro del rango considerado como óptimo (40%-60%). Con respecto a las cuentas de activos, pasivos y patrimonio incrementaron en 1%, respectivamente en el año 2020 frente al 2019, para el año 2020, se observó una caída de las cuentas de ingresos, y costos y gastos en 7%, respecto al 2019. Mientras que, la utilidad incrementó en 14% en el mismo periodo de análisis.

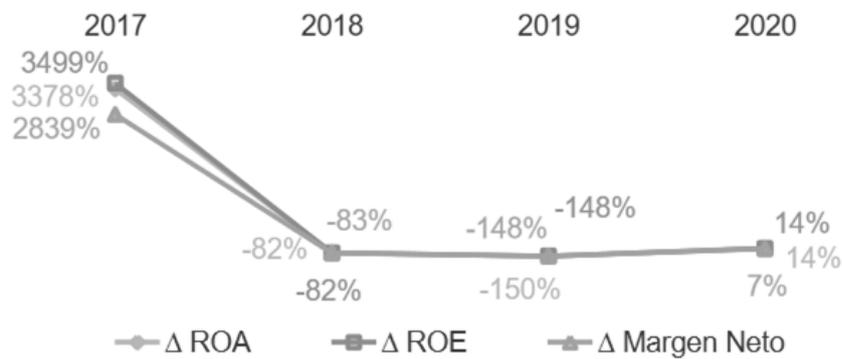
Tabla 4: Indicadores Financieros

| Indicador | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------|-------|-------|--------|--------|
| ROA | 3,20% | 0,56% | -0,28% | -0,24% |
| ROE | 7,92% | 1,41% | -0,68% | -0,58% |
| Margen Neto | 4,33% | 0,73% | -0,35% | -0,33% |

Fuente: Estados Financieros.

Elaborado por: La autora

Figura 7: Variación Interanual - Indicadores Financieros



Con respecto al análisis de los indicadores financieros en el 2020, ROA, ROE y Margen Neto se pudo determinar lo siguiente:

- El Retorno de la Inversión (ROA): Para el 2020, por cada \$100 de Activos se generó una pérdida de \$0.24.
- Rentabilidad Financiera (ROE): Para el 2020, por cada \$100 invertido por los accionistas, la empresa perdió \$0.58.
- El Margen Neto: En el 2020, por cada \$100 de Ventas, los propietarios perdieron \$0.33

Poder de negociación frente a los proveedores.

El poder de negociación frente a los proveedores es significativo, con lo cual resulta un factor atractivo para la empresa.

- Los productos como el pescado se negocian de forma individual: los comerciantes compran a los botes y proveen a la empresa. En este escenario el precio es definido por el pescador con un precio mínimo y posteriormente se incrementa la comisión por traspaso.
- El costo de cambio de proveedor es bajo debido a que los productos son homogéneos y los tamaños de los proveedores son similares, por lo que el atractivo es alto.

- Los costos fijos de producción están asociados a la capacidad instalada del proveedor (barco o bote). Los proveedores tienen invertido su capital de manera intensiva incluso siendo empíricos, lo cual también hace atractivo al mercado.
- La amenaza de integrarse hacia adelante es baja debido al idioma y a los estándares para exportar, así como también la configuración logística y operacional.
- La contribución de los proveedores a la calidad del producto es media debido al manejo del producto en alta mar; sin embargo, la empresa controla el proceso de cadena de frío y los procesos de almacenamiento, estiba, bodega y trabajo del recurso en planta, lo cual hace atractivo el mercado.

Poder de negociación frente a los clientes

- El poder de negociación frente a los clientes es un factor atractivo para el sector, considerando que la empresa cuenta con un número considerable de clientes, los cuales dependen de las compras que realicen para llegar a cumplir con lo demandado en sus respectivos mercados.
- El alto número de clientes extranjeros exige altos estándares de calidad como idoneidad, inocuidad, cumplimiento de certificaciones y cumplimiento de contrato con precios acorde al mercado.
- El cliente compra volumen, motivo por el cual se requiere de varios proveedores. Dejar de comprar a un proveedor implica no llegar a su cuota, motivo por el cual los contratos son relevantes para mantener la sostenibilidad y lograr los volúmenes de materia prima.

- El cliente valora el proceso de producción, la cadena de frío y la capacidad de aprovisionamiento de calidad de la planta, así como también la inocuidad e idoneidad del producto.
- Tanto el cliente como el intermediario son muy sensibles al precio, lo cual hace muy atractivo al mercado, considerando que hay temporadas de escasez de materia prima y temporada de abundancia, durante la cual la empresa se aprovisiona para mantener precios o generar sobre ganancia.
- Los productos actuales son sustituibles con otros productos marinos; sin embargo, estos últimos son más caros. Los ingresos siguen creciendo, aunque a un ritmo más bajo, lo que hace atractiva a la industria para comercializar productos nuevos terminados e innovadores de mayor valor y precio.
- Finalmente, es necesario mencionar que aún no hay desarrollo de marca.

Amenaza de nuevos competidores entrantes

- La amenaza del ingreso de nuevos competidores no es relevante, por cuanto los estándares exigidos por el mercado internacional son muy altos, lo cual demanda una inversión considerable. Asimismo, a nivel nacional, las entidades gubernamentales correspondientes también exigen una serie de trámites para ingresar a este negocio.
- En este sector se tiene un alto requerimiento de capital para adquirir la materia prima, la cual es comprada a proveedores artesanales, así como también alto requerimiento de capital para inversión en capacidad de planta.
- Los clientes podrían aceptar a un proveedor nuevo en temporada de escasez para cumplir cuotas debido a cambios climatológicos o con precio predatorio, motivo por el cual el costo es alto, debido a la curva de aprendizaje y generación de confianza.

- Finalmente, se tiene un bajo acceso a inteligencia de negocios, lo cual podría ser utilizado por los potenciales nuevos competidores que sepan administrar plataformas de inteligencia de negocio; sin embargo, hasta el momento no se realiza esta actividad

Amenaza de productos sustitutos

- Si bien se tienen productos sustitutos en el mercado, estos son más caros como la papa, por lo cual la presión competitiva en general no es relevante para la empresa.
- El costo de estos productos es alto debido a los precios y sabores; sin embargo, no se observa agresividad del productor de sustitutos para tener una mayor participación del mercado.

Rivalidad entre competidores

- La rivalidad entre competidores es alta, considerando que no existe diferenciación del producto ofrecido, con el cumplimiento de altos estándares de inocuidad, sostenibilidad, entre otros.
- El sector se encuentra en crecimiento, especialmente en lo referente a los productos no tradicionales.
- En este contexto, los costos de producción son eminentemente variables dado que la mano de obra es a destajo. Asimismo, se requieren grandes inversiones en muelle, planta y cadena de frío. Los costos fijos son bajos, asociados a la depreciación del activo fijo.
- La rentabilidad de los competidores es media debido a que muchas de las empresas aún se encuentran enfocadas en procesamiento de materia prima y no en productos con valor agregado y provisión de servicios.

1.5.9. Teoría de la ventaja comparativa

Tomando el modelo de Ricardo, cada economía tiene como propósito producir algún bien el cual no se lo puede elaborar en otra economía, con el objetivo que radica en que puedan intercambiarse estos productos entre sí. De igual manera, ningún país sería ineficiente para poder quedar fuera del mercado, (Guamán, 2017).

CAPÍTULO II

Marco Metodológico

2.1. Tipo de diseño, alcance y enfoque de la investigación

El Diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea con el fin de responder el planteamiento de un problema. Hernández et al. (2014) Indican que con el objetivo de reconocer las diferentes causas, consecuencias, los diferentes aspectos que influyen al origen del problema y de qué manera se podrían lograr la solución de este.

El enfoque de la presente investigación fue de carácter Cualitativo – Cuantitativo, debido a que se pudieron conocer los distintos criterios de los funcionarios del área administrativa de la empresa, sobre el estado y control actual de los activos dentro de la misma, recogiendo las apreciaciones para mejora de la empresa. Se realizó de carácter cuantitativo, ya que se obtuvieron datos de carácter numérico de las operaciones financieras, y contables de la compañía, las mismas que sirvieron de base para evaluar los montos declarados en los estados financieros de suma importancia para justificar la propuesta de implementar una planeación estratégica que permita incrementar la rentabilidad de la empresa. Además, el tipo de estudio se centrará en el análisis de las empresas pesqueras de harina de pescado para su revisión respectiva.

2.1.1. Tipo de Estudio

2.1.1.1. Investigación explicativa

La presente investigación es de tipo explicativa, los estudios explicativos son aquellos que muestran la causa de presentación de determinado fenómeno o comportamiento, tratando de explicar la relación o asociación entre variables. Tienen como objetivo central analizar la variable objeto de estudio para la comprensión, análisis, interpretación y explicación del problema, con base al conjunto de datos conseguidos.

2.1.1.2. Investigación descriptiva

Además, se aplicará la investigación descriptiva la cual consiste en analizar, describir, registrar e interpretar los datos obtenidos en el presente estudio, el cual se puede realizar una observación detenida de cada una de las características propias del objeto de investigación, para realizar una síntesis que sirva de fundamento para profundizar el problema existente en la organización. Aquí se trabajará sobre hechos reales y se interpretará de forma correcta.

2.1.1.3. Investigación documental

En este tipo de investigación es muy importante donde se observa y reflexiona sistemáticamente sobre realidades (teóricas) usando para ello diferentes documentos, que consistió en indagar, interpretar, los datos de las exportaciones, los parámetros para poder exportar y analizar los resultados para el desarrollo de la investigación.

2.1.1.4. Investigación de campo

El estudio de campo es una investigación que requiere de una serie de pasos y técnicas para obtener los datos específicos que dan a conocer cuál será los consumidores potenciales en el mercado a la hora de vender el atún en lata.

La importancia de este estudio de campo es para analizar cuál es el mercado objetivo a largo plazo, analizar los precios para la exportación dispuesto a pagar. La cual dará a conocer cuáles son los consumidores que están interesados de del atún en lata, la cual dará un enfoque hacia a donde se va a dirigir nuestro atún.

2.1.2. Método de Investigación

2.1.2.1. Método Inductivo - deductivo

El método inductivo – deductivo aplica dos procedimientos de manera inversa: inducción y deducción. La inducción consiste en traspasar el conocimiento de lo particular a lo general, es decir lo común de los hechos individuales. En cuanto a la deducción, consiste en pasar un conocimiento general a lo específico. Las

generalizaciones son el punto inicial para poder inferir y dar paso a conclusiones lógicas para casos particulares (Rodríguez Jiménez, 2017).

Este método se aplicó en el trabajo con el propósito de analizar las situaciones particulares existentes en la facultad para darle solución y llevarlo a una forma generalizada, que sirva de modelo para otras instituciones, y a su vez, se tomó casos similares para poder dar solución a lo específico.

2.1.2.2. Analítico – Sintético

De acuerdo con Rodríguez Jiménez (2017) este método comprende dos procesos inversos: el análisis y la síntesis. En cuanto al análisis, se descompone mentalmente un todo en partes y sus características, relaciones, propiedades y demás, estudiando el comportamiento de cada uno de sus elementos. En cuanto a la síntesis, consiste en la unión de todas las partes analizadas de forma previa, y de esta manera se descubren relaciones y características generales entre cada uno de los elementos.

En cuanto a la aplicación en el presente trabajo, se analizaron cada una de las áreas respectivas evidenciando sus problemas y soluciones, para después sintetizar cada una de ellas y sus relaciones en cuanto a la elaboración del plan de comunicación y los beneficios que conlleva el mismo en la organización.

2.1.2.3. Estadístico –Matemático

Este método consiste en una secuencia de los procedimientos que sirven para manejar los datos cuantitativos y cualitativos de la investigación científica, cuyas fases comprenden la recolección, el recuento, presentación, la síntesis y el análisis respectivo de la información.

Es necesario aplicar esta técnica porque se tiene contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta un fenómeno que se intenta investigar, y los resultados obtenidos se consideran datos estadísticos originales.

2.1.3. Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación que se aplican en el desarrollo de este proyecto son los siguientes: observación directa y la entrevista. La primera técnica se aplicó para observar el proceso productivo de la harina y aceite de pescado en la empresa analizada. En cuanto a la entrevista, se orientó a la recolección de información mediante una conversación de los ejecutivos de la empresa, cuyas preguntas fueron realizadas en base a las exportaciones de atún en lata, lo cual sirvió mucho para la comunicación entre el investigador y los que participaron en la misma.

2.2. Unidad de análisis, población y Muestra

El objeto de estudio es determinar las estrategias financieras que permitirán un crecimiento en la rentabilidad de la empresa Pesquera S.A.

Unidad de análisis: Empresa Pesquera S.A.

Objeto de Investigación: Las Finanzas empresariales

2.3. Variables de la investigación, operacionalización

Variable dependiente: Rentabilidad

Variable independiente: Planeación Estratégica Financiera

Tabla 5: Operacionalización de las variables

| Variables | Conceptualización | Dimensiones | Indicadores | Instrumento |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Rentabilidad | Capacidad de una empresa, negocio o emprendimiento para reportar productividad, utilidades y beneficios económicos anualmente. | Rentabilidad financiera Rentabilidad económica | Margen de utilidad bruta. Margen de utilidad neta. Rendimiento sobre capital (roe). | Estados financieros |
| Planeación estratégica financiera | Proceso por el cual una organización, selecciona aquellas estrategias que le serán útiles para poder conseguir los objetivos propuestos, y a su vez determina aquellos proyectos en los cuales ejecutará para poder desarrollar las mismas, | Métodos Modelo | Herramientas: Estado de resultados Pronostico financiero presupuestos Financiero | Estados financieros |

previo análisis del entorno
en el cual se desenvuelve
y con sus objetivos fijados
a corto y mediano plazo.

Objetivos

Corto
Mediano
Largo plazo

Fuente: Información del proyecto de investigación

Elaborado por: La autora

2.4. Matriz Auxiliar del diseño de la investigación

Tabla 6: Matriz Auxiliar del diseño de la investigación

| Planteamiento del problema | del | Formulación del problema | Objetivos | Variable Dependiente | Variable Independiente |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|--------------------------------------|
| <p>Síntoma:</p> <p>Baja rentabilidad que genera la compañía</p> <p>Liquidez reducida</p> <p>Causa: Temporadas en las cuales se han dado periodos de veda durante el año, lo que hace que los ingresos y la rentabilidad de las mismas, se vea afectada por estos periodos.</p> <p>Pronóstico: Pérdidas económicas Cierre de operaciones</p> | | <p>¿Cuál es el nivel de incidencia de la elaboración de un modelo estratégico financiero en la rentabilidad en una industria pesquera en la producción de harinas y aceites de pescado en la Provincia de Santa Elena?</p> | <p>General: Elaborar un modelo estratégico financiero en la rentabilidad en una industria pesquera en la producción de harinas y aceites de pescado en la Provincia de Santa Elena.</p> <p>Específicos: Establecer la fundamentación teórica del presente estudio en base a un análisis documental teórico referente al tema de investigación. Realizar un diagnóstico de los procesos administrativos y financieros para identificar la rentabilidad en la Empresa Pesquera S.A. Definir la metodología idónea que se aplicará para el diseño de la Planificación Estratégica Financiera de la empresa Pesquera S.A. Diseñar un plan estratégico financiero que permita incrementar la rentabilidad en la empresa Pesquera S.A.</p> | Rentabilidad | Planeación Financiera Estratégica |

Fuente: Información del proyecto de investigación

Elaborado por: La autora

CAPÍTULO III

Resultados y Discusión

3.1 Rentabilidad del sector pesquero

El sector pesquero ecuatoriano es uno de los más dinámicos de la economía del país; aporta en promedio con un 0.7% al PIB y en generación de divisas representa el segundo rubro de exportaciones no petroleras, luego del banano y el plátano. Está dividido en dos subsectores, el industrial y el artesanal, cuya actividad se desarrolla en tres fases: 1) Extracción, 2) Desembarque y procesamiento, y 3) Comercialización y consumo. Ambos subsectores generan empleo y ocupación en el sector primario para alrededor de unas 120.000 personas y en el secundario para 30.000 aproximadamente.

En tiempos de veda, de luna llena o de escasez, la oferta baja y consecuentemente los precios suben. Cuando hay buenas condiciones y excelente pesca sucede lo contrario, la sobreoferta ocasiona que los precios bajen, pues al no contar con adecuados medios de conservación, toda la pesca sale al mercado y debe vendérsela inmediatamente a cualquier precio. Por otro lado, en las cadenas en la que intervienen los pescadores artesanales, se deberían replantear los modelos de comercialización existentes para que reciban mayores beneficios y mejoren las condiciones socioeconómicas y ambientales de este importante subsector.

En la pesca industrial, existen diversos grupos o flotas para la captura de recursos de distribución costera y oceánica. Entre las más importantes están: la flota cerquera costera, constituida por embarcaciones que capturan especies pelágicas pequeñas; la flota atunera, caracterizada por contar con embarcaciones que superan las 100 toneladas y poseen casco de acero y amplia autonomía; y barcos pesqueros extranjeros que operan dentro de aguas ecuatorianas bajo la modalidad de asociación, y capturan atún, pesca blanca y calamar.

3.2 Tendencia del mercado internacional, referente a la producción de harina de pescado

A nivel mundial, la producción de harina de pescado es significativamente mayor en Perú, país que, en el 2020, representó el 24,20% de la producción mundial de este producto, mientras que Ecuador se encuentra en el puesto 12 con un aporte del 2.48% de toda la producción.

Tabla 7: Producción de harina de pescado por país en el año 2020

| Puesto | País | Producción TM | |
|--------|----------------|---------------|--------|
| 1 | Perú | 1,120 | 24.20% |
| 2 | Unión Europea | 520 | 11.24% |
| 3 | Vietnam | 460 | 9.94% |
| 4 | China | 425 | 9.18% |
| 5 | chile | 357 | 7.71% |
| 6 | Tailandia | 280 | 6.05% |
| 7 | Noruega | 230 | 4.97% |
| 8 | Japón | 185 | 4.00% |
| 9 | Rusia | 160 | 3.46% |
| 10 | Islandia | 145 | 3.13% |
| 11 | Sudáfrica | 120 | 2.59% |
| 12 | Ecuador | 115 | 2.48% |
| 13 | Malasia | 75 | 1.62% |
| 14 | Islas Feroe | 65 | 1.40% |
| 15 | Canadá | 65 | 1.40% |
| 16 | México | 65 | 1.40% |
| 17 | Estados Unidos | 58 | 1.25% |
| 18 | Marruecos | 45 | 0.97% |
| 19 | Corea del Sur | 45 | 0.97% |
| 20 | Nueva Zelanda | 35 | 0.76% |
| 21 | Indonesia | 16 | 0.35% |
| 22 | Taiwán | 15 | 0.32% |
| 23 | Filipinas | 12 | 0.26% |
| 24 | Senegal | 10 | 0.22% |
| 25 | Turquía | 5 | 0.11% |
| | TOTAL | 4,628 | |

Fuente: Index Mundi (2020)

Elaboración: La autora

De acuerdo con la tabla 7, el principal exportador de harina de pescado en el mercado internacional para el año 2020 fue Perú, el cual alcanzó un nivel de

exportación de aproximadamente 1100 miles de toneladas, representando con el 42,15% del volumen total de exportaciones de este producto en dicho año, generando un ingreso de 1'675.190,00 miles de dólares. Por su parte el mercado de Ecuador se ubica en el octavo lugar con un total de 80.000 toneladas aproximadamente, cuyo ingreso asciende de 121.832,00 miles de dólares, que apenas representa el 3,07 % de exportaciones a nivel mundial.

Tabla 8: Exportaciones internacionales de harina de pescado en el año 2020

| Puesto | País | Exportaciones | |
|--------|----------------|--------------------|-------------------|
| | | Miles de toneladas | Miles de dólares* |
| 1 | Perú | 1100 | \$ 1.675.190,00 |
| 2 | Chile | 215 | \$ 327.423,50 |
| 3 | Vietnam | 200 | \$ 304.580,00 |
| 4 | Estados Unidos | 150 | \$ 228.435,00 |
| 5 | Unión Europea | 150 | \$ 228.435,00 |
| 6 | Marruecos | 134 | \$ 203.068,60 |
| 7 | Islandia | 130 | \$ 197.977,00 |
| 8 | Ecuador | 80 | \$ 121.832,00 |
| 9 | Rusia | 66 | \$ 100.511,40 |
| 10 | Sudáfrica | 66 | \$ 100.511,40 |
| 11 | Tailandia | 50 | \$ 76.145,00 |
| 12 | Malasia | 50 | \$ 76.145,00 |
| 13 | Noruega | 50 | \$ 76.145,00 |
| 14 | Islas Feroe | 50 | \$ 76.145,00 |
| 15 | México | 42 | \$ 63.961,80 |
| 16 | Corea del Sur | 30 | \$ 45.687,00 |
| | TOTAL | 2563 | \$3.902.192,70 |

Fuente: Index Mundi (2020)

Elaboración: La autora

3.2.1. Análisis de los países importadores de harina de pescado

En conformidad con los datos de la tabla 9, China es considerado uno de los principales compradores de harina de pescado, el cual ha llegado a importar un total de aproximadamente 1650 miles de toneladas de harina de pescado, para el año 2020. Este país asiático llegó a representar el 51.59 % del conglomerado de importaciones realizadas a nivel mundial.

Tabla 9: Importaciones de harina de pescado por país en el año 2020

| Puesto | País | Importaciones (miles de toneladas) |
|---------------|----------------|-----------------------------------------------|
| 1 | China | 1,650 |
| 2 | Unión Europea | 250 |
| 3 | Noruega | 210 |
| 4 | Japón | 179 |
| 5 | Vietnam | 165 |
| 6 | Taiwán | 145 |
| 7 | Turqía | 130 |
| 8 | Tailandia | 85 |
| 9 | Indonesia | 85 |
| 10 | Estados Unidos | 60 |
| 11 | Canadá | 54 |
| 12 | Corea del Sur | 50 |
| 13 | Filipinas | 30 |
| 14 | Australia | 30 |
| 15 | Chile | 25 |
| 16 | Malasia | 20 |
| 17 | Rusia | 12 |
| 18 | Colombia | 12 |
| 19 | Perú | 6 |
| 20 | México | 6 |
| 21 | Suiza | 2 |
| 22 | Sudáfrica | 1 |
| | TOTAL | 3,207 |

Fuente: Index Mundi (2020)

Elaboración: La autora

Se conoce que proveedores de harina de pescado principales de China son: Perú, Estados Unidos, Vietnam, Chile, Ecuador, Rusia, Tailandia, Uruguay.

Figura 8: Importaciones de harina de pescado (miles de tonelada) año 2020



Tabla 10: Importaciones de harina de pescado de China en el período 2018 - 2020

| Año | Importaciones (miles de toneladas) | Tasa de Crecimiento |
|------|------------------------------------|---------------------|
| 2018 | 1600 | 9% |
| 2019 | 1700 | 6% |
| 2020 | 1200 | -29% |

Fuente: Index Mundi (2020)

Elaboración: La autora

3.3. Análisis horizontal Estado de Situación Financiera Pesquera Ecuador

Tabla 11: Estado comparativo de situación financiera y análisis horizontal Pesquera Ecuador S A

Pesquera Ecuador S.A.
Estado de Situación Financiera
2020 - 2019
(Expresado en USD dólares)

| Cuenta | ANÁLISIS HORIZONTAL | | | |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|-------------------|----------------|
| | 2020 | 2019 | Variación (\$) | Variación (%) |
| ACTIVOS | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| Efectivo | \$ 694 | \$ 896 | \$ -202 | -22.50% |
| Crédito tributario a favor del Sujeto pasivo (Impuesto a la Renta) | \$ 2,591 | \$ 2,160 | \$ 430 | 19.93% |
| Inventario | \$ 106,111 | \$ 188,882 | \$ -82,771 | -43.82% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 109,397 | \$ 191,938 | \$ -82,542 | -43.00% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | \$ - | \$ - | \$ - | 0.00% |
| TOTAL ACTIVO | \$ 109,397 | \$ 191,938 | \$ -82,542 | -43.00% |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | |
| Cuentas por Pagar | \$ 49,753 | \$ 133,618 | \$ -83,865 | -62.76% |
| Dividendos por Pagar | \$ 46,159 | \$ 46,159 | \$ - | 0.00% |
| Participación trabajadores por pagar | \$ 430 | \$ 1,006 | \$ -576 | -57.28% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 96,342 | \$ 180,783 | \$ -84,441 | -46.71% |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | \$ - | \$ - | \$ - | 0.00% |
| TOTAL PASIVO | \$ 96,342 | \$ 180,783 | \$ -84,441 | -46.71% |
| PATRIMONIO | | | | |
| Capital | \$ 590,800 | \$ 590,800 | \$ - | |
| Reserva Legal | \$ 929 | \$ 929 | \$ - | |
| utilidades Acumuladas de Ejercicios Anteriores | \$ 9,427 | \$ 3,726 | \$ 5,700 | 152.98% |
| Utilidad o Pérdida del ejercicio | \$ 1,900 | \$ 5,700 | \$ -3,801 | -66.68% |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | \$ 603,055 | \$ 601,155 | \$ 1,900 | 0.32% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 699,397 | \$ 781,938 | \$ -82,542 | -10.56% |

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: La autora

El activo total de la empresa se reflejó una disminución en un 43%, lo cual, se vio afectado por una reducción del efectivo en 22%, reducción del inventario en 44% y su crédito tributario por impuesto a la renta aumentó un 20%, la empresa no cuenta con activo no corriente. En cuanto al pasivo de la empresa, su totalidad

el 100% proviene de deudas de corto plazo el cual presentó una disminución del 47%, debido a que sus cuentas por pagar sufrieron una reducción del 63%, la participación de trabajadores por pagar disminuyó un 57%, provocado por una caída de las utilidades en el 2020, los dividendos por pagar a los accionistas no presentaron ninguna variación. El patrimonio de la empresa, aumentó un 17%, esto es de las utilidades acumuladas de ejercicios anteriores, su reserva legal y capital no presentó variación.

Tabla 12: Estado comparativo de situación financiera y análisis vertical Pesquera Ecuador S.A.

Pesquera Ecuador S.A.
Estado de Situación Financiera
2020 - 2019
(Expresado en USD dólares)

| Cuenta | ANÁLISIS VERTICAL | | | |
|--------------------------------------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| | 2020 | Variación (%) | 2019 | Variación (%) |
| ACTIVOS | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | |
| Efectivo | \$ 694 | 0.63% | \$ 896 | 0.47% |
| Crédito tributario a favor del Sujeto pasivo (Impuesto a la Renta) | \$ 2,591 | 2.37% | \$ 2,160 | 1.13% |
| Inventario | \$ 106,111 | 97.00% | \$ 188,882 | 98.41% |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 109,397 | 100.00% | \$ 191,938 | 100.00% |
| ACTIVO NO CORRIENTE | | | | |
| TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% |
| TOTAL ACTIVO | \$ 109,397 | 100.00% | \$ 191,938 | 100.00% |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO CORRIENTE | | | | |
| Cuentas por Pagar | \$ 49,753 | 51.64% | \$ 133,618 | 73.91% |
| Dividendos por Pagar | \$ 46,159 | 47.91% | \$ 46,159 | 25.53% |
| Participación trabajadores por pagar | \$ 430 | 0.45% | \$ 1,006 | 0.56% |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 96,342 | 100.00% | \$ 180,783 | 100.00% |
| PASIVO NO CORRIENTE | | | | |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | \$ - | 0.00% | \$ - | 0.00% |
| TOTAL PASIVO | \$ 96,342 | 100.00% | \$ 180,783 | 100.00% |
| PATRIMONIO | | | | |
| Capital | \$ 590,800 | 97.97% | \$ 590,800 | 97.97% |
| Reserva Legal | \$ 929 | 0.15% | \$ 929 | 0.15% |
| utilidades Acumuladas de Ejercicios Anteriores | \$ 9,427 | 1.56% | \$ 3,726 | 0.62% |
| Utilidad o Pérdida del ejercicio | \$ 1,900 | 0.31% | \$ 5,700 | 0.95% |
| TOTAL PATRIMONIO NETO | \$ 603,055 | 100.00% | \$ 601,155 | 99.69% |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | \$ 699,397 | 100.00% | \$ 781,938 | 100.00% |

Fuente: Estados Financieros

Elaborado por: La autora

El activo de la empresa se encontró compuesto el 100% por el activo corriente; donde el inventario representó un 97%, el 0,6% del efectivo y el 2,4% del crédito

tributario a favor del sujeto pasivo por impuesto a la renta durante el 2020, en el período anterior su activo fue de 98,4%, 0,5% del efectivo, 1,1% del crédito tributario a favor que mantuvo por impuesto a la renta.

Se puede observar que para los dos períodos los activos fueron financiados en su mayor parte por recursos obtenidos por terceros, y en menor proporción financiado por recurso propio. El pasivo de la empresa se encontró compuesto el 100% por el pasivo corriente; en donde se observa que durante el 2020 las cuentas por pagar representaron un 51,6%, 47,9% dividendos y un 0,4% por la participación de trabajadores que tuvo que pagar durante ese período, con relación al período anterior su pasivo presentó la misma estructura el 100% de sus deudas fueron de corto plazo, sus cuentas por pagar representaron un 73.9% de su pasivo corriente, 25,5% por dividendos por pagar, 0,6% participación de trabajadores.

Tabla 13: Estado comparativo de resultado integral, análisis vertical y horizontal Pesquera Ecuador S.A.

PESQUERA ECUADOR S.A.
Estado de Resultado Integrales
Año 2020 - 2019
(EXPRESADO EN usd DÓLARES)

| | Análisis Vertical | | | | Análisis Horizontal | |
|-----------------------------------------------|-------------------|-------------|-----------------|--------------|---------------------|----------------|
| | Año 2019 | | Año 2020 | | V.Absoluto | V. Relativo |
| | (\$) | (%) | (\$) | (%) | (\$) | (%) |
| INGRESO DE ACTIVIDADES | | | | | | |
| Ventas Neta | \$ 141.295 | 100,0% | \$ 96.625 | 100,00% | \$ 44.670,00 | -31,61% |
| Costo de Ventas | \$ 133.438 | 94,4% | \$ 93.760 | 97,03% | \$ 39.678,00 | -29,74% |
| Ganancia Bruta | \$ 7.857 | 5,6% | \$ 2.865 | 2,97% | \$ 4.992,00 | -63,54% |
| Gastos de Administración | \$ 29 | 0,0% | \$ - | 0,00% | \$ 29,00 | -100,00% |
| Gastos de Ventas | \$ 1.122 | 0,8% | \$ - | 0,00% | \$ 1.122,00 | -100,00% |
| Resultados de Actividades de Operación | \$ 6.706 | 4,7% | \$ 2.865 | 2,97% | \$ 3.841,00 | -57,28% |
| Gastos Financieros | \$ - | 0,0% | \$ - | 0,00% | \$ - | 0,00% |
| Utilidad antes de P.Trabajadores | \$ 6.706 | 4,7% | \$ 2.865 | 2,97% | \$ 3.841,00 | -57,28% |
| Participación Trabajadores | \$ 1.006 | 0,7% | \$ 430 | 0,44% | \$ 576,15 | -57,28% |
| Utilidad después de P.Trabajadores | \$ 5.700 | 4,0% | \$ 2.435 | 2,52% | \$ 3.264,85 | -57,28% |
| Impuesto a la Renta | \$ - | 0,0% | \$ 536 | 0,55% | \$ -536,00 | 100,00% |
| Utilidades/Pérdidas Neta del Período | \$ 5.700 | 4,0% | \$ 1.899 | 1,97% | \$ 3.800,85 | -66,68% |

Fuente: Estados Financieros
Elaborado por: La autora

De acuerdo con el análisis del estado de resultado de la empresa Pesquera Ecuador S A mostró que sus costos representan un 97% de sus ventas, teniendo una ganancia bruta de un 3% durante el 2020, por su parte la utilidad neta del período representó un 2% de las ventas. La empresa sufrió una caída en sus ventas en un 32%, las cuales vinieron acompañados por una reducción de su costo de venta en un 30%. Durante el 2019 la empresa presentó en su estado de resultado integral gastos de administración y ventas los cuales representaron un 1% de las ventas, su utilidad neta presentó una disminución del 67% en relación al período anterior.

La empresa no presentó problemas para cubrir sus deudas de corto plazo durante los períodos analizados, en el año 2019 y 2020 el indicador de liquidez corriente mostró que por cada dólar de deuda a corto plazo la empresa tuvo \$1,06 y \$1,14 para cubrirlas.

Tabla 14: Indicadores financieros Pesquera Ecuador S.A.

| RAZON DE LIQUIDEZ | | 2019 | | 2020 | |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|-------|-------------------|------|
| Liquidez Corriente | <u>ACTIVO CORRIENTE</u> | <u>191.938,24</u> | = | <u>109.396,51</u> | = |
| | PASIVO CORRIENTE | 180.782,94 | | 96.341,74 | |
| | | | 1,06 | | 1,14 |
| RAZON DE SOLVENCIA | | 2019 | | 2020 | |
| Endeudamiento del Activo | <u>PASIVO TOTAL</u> | <u>180.782,94</u> | = | <u>96.341,74</u> | = |
| | ACTIVO TOTAL | 191.938,24 | | 109.396,54 | |
| | | | 0,94 | | 0,88 |
| Endeudamiento del Patrimonio | <u>PASIVO TOTAL</u> | <u>180.782,94</u> | = | <u>96.341,74</u> | = |
| | PATRIMONIO | 11.155,30 | | 13.054,80 | |
| | | | 16,21 | | 7,38 |
| Apalancamiento | <u>ACTIVO TOTAL</u> | <u>191.938,24</u> | = | <u>109.396,54</u> | = |
| | PATRIMONIO | 11.155,30 | | 13.054,80 | |
| | | | 17,21 | | 8,38 |
| RAZON DE GESTIÓN | | 2019 | | 2020 | |
| Impacto de Gastos Administrativos y Ventas | <u>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</u> | <u>1.150,49</u> | = | | = |
| | VENTAS | 141.294,83 | | | |
| | | | 0,01 | | |
| RAZON DE RENTABILIDAD | | 2019 | | 2020 | |
| Rentabilidad Neta del Activo | <u>(UTILIDAD NETA / VENTAS)</u> | <u>0,04</u> | = | <u>0,02</u> | = |
| | (VENTAS / ACTIVO TOTAL) | 0,74 | | 0,88 | |
| | | | 0,05 | | 0,02 |
| Margen Bruto | <u>VENTAS NETAS - COSTO DE VENTAS</u> | <u>7.856,84</u> | = | <u>2.865,01</u> | = |
| | VENTAS | 141.294,83 | | 96.625,27 | |
| | | | 0,06 | | 0,03 |
| Margen Operacional | <u>UTILIDAD OPERACIONAL</u> | <u>6.706,35</u> | = | <u>2.865,01</u> | = |
| | VENTAS | 141.294,83 | | 96.625,27 | |
| | | | 0,05 | | 0,03 |
| Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) | <u>UTILIDAD NETA</u> | <u>5.700,40</u> | = | <u>1.899,50</u> | = |
| | VENTAS | 141.294,83 | | 96.625,27 | |
| | | | 0,04 | | 0,02 |

Fuente: Estados financieros
Elaborado por: La autora

El índice de endeudamiento del activo mostró que la empresa tuvo un alto grado de dependencia frente a sus acreedores, se evidenció que durante el 2019 se financió el 94% a través de terceros y tan sólo un 6% lo realiza con recursos propios y durante el 2019 el 88% de los recursos provino de terceros y tan sólo un 12% de recursos propios.

El índice de endeudamiento del patrimonio mostró que el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa disminuyó en el 2020 por una disminución de su deuda de corto plazo pasando de \$16,21 a \$ 7,38, es decir que por cada dólar del patrimonio la empresa destinó \$16,21 para cubrir sus deudas totales durante el 2019 y \$7,38 durante el 2020.

El índice de apalancamiento mostró que se han conseguido \$17,21 y \$8,38 de activo por cada dólar de patrimonio. Se observó que por cada dólar de ventas la empresa destinó \$0,01 a gastos administrativos y de ventas en que incurrió la empresa y durante el 2019 no se pudo determinar este índice puesto que la empresa no presentó en su estado de resultado integral valores por este concepto.

En cuanto al índice de rentabilidad del activo mostró la capacidad que tuvo la empresa para producir utilidad sin tener en cuanto su forma de financiamiento este indicador pasó de \$ 0,05 a \$ 0,02. El margen bruto de la empresa durante el período 2019 fue de \$0,06 y en el 2020 pasó a ser \$0,03, esto se dio por una caída de las ventas. El margen operacional fue de \$0,05 y \$0,03 por cada dólar de venta, en cuanto a la rentabilidad neta en el 2019 se fue de \$0,04 no pagó impuesto a la renta durante este período por una deducción fiscal que realizó la empresa, durante el 2020 la rentabilidad neta que tuvo la empresa fue de \$0,02 por cada dólar de venta.

3.4. Análisis de entrevistas

3.4.1. Especialista Tributario

Las microempresas del sector pesquero de la economía no han llevado una adecuada aplicación de la normativa fiscal, precisamente por la falta de

controles, cultura tributaria y el personal poco capacitado. Estas circunstancias no permiten un tratamiento adecuado de las partidas, representando un gran riesgo de ser sancionados por la Administración Tributaria.

Entre las partidas tributarias que no llevan un tratamiento adecuado están: los gastos, los cuales no guardan relación directa con la actividad de la empresa, puesto que se incluyen de todo tipo, no se verifica que el comprobante recibido por el gasto incurrido cumplan con lo establecido en el Reglamento de Comprobantes de Venta; no se emite el respectivo comprobante de retención, estando obligados a realizarlo, y si lo realiza la empresa no lo entrega a tiempo, al finalizar el ejercicio económico estos gastos se convierten en no deducibles generando un pago de impuesto mucho mayor.

Las multas e intereses en que incurren las empresas es otra partida que deben considerar, ya que significa salida de recursos. Si la empresa no lleva un adecuado control en el manejo de las partidas tributarias provoca que las empresas realicen un pago mucho mayor de impuestos, por lo consiguiente su rentabilidad se verá disminuida, al no determinar adecuadamente la base de cálculo para el impuesto causado.

La adecuada gestión tributaria dentro de la organización es muy importante para minimizar el riesgo de exponer a la empresa a sanciones por parte de la Administración Tributaria. Por lo tanto, es primordial que el personal a cargo del manejo tributario, normalmente los que pertenecen al área contable – tributaria de las empresas estén actualizados constantemente.

La complejidad de las leyes, visto de este punto por parte de los empresarios, se convierte en causa para el incumplimiento o dificultad de la aplicación de los tributos. La baja cultura tributaria del empresario o la poca ética del profesional encargado del manejo contable conllevaría a evadir el pago de impuestos y hacer que se lleve un proceso de auditoría tributaria por parte de la Administración Tributaria, significaría salida de recursos de la organización, por lo que la empresa debería pagar el impuesto evadido más la correspondiente sanción interpuesta por el organismo regulador.

La falta de capacitación dentro de las organizaciones hace que las empresas apliquen incorrectamente la normativa, afectando a la empresa con un pago de impuesto mucho mayor. La nula planificación tributaria dentro de las organizaciones que permitan contar con los recursos para el pago de tributos en las fechas y plazos establecidos.

3.4.2. Contador

Este tipo de microempresas, al ser la mayoría de las veces empresas familiares, donde existe falta de segregación de funciones que permitan la separación de responsabilidades dentro de la organización, trae consigo errores frecuentes en el ámbito tributario. Esto hace que no exista un control eficiente y adecuado de las transacciones diarias del negocio, el empresario por ahorrar recursos contrata personal no calificado y peor aún no se destina recursos para la capacitación del mismo.

La partida de gastos es frecuentemente mal manejada puesto que al no existir control dentro de la organización no existe verificación de que si el gasto en que incurrió la empresa cumple con todos los requisitos para ser deducible. Luego, al caer en un proceso de auditoría, no hay el sustento suficiente para respaldar dicho gasto, por lo que el Servicio de Rentas Internas impone la multa correspondiente puesto que asume que se trató de evadir impuesto.

La falta de control dentro de la organización, el desconocimiento de la normativa tributaria, son factores que inciden significativamente en la rentabilidad del negocio, puesto que existe incentivos por parte de la Administración Tributaria que podrían ser aprovechados para mejorar la carga fiscal. La normativa tributaria del país es muy cambiante, por lo que es primordial que los profesionales del manejo de los tributos se informen, actualicen sus conocimientos constantemente.

Al conocer de la normativa, evitará a las empresas la imposición de multas y sanciones por parte de la Administración Tributaria, así mismo permitirá acogerse algún tipo de beneficio tributario. La inadecuada aplicación de la

normativa ya que un error podría llevar a la empresa a pagar un mayor impuesto de que realmente le tocaba cancelar, ante las constantes modificaciones que ha tenido la normativa tributaria es importante estar capacitados no solo para la correcta aplicación sino para acoger a la empresa a algún beneficio o exención tributaria.

Tabla 15: Conciliación tributaria empresa Pesquera Ecuador S.A. año 2020

**Conciliación Tributaria de la Empresa Pesquera Ecuador S.A.
2020
(Expresado en USD dólares)**

| Descripción | Casillero del Formulario | Valores |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 801 | \$ 2,865.01 |
| PÉRDIDA DEL EJERCICIO | 802 | \$ - |
| CÁLCULO DE BASE PARTICIPACION A TRABAJADORES | | |
| Base de Cálculo de participación a Trabajadores | 098 | \$ 2,865.01 |
| DIFERENCIAS PERMANENTES | | |
| (-) Participación a trabajadores | 803 | \$ 429.75 |
| (+) Gastos no deducibles locales | 806 | \$ - |
| (-) Deducciones Adicionales | 810 | \$ - |
| (+) Costos y gastos deducibles incurridos para generar ingresos sujetos a impuesto a la renta único | 813 | \$ - |
| Utilidad gravable | 836 | \$ 2,435.26 |
| Pérdida sujeta a amortización en períodos siguientes | 837 | \$ - |
| Saldo Utilidad gravable | 849 | \$ - |
| Total impuesto causado | 850 | \$ 535.76 |
| (-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal | 857 | \$ 2,160.33 |
| (-) Crédito tributario del año anterior | 861 | \$ 750.38 |
| Subtotal impuesto a pagar | 865 | \$ - |
| Subtotal saldo a favor | 866 | \$ 2,590.82 |
| Impuesto a la renta a pagar | 869 | \$ - |
| Saldo a favor contribuyente | 870 | \$ 2,590.82 |

Fuente: Estados financieros

Elaborado por: La autora

Durante el 2020 presentó una utilidad por \$ 2.865,01, lo que generó una utilidad gravable del impuesto a la renta por \$2.435,26, generando un impuesto a pagar por 535.76, el cual, fue cubierto con las retenciones en la fuente que le fueron

realizadas en el ejercicio fiscal y el crédito tributario de años anteriores que sumaron \$3.126,58, el cual, fue utilizado para cubrir el impuesto a la renta del ejercicio económico generando un saldo a favor del contribuyente por \$ 2.590,82.

Tabla 16 : Conciliación tributaria empresa Pesquera Ecuador S.A. año 2019

**Conciliación Tributaria de la Empresa Pesquera Ecuador S.A.
2019
(Expresado en USD dólares)**

| Descripción | Casillero del Formulario | Valores |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|--------------------|
| UTILIDAD DEL EJERCICIO | 801 | \$ 6,076.35 |
| PÉRDIDA DEL EJERCICIO | 802 | \$ - |
| CÁLCULO DE BASE PARTICIPACION A TRABAJADORES | | |
| Base de Cálculo de participación a Trabajadores | 98 | \$ 6,706.35 |
| DIFERENCIAS PERMANENTES | | |
| (-) Participación a trabajadores | 803 | \$ 1,005.95 |
| (+) Gastos no deducibles locales | 806 | \$ - |
| (-) Deducciones Adicionales | 810 | \$ 11,270.00 |
| (+) Costos y gastos deducibles incurridos para generar ingresos sujetos a impuesto a la renta único | 813 | \$ - |
| Utilidad gravable | 836 | \$ - |
| Pérdida sujeta a amortización en períodos siguientes | 837 | \$ 5,569.60 |
| Saldo Utilidad gravable | 849 | \$ - |
| Total impuesto causado | 850 | \$ - |
| (-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal | 857 | \$ 1,409.95 |
| (-) Crédito tributario del año anterior | 861 | \$ 750.38 |
| Subtotal impuesto a pagar | 865 | \$ - |
| Subtotal saldo a favor | 866 | \$ 2,160.33 |
| Impuesto a la renta a pagar | 869 | \$ - |
| Saldo a favor contribuyente | 870 | \$ 2,160.33 |

Fuente: Estados financieros

Elaborado por: La autora

La empresa A durante el período fiscal 2019 presentó una utilidad de \$ 6.076,35, pero ésta realizó una deducción de impuestos por \$11.270,00, lo que provocó que no exista utilidad gravable del ejercicio y genere una pérdida tributaria amortizable de \$ 5.569,60, con el crédito tributario de años anteriores y las retenciones en la fuente que le fueron realizadas durante el ejercicio fiscal, presentó un saldo a favor por 2.160,33 al finalizar el ejercicio económico.

3.5. Desarrollo Estratégico Financiero

Como desarrollo estratégico dentro del sector se puede, determinar el siguiente esquema:

Tabla 17: Análisis FODA

| OPORTUNIDADES |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Apoyo del gobierno para la industrialización del atún en conservas |
| Mercados consumidores del atún, el cual se caracteriza por el crecimiento del mercado dado por mayor consumo de atún a nivel mundial, el crecimiento demográfico global, desde la apertura de nuevos mercados por segmentos de consumo como por ejemplo ubicación geográfica, mercados emergentes y alternativos entre otros mercados |
| Reducir barreras a la entrada a nuevos mercados |
| Nueva tecnología, para minimizar costos en la cadena de producción de la industria, tecnificando capacitando eficientemente los recursos de la industria. |
| Financiamiento externo, para optimizar la infraestructura industrial, modernizar la flota, realizar nuevas inversiones y facilitar la actividad en la industria |
| AMENAZAS |
| Se están incrementando las restricciones a las exportaciones de carácter sanitario de la ley de inocuidad a nivel mundial y mayores exigencias por países de mayor poder de compra. |
| Los altos costos de operación que en definitiva se podrían resumir en caros y deficientes a servicios básicos como: telecomunicaciones, energía eléctrica, distribución de agua, red vial, etc. |
| Mayor producción de conservas de atún de bajo precio para el mercado local. |
| FORTALEZAS |
| La empresa tiene productos con precios competitivos para poder comercializarlo hacia el mercado extranjero. |
| La empresa cuenta con una infraestructura caracterizada por los recursos que la forman, y en detalle son: flota pesquera, capacidad de procesamiento, la tecnología industrial de punta, organización de sus actividades y elementos. |
| Autoridad autónoma, esto se refiere a la independencia que tiene la autoridad reguladora del sector, lo que permite desarrollar y aprovechar los recursos existentes para alcanzar los objetivos planteados. |
| DEBILIDADES |
| Los costos de operación son muy elevados, esto son los costos de servicios, insumos, mano de obra, interés financieros y mantenimiento en general que debe de afrontar la empresa para el desarrollo de sus operaciones. |
| Deficiencia de mano de obra calificada, por falta de capacitación adecuada, innovación tecnológica, conocimientos técnicos, provocados por la inflexibilidad laboral, migración de los recursos en otros temas. |

Fuente: Estados financieros

Elaborado por: La autora

En función de la prospección del flujo de efectivo revisado, la proyección de las ventas, el análisis de índices y ratios, y la fijación de indicadores pertinentes del mercado, están debidamente sustentados en la presupuestación eficiente y el financiamiento oportuno que requiere la empresa para alcanzar la rentabilidad deseada.

La formulación e implementación de un plan estratégico económico financiero en toda organización, es una ventaja competitiva porque tiene una estructura adecuada para seguir lineamientos que facilite al administrador desarrollar una gestión efectiva en la organización que dirige, debido al trabajo en equipo que suelen desplegar sus colaboradores y los deseos de superación de su equipo directriz. Dentro de dicho plan, se tienen propuestas interesantes que requieren financiamiento oportuno para su ejecución de tal manera que se pueda mejorar la rentabilidad de la empresa.

3.5.1. Análisis Financiero

La información precedente fue preparada y analizada de forma estructurada, los cuales se basaron sobre los registros contables llevados en estados de situación financiera y el estado de resultado integral en dólares, de lo cual se considera los resultados de la empresa Pesquera Ecuador S.A desde el periodo 2.

En la figura 9 se observa la rentabilidad de la empresa Pesquera Ecuador S.A. durante el 2019 con y sin deducciones de impuestos, donde se evidencia la afectación en los indicadores de rentabilidad. En cuanto al ROA, la empresa generó \$0,05 y \$0,04, así también la rentabilidad del patrimonio disminuyó de \$0,51 y \$0,40, con y sin deducción de impuestos respectivamente. En lo referente a la rentabilidad neta sobre las ventas fue del \$0,04, lo cual indica que, por cada dólar de ventas con la deducción de impuestos que se realizó y \$0,03 sino no se hubiese acogido a este beneficio.

Figura 9: Rentabilidad año 2019

| Indicadores de Rentabilidad | Con deducción de impuestos | Sin deducción de impuestos |
|------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Rentabilidad Neta del Activo | 0,05 | 0,04 |
| Rentabilidad del Patrimonio | 0,51 | 0,40 |
| Rentabilidad Neta de Ventas | 0,04 | 0,03 |

| Actividades | Frecuencia | Departamento Responsable |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------------------------------|
| Verificar que el comprobante de venta cumpla con lo establecido en el Reglamento de Comprobantes de Venta | Diario | Contable |
| Realizar la respectiva retención en la compra del bien o servicio | Diario | Contable |
| Utilizar el sistema financiero cuando el monto de la compra del bien o servicio supere los \$1.000 | Diario | Contable |
| Verificar que el proveedor no esté catalogado como empresa fantasma | Diario | Contable |

La capacitación es un punto primordial al momento de realizar las declaraciones, lo que evitará el inadecuado manejo de las partidas tributarias y evitar una sanción por parte de la administración. Por tanto, se sugiere que se realicen las capacitaciones al personal de manera mensual o a demanda del personal cuando surja un cambio en la normativa tributaria.

Ahora bien, la normativa tributaria es muy cambiante, por ello, es importante capacitar al personal constantemente y ante un caso especial de aplicación de la normativa se debe realizar una consulta vinculante a la administración con el fin de tener el respaldo correspondiente.

3.5.2. Estrategias Propuestas

Dentro de las estrategias a proponerse en la presente investigación, se detallan las siguientes:

Tabla 18: Estrategias Financieras Empresa Pesquera A S.A.

| Área Financiera | Estrategias |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rentabilidad | <p>Realizar estudios de mercado para captación de clientes en función de los nuevos productos a ofrecerse en el mismo.</p> <p>Planificar las líneas de producción nuevas en función de la capacidad operativa de la empresa en tiempos de veda.</p> <p>Presupuestar los ingresos, costos y gastos en base a la línea de producción existente y las nuevas a implementarse con el fin de incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5% anualmente.</p> <p>Reducción progresiva de las deudas a corto plazo del 20% anual durante los próximos 5 años.</p> |
| Liquidez/Endeudamiento | <p>Gestionar crédito bancario a largo plazo con instituciones debidamente calificadas para la ampliación de la producción en tiempos de veda.</p> <p>Incrementar los niveles de liquidez en función del crecimiento sostenido de los ingresos en un 5% anual.</p> |

Dentro de los posibles riesgos que presente el proyecto, se consideran los siguientes:

- Bajo nivel de ventas
- Nuevos competidores
- Inconformidad de los clientes

Ante la probabilidad de ocurrencia de los riesgos mostrados, se tomarán las siguientes medidas para su respectivo monitoreo y control:

Tabla 19: Monitoreo y Control de Riesgo

| Riesgo | Nivel | Verificación | Frecuencia | Responsable | Medición |
|-------------------------------|-------|---------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| Bajas Ventas | Alto | Revisión del nivel de ventas | Semanal | Departamento de Comercialización | Análisis de los competidores directos y sustitutos |
| Nuevos Competidores | Alto | Revisión de las empresas existentes en el mercado | Semanal | Gerente General | Análisis de las actuales y nuevas empresas en el mercado |
| Inconformidad de los Clientes | Medio | Evaluación de satisfacción de los clientes | Semanal | Gerente General/Departamento de Comercialización | Información otorgada por los clientes acerca del servicio y producto. |

Dentro de las posibles medidas para la mitigación de los riesgos, se mencionan las siguientes:

- Solicitar líneas de financiamiento al corto y largo plazo para operar en el mercado.
- Realizar estudios de mercado para analizar las tendencias de consumo de productos marítimos en la actualidad.
- Realizar ajustes y correctivos en la atención al cliente para satisfacer las preferencias de consumo de cada uno de ellos.
- Buscar nichos de mercado a nivel local y provincial para expandir la marca de la empresa.

CONCLUSIONES

El presente trabajo de investigación permitió determinar el nivel de incidencia de la elaboración de un modelo estratégico financiero en la rentabilidad de la Industria Pesquera S.A., en la producción de harinas y aceites de pescado, para lo cual se analizaron varios escenarios relacionados que la empresa pueda desarrollarse, con alternativas pertinentes para la sustentabilidad de la empresa, la cual permite mantenerse en el mercado.

Dentro de los factores identificados que afectan directamente la rentabilidad del sector pesquero, está el tiempo de veda en el que existe escasez de productos, por ende, los precios suben. Esta situación hace que no se cuenten con los medios adecuados para conservar la producción, lo cual implica poner a la venta la pesca a cualquier precio, incurriendo en pérdidas tanto a empresas como a pescadores artesanales.

En cuanto a la planeación estratégica, el modelo planteado establece medidas que se orienta al fortalecimiento de los factores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento; cuyo resultado dependen, entre otros factores, de la producción especial en época de veda, financiamiento a largo plazo y la ampliación de productos sustitutos dentro de su portafolio de productos.

RECOMENDACIONES

1. Analizar el mercado en todos sus componentes con el fin de incrementar las líneas de producción y por ende, los ingresos a la empresa.
2. Realizar procesos de inversión progresiva para ampliar los procesos de producción referente al comercio marítimo.
3. Dotar de herramientas contables, financieras y tributarias al personal del departamento financiero con el fin de estar al tanto de las nuevas tendencias en estas materias citadas y contribuir al desarrollo empresarial.
4. Reducir progresivamente el nivel de endeudamiento a corto plazo reorientando los recursos en apalancar el capital.
5. Aplicar las estrategias financieras con el propósito de incrementar los niveles de rentabilidad en el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Alonzo, A. (2016). *Diseño de un Plan Estratégico Financiero para la Constructora ZEYNEC S.A.* Recuperado el 29 de junio de 2021, de Repositorio Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/14686/1/TESIS%20Cpa%20169%20-%20DISE%20C3%91O%20DE%20UN%20PLAN%20ESTRATEGICO%20FINANCIERO%20PARA%20LA%20CONSTRUCTORA%20ZEYNEC%20SA.pdf>
- Anastacio, J. (2020). *La producción de harina de pescado demanda seguridad jurídica y sostenibilidad.* Obtenido de Cámara Nacional de Pesquería: <https://camaradepesqueria.ec/la-produccion-de-harina-de-pescado-demanda-seguridad-juridica-y-sostenibilidad/>
- Arciniegas, O., & Cadena, M. (2017). *Estrategias tributarias para mejorar la rentabilidad de la panadería y pastelería Tulipan.* Obtenido de Repositorio Institucional UNIANDES: <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/8615>
- Bolaños, A., Méndez, J., & Méndez, B. (2020). Balance Scorecard como herramienta de Gestión y mejora en los emprendimientos. *INNOVA*, 5(3), 62-77. doi:doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (febrero de 2015). *Guía Práctica para la Elaboración de un Plan de Negocio.* Recuperado el 1 de julio de 2021, de Agencia de Cooperación Internacional del Japón: https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gk-e-att/info_11_03.pdf
- Chabla, A. (2016). *Planeación financiera a corto plazo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito de la Pequeña Empresa de Palora (CACPE-Palora), provincia de Morona Santiago, período contable 2016.* Obtenido de Dspace Escuela Superior Politécnica del Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7625>
- CMIgestión. (2021). *Cuadro de Mando Integral.* Recuperado el 29 de junio de 2021, de CMIgestión: <https://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Fernandez, A. (22 de Octubre de 2021). Obtenido de <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/>: <http://www.eoi.es>
- Franco, M. (2017). *La reinversión de utilidades, y su incidencia en la determinación del impuesto a la renta de la Cía.Melrod S.A. (Tesis de Pregado)*. Obtenido de Repositorio Universidad Laica Vicente Rocafuerte: <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/1593>
- García Guilianny, J. E., Durán, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*, 38(52), 16-29. Recuperado el 29 de junio de 2021, de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Guamán, J. (2017). El modelo ricardiano en el comercio exterior. *EFI- Economía Pontificia Universidad Católica del Ecuador*, 6.
- Guzmán Díaz, B. E., Tarapuez, E., & Parra Hernández, R. (2017). Estrategia y calidad en empresas colombianas de servicios. *Revista Venezolana de Gerencia*, 22(80), 592-406. Recuperado el 28 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29055967004>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Maldonado-Mera, B., Benavides Espinosa, K., & Buenaño Cabrera, J. (2017). Análisis dimensional del concepto de estrategia. *Revista Ciencia Unemi*, 10(25), 25-35. Recuperado el 29 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5826/582661258003/582661258003.pdf>
- Mediano, L. (29 de diciembre de 2015). *Plan de Marketing: guía inicial*. Recuperado el 1 de julio de 2021, de Universidad del País Vasco: <https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Pesca. (2022). *Viceministerio de Acuicultura y Pesca*. Obtenido de <https://www.agricultura.gob.ec/viceministerio-de-acuicultura-y-pesca/>

- Pacheco, J. (2020). *Principales Especies de Atún Capturado por la Flota Atunera Cerquera Ecuatoriana durante 2020*. Obtenido de Instituto Público de Investigación de Acuicultura y Pesca: <http://www.institutopesca.gob.ec/wp-content/uploads/2018/01/Principales-Especies-de-At%C3%BAn-Capturdo-por-la-Flota-Atunera-Cerquera-Ecuatoriana-Durante-2020.pdf>
- Ponce, H. (enero-junio de 2017). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado el 1 de julio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>
- Ramírez, V. (2014). Proyecto de pre factibilidad de producción y exportación de harina de pescado con destino a Tailandia. *Universidad Tecnológica Equinoccial*, 116.
- Rodríguez Jiménez, A. (2017). Métodos científicos de indagación y de construcción del conocimiento. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(82), 1-26. Recuperado el 29 de junio de 2021, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20652069006>
- Sánchez, J., Vélez, M., & Araújo, P. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo CANVAS al cuadro de mando integral. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*, 24(1), 37-47. doi:<http://dx.doi.org/10.18359/rfce.1620>.
- Sayay Gómez, P., & Silva López, W. E. (2017). *Planificación Estratégica Financiera para maximizar la rentabilidad de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "San Miguel" Ltda*. Recuperado el 29 de junio de 2021, de Dspace Escuela Superior Politécnica del Chimborazo: <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/7359>
- SRP, S. d. (2019). N°. MPCEIP-SRP-2019-00007-A. Manta.
- Valencia, G., & Erazo, M. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Publicando*, 3(8), 335-344. Recuperado el 29 de junio de 2021, de https://revistapublicando.org/revista/index.php/crv/article/viewFile/245/pdf_178#:~:text=Diferentes%20autores%20han%20conceptualizado%20que,en%20el%20que%20se%20encuentra.
- Vásconez, S. (2018). *Modelo de Gestión de calidad para la empresa "Jardinsa"*. Recuperado el 21 de junio de 2021, de Repositorio Pontificia Universidad

Católica del Ecuador:

<https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2464/1/76751.pdf>

Villar, R. (2018). *Diagnóstico del Sector Pesquero Ecuatoriano*. Quito : Instituto latinoamericano de Investigaciones Sociales.