



**República del Ecuador**

**Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil**

**Trabajo de Titulación**

**Para la Obtención del Título de:**

**Ingeniero en Gestión Empresarial Mención Finanzas y Auditoría**

**Tema:**

**Propuesta de modelo de gestión financiera en empresa  
camaronera de la ciudad de Machala-Ecuador**

**Autor:**

**Johnny Javier Reyes Gracia**

**Director de Trabajo de Titulación:**

**Ing. Cindy Navarrete Angulo, Mgs.**

**2023**

**Guayaquil - Ecuador**

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a Dios, su gracia me ha iluminado en los momentos de incertidumbre y me ha brindado la determinación para alcanzar esta meta académica.

Además, quiero destacar el papel fundamental de mis padres Marcia Evelin Gracia Suárez y Jhonny Daniel Reyes Ríos ya que han sido mi apoyo incondicional, brindándome su amor y ánimo a lo largo de este camino, su respaldo emocional y su confianza en mí, me brindo la fuerza para salir adelante.

No puedo dejar de lado también a mis compañeros de aula, y a los docentes que conocí a lo durante este proceso, los cuales con sus conocimientos y guía contribuyeron a mi formación profesional.

No puedo dejar de lado también a mis compañeros de aula, y a los docentes que conocí durante este proceso, los cuales con sus conocimientos y guía contribuyeron a mi formación profesional.

Gracias por todo.

## **DEDICATORIA**

A mis padres les dedico este logro que es un presente a su dedicación, de esta manera les expreso mi gratitud por haberme inculcado la importancia del conocimiento y la perseverancia, sus sabios consejos en situaciones de incertidumbre y la confianza que tuvieron en mí fueron primordiales para mantener el enfoque y la determinación, la paciencia infinita y sus sacrificios son los que me mostraron el camino a seguir para conseguir este logro académico.

Marcia Evelin Gracia Suárez

Jhonny Daniel Reyes Ríos

A ustedes les dedico este trabajo.

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes; y doy mi consentimiento para que la UTEG realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio, dentro de las regulaciones de la universidad, con el fin de promover la consulta, análisis y uso público de la producción intelectual.

---

Johnny Javier Reyes Gracia

# **PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA EN EMPRESA CAMARONERA DE LA CIUDAD DE MACHALA- ECUADOR**

Johnny Javier Reyes Gracia  
johnnyjavrg@gmail.com

## **RESUMEN**

El presente artículo muestra los hallazgos de una investigación que tuvo como finalidad proponer un modelo de gestión financiera que permita la obtención de la eficiencia administrativa en una empresa camaronera de la ciudad de Machala. La investigación fue de tipo proyectiva, exploratoria y descriptiva; con una metodología inductiva-deductiva y analítica-sintética, con una población y muestra finita, las técnicas para la recolección de datos utilizadas fueron la revisión documental y la entrevista. En la investigación realizada se pudo observar la compleja situación de las empresas camaroneras, en relación con los costos de producción y el precio de la libra de camarón, llegando a concluir que la mejor alternativa para sostener las empresas camaroneras es la aplicación de un modelo de gestión financiera enfocado en el manejo eficiente de los costos de producción, siendo este el único aspecto posible de controlar, ya que el precio es fijado por el mercado internacional. Por esta razón se comparte esta experiencia, para que pueda ser de utilidad.

**Palabras clave:** Modelo de gestión financiera, costos de producción, eficiencia, mercado internacional, precio.

## INTRODUCCIÓN

La gestión financiera comprende una planificación, control y evaluación, además de describir las estrategias financieras que deberán ser ejecutadas por las empresas, y así proyectar los resultados esperados a través de los estados financieros (García-Padilla, 2014). El área de gestión financiera se encarga de la administración de los recursos económicos; de igual manera, se encarga de la gestión del financiamiento para la operación de la empresa, debido a esto tiene gran importancia para el funcionamiento de una compañía. (Aguilar-Saldaña, Palomino-Alvarado, & Rios, 2020)

Un modelo financiero es un instrumento que permite realizar una simulación, para poder diagnosticar la situación económica y proyectar los resultados económicos de una empresa, y en base a estos poder tomar decisiones estratégicas en base a los objetivos propuestos por el área directiva de las empresas. (Perez-Peña, 2019). El modelo de gestión financiera constituye una herramienta para la evaluación económica que permite diagnosticar el estado actual de la empresa, y en base a esto obtener niveles adecuados de rentabilidad y eficiencia. (Mendiburu-Rojas, 2019)

El modelo de gestión financiera comprende una herramienta de vital importancia para cualquier empresa, indistintamente del sector al que pertenezcan. Por medio de la implementación de este modelo se puede obtener una optimización en el manejo de los recursos materiales y el recurso humano de la empresa, lo cual lleva consigo beneficios como el ahorro de tiempo en procesos, reducción de riesgos financieros, y un control exhaustivo de inventarios, los cuales contribuyen de manera muy positiva al desarrollo empresarial. (Zumba, Jácome, & Bermúdez, 2023)

La industria Camaronera es actualmente uno de los pilares de la economía nacional, en el año 2022 ocupó el segundo lugar en exportaciones, solo siendo superado por el petróleo. Actualmente Ecuador es el principal exportador mundial de camarón alcanzando 6.653 millones de toneladas en el año 2022. Durante el año 2023, la industria ha atravesado dificultades por la falta de fomento a las exportaciones, la cual sumada a otros factores como la eliminación del subsidio al diésel y el incremento en el precio de materia prima ha afectado el avance de este sector. (EL UNIVERSO, 2023)

El mercado internacional del camarón ha sufrido muchas fluctuaciones en los últimos años, alcanzando precios devastadores en el año 2020, continuando con una leve tendencia al alza en el 2021, y con una recuperación moderada en el año 2022. Durante el año en curso se presentó una mejoría al inicio del año, pero durante el segundo trimestre del año se presentaron nuevamente fluctuaciones entre el alza y la baja de precios, este escenario inestable y con altos costos de producción ha provocado la quiebra de muchos empresarios del sector. (CNA, 2023)

Al considerar los desafíos que actualmente está atravesando la industria camaronera, los cuales se enfocan en costos de producción elevados y un mercado con precio de venta bajo, se vuelve imperativa una gestión financiera óptima; por lo cual se vuelve necesario la implementación de un modelo de gestión financiera, que establezca los lineamientos a seguir para obtener eficiencia en la gestión de los recursos económicos de las empresas del sector camaronero, y así poder obtener resultados financieros favorables a pesar de todas las adversidades que atraviesa el sector.

La pregunta de investigación a plantear es ¿Cómo beneficiará la

implementación de un modelo de gestión financiera a la administración de una empresa de la industria camaronesa?, el objetivo de este estudio es proponer un modelo de gestión financiera que permita la obtención de la eficiencia administrativa en una empresa camaronesa de la ciudad de Machala-Ecuador.

### **Objetivos Específicos**

- Describir los aportes de modelos teóricos propuestos por otros autores.
- Definir los elementos que conforman el modelo de gestión financiera.
- Estructurar el modelo de gestión financiera aplicado a una empresa camaronesa.

### **MARCO TEÓRICO**

(Ordinola-Añazco, 2016) desarrollo un modelo de gestión financiera para la empresa camaronesa “Los Quecos” con el propósito de obtener una mejoría en la rentabilidad de la empresa a través de la implementación del modelo desarrollado. A través de este estudio la autora desarrolla etapas de aplicación en la gestión financiera de la empresa, con el firme propósito de mejorar la rentabilidad.

El trabajo anteriormente citado sirve como antecedente directo al estudio que se desarrollara, debido a que es un proyecto que se aplicó al sector camaronero, siendo similar en este aspecto al proyecto a desarrollar.

(Brito-Jumbo, Méndez-Aguilar, & Eras-Agila, 2023) realizaron una investigación sobre la gestión de costos en la producción de camarón en la Provincia de El Oro. Por medio de esta confirmaron la importancia de tomar en cuenta este aspecto para una adecuada planificación de elementos del costo (materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación), lo cual repercute en la rentabilidad,

eficiencia y optimización de recursos de la empresa.

(Tiepermann-Recalde & Porporato, 2021) desarrollaron un estudio sobre el sistema de costos basado en las actividades (Método ABC), el cual permite realizar una mejor asignación de costos a los centros o unidades de costo. En este modelo se mide el desempeño de las actividades llevadas a cabo en una empresa, y se realiza la asignación de costos en base al consumo de dichas actividades.

Introduciéndose al campo financiero (Fernando Gómez-Bezares, Santibañez, & Apriaz, 2013) mencionan que las finanzas son una parte de la economía, definida como el arte y la ciencia de administrar el dinero, la cual se aplica en los diversos campos de las ciencias económicas, los cuales pueden abarcar presupuestos, actividades empresariales, actividades de compañías financieras, y también en la vida diaria de las familias.”

El artículo citado nos da una concepción clara de lo que son las finanzas y su campo de acción, lo cual nos permite tener más claro por qué se debe dar prioridad a este campo en la administración de las empresas camaroneras, y de cualquier sector productivo.

Entrando a la gestión financiera (Nava-Rosillon, 2009) menciona que la importancia de esta se encuentra en la identificación de aspectos financieros, entre los que se encuentran: planificación estratégica basada en los análisis financieros, indicadores financieros como el punto de equilibrio, el tiempo de retorno de la inversión, el VAN y la TIR, considerando además la proyección de ventas y la de gastos; y ciertos aspectos económicos de gran importancia como la reducción del costo

de capital, incremento de ingresos y, sin dejar de lado, la reducción en los costos operativos.

Profundizando en lo relacionado a la función financiera (Puentes-Riofrío, Solís-Cabrera, Guerra-Torres, & Carrasco-Salazar, 2017) menciona que implica responsabilidades para la administración eficiente de la empresa, las cuales están vinculadas al manejo de capital de trabajo, producción, manejo y flujo adecuado de la información financiera y contable; así como también la correcta selección y evaluación de las inversiones a largo plazo, sin dejar de lado la gestión para conseguir los fondos requeridos para la operación de la empresa.

(Ochoa-González, Sánchez-Villacres, Cabrera, Hidalgo, & Medina-Hinojosa, 2018) Menciona que el análisis financiero es un proceso que consiste en la reclasificación, recopilación, interpretación y comparación de los estados financieros y datos operacionales de un negocio. En base a esta información se realiza el cálculo e interpretación de porcentajes, tasas, indicadores, tendencias, todos estos elementos sirven como herramientas para la evaluación financiera y operacional de la empresa, y en base a estos elementos tomar decisiones.

En relación a ratios financieros (Hernandez-Celis, Hernandez-Celis-Vallejos, & Hernandez-Vallejos, 2022) menciona que podemos calcular diferentes ratios, entre los cuales encontramos: ratios de liquidez los cuales permiten determinar la capacidad de la empresa para cubrir sus obligaciones de corto plazo, los indicadores de endeudamiento los cuales miden el grado en que la empresa financia sus operaciones por medio de deuda, además de la capacidad que tiene la empresa para cubrir sus deudas de largo plazo, los de eficiencia permiten medir la eficiencia que tiene la empresa

para utilizar sus activos, por último los indicadores de rentabilidad permiten medir los resultados de las operaciones de la empresa.

Según lo descrito anteriormente se infiere que la función financiera tiene una gran incidencia en aspectos relevantes, como es la evaluación financiera de la empresa, por medio de la obtención de los indicadores, por medio de los cuales se puede diagnosticar la situación de la empresa. Basándose en los resultados obtenidos los directivos pueden tomar decisiones para corregir falencias, o realizar planificaciones para mejorar los resultados.

Según (Pilaguano-Mendoza, Arellano-Díaz, & Vallejo-Sánchez, 2021) el modelo de gestión financiera constituye una herramienta para la evaluación económica de la empresa, permite establecer la situación en la que se encuentra la misma, y en base a esto tomar las acciones pertinentes relacionadas con los recursos monetarios, y de esta manera poder encaminarse al cumplimiento de los objetivos.

Según (Cabrera-Bravo, Fuentes-Zurita, & Cerezo-Segovia, 2017) podemos concluir que la gestión financiera es una rama que se enfoca en el análisis, toma de decisiones y acciones que están relacionadas directamente con los recursos financieros necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus actividades. Para conseguir estos propósitos se debe plantear las necesidades, describir los recursos disponibles, pronosticar las ventas y calcular la necesidad de financiamiento externo, además de conseguir este al menor costo o tasa de interés posible, sin dejar de lado una encontrar buenas condiciones de plazo y de crédito en general.

En base a lo planteado se puede concluir que la gestión financiera es la rama

por medio de la cual las empresas determinan las necesidades financieras que tienen, en base al análisis constante y tomas de decisiones relacionadas directamente al ámbito económico de la organización. Por medio de un modelo de gestión financiera se puede determinar el estado actual de una empresa, y con estos resultados realizar una evaluación para tomar las decisiones más convenientes con el propósito de mejorar los indicadores económicos.

Según (Mora-Yaure, Morocho-Roman, & León-Serrano, 2023) menciona que la industria camaronera representa uno de los sectores con mayor producción a nivel nacional, pero está expuesta a ciertas variables que pueden tener incidencia en el desempeño económico, por lo cual se vuelve crucial el desarrollo de una adecuada gestión financiera, garantizando la optimización de recursos, por medio de una adecuada planificación en base a los procesos productivos, sin dejar de lado factores externos como clima, políticas gubernamentales, etc, en búsqueda de mitigar todos los riesgos.

(Crespo-García, Romero-Lalangui, Urdaneta-Montiel, & González-Ordóñez, 2022) Menciona que la industria camaronera es una de las más afectadas por el efecto de la pandemia, ya que antes de que se presente este suceso presentaba un incremento en exportaciones del 7.6%, debido a esto se constituía como el principal producto de exportación.; pero cuando se presentó la emergencia sanitaria producto del cierre de fronteras, la producción y exportaciones descendieron drásticamente en 21%, dejando consecuencias que aún no se terminan de superar.

Las medianas empresas actualmente se encuentran en una situación compleja, debido a que no cuentan con instrumentos y controles que sean oportunos para la toma

de decisiones, lo cual no posibilita la realización de una adecuada planificación financiera. Además, los efectos del COVID-19 aún están presentes en los sectores comerciales, provocando una crisis económica que ha afectado en las importaciones y exportaciones. (Parra-Trelles, Reyes, & Paredes-Chávez, 2020)

Con relación a lo expuesto, se ratifica la importancia del sector camaronero en la economía del país, siendo un sector tan relevante tiene la necesidad imperiosa de contar con herramientas de gestión financiera que permitan obtener buenos resultados financieros, debido a que luego del COVID-19 el sector entro en una grave crisis, de la cual aún muchos empresarios camaroneros no han logrado recuperarse.

## **METODOLOGIA**

El artículo científico desarrollado tiene un enfoque cualitativo, según menciona (Cárdenas, 2018) este método permite al investigador abordar la problemática desde un punto de vista subjetivo, además de comprender el contexto donde se está desarrollando el fenómeno. En lo relacionado al tipo de investigación, esta es una investigación proyectiva, exploratoria y descriptiva, debido a que se busca obtener información directamente del lugar de origen de la misma, para determinar las causas y consecuencias de la problemática de estudio, planteando una relación causa – efecto, y proponer un modelo funcional para aplicarse; además es una investigación no experimental, ya que no se aplicará el resultado, solo se llegará al planteamiento del modelo de gestión financiera. (Mousalli-Kayat, 2015)

En lo relacionado a la población y muestra, (Arias-Gómez, Villasís-Keever, & Miranda-Novales, 2016) menciona que la población se conforma del total de elementos de interés, y la muestra es un subconjunto de la población. Por consiguiente, la población de esta investigación está determinada por las empresas camaroneras establecidas en el

territorio nacional, del cual como muestra se ha seleccionado una empresa camaronera de la provincia de El Oro-Ecuador.

Para la recolección de información, debo hacer mención a lo indicado por (Jiménez-González, 2020) el cual plantea que en la investigación cuantitativa se debe aplicar formatos que permitan plasmar todos los datos obtenidos por medio de la observación directa, por medio de la revisión documental, además de considerar a la entrevista, como una técnica que puede garantizar que los datos obtenidos brindaran las respuestas requeridas a las preguntas planteadas en la investigación.

## **RESULTADOS**

En el año 2016 se realizó una investigación por parte de Reinalda Ordinola en la cual se propuso un modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa camaronera Los Quecos, basado en el cuadro de mando integral de Norton y Kaplan (CMI), el cual consideraba como ejes centrales aspectos como la rentabilidad, valoración para los accionistas, incremento de los ingresos, y control de costos unitarios.

En el año 2023 Jennifer Brito, Gabriela Méndez, y Rosana Eras realizaron una investigación sobre la gestión de costos en la producción de camarón en la provincia de El Oro, en la cual se determinó que esta herramienta es indispensable para determinar la rentabilidad, eficiencia y optimización de recursos, basada en la planificación de requerimientos, estimación, presupuesto y control de costos.

En el año 2021 Josefina Tiepperman y Marcela Porporato realizaron una investigación sobre el método de costos basados en actividades (ABC), en la cual se descubrió que la asignación de costos en base al consumo de actividades permite asignar los

costos de mejor manera en comparación con los métodos tradicionales, basado en la necesidad de actividades para la producción de bienes o servicios.

Los aspectos más importantes de estos modelos están resumidos en la tabla número 1.

**Tabla N° 1 Modelos de gestión financiera.**

<b>MODELO</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>EJES PRINCIPALES</b>	<b>INDICADORES DE RESULTADOS</b>
Cuadro de Mando integral (CMI)	Herramienta que permite la descripción y comunicación de una estrategia de manera coherente y clara.	Rentabilidad sobre la inversión. Valoración para los accionistas. Incremento de los ingresos. Costos unitarios.	Mejorar la productividad. Crecimiento en ventas.
Gestión de Costos	Herramienta que optimiza el manejo de recursos, suprimiendo adquisiciones innecesarias y generando aumento de beneficios.	Planificación de requerimientos de producción. Estimación de los costos. Presupuestar y controlar los costos.	Determinación de rentabilidad. Eficiencia administrativa Optimización de los recursos.
Costos basados en Actividades (ABC)	Metodología de costos que permite la medición del desempeño de actividades que se ejecutan, y una asignación de los costos adecuada por medio del consumo de actividades.	Los productos o servicios necesitan actividades. Las actividades necesitan recursos. Los recursos tienen costo monetario.	Identificación de las actividades. Asignación de costos a cada actividad. Asignación de costos en base al consumo de actividades.

**Fuente:** Elaborado por el Autor

Actualmente el sector camaronero viene atravesando un escenario desfavorable producto del precio de la libra de camarón el cual viene atravesando una evolución descendente, en diciembre del año 2022 cerro en \$2,48 el precio promedio de la libra, habiendo iniciado el año en \$2,92; mientras que a junio de 2023 se encontraba en \$2,37 según datos estadísticos de la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA, 2023). Esto sumado a los niveles de costos y gastos que actualmente incurren estas empresas por el incremento del

precio de materia prima e insumos, según datos de la empresa de estudio el primer semestre del 2022 presentó un costo de \$68.193,90 y gastos de \$4.600,00; mientras que en el primer semestre del 2023 presentan costos de \$81.479,50 y gastos de \$5.200,84 representando esto un incremento del 19% en los costos y 13% en los gastos.

En cuanto a los hallazgos de la revisión documental de la empresa, se realizó un análisis del estado de resultados de la empresa con corte al 31 de diciembre del 2022, y al 30 de junio del 2023 (ver anexo 1), con el fin de realizar una comparación entre ambos períodos de tiempo, obteniendo los siguientes resultados:

Se analizaron las cifras de los estados de resultados en base a cuatro ratios financieros.

**Margen de utilidad bruta:** En el 2022 se encontraba en 42%, mientras que en el 2023 se encuentra en 10%, teniendo una disminución considerable de 32%.

**Margen de utilidad operacional:** En el 2022 se encontraba en 38%, mientras que en el 2023 se encuentra en 4%, teniendo una disminución de 34%.

**Margen de utilidad neta:** En el 2022 se encontraba en 38%, mientras que en el 2023 se encuentra en 4%, teniendo una disminución de 34%.

**Retorno sobre la inversión (ROI):** En el 2022 se encontraba en 62%, mientras que en el 2023 se encuentra en 4%, teniendo una disminución de 58%.

Según estos indicadores se puede apreciar el impacto financiero que actualmente tiene la crisis que atraviesa el sector camaronero en los resultados económicos, lo cual ratifica la necesidad imperiosa de tomar medidas en la gestión financiera para sobrellevar la situación.

En cuanto a la entrevista que se realizó al gerente propietario de la empresa, los resultados de esta nos dan el punto de vista del empresario, el cual ratifica la complicada situación del sector generada por el bajo precio de la libra y el alto costo de producción, no

se espera una pronta recuperación del sector, por lo cual el propietario de esta empresa al igual que otros ha optado por reducir su densidad de siembra, y de esta manera reducir el costo de producción. En lo relacionado a la implementación del modelo, el propietario de la empresa se mostró abierto a aplicarlo, indicando que el mismo debe enfocarse en la reducción de costos de producción para que sea efectivo. (Véase Anexo 2)

Los resultados de la entrevista corroboran los resultados obtenidos previamente en la revisión documental, siendo prioritario el correcto manejo financiero para la mantención de las empresas de este sector.

En función de los hallazgos encontrados en los modelos revisados, se propone el siguiente modelo de gestión financiera, el cual considera los siguientes elementos:

**Tabla N° 2 Elementos del modelo de gestión financiera.**

<b>MODELO</b>	<b>ELEMENTO A CONSIDERAR</b>	<b>EFECTO ESPERADO</b>
Cuadro de Mando integral (CMI)	Rentabilidad de la inversión.	Mejorar los márgenes de rentabilidad.
Gestión de Costos	Planificación de requerimientos de producción. Estimación de costos. Presupuesto y control de costos.	Reducción de los costos de producción.
Costos basados en Actividades (ABC)	Los productos o servicios requieren actividades.	Mejor asignación de los Costos Indirectos de Fabricación (CIF) a los centros de costos.

**Fuente:** Elaborado por el Autor

En lo referente a elementos estructurales del modelo de gestión financiera, en base a los modelos revisados la propuesta esta enfocada en la reducción de costos de producción, la cual se basa en tres ejes principales:

**Planificación:** En este punto se abarcará todo lo referente a la planificación de las

actividades operativas de la empresa, en las cuales se pueda obtener una optimización del manejo de costos.

**Ejecución:** Se implementarán las estrategias oportunas para conseguir una reducción de los costos de producción.

**Control:** Se deberá realizar un monitoreo de los resultados conseguidos con la implantación de las estrategias, para en caso de no conseguir los resultados necesarios aplicar correctivos.

El modelo propuesto, está enfocado en la situación actual del mercado y de la empresa objeto de estudio, para lo cual se ha tomado como referencia el estado de resultados del año 2022, y un corte al 30 de junio del 2023 (Anexo 1).

En base a la revisión realizada, el modelo de gestión financiera contempla los siguientes puntos:

**Planificación:**

- Estudio de la demanda idónea de balanceado en las piscinas de camarón.
- Proyección de compras semanales de balanceado.
- Estudio de la necesidad idónea de personal operativo.
- Proyección de compras semanales de insumos varios.
- Determinación de las actividades o fases productivas.
- Determinación de formatos necesarios para el control de costos de producción.

**Ejecución:**

- Tabla de alimentación proyectada para todo el periodo productivo, elaborada por el técnico de producción.

- Presupuesto de balanceado e insumos para todo el periodo productivo, elaborado por el técnico de producción.
- Presupuesto de materiales varios elaborado por el jefe de campo.
- Presupuesto de mano de obra, elaborado por el jefe de campo.
- Asignación de costos directos en base al consumo de cada centro de costos (piscinas)
- Asignación de costos indirectos en base al tiempo incurrido en cada fase de producción por centro de costos. (preparación, pre cría, engorde).

### **Control:**

Para ejecutar esta fase se realizarán cortes mensuales del estado de resultados en conjunto con una proyección de ventas, en base a las libras en piscina reportadas y la talla reportada por el técnico responsable, siendo los indicadores de éxito los siguientes:

- Reducción del 10% en el costo de materia prima directa.
- Reducción del 1% en el costo de mano de obra directa.
- Reducción del 4% en los costos indirectos de fabricación.

La aplicación de las estrategias planteadas en el modelo de gestión financiera busca lograr la obtención de un margen de rentabilidad sobre las ventas del 15%, a pesar del bajo precio por libra del mercado.

### **CONCLUSIONES**

1. Los estudios consultados no abordan la problemática de una crisis del sector camaronero, a excepción de uno, sin embargo este mismo no lo hace con la profundidad necesaria, dejando esto claro que no hay suficiente información histórica que sea de ayuda para que las empresas del sector camaronero tengan una guía de la dirección a seguir en las condiciones actuales del mercado, siendo crucial el contar

con referencias de la gestión financiera enfocada en el manejo de escenarios críticos en este sector .

2. Los ejes elementales sobre los cuales se estructura el modelo de gestión financiera propuesto son parte de los principios fundamentales administrativos (planificación, organización, dirección y control), estos elementos fueron considerados debido a que son indispensables para desarrollar una gestión empresarial eficiente, y siendo este el caso de un modelo de gestión financiera, debe sostenerse en la planificación, ejecución y control para obtener los resultados deseados.
3. El modelo de gestión financiera propuesto está compuesto por elementos extraídos de los estudios revisados durante esta investigación (cuadro de mando integral, gestión de costos, método abc de costos), los elementos extraídos fueron ajustados al sector donde se ejecutará la implantación de esta propuesta, y se ordenaron de manera que puedan alinearse estratégicamente.

## **RECOMENDACIONES**

1. Llevar a cabo un estudio aplicado sobre el modelo propuesto en este trabajo, para medir la efectividad de este en el campo aplicado, y de ser necesario mejorarlo para obtener resultados óptimos en la gestión financiera.
2. Desarrollar una investigación sobre la optimización en el desarrollo de camarón, para proponer estrategias de producción que permitan obtener un crecimiento más acelerado, y de esta manera reducir costos indirectos, como la mano de obra; y costos directos, como el balanceado.
3. Aplicar el modelo propuesto siguiendo cada punto establecido, y luego de concluir un periodo productivo (corrida) realizar una evaluación de los resultados obtenidos.
4. Realizar adecuaciones en la gestión financiera de la empresa ajustándola a la realidad en que se encuentre el sector al momento de aplicar este modelo de gestión.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar-Saldaña, C. M., Palomino-Alvarado, G. d., & Rios, H. M. (2020). Calidad de gestión administrativafinanciera en las municipalidades,2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 613-634.**
- Arias-Gómez, J., Villasís-Keever, M. Á., & Miranda-Novales, M. G. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, 201-206.
- Baena-Paz, G. (2017). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Brito-Jumbo, J. C., Méndez-Aguilar, G. E., & Eras-Agila, R. d. (2023). Gestión de costos en la producción de camarón - Provincia de El Oro. *Polo del Conocimiento*, 733-753.
- Cabrera-Bravo, C. C., Fuentes-Zurita, M. P., & Cerezo-Segovia, G. W. (2017). La gestión financiera aplicada a las organizaciones. *Dominio de las Ciencias*, 220-232.
- Cárdenas, J. (2018). *Investigación cuantitativa*. Berlin: trAndeS – Programa de Posgrado en Desarrollo Sostenible y Desigualdades Sociales en la .
- CNA, C. N. (2023). *Cámara Nacional de Acuacultura*. Obtenido de Cámara Nacional de Acuacultura: <https://www.cna-ecuador.com>
- Crespo-García, M. K., Romero-Lalangui, M. A., Urdaneta-Montiel, A. J., & González-Ordóñez, A. I. (2022). Gestión administrativa mediante la planificación operativa . *Revista ERUDITUS*, 81-106.
- EL UNIVERSO. (22 de 02 de 2023). *EL UNIVERSO*. Obtenido de EL UNIVERSO: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/en-2022-fue-24-mas-carro-producir-camaron-que-en-2021-y-acuacultores-proyectan-la-misma-problematika-para-este>

2023-nota/

- Fernando Gómez-Bezares, J. A., Santibañez, J., & Apriaz, A. (2013). *Finanzas de Empresa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- García-Padilla, V. M. (2014). *Introducción a las Finanzas*. San Juan Tihuaca: Editorial Patria.
- Hernandez-Celis, D., Hernandez-Celis-Vallejos, J. P., & Hernandez-Vallejos, L. K. (2022). Análisis financiero y económico para la toma de decisiones efectivas en sociedades anónimas. *TecnoHumanismo*, 121-142.
- Jiménez-González, L. L. (2020). IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA EN LA ACTUALIDAD. *Convergence Tech*, 59-68.
- Mendiburu-Rojas, J. A. (2019). Modelo de gestión financiera para mejorar la rentabilidad de las mypes productoras de calzado en el distrito ElPorvenir –Trujillo 2015. *Ciencia y Tecnología*, 49-58.
- Mora-Yaure, E. A., Morocho-Roman, Z. P., & León-Serrano, L. A. (2023). Evaluación del control interno en la gestión financiera y contable de las . *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 182-192.
- Mousalli-Kayat, G. (2015). *Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa*. Mérida: Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional.
- Nava-Rosillon, M. A. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 606-628.
- Ochoa-González, C., Sánchez-Villacres, A., Cabrera, J. A., Hidalgo, H. H., & Medina-Hinojosa, D. (2018). El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del Cantón Milagro. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.

- Ordinola-Añazco, R. i. (Agosto de 2016). Modelo de Gestión Financiera para mejorar la rentabilidad de la empresa los Quecos. Guayaquil, Guayas, Ecuador: UTEG.
- Parra-Trelles, L. R., Reyes, P. R., & Paredes-Chávez, I. E. (2020). Planificación estratégica administrativa para pymes en tiempos post Covid. Caso de estudio de empresa textil para la toma de decisiones 2019-2020. *INNOVA Research Journal*, 185-200.
- Perez-Peña, R. (2019). *Modelación financiera : conceptos y aplicaciones*. Bogota: Universidad Piloto de Colombia.
- Pilaguano-Mendoza, J. G., Arellano-Díaz, M. A., & Vallejo-Sánchez, D. P. (2021). Análisis del modelo de gestión financiera como herramienta para una adecuada. *Polo del Conocimiento*, 630-647.
- Puente-Riofrío, I. M., Solís-Cabrera, E. D., Guerra-Torres, I. C., & Carrasco-Salazar, E. V. (2017). RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN FINANCIERA Y LA RENTABILIDAD . *Revista Contribuciones a la Economía*.
- Tiepermann-Recalde, J., & Porporato, M. (2021). Costos Basados en las Actividades (ABC): aplicación de una herramienta para la gestión. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 1-39.
- Zumba, M., Jácome, J., & Bermúdez, C. (2023). MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA Y TOMA DE DECISIONES EN LAS MEDIANAS EMPRESAS, ANÁLISIS DE ESTUDIOS PREVIOS. *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 21-32.

## ANEXOS

### Anexo 1: ESTADO DE RESULTADOS 2022

	VALOR US\$
<b>INGRESOS</b>	
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	236.017,73
VENTA TARIFA 0%	236.017,73
VENTA TARIFA 12%	
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>136.387,80</b>
<b>MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>104.471,47</b>
COSTO DE MATERIALES	\$ 104.471,47
<b>(+) MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>3.000,00</b>
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	3.000,00
<b>(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>	<b>28.916,33</b>
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	7.547,23
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	6.746,20
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	9.000,00
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	5.622,90
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>99.629,93</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	-
OTRAS RENTAS	
<b>GASTOS</b>	<b>9.200,00</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</b>	<b>9.200,00</b>
SUMINISTROS DE OFICINA	700,00
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	
SERVICIOS BASICOS	900,00
ALIMENTACION	4.000,00
MANTENIMIENTO	2.400,00
OTROS GASTOS	1.200,00
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES ,COMISIONES)	
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>90.429,93</b>

Fuente: Empresa XXX

## ESTADO DE RESULTADOS JUNIO 2023

	VALOR US\$
<b>INGRESOS</b>	
<b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>	90.301,65
VENTA TARIFA 0%	<b>90.301,65</b>
VENTA TARIFA 12%	
<b>COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN</b>	<b>81.479,50</b>
<b>MATERIALES UTILIZADOS O PRODUCTOS VENDIDOS</b>	<b>62.739,45</b>
COSTO DE MATERIALES	\$ 62.739,45
<b>(+) MANO DE OBRA DIRECTA</b>	<b>1.629,60</b>
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	<b>1.629,60</b>
<b>(+) OTROS COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>	<b>17.110,46</b>
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	<b>3.341,36</b>
SUMINISTROS MATERIALES Y REPUESTOS	<b>3.446,20</b>
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	<b>7.000,00</b>
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	<b>3.322,90</b>
<b>GANANCIA BRUTA</b>	<b>8.822,15</b>
<b>OTROS INGRESOS</b>	-
OTRAS RENTAS	
<b>GASTOS</b>	<b>5.200,84</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS</b>	<b>5.200,84</b>
SUMINISTROS DE OFICINA	<b>200,00</b>
SEGUROS Y REASEGUROS (primas y cesiones)	
SERVICIOS BASICOS	<b>700,84</b>
ALIMENTACION	<b>2.000,00</b>
MANTENIMIENTO	<b>1.500,00</b>
OTROS GASTOS	<b>800,00</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	-
GASTOS FINANCIEROS (INTERESES ,COMISIONES)	
<b>UTILIDAD DEL PERIODO</b>	<b>3.621,31</b>

Fuente: Empresa XXX

## ANEXO 2

### ENTREVISTA

1. ¿Cuál es su opinión sobre la actualidad del sector camaronero?

El sector camaronero se encuentra en una grave crisis, luego de la pandemia no ha sido posible una recuperación total.

2. ¿Cuáles considera que son las causas de la actual situación del sector?

Los principales factores que han llevado a que se presente esta crisis son el costo de producción y el precio de la libra de camarón. Las materias primas tienen un precio elevado y los precios de venta están en un nivel muy bajo.

3. ¿Considera que habrá una pronta recuperación del sector?

En realidad, todo depende de cómo se presente la situación en el mercado internacional, pero creo que lo que resta del año y los primeros meses del próximo año no se visualizara una mejoría notable.

4. ¿Qué está haciendo o piensa hacer para superar la complicada situación del sector?

Actualmente hemos bajado la densidad de siembra, para disminuir el consumo de balanceado y tratar de llegar a la talla de cosecha proyectada en menos tiempo del normal.

5. ¿Qué entiende ud. por gestión financiera?

Creo que tiene que ver con el manejo de los recursos económicos de la empresa.

6. ¿Cree que aplicar una gestión financiera eficiente ayudará a superar la actual situación?

Por supuesto, el manejo eficiente del dinero es la única vía para sobrevivir en esta situación.

7. ¿Qué piensa sobre el termino modelo de gestión financiera?

Creo que se refiere a una guía para manejar los recursos económicos.

8. ¿Aplicaría un modelo de gestión financiera en su empresa?

Si ese modelo puede ayudar a reducir el costo de producción, por supuesto que sería de gran ayuda, pues lo único que se puede tratar de manejar es el costo de producción de la libra de camarón, ya que el precio no se puede controlar.

9. ¿Cuáles considera que son los aspectos más importantes que se deben considerar en el modelo?

Se debería considerar el manejo adecuado de los costos de producción, con un enfoque directo en la reducción de estos, eso es el aspecto más relevante.

10. ¿Qué resultados espera obtener con la aplicación del modelo de gestión financiera?

Alcanzar una reducción en los costos de producción, que me permita incrementar mi margen de rentabilidad, para poder mantener a flote la empresa.