



**UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA  
ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y  
AUDITORIA  
MODALIDAD ABIERTA**

**“DISEÑO ANALISIS E INTERPRETACION DE INDICADORES DE  
GESTION PARA ROSMEI S.A, DE LA CIUDAD DE CHANDUY EN  
EL PERIODO 2008”.**

Practica profesional previa  
la obtención del título de  
Ingenieros en Contabilidad  
Y Auditoría.

**Autores:** Gabriel Oswaldo Flores Mujica  
Jenny Magaly Gonzabay Rodríguez

**Director:** Econ. Diego Alvarado Astudillo

Centro Universitario. Salinas

2009



Dra. Lupe Espejo

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE CIENCIAS CONTABLES Y  
AUDITORÍA**

**C E R T I F I C A:**

Que el presente trabajo de práctica profesional realizado por los estudiantes Gabriel Oswaldo Flores Mujica y Jenny Magaly Gonzabay Rodríguez, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, julio del 2009

f).....



## AUTORÍA

Las ideas conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.

---

Gabriel Flores Mujica

---

Jenny Gonzabay Rodríguez

**Contrato de Cesión de Derecho De Tesis**



“Gabriel Oswaldo Flores Mujica y Jenny Magaly Gonzabay Rodríguez, declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la universidad Técnica Particular de Loja que en parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos, técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

---

---

Gabriel Flores Mujica  
Rodríguez

Jenny Gonzabay

**DIDICATORIA**



Con todo mi amor, dedico este trabajo a las personas de mi entorno familiar en especial a mi esposo Iván y a mis hijos Jonathan y Christian, quienes con su constante motivación y apoyo moral me impulsaron a llegar a la meta propuesta.

**Jenny M. Gonzabay Rodríguez**

Con el amor más grande del mundo dedico esta tesis a mis queridos padres Eugenia y Alfredo y en especial a mis hijos Renato y Brigitte ya que son ellos la fuente de mi inspiración, mi alegría de vida y las fuerzas para lograr conseguir días mejores.

**Gabriel O. Flores Mujica**

## **AGRADECIMIENTO**



A Dios por habernos dotado de salud e inteligencia y por darnos la oportunidad de cumplir con este gran sueño.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por permitirnos realizar nuestros estudios profesionales, a través de la Educación a Distancia.

A la señora Gerente General de la compañía ROSMEI S.A. Silvia Peña, por su gentil colaboración al proporcionar toda la información para desarrollar el presente trabajo de investigación.

De manera especial, nuestro sincero agradecimiento al Economista Diego Alvarado Astudillo, por habernos guiado y orientado acertadamente nuestra Tesis de Grado.

A todas nuestras familias que con su constante motivación durante nuestra carrera supieron guiarnos y ayudarnos en la realización de este trabajo de investigación.

Los autores

## **INDICE GENERAL**

PORTADA

i

CERTIFICACION

ii

AUTORIA

iii

CONTRATO DE CESION DE DERECHO DE TESIS

iv

DIDICATORIA

v



AGRADECIMIENTO

vi

INDICE GENERAL

vii

INDICE DE FIGURAS

x

INDICE DE TABLAS

xi

INDICE DE ANEXOS

xii

RESUMEN EJECUTIVO

xiv

## INDICE DE CONTENIDOS

### **CAPITULO 1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

1.1. Descripción de la empresa.

1

1.2. Base legal.

5

1.2.1 Constitución

5

1.2.2 Reglamento interno de Trabajo

5

1.2.3 Registro Único de Contribuyente

7

1.3. Organigrama y/o mapa de proceso.

8

1.3.1 Organigrama de Funciones.

9

1.3.2 Mapa de Proceso de Producción

14

1.3.3 Proceso de la harina de pescado

15

1.3.4 Proceso del Aceite de pescado

20

1.3.5 El Mercado

24

1.3.6 La Competencia

24



1.4. Plan estratégico.  
25

1.4.1 Visión.  
26

1.4.2 Misión.  
26

1.4.3 Valores.  
26

1.4.4 Objetivos.  
27

1.4.4.1 Objetivo General  
27

1.4.4.2 Objetivos Específicos  
27

## **CAPITULO 2. MARCO TEORICO DE LA INVESTIGACION**

2.1. Planificación.  
29

2.1.1 Estratégica.  
29

2.1.1.1. Plan Estratégico  
30

2.1.2. Corporativo.  
31

2.1.3. Operativo.  
32

2.2. Indicadores  
33

2.2.1. Conceptos.  
33

2.2.2. Características.  
33

2.2.3. Importancia.  
34

2.2.4. Clasificación.  
34

2.2.4.1 Nivel de Aplicación  
34

2.2.4.2 Nivel de Vigencia.  
36

2.2.5. Aspecto s considerar en la formulación de indicadores.  
36





37	2.2.6. Manejo y presentación de indicadores.
37	2.2.6.1 Ficha Técnica
38	2.2.6.2 Plan de Implementación de Recomendaciones.
39	2.3. Cuadro de Mando Integral.
41	2.3.1. Perspectiva Financiera.
42	2.3.2. Perspectiva Cliente.
43	2.3.3. Perspectiva Procesos Internos.
44	2.3.4. Perspectiva del Aprendizaje –crecimiento.

### **CAPITULO 3. DISEÑO, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES**

45	3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos.
48	3.1.1. Área de Producción
48	3.1.1.1 Plan Operativo del Departamento de Producción
49	3.1.1.2 Variables del Departamento de Producción
49	3.1.1.3 Objetivos del Departamento de Producción
50	3.1.2. Área de Recursos Humanos
50	3.1.2.1 Plan Operativo del Departamento de Recursos Humanos
50	3.1.2.2 Variables del Departamento de Recursos Humanos
51	3.1.2.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos
51	3.1.3. Área de Comercialización
52	3.1.3.1 Plan Operativo del Departamento de Comercialización



52	3.1.3.2 Variables del Departamento de Comercialización
53	3.1.3.3 Objetivos del Departamento de Comercialización
53	3.1.4. Área de Administración
54	3.1.4.1 Plan Operativo del Departamento de Administración
54	3.1.4.2 Variables del Departamento de Administración
54	3.1.4.3 Objetivos del Departamento de Administración
55	3.2. Preparación de indicadores
58	3.3. Diseño de cuadro de indicadores.
75	3.4. Análisis e interpretación.
75	3.4.1. Departamento de Producción
82	3.4.2. Departamento de Recursos Humanos
87	3.4.3. Departamento de Comercialización
92	3.4.4. Departamento de Administración
95	3.5. Informe.
97	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>
97	1. CONCLUSIONES
103	2. RECOMENDACIONES
104	BIBLIOGRAFIA
105	ANEXOS



## INDICES DE FIGURAS

### CAPITULO I

Figura 1.1	Presentación de la Cía. Rosmei S.A.	1
Figura 1.2	Ubicación Geográfica	2
Figura 1.3	Organigrama de Funciones	8
Figura 1.4	Diagrama de Flujo de Producción	14
Figura 1.5	Poza Recepción de Pesca	16
Figura 1.6	Cocinador de Materia Prima	16
Figura 1.7	Prensa	17
Figura 1.8	Secador Automático	18
Figura 1.9	Molino	18
Figura 1.10	Area de Santoquin	19
Figura 1.11	Area de Ensaque	19
Figura 1.12	Bodegas de Almacenamiento	20
Figura 1.13	Centrifuga	21
Figura 1.14	Tanques de Aceite	21
Figura 1.15	Planta de Agua de Cola	22
Figura 1.16	Operaciones de Planta de Agua de Cola	23

### CAPITULO II

Figura 2.1	Cuadro de Mando Integral	40
Figura 2.2	Perspectiva del Cliente	42
Figura 2.3	Perspectiva del Proceso Interno	43
Figura 2.4	Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento	44

### CAPÍTULO III

Figura 3.1	Expansión de la Capacidad de Producción	75
Figura 3.2	Capacidad Utilizada	76
Figura 3.3	Nivel de Proveedores	78
Figura 3.4	Variación de los Costos	79



Figura 3.5 Nivel de Calidad del Producto	80
Figura 3.6 Costo de Análisis	81
Figura 3.7 Nivel de Capacitación	82
Figura 3.8 Nivel de Capacitación por Áreas	83
Figura 3.9 Numero de Capacitaciones	84
Figura 3.10 Nivel de Capacitación Area de Producción	85
Figura 3.11 Cumplimiento del Programa de Ventas	87
Figura 3.12 Aceptación del los Productos	89
Figura 3.13 Nivel de Ventas Perdidas	90
Figura 3.14 Incremento de Clientes	91
Figura 3.15 Capital de Trabajo	92
Figura 3.16 Grado de Obligación	93
Figura 3.17 Eficiencia de Operación	94
Figura 3.18 Diagrama de Causa y Efecto	102
Figura 3.19 Plantilla Mapa Estratégico de Gestión de Operaciones	103

## INDICE DE TABLAS

### CAPITULO I

Tabla 1.1 Distribución de Áreas de Rosmei S.A.	3
Tabla 1.2 Especie de Cardúmenes por Proteínas	4
Tabla 1.3 Producción Anual de Harina y Aceite de Pescado	4
Tabla 1.4 Personal de Rosmei S.A.	6
Tabla 1.5 Operaciones del Proceso Productivo	15
Tabla 1.6 Producción Mensual	23
Tabla 1.7 Cartera de Clientes	24
Tabla 1.8 Industrias Competidoras	25

### CAPITULO II

Tabla 2.1 Ficha Técnica	37
Tabla 2.2 Perspectiva Financiera	41



### CAPITULO III

Tabla 3.1	Análisis FODA	46
Tabla 3.2	Plan Operativo de Producción	48
Tabla 3.3	Plan Operativo de Recursos Humanos	50
Tabla 3.4	Plan Operativo de Comercialización	52
Tabla 3.5	Plan Operativo de Administración	54
Tabla 3.6	Indicador: Expansión de la Capacidad de Producción	58
Tabla 3.7	Indicador: Capacidad Utilizada	59
Tabla 3.8	Indicador: Nivel de Proveedores	60
Tabla 3.9	Indicador: Variación de los Costos	61
Tabla 3.10	Indicador: Nivel de Calidad del Producto	62
Tabla 3.11	Indicador: Nivel de Capacitación	63
Tabla 3.12	Indicador: Nivel de Capacitación por Áreas	64
Tabla 3.13	Indicador: Número de Capacitaciones	65
Tabla 3.14	Indicador: Nivel de Capacitación Area de Producción	66
Tabla 3.15	Indicador: Nivel de Capacitación Area de Comercialización	67
Tabla 3.16	Indicador: Cumplimiento del Programa de Ventas	68
Tabla 3.17	Indicador: Aceptación del los Productos	69
Tabla 3.18	Indicador: Nivel de Ventas Pérdidas	70
Tabla 3.19	Indicador: Incremento de Clientes	71
Tabla 3.20	Indicador: Capital de Trabajo	72
Tabla 3.21	Indicador: Grado de Obligación	73
Tabla 3.22	Indicador: Eficiencia de Operación	74

### INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Reglamento Interno de Trabajo	106
Anexo 2	Registro Único de Contribuyente	113
Anexo 3	Estado de Pérdidas y Ganancias	114
Anexo 4	Balance General	115
Anexo 5	Producción de Harina de Pescado	116
Anexo 6	Producción de Aceite de Pescado	117
Anexo 7	Ventas de Harina de Pescado	118
Anexo 8	Ventas de Aceite de Pescado	119



Anexo 9	cuadro de Proveedores	119
Anexo 10	Análisis de Harina de Pescado	120
Anexo 11	Control de Análisis de Harina	121
Anexo 12	Costo de Producción de Harina de Pescado	122
Anexo 13	Costo Unitario de Producción de Harina de Pescado	123
Anexo 14	Encuesta Personal Compañía Rosmei S.A.	124
Anexo 15	Resultado de Encuesta en Porcentajes	125

### **Resumen Ejecutivo**

La globalización demanda muchas oportunidades en la actualidad, razón por la cual las empresas no deben quedarse en la inercia emprendiendo métodos que ayuden a



mejorar la productividad, siendo uno de esto el Diseño, Análisis e Interpretación de Indicadores de Gestión en la Compañía Rosmei S.A.

El presente trabajo nos muestra la manera de cómo las organizaciones pueden aprender de sus experiencias aumentando su capacidad de respuesta en este mundo competitivo, siguiendo un lineamiento que permita cumplir los objetivos organizacionales contando para ello con el esfuerzo humano coordinado.

Para lograr una gestión eficaz y eficiente es convenientes diseñar indicadores que nos permitan evaluar el desempeño de la empresa, facilitando a los administradores información permanente e integral que nos permitan lograr el cumplimiento de la misión, visión, valores corporativos, objetivos estratégicos y determinar las mejores estrategias a seguir.

A través de este estudio vamos a contar con indicadores que nos permitan determinar la efectividad medida en eficiencia, productividad y eficacia y de esta manera garantizar la toma correcta de decisiones al contar con herramientas de información sobre la gestión del negocio y de esta manera determinar si se están logrando los objetivos establecidos.

La presente investigación busca fomentar un cambio de cultura empresarial en los empresarios a través de la aplicación de una herramienta de gestión sencilla, como punto de partida para incentivar y eliminar las barreras prejuiciosas que no permiten el desarrollo de las empresas.

La presente investigación está conformada por tres capítulos: el primero, comprende los antecedentes de la empresa donde se describe la empresa, su actividad productiva, plan estratégico, misión, visión, valores y objetivos utilizando métodos sistemáticos, analíticos a través de encuestas y la recopilación documental de los archivos de la empresa, con previa presentación de algunos datos estadísticos. El segundo capítulo comprende la base del marco teórico de la investigación donde encontramos los conceptos necesarios para el desarrollo de la investigación, se presenta la definición y las características generales de los indicadores, se analiza cómo se componen, algunos tipos de indicadores y se determina como se establecen los indicadores de gestión en una organización para lo cual se empleó el método científico y objetivo con técnicas bibliográficas y como herramientas libros, folletos e



Internet. Y el último capítulo presenta la Propuesta del Diseño Análisis e Interpretación de los Indicadores teniendo en cuenta las Fases Primordiales para Aplicar los Indicadores de Gestión y la Estructura de la Planificación Empresarial, identificando las áreas relevantes, variables y los objetivos que nos permitan analizar, interpretar y emitir un informe de los hallazgos encontrados utilizando para ello el método analítico, objetivo-subjetivo. Se utilizaron gráficos como un recurso de apoyo para apreciar con claridad los resultados alcanzados representando de manera objetiva y accesible las comparaciones y porcentajes obtenidos.

Es importante la aplicación de indicadores de gestión dentro de la Institución que se encuentren enmarcados dentro de su Visión, Misión y estrategias de la organización basándose en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral ya que nos permitirán determinar las áreas críticas: Producción (abastecimiento), Recursos Humanos (capacitación) y Comercialización (ventas) y poner en marcha lineamientos que consoliden sus fortalezas y mejoren sus debilidades.

La empresa se proyecta a obtener la Licencia Ambiental mediante un estudio responsable de los contaminantes que ocasiona el proceso productivo en su entorno inmediato; con la adquisición de una planta de Agua de Cola que consiste en un anexo a la planta convencional que recupera los desperdicios del proceso productivo esto permitirá; al incrementar la producción de harina de pescado y por ende abarcar nuevos mercados abasteciendo la demanda de los clientes potenciales e incrementar la rentabilidad de la empresa

Las áreas funcionales de la empresa se establecen en base a un Plan Operativo con objetivos y metas claras que garantizan el logro del éxito de la gestión de la organización; con base a estos planes cada área efectúa una serie de estrategias ejecutables, asignando tareas y responsabilidades que se han ido cumplir en los plazos establecidos por lo que Rosmei S.A. mantiene una sólida estructura organizacional.

El acceso a la información en forma oportuna nos permitió desarrollar con éxito el análisis e implantación de indicadores ya que la Alta Gerencia consciente y responsable, desea contar con técnicas nuevas que les permita evaluar el cumplimiento de su Plan Estratégico caso contrario tomar correcciones que ayuden a mejorar las deficiencias encontradas.





Los limitantes encontrados en la Empresa están relacionados con la falta de flota pesquera para abastecerse de materia prima pero esta situación está siendo objeto de estudio para lograr la viabilidad de poder ejecutar este proyecto y adquirir barcos para la empresa.

El no realizar una gestión correcta de los recursos de la empresa genera mucho costo y poca capacidad competitiva. Rosmei S.A., si tiene capacidad de inversión y debe destinar parte de ella hacia herramientas de gestión que se ajusten a su realidad, y así, en el mediano y largo plazo podrá obtener mayor rendimiento y eficacia de todos los recursos utilizados dentro de la empresa.

## **CAPÍTULO 1.**

### **ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

#### **1.1. Descripción de la empresa.**

*Figura. 1.1 Presentacion de la Cia. ROSMEI S.A*



Fuente: ROSMEI S.A

ROSMEI S. A., es una industria dedicada a la elaboración de Aceite y harina de pescado que se encuentra ubicada en el Recinto “Manantial de Chanduy”, Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena de la provincia de Santa Elena, entrada por la carretera principal Guayas-Salinas kilómetro 110.

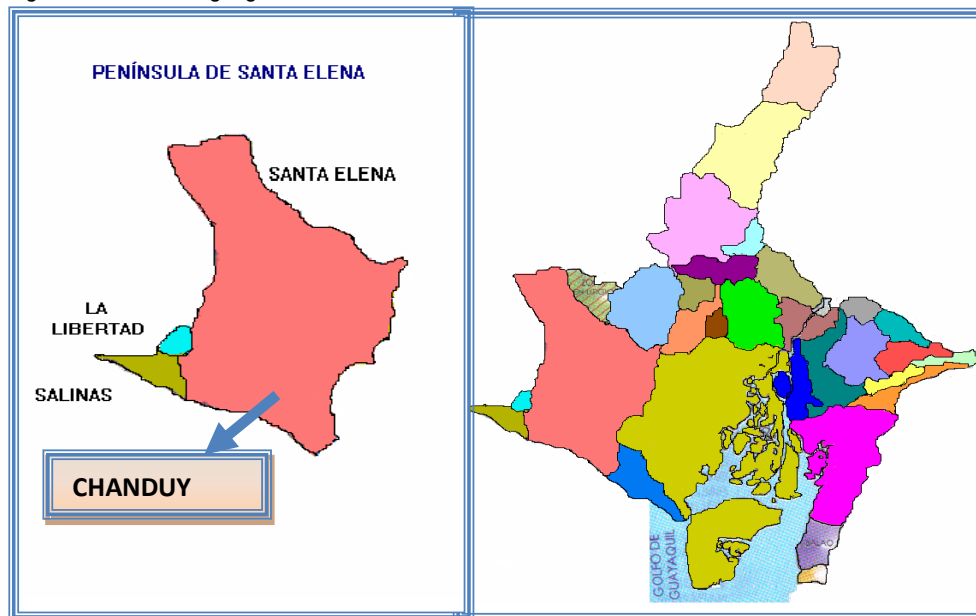
La empresa se encuentra dentro del área geográfica de la Península de Santa Elena, la cual está ubicada al suroeste de la cuenca hidrográfica del río Guayas, dentro de la región costera del Ecuador y al oeste de Guayaquil, sus coordenadas geográficas son 2° 12´ de latitud sur y 79° 53´ de longitud oeste.

La compañía inició sus actividades desde hace 10 (diez) años con el nombre del Sr. Virgilio López quien emprendió el proyecto de hacer harina de pescado de pista, cuyo proceso para la producción de harina de pescado artesanal era rustico, el proceso consistía en: recepción del pescado en la poza; llevarlo en carretillas hasta las pailas que eran fabricadas con hierro negro (capacidad de 35 gavetas) para cocinarlo con gas, leña o carbón el tiempo de cocción depende de la especie y esta entre 25 y 35 minutos; luego el pescado cocinado se lo sacaba de la paila con un chinguido para que se escurra por 2 minutos; ponerlo en



la prensa para que se separen lo líquido de lo sólido del pescado y luego lo sólido se lo ponía en la carretilla para llevarlo a la pista de cemento para que reciba el sol y pueda secarse, esta fase de secado dependía del clima en 2 o 3 días el pescado está seco y se lo recogía para ser molido (capacidad de molino por hora 40 sacos, que equivale a una tonelada y cuarta) y finalmente era ensacado. Este producto tenía de 52 a 55% de proteínas y es la materia prima para elaborar el balanceado para pollos, perros, cerdos, etc. Este producto se comercializaba en Ambato para elaborar balanceado para aves.

Figura 1.2 Ubicación geográfica de ROSMEI S.A



Fuente: Información Turística Santa Elena.

Actualmente la planta está técnica, produce harina y aceite industrial, utilizando maquinarias y tecnología de punta.

Rosmei S.A. dispone para el desarrollo de sus actividades de un área de 43.885.50 m<sup>2</sup> distribuido de la siguiente manera:

Tabla 1.1 Distribución de Áreas de ROSMEI S.A

DISTRIBUCIÓN DE AREAS DE ROSMEI S.A (m <sup>2</sup> )	
INSTALACIONES	m <sup>2</sup>
Bodegas	1101,00



Área de desviceradora	352,00
Taller	116,00
Ingreso asfaltado	320,00
Cerramientos	1244,00
Planta Proceso	988,00
Planta de Tratamiento Agua de Cola	560,75
Área de almacenamiento de combustible	131,00
Oficinas	308,00
Patio de maniobras	3695,00
Áreas no utilizadas	35.070,00

Fuente: ROSMEI S.A

Planta Industrial funciona durante los 22 días de obscura al mes y los días de clara se aprovechan para labores de mantenimiento. La jornada normal de trabajo es de 8 horas diarias, llegándose a extender hasta 12 horas dependiendo de la cantidad de pesca receptada en un día determinado.

**Días de obscura.**- Periodo de 22 días en donde se trabaja de lunes a domingo sin horario, los barcos pesqueros se dedican a la captura de peces de forma ininterrumpida, y esto se da porque las noches son más oscuras donde pueden visualizar los cardúmenes (mancha de pescado) debido a que hay ausencia de la luna llena.

**Días de clara.**- Periodo de una semana donde se paraliza esta actividad; por lo tanto esta semana es utilizada por el sector pesquero para mantenimiento de las embarcaciones y equipos de las plantas; durante este tiempo los peces se escasean por la luz de la luna llena alejándose de la superficie del mar.

**Capacidad Productiva en Planta.**- La capacidad instalada de la Planta Procesadora de Harina de pescado es de 15 (quince) toneladas de materia prima por hora que equivalen a 120 (ciento veinte) toneladas diarias; 2.640 (dos mil seiscientos cuarenta) toneladas de materia prima que producen 600 toneladas de harina (12.000 sacos) por mes (22 días).

La capacidad utilizada de la planta es de 10,33 toneladas de materia prima por hora equivalentes a 82 (ochenta y dos) toneladas diarias; 1.413 (mil cuatrocientos trece) toneladas de materia prima que producen 310 toneladas de harina (6200 sacos) por mes.



La producción de aceite de pescado está dada en relación a la especie de pescado, se producen aproximadamente 42.584 kilos de aceite de pescado por mes.

La empresa se encuentra en negociación la adquisición de un barco pesquero de 180 toneladas de capacidad de captura.

La materia prima provienen de comerciantes quienes se encargan de recolectar la pesca en los distintos puertos pesqueros peninsulares que llegan a la playa procedente de pequeñas embarcaciones artesanales con los que se ha venido trabajando desde hace buen tiempo atrás.

La calidad de la harina producida por Rosmei S.A., es de 70% de proteína (harina de alta), y de 60% de proteína (harina de baja). Estos estándares están dado de acuerdo a la clase pescado (materia prima). Considerándose la siguiente clasificación de especies.

Tabla 1.2 Especies de Cardúmenes por proteína.

ESPECIES DE MATERIA PRIMA	
CARDUMENES PROTEINA ALTA	CARDUMENES PROTEINA BAJA
Sardina Morenillo Rollizo Hoja Botella Anchobeta	Bagre Chumumo Chuhueco Trompeta Desperdicios Corbata

Fuente: ROSMEI S.A

Tabla 1.3 Producción anual de Harina y aceite de pescado.

Producción Anual de Harina y Aceite de pescado	
Harina de pescado	Aceite de pescado
7.200 toneladas H/P	511.013 kilos de aceite

Fuente: ROSMEI S.A

## 1.2. Base Legal

### 1.2.1. Constitución

Según el Art. 143 de la Ley de Compañías establece que “La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones”



“ROSMEI S.A.”, se constituyó mediante escritura pública otorgada ante el Notario Séptimo del Cantón Guayaquil, el 26 de noviembre del 2002, aprobada mediante Resolución N° 03-G-IJ-0000881 el 4 de febrero del 2003, e inscrita en el Registro Mercantil como una planta productora de harina de pescado con procesos industriales convencionales el 26 de febrero del año 2003, siendo actualmente una compañía legalmente constituida. La empresa ejecuta sus labores en un predio de su propiedad ubicada en la Parroquia Chanduy, Cantón Santa Elena, Provincia de de Santa Elena, disponiendo para el desarrollo de sus actividades de un área de 43.885,50 m<sup>2</sup>.

La empresa cuenta con 2 accionistas: el Sr. Virgilio Rosendo López Freire con C. I. N° 0906773288 y la Sra. Silvia Janet Peña Ron con C. I. N° 0910028158, con un capital suscrito de doscientos seis mil dólares (\$ 206.000,00).

La empresa se clasifica como procesadora de desperdicio de pesca blanca para obtención de harina de pescado, la cual es usada para la preparación de alimentos balanceados. Según Acuerdo de Clasificación N° 032 emitido el 12 de abril del 2005, al amparo de la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero establecido por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización, Pesca y Competitividad Subsecretaría de Recursos Pesqueros como ente regulador de las industrias procesadoras de harina de pescado, lo cual autoriza a la compañía Rosmei S.A. a ejercer la actividad pesquera mediante el procesamiento, producción y comercialización interna y externa de harina y aceite de pescado a base de desperdicios que genera su propia planta desviceradora de pescado.

### **1.2.2. Reglamento Interno de Trabajo**

El Código de Trabajo en su Art. 11 establece que el contrato de trabajo puede ser:

- a) Expreso o tácito, y el primero, escrito o verbal;
- b) A sueldo, a jornal, en participación y mixto;
- c) Por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional.
- d) A prueba;
- e) Por obra cierta, por tarea o por destajo;
- f) Por enganche;
- g) Individual o por equipo; y,



h) Por horas.

ROSMEI S.A. cuenta actualmente con un total de 21 (Veintiuno) empleados que están afiliados al IESS y perciben remuneraciones adicionales establecidas en el código de trabajo Art. 11 y 113.

La nómina está distribuida de la siguiente manera: personal operativo, técnico y administrativo tal como se indica en la siguiente tabla.

*Tabla 1.4 Personal de ROSMEI S.A*

<b>PERSONAL DE ROSMEI S.A</b>	
<b>OPERATIVOS</b>	13
<b>TECNICOS</b>	5
<b>ADMINISTRATIVOS</b>	3
<b>TOTAL DE EMPLEADOS</b>	21

*Fuente: ROSMEI S.A*

Además cuenta con 15 personas en servicios prestados de constructores, estibadores, aseo limpieza y mantenimiento eléctricos quienes trabajan 22 días en las denominadas oscuras.

El Art. 16 del Código de Trabajo en el tercer párrafo señala lo siguiente:

“En el contrato a destajo, el trabajo se realiza por piezas, trozos, medidas de superficie y, en general, por unidades de obra, y la remuneración se pacta para cada una de ellas, sin tomar en cuenta el tiempo invertido en la labor”.

El Reglamento Interno de Trabajo fue elaborado por el Asesor Legal de la Empresa Ab. Vicente Navarrete Luque y aprobado por el Ministerio de Trabajo de la Provincia de Santa Elena (ver Anexo 1).

### **1.2.3. Registro Único de Contribuyentes (RUC)**

El Registro Único de Contribuyentes Sociedades es el 0992289821001 cuyo representante legal es la Sra. Silvia Peña, inicia sus actividades es el 26 de Febrero del 2003 y fue inscrita el 25 de Marzo del 2003; fecha de constitución 26 de febrero del 2003. Actividad económica principal: Actividades de Producción de Harina de Pescado. Dirección principal del



establecimiento es Provincia de Santa Elena, Cantón Santa Elena, Parroquia Chanduy, barrio Puerto Nuevo, calle Principal S/N, sector Puerto de Chanduy. Referencia ubicación: Frente a fábrica Anita Mar. Teléfono 022909182

Dirección Electrónica: [silviarosmei@hotmail.com](mailto:silviarosmei@hotmail.com).

Obligaciones tributarias:

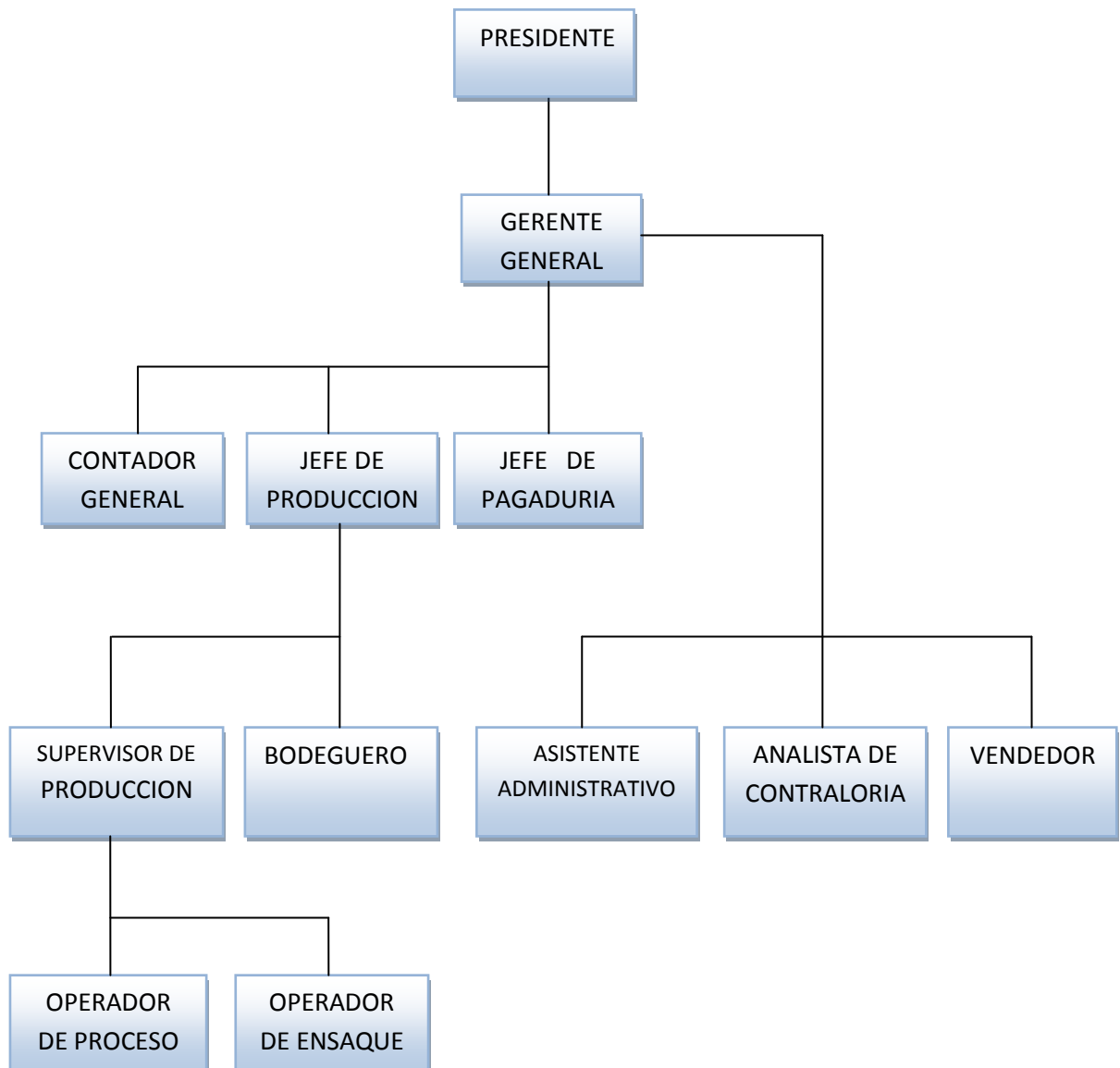
- Anexo Relación de Dependencia
- Anexo Transaccional.
- Declaración de impuesto a la Renta Sociedades.
- Declaración de Retenciones en la Fuente y Declaraciones de IVA. (Ver Anexo 2).

### 1.3 Organigrama

*Figura 1.3 Organigrama de Funciones*

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES DE ROSMEI S.A





Fuente: ROSMEI S.A

### 1.3.1 Organigrama de funciones de Rosmei S.A

Organigrama de Funciones de la Compañía Rosmei S.A

#### PRESIDENTE

- Revisar los resultados de producción.



- Establecer y hacer cumplir las políticas y procedimientos que regulan los diferentes subsistemas y programas de todas las áreas y unidades departamentales de la empresa.
- Controlar el plan de trabajo y presupuesto anual del área de Recursos Humanos, Compras, Contabilidad y Producción los mismos que deberán estar alineado con la estrategia de la Administración.
- Aprobar todas las acciones que aseguren la integridad, desarrollo y cumplimiento de las metas y políticas definidas para el buen funcionamiento de la empresa.

### **GERENTE GENERAL**

- Desarrollar, administrar y controlar el plan de trabajo y presupuesto anual del área de Recursos Humanos. Compras, Contabilidad y Producción los mismos que deberán estar alineado con la estrategia de la Administración.
- Planificar con los responsables de cada departamento, el plan de desarrollo humano.
- Revisar y confirmar que los saldos de las cuentas bancarias de la empresa estén conformes con los saldos de los registros de control.
- Coordinar todas las acciones que aseguren la integridad, desarrollo y cumplimiento de las metas y políticas definidas para el funcionamiento de la empresa.

### **CONTADOR GENERAL**

- Preparar anualmente el Plan Contable de la empresa, estableciendo las metas y objetivos del Departamento de Contabilidad; coordinar su aprobación con el Presidente Ejecutivo y la Gerencia General, difundirlo, implementarlo y controlar su cumplimiento.
- Coordinar con los distintos departamentos de la Empresa la elaboración de los presupuestos departamentales anuales para integrar el presupuesto Operativo de la empresa.
- Definir los procedimientos y políticas de la Contabilidad General o Analítica aplicando las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), para el registro de operaciones o



dinámicas contables del sistema, preparación y presentación de los Estados Financieros.

- Revisar y Firmar las Declaraciones y Anexos por las operaciones gravadas con el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta y Declaración del Impuesto a la Renta, en la forma y plazos que se establezcan en la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) y su Reglamento.

### **JEFE DE PRODUCCIÓN**

- Elaborar el Presupuesto de planes de Producción, de mantenimiento y de seguridad industria en base a los recursos financieros, materiales y humanos que dispone la Empresa.
- Diseñar e implementar la política medioambiental así como los procesos de Tratamiento de Desechos de la Empresa.
- Establecer la capacidad instalada de la Planta para la fabricación de los productos de la Empresa.
- Controlar que se realicen las pruebas para el análisis respectivo de la materia prima y de la mezcla y de producto terminado a fin de determinar la calidad del mismo.

### **JEFE DE PAGADURIA**

- Emitir cheques para cancelar las obligaciones con los proveedores luego de haber confirmado que se con los términos de negociación convenidos con la empresa.
- Controlar y administrar el buen uso de fondos de caja chica.
- Administrar una base de datos de proveedores prospectos que cumplan las mismas características que los habituales a efecto de garantizar un adecuado y oportuno suministro, mediante la obtención de información de la competencia o referencias de otras empresas afines.
- Mantener comunicaciones permanentemente y oportuna con los niveles de apoyo, en lo referente a cambios en lo operativo del Área y de la empresa.

### **SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN**



- Supervisar la elaboración de las mezclas y embalaje de los productos fabricados según lo establecido en los respectivos instructivos para su fabricación.
- Coordinar y realización de pruebas para el análisis respectivo de la materia prima, y de la mezcla a fin de determinar la calidad del mismo.
- Supervisar que el Operador de Proceso y Operador de Embalaje llenen las Hojas de Control de Proceso.
- Determinar la cantidad de Kilogramos y/o volúmenes utilizados para la producción para su respectivo ingreso a la Bodega de Producto Terminado.

#### **ANALISTA DE CONTRALORIA**

- Mantener actualizados, en buen estado y disponibles para revisión exclusiva de Gerencia General, los papeles de trabajo correspondientes a cada contraloría ejecutada.
- Revisar que todos los documentos generados por concepto de ventas de productos estén conformes con las solicitudes realizadas por los clientes, verificar, precios, tipo de producto, cantidad despachada y plazos.
- Realizar revisiones periódicas para confirmar si el personal que labora en la planta cumple con los horarios establecidos por la empresa, y emitir informe a Gerencia General.
- Controlar que las liquidaciones emitidas por concepto de servicio de transporte estén correctamente elaboradas y mantengan las firmas de aprobación de los funcionarios autorizados, así como mantener un registro de control de las mismas.

#### **VENDEDOR**

- Planificar y programar las ventas de los productos de acuerdo con el presupuesto de ventas, zonas y/o sectores establecidos por la Gerencia General
- Planificar y confirmar las visitas tanto para la venta. Cobranza, captación de nuevos clientes, retiro de devoluciones, y demás que sean parte de sus funciones.



- Ingresar o actualizar su agenda de las visitas confirmadas con los Clientes y/o Prospectos.
- Negociar, dentro de los márgenes establecidos, condiciones de venta, forma de pago, plazos, promociones, descuentos, etc. Con sus clientes asignados.

### **ASISTENTE ADMINISTRATIVO**

- Ingresar y mantener actualizado el inventario de los activos fijos y bienes de control adquiridos por la empresa, y controlar cantidades y características de acuerdo a la "Orden de Compra".
- Realizar el seguimiento del reclamo siniestro a la Compañía Aseguradora, previo al envío de la documentación requerida de acuerdo al tipo de seguro.
- Coordinar a los delegados de las llaves de la Empresa, especialmente los feriados y fines de semana, siempre que existan solicitudes expresas de venir a laborar, previamente aprobadas por el Jefe de Área.
- Ejecutar los procesos de reclutamiento interno y/o externo, y de selección de personal fijo o temporal; estableciendo el calendario de pruebas y entrevistas necesarias para asegurar la contratación de un recurso humano que cumpla con el perfil del cargo requerido por la empresa.

### **BODEGUERO**

- Custodiar las llaves de las puertas de acceso de las Bodegas a su cargo en la Planta.
- Abrir y cerrar las puertas de acceso a la bodega de Producto Terminado de acuerdo a su horario establecido.
- Organizar, supervisar, controlar el ingreso y muestreo de los productos terminados en la bodega, controlar la correcta identificación de la etiqueta de los productos terminados ingresados de acuerdo a lo establecido.
- Asegurar el correcto almacenamiento de los productos en buen estado en la Bodega de Productos Terminados Planta, de acuerdo a las características del mismo y a las hojas técnicas de seguridad de éstos.

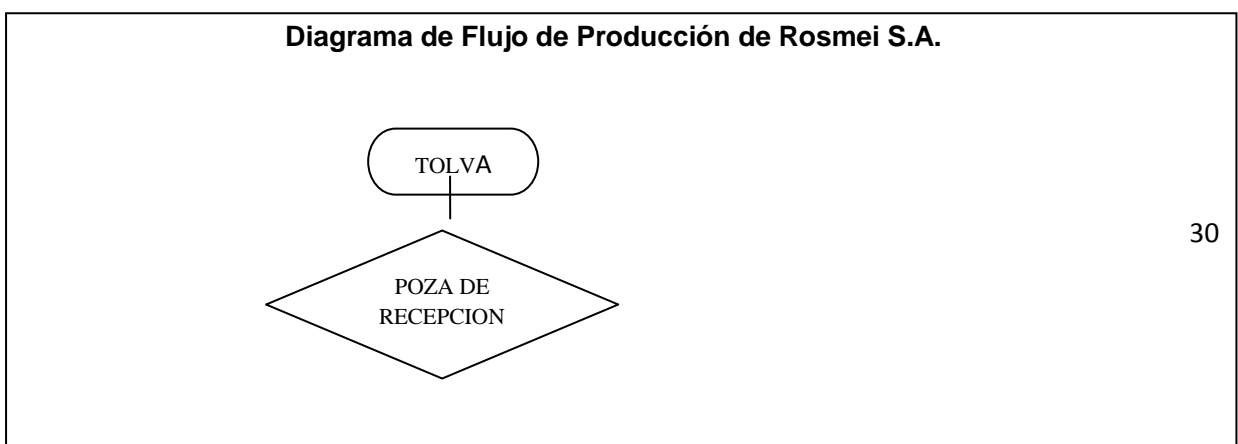


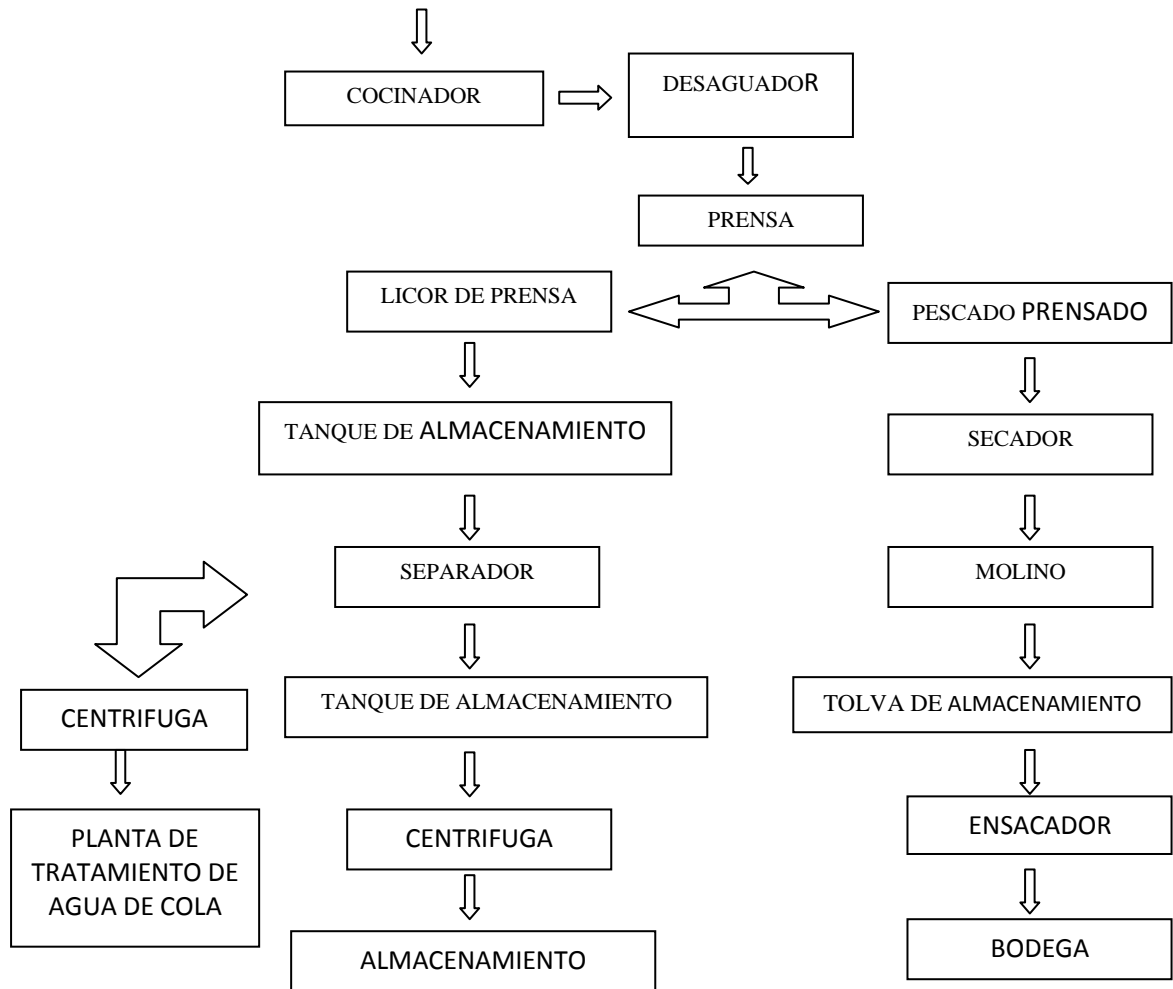
### OPERADORES DE PROCESO Y ENSAQUE

- Usar uniforme completo (pantalón, camiseta, botas, cascos).
- Cuidar los implementos para el proceso de producción (guantes, mascarillas, protectores de ruido).
- No utilizar anillos, cadenas ni relojes.
- Guardar sus pertenencias en sus respectivos casilleros.
- Mantener las áreas de proceso limpias.

### 1.3.2 Mapa de procesos.

#### 1.4 Diagrama de Flujo de Producción ROSMEI S.A





Fuente: ROSMEI S.A

Las operaciones del proceso productivo de la Compañía Rosmei S.A., son las siguientes:

Tabla 1.5 Operaciones del Proceso Productivo

N°	Operaciones Productivas de Rosmei S.A.
1	Recepción



2	Almacenamiento
3	Cocción
4	Desagüe
5	Prensado
6	Secado
7	Separación
8	Centrifugación
9	Empaque
10	Distribución

Fuente: ROSMEI S.A

### 1.3.3 Proceso de la Harina de pescado.

- a) **Recepción de Pesca.-** La pesca es comprada directamente de los pescadores artesanales de la zona que constituyen la fuente principal de provisión, muy eventualmente la materia prima era entregada por los barcos proveedores mediante una chata alquilada por la empresa en el momento requerido, sin embargo, dada la situación actual que atraviesa el sector, ya no se alquila la chata. Los directivos de la empresa han tomado la decisión definitiva de adquirir la materia prima directamente de los pescadores artesanales, incentivando de esta manera el trabajo en el sector. Una vez transportada la pesca desde la playa, en la planta, se traslada hacia una tolva de recepción, las volquetas hacen uso de una rampa y depositan la pesca en la poza de recepción.





Figura 1.5 Poza Recepción de Pesca.



Fuente: Planta Proceso de Producción

- b) **Cocción.**- Desde la poza de recepción, se traslada la pesca hacia el cocinador por medio de un anillo sin fin. La cocción se efectúa por aplicación de llama directa sobre la materia prima; esto origina el olor característico de proteína quemada en el entorno de la planta. El tiempo de cocción varía según la cantidad de pescado que entra al proceso.

Figura 1.6 Cocinador de materia prima



Fuente: Planta Proceso de Producción

- c) **Desagüe.**- Una vez que la materia prima atraviesa la totalidad del cocinador continuo, la torta cocida se descarga sobre el desagugador donde se aplica un semi-prensado para disminuir el contenido de humedad.



- d) **Prensado.**- Después del desagüe se aplica presión con una prensa metálica a fin de eliminar la mayor cantidad de líquido en la torta y logrando bajar el contenido de humedad al 45%. En esta etapa se generan dos productos diferentes: El pescado prensado y el licor de prensa. Para el proceso de obtención de harina, se continúa el proceso con el pescado prensado, mientras que el licor de prensa se procesa separadamente para la obtención de aceite de pescado como se explicará más adelante.

*Figura 1.7 Prensa*



*Fuente: Planta Proceso de Producción*

- e) **Secado.**- La torta obtenida en el prensado se transporta hasta el secador continuo donde se retiene por un lapso de 6 a 8 minutos con una temperatura cercana a 70°C lográndose un contenido de humedad inferior al 10%.



Figura 1.8 Secador Automático



Fuente: Planta Proceso de Producción.

- f) **Molido.**- En esta operación de tritura la torta seca hasta obtener la harina o polvo fino de granulometría homogénea.

Figura 1.9 Molino



Fuente: Planta Proceso de Producción.



- g) **Almacenamiento.**- Una vez lista la harina se deposita en las tolvas metálicas de almacenamiento temporal desde donde se traslada mediante tornillo sin fin hasta la ensacadora.
- h) **Aplicación de Productos Químicos.**- Durante el transporte desde la tolva de almacenamiento hasta la ensacadora, se aplica *Liptomold* en el tornillo sin fin, el cual actúa como antisalmonella.

*Figura 1.10 Area de Santoquin.*



*Fuente: Planta Proceso de Producción.*

- i) **Empaque.**- El producto terminado es empacado en sacos de fibra sintética con un contenido neto de 50 Kg. / saco.

*Figura 1.11 Area de Ensaque*



*Fuente: Planta Proceso de Producción.*



- J) **Almacenamiento.-** Finalmente, los sacos se trasladan hasta la bodega de producto terminado donde permanecen hasta su despacho a los clientes.

Figura 1.12 Bodegas de Almacenamiento



Fuente: Planta Proceso de Producción.

#### 1.3.4 Proceso del Aceite de Pescado.

La materia prima para el aceite de pescado es el licor prensado obtenido como subproducto en el proceso descrito anteriormente. A continuación se describen las operaciones aplicadas.

- a) **Bombeo.-** El licor prensado se deposita en un tanque desde el cual se bombea a un depósito elevado que sirve como almacenamiento temporal.
- b) **Separación.-** Desde el tanque elevado se envía el licor prensado hacia la separadora donde se extraen espumas y sólidos gruesos. El líquido efluente de este proceso se deposita en un tanque de almacenamiento, mientras que los sólidos se retornan a proceso.



- c) **Centrifugación.**- Desde el tanque de almacenamiento se envía el líquido hasta la centrífuga donde se separa el aceite de pescado y el agua. El aceite se bombea hasta los depósitos de almacenamiento ubicados en el exterior de la zona de producción para su posterior venta y el agua se envía al canal general de recolección de aguas residuales.

*Figura 1.13 Centrifuga.*



*Fuente: Planta Proceso de Producción.*

- d) **Almacenamiento.**- El aceite es depositado en 2 tanques de almacenamiento con capacidad de 21.000 kilos cada uno.

*Figura 1.14 Tanques de Aceite*



*Fuente: Planta Proceso de Producción.*



- e) **Residuo.-** Los desperdicios del proceso productivo del aceite que es una mezcla de agua con residuos de pescado son depositados en la planta de agua de cola.
- f) **Planta Evaporadora de Agua de Cola.-** Evapora y concentra el licor proveniente de las separadoras centrifugas, conteniendo inicialmente aproximadamente 8% de sólidos. Con esto se obtendrá 50 kg. De harina adicional por cada tonelada de materia prima, luego de recuperar el concentrado, el agua condensada es enviada al sistema de riego de áreas verdes (previo enfriamiento).

*Figura 1.15 Planta de Agua de Cola*



*Fuente: Planta Proceso de Producción.*

La concentración se realiza con mucha rapidez y a bajas temperaturas, siendo el producto final de muy buena calidad, pudiendo agregar concentrado al proceso a la hora aproximadamente de haber iniciado el cocinado del producto (pescado).

Se adquiere esta tecnología como medida de disminuir la contaminación producto de las aguas residuales evaporando este tipo de soluciones (agua de cola) que tiene demasiado sólidos en suspensión y grasa y de esta manera contribuir a la conservación del medio ambiente.



Figura 1.16 Planta Agua de Cola



Fuente: Planta Proceso de Producción.

### **PRODUCTOS OBTENIDOS**

Tras el procesamiento de materias primas e insumos, ROSMEI S.A. obtiene como productos terminados Harina y Aceite de Pescado. La producción promedio mensual se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 1.6 Producción mensual

<b>Producto</b>	<b>Producción Mensual</b>	<b>Presentación</b>
Harina de Pescado	600 Ton.	Sacos de 50 kg.
Aceite de Pescado	20 Ton.	Granel - Tanqueros

Fuente: Rosmei S.A.





### 1.3.5 El Mercado.

Rosmei cuenta con un gran número de clientes dada la calidad de sus productos: harina de pescado con una proteína de 68% en adelante y aceite de pescado, lo que le permite abastecer las plantas procesadoras de balanceado para animales no solo dentro del país sino en el extranjero.

En la distribución de clientes que se detalla a continuación se puede establecer que nuestro principal mercado está ubicado en el Sector de Duran en la provincia de Guayas.

Tabla 1.7 Cartera de Clientes

<b>CLIENTES NACIONALES</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Dirección</b>
Alimentsa	Durán
Expalsa	Durán
Balanfarina	Durán
Nedyncorp	Guayaquil
Molinos Champions	Guayaquil
Fabicorp	La Libertad
Mandasacorp	Machala

<b>CLIENTES EXTRANJEROS</b>	
<b>Empresas</b>	<b>Dirección</b>
Kanematsu	Japón
Martínez	Colombia

Fuente: Rosmei S.A.

### 1.3.6 La Competencia.

En la zona industrial de Chanduy se encuentran asentadas el 100% del total de las industrias harineras de la provincia de Santa Elena por lo que la competencia es muy fuerte; siendo Junín S. A., nuestro mayor competidor, seguido de Centro Mar y Comumap.



Detalle de las empresas que compiten por posicionar sus productos en el mercado local e internacional y que se encuentran ubicadas en el sector industrial del Puerto de Chanduy.

Tabla 1.8 Industrias Competidoras

<b>Industrias Competidoras</b>	
Junín S.A.	Puerto Chanduy
Herco Cía. Ltda.	Puerto Chanduy
Comumap S.A.	Puerto Chanduy
Centro Mar	Puerto Chanduy
Pesca Sur	Puerto Chanduy
Fapromarsa	Puerto Chanduy

Fuente: Rosmei S.A.

#### 1.4. Plan Estratégico

Las exigencias de un mundo en proceso de globalización, conllevan la necesidad de que toda organización sea competitiva y desarrolle su gestión bajo los principios de eficiencia, eficacia y calidad, para lograr su permanencia en el tiempo; dado los avances tecnológicos y el salto que ha experimentado la economía mundial, nosotros somos parte del sector privado del Ecuador, hemos aceptado que vamos hacia una economía de mercado globalizado, sin subsidios, sin privilegios y sin protección estatal.

El mundo avanza a pasos agigantados hacia globalización que significa un solo mercado en el mundo, siendo esta la razón primordial para que la compañía Rosmei S.A. se constituyera con la finalidad de llenar el vacío que existía en el mercado local ecuatoriano.

La industria pesquera por hacer uso de importantes recursos financieros, tecnológicos, profesionales y de una adecuada política ambiental es que se ha convertido con el pasar del tiempo en una de las actividades económicamente activas para la subsistencia y desarrollo de la comunidad peninsular.

Bajo estos nuevos preceptos, se pretende alcanzar el desarrollo del sector pesquero, pasando por el perfeccionamiento del proceso de reforma pesquera integral, lo que implica realizar una serie de acciones coordinadas con todas las instituciones sectoriales que constituyen el sector pesquero y que la misma ley determina.



Debemos indicar que el desarrollo de las empresas industriales en el Ecuador es un buen síntoma para la economía nacional y para el sector productivo, ya que los niveles de competitividad, a través de esfuerzos conjuntos, demuestran el éxito empresarial al generar fuentes de trabajo, mejorando la calidad de vida de muchas familias ecuatorianas.

En consecuencia, nuestra propuesta busca articular los esfuerzos productivos de los colaboradores de la Compañía Procesadora de Harina de Pescado ROSMEI S.A. al colocar los productos nacionales en mercados de todo el mundo.

#### **1.4.1. Visión**

Ser líderes en el mercado nacional e internacional, incrementando y fortaleciendo nuestra cartera de clientes, promoviendo constantemente el desarrollo profesional de los colaboradores, mejorando continuamente nuestros procesos para garantizar con esto altos índices de productividad y productos de calidad.

#### **1.4.2. Misión**

Rosmei S.A. tiene como misión producir y comercializar de harina de pescado de óptima calidad, buscando la satisfacción de los clientes internos y externos, logrando el crecimiento y solidez empresarial, generando fuentes de trabajo bajo el contexto de responsabilidad social, desarrollando sus actividades en forma eficiente y sostenible en el tiempo, preservando los recursos hidrobiológicos y protegiendo a la vez su medio ambiente.

#### **1.4.3. Valores**

- **Honestidad:** Administrar nuestras relaciones comerciales y laborales con transparencia en todos nuestros actos es lo que siempre nos ha caracterizado como empresa y lo que nos ha permitido gozar de la confianza de nuestros clientes, proveedores y colaboradores.
- **Calidad:** Controlar todos los detalles en el desarrollo de los procesos productivos, desde la adquisición de los insumos hasta la entrega del producto final a nuestros clientes, es una filosofía de trabajo que garantiza la calidad de nuestros productos y servicios.
- **Responsabilidad:** Honrar oportunamente sin evasiones nuestras obligaciones tributarias, cumplir con las leyes y normas establecidas por los organismos de control



externo, y preocuparnos por respetar las normas internacionales para la conservación del medio ambiente.

- **Lealtad:** Ser fieles en todo momento con nuestros proveedores, promover el desarrollo profesional y contribuir con el bienestar socioeconómico de las familias de nuestros colaboradores y de la población del sector donde operemos, es una actividad que nos llena de satisfacción.
- **Desarrollo:** Mejorar continuamente los procesos, adquirir nuevas tecnologías, equipos, herramientas de trabajo, fortalecer el liderazgo y perfil de los gerentes y colaboradores, esto nos garantiza mantener un desarrollo y crecimiento ordenado a través del tiempo en nuestra empresa.

#### **1.4.4. Objetivos**

##### **1.4.4.1. Objetivo General**

- Liderar el mercado nacional e internacional optimizando los recursos existentes mediante la utilización de técnicas administrativas, comerciales y productivas, que permitan la diversificación y consolidación de productos satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes frente a la competencia.

##### **1.4.4.2. Objetivos Específicos**

- Realizar una promoción progresiva que muestre nuestro producto, incrementando las ventas y abarcando mercados internos y externos.
- Integrar a la empresa recurso humano calificado, aplicando permanentemente programas de capacitación y gestión del talento humano que coadyuven al desarrollo integral de la empresa, brindando beneficios y mejorando la calidad de vida de los trabajadores.
- Realizar un cambio administrativo en los procedimientos de obtención de materia prima de tal forma que maximice la eficiencia de empresa en el control de costos y gastos empleando el sistema de compras justo a tiempo.
- Diagnosticar las necesidades de los clientes al momento de requerir el producto, con el fin de aportar con soluciones para satisfacer sus necesidades.



- Realizar inversiones que permitan ampliar nuestro mercado y adquirir tecnología innovadora maximizando la producción y diversificando los productos.
- Diversificar los productos que ofrecemos con el fin de atraer nuevos clientes, aumentando la demanda insatisfecha fortaleciendo nuestra participación en el mercado.
- Mantener en excelentes condiciones nuestras maquinarias, adaptándonos a la vanguardia tecnológica para cubrir las necesidades de clientes exigentes.
- Lograr el cumplimiento de objetivos trazados mediante la planeación, ejecución, monitoreo y evaluación sistemática del desarrollo institucional.

### **Metas**

- Lograr en un 80% el reconocimiento del producto el mercado nacional e internacional.
- Ser parte de la competencia interna y externa en el transcurso de 1 año y medio.
- Lograr la productividad y eficiencia del talento humano de la organización en 4 meses.
- Alcanzar estabilidad en el mercado global en un 85% mediante el fortalecimiento de la imagen, presentación y calidad del producto.
- Cubrir los requerimientos de los clientes en un 90% cruzando fronteras con una producción máxima, eficaz y eficiente.
- Entregar al cliente el producto en óptimas condiciones garantizando su fidelidad en un 90%.
- Brindar una buena imagen corporativa mediante cambios en la imagen del personal para ser reconocidos e identificados en el mercado en 3 meses.



## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Planificación

##### 2.1.1 Estratégica

Es el plan definido por la dirección de la empresa que recoge las decisiones corporativas que se han tomado hoy en referencia a lo que la empresa quiere ser en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

La planificación estratégica es planeación a largo plazo, que enfoca a la organización como un todo. El largo plazo se define como un periodo que se extiende aproximadamente de cinco años hacia el futuro. Por tanto, los administradores en la planeación estratégica estarán tratando de determinar lo que su organización deberá hacer, para tener éxito en un punto situado en un periodo de cinco y siete años hacia el futuro.<sup>1</sup>

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estos objetivos y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir anticipadamente qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién llevará a cabo y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.

- Ayuda a establecer objetivos específicos claros y precisos para toda la empresa.
- Ayuda a establecer un plan de trabajo, que permita alcanzar esos objetivos con eficacia y eficiencia.

*1 Joaquín Rodríguez Valencia-Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa ECAFSA Thomson Learning Cap. 4*



### **2.1.1.1 Presentación del Plan Estratégico de la compañía Rosmei S. A.**

El Plan Estratégico de la compañía Rosmei S.A. productora de harina de pescado del sector industrial de Chanduy se sustentará en los siguientes parámetros fundamentales.

1. Adquirir tecnología de punta (Planta de tratamiento de aguas residuales)
2. Incrementar paulatinamente la producción.
3. Mejorar la calidad de sus productos (harina y aceite de pescado)
4. Lograr obtener la Licencia Ambiental que le permita exportar directamente sus productos al exterior.
5. Posesionarse en el mercado nacional y expandirse a nivel internacional.
6. Capacitación al recurso humano de la empresa.

#### **Misión**

*Rosmei S.A. tiene como misión producir y comercializar de harina de pescado de óptima calidad, buscando la satisfacción de los clientes internos y externos, logrando el crecimiento y solidez empresarial, generando fuentes de trabajo bajo el contexto de responsabilidad social, desarrollando sus actividades en forma eficiente y sostenible en el tiempo, preservando los recursos hidrobiológicos y protegiendo a la vez su medio ambiente.*

Producir y comercializar

- Máximo aprovechamiento de la materia prima.
- Procesos productivos con alta calidad.
- Personal técnico y capacitado.
- Efectivo Plan de Marketing.
- Explorar nichos de mercados no acaparados

Preservación

- Licencia Medioambiental.



- Respetar el crecimiento de los recursos (especies en veda)
- Conservación del medio ambiente

### **Visión**

*Ser líderes en el mercado nacional e internacional, incrementando y fortaleciendo nuestra cartera de clientes, promoviendo constantemente el desarrollo profesional de los colaboradores, mejorando continuamente nuestros procesos para garantizar con esto, altos índices de productividad y productos de calidad.*

Rosmei S.A., sustenta su visión en el continuo desarrollo de sus actividades, en ella se refleja la forma efectiva y consiente de utilizar sus recursos para incrementar la producción sin riesgo de disminuir su calidad.

Se han comprometido con el desarrollo del factor humano, por lo que la capacidad y preparación de todos sus trabajadores se ha incrementado considerablemente; esto se refleja en mayor productividad y mejor calidad de vida.

El nivel de producción se incrementa en respuesta a la demanda de harina y aceite de pescado, su promoción efectiva y una adecuada red de distribución, que permite ofrecer al mundo las bondades de sus productos.

### **2.1.2 Corporativa**

La planificación Corporativa se define como un proceso continuo de toma de decisiones empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su porvenir, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo estas decisiones y medir los resultados en contra de las expectativas a través de la retroalimentación sistemática organizada.

El propósito principal de la planificación corporativa es asegurar que todos los miembros de la organización se integren para formar una empresa común. De ahí que el proceso contemple una correcta información para alcanzar un conjunto de objetivos que relacionamos a continuación nos permitan:





- Ser capaces de realizar previsiones a largo plazo, ajustadas a las necesidades de la organización, garantizando su presencia en los mercados potenciales.
- Identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa, mediante análisis y diagnósticos de calidad, realizados permanentemente.
- Diseñar planes de acción que el personal en su conjunto pueda entender y en los que se les pueda involucrar y responsabilizar.
- Controlar y supervisar periódicamente todas las acciones empresariales para detectar los cambios que puedan producirse en los planteamientos realizados.

### **2.1.3 Operativa**

Consiste en hacer compromisos específicos, para poner en práctica los objetivos y las políticas establecidas por la planeación estratégica. Es la expresión en términos financieros de los planes tácticos de la empresa o de un programa de administración por objetivos, es la subdivisión de planes por cada departamento, de las actividades operacionales para cada tarea.<sup>2</sup>

La planificación operativa implica el diseño de la forma de llevar la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión.

Es indispensable llevar a cabo esta función para así respaldar los planes estratégicos y tácticos. Este tipo de planeación a corto plazo en la mayor parte de las organizaciones cubre un periodo de un año, consiste en formular presupuestos operativos y de estados financieros proforma para el siguiente periodo.

El futuro de las empresas depende en gran parte de la manera como se planifican sus operaciones, por eso la compañía Rosmei S.A., ha elaborado un Plan Operativo para el año 2008, enfocado en el posicionamiento de la empresa en el mercado local, expandir sus negocios al exterior, tecnificar la planta con la adquisición de modernas maquinarias y mejorar la productividad a través de la capacitación permanente de todo su personal.

<sup>2</sup> Joaquín Rodríguez Valencia-Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa ECAFSA Thomson Learning Cap. 4



## 2.2. Indicadores

### 2.2.1. Conceptos

Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas e influencias esperadas.

Estos indicadores pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas, etc.

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Un sistema de indicadores permite hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios.

### 2.2.2. Características.

Un indicador tiene las siguientes características:

- **Se ajustan a los cambios.**- Se puede aplicar a diferentes periodos.
- **Orden cualitativo o cuantitativo.**- Miden cantidad tanto de metas como de los recursos.
- **Dan señales de alarma.**- Cuando los indicadores no cumplen con el nivel planificado.
- **Son comparables.**- Se pueden comparar con un estándar  $\frac{\text{Indicador}}{\text{Estándar}} = \text{índice}$
- **Confiables.**- Utilizan información veraz y real.
- **Oportunos.**- Los indicadores forman parte del control concurrente es decir sobre la marcha.
- **Coherentes y consistentes.**- Con las variables que están en los objetivos.
- **Fácil de interpretar.**- Puede ser entendido por la Alta gerencia como por los trabajadores.



### **2.2.3 Importancia**

Los indicadores son indispensables en cualquier Institución ya que se constituyen en un sistema de información que permite a los administradores conocer en qué medida se están cumpliendo los objetivos institucionales y con ello tomar medidas cuando sea necesario.

1. Permiten medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
2. Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.
3. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
4. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo.

Los indicadores son como un sistema de alerta en el cual cuando los resultados obtenidos están por debajo de los límites que nos propusimos nos indica que tenemos que replantear las acciones para acercarnos de nuevo a nuestro objetivo; por otro lado, cuando los resultados demuestran que hemos alcanzado las metas establecidas, nos indica que las actividades que realizamos se orientaron correctamente, que la planificación fue adecuada y que los recursos se distribuyeron de la mejor manera. Esto no significa que cuando alcanzamos nuestros objetivos nos dejamos de preocupar, tenemos que mantener las estrategias que desarrollamos con éxito para mantener los resultados positivos.

Cuando no cumplamos nuestras metas u objetivos pero estamos muy cerca de hacerlo, esto nos indica que tenemos que revisar qué hicimos y determinar cuál es la acción que debemos reforzar para lograr los resultados deseados.

### **2.2.4 Clasificación**

#### **2.2.4.1. Nivel de Aplicación.**

Por su nivel de aplicación los indicadores se clasifican en:

- Estratégicos
- De gestión
- De servicios



**Indicadores Estratégicos.-** Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos en relación con la misión de la unidad responsable.

Miden el cumplimiento de los objetivos en:

- Actividades
- Programas especiales
- Proyectos organizacionales y de inversión.

**Indicadores de Gestión.-** Reflejan el comportamiento de los signos vitales o factores claves. Se utilizan el proceso administrativo para:

- Controlar la operación.
- Prevenir e identificar desviaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- Determinar costos unitarios por áreas y programas.
- Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones.

Asimismo los indicadores de gestión se subdividen en:

**Indicadores de eficiencia:** (actividad, uso de capacidad, cumplimiento de programación) están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de eficacia:** (resultados, calidad, satisfacción del cliente, de impacto) están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de cumplimiento:** están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

**Indicadores de evaluación:** están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

**Indicadores de Servicios.-** Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes o proveedores.



Se emplean para implantar acciones de mejoramiento y elevar la calidad de atención de los clientes. Permiten identificar:

- El nivel de desempeño o estándares de los servicios.
- El grado de satisfacción o calidad que percibe el cliente por el servicio o producto recibido.

#### **2.2.4.2. Según su vigencia.**

Según su vigencia los indicadores se clasifican en temporales y permanentes.

- Temporales.- cuando su validez tiene un lapso finito, por lo regular cuando se asocian al logro de un objetivo o a la ejecución de un proyecto, al lograrse el objetivo o cuando éste pierde el interés para la organización, los indicadores asociados deberán desaparecer.
- Permanentes.- Son indicadores que se asocian a variables o factores que están presente siempre en la organización y se asocian por lo regular a procesos.

#### **2.2.5 Aspectos a considerarse en la formulación de indicadores.**

1. Es necesario definir el objetivo que se pretende alcanzar
2. Se deben considerar acciones para llevar a cabo su instrumentación por el personal normativo y operativo, tomando en cuenta los factores que facilitan su empleo.
3. Deben enfocarse preferentemente hacia la medición de resultados y no hacia la descripción de procesos o actividades intermedias.
4. Deben ser acordados mediante un proceso participativo en el que las personas que intervienen son tanto sujetos como objetos de evaluación, a fin de mejorar conjuntamente la gestión de la organización.
5. Se formulan mediante el método deductivo, se implementan por el método inductivo, y se validan a través del establecimiento de estándares de comportamiento de las partes del proceso que se están midiendo.



6. Se recomienda designar a un responsable, encargado de validarlos, verificarlos y de aplicar acciones inmediatas para evitar una desviación negativa, así como de preparar el concentrado de información sobre los mismos.

### 2.2.6 Manejo y presentación de los indicadores

Para presentar los indicadores se presentará la siguiente Ficha técnica de medición de Indicadores.

#### 2.2.6.1 Ficha Técnica.

Tabla 2.1 Ficha técnica

Área:							
Nombre del Indicador	Factores Críticos	Calculo Del Indicador	Unidad De Medida	Frecuencia	Estándar	Fuente	Interpretación

Fuente: Elaborado por Autores

Los indicadores para ser interpretados y manejados de la manera más fácil no solo por los administradores sino por todo el personal de la compañía se han desarrollado la siguiente ficha técnica en donde se debe respetar el principio de consistencia.

**Nombre del indicador.**- Es la redacción del indicador.

**Factores Críticos.**- Son aquellos eventos o decisiones principalmente externos que ayudan o dificultan un buen resultado.

**Calculo del indicador.**- es la fórmula que se utiliza para determinar el indicador, es aplicable cuando son indicadores de porcentaje o de tipo financiero.

**Unidad de medida.**- es la forma como se leerá el indicador una vez que haya sido cuantificado.

**Frecuencia.**- Es la periodicidad con que se aplicará el indicador, depende de la naturaleza de las operaciones y de la reglamentación interna.

**Estándar.**- Es el nivel planificado en los objetivos.



**Fuente.-** Es el origen de la información.

**Interpretación.-** Es la comparación entre el indicador con el estándar, es decir, es el índice del que podemos determinar brechas favorables o desfavorables.

### **Análisis de los indicadores.**

Para analizar e interpretar los resultados obtenidos de los indicadores Se utilizará el Análisis horizontal que consiste en que el resultado puede compararse con periodos anteriores y promedios sectoriales.

#### **2.2.6.2 Plan de implementación de recomendaciones como herramienta de seguimiento.**

Para realizar un seguimiento de control para que se cumplan con las recomendaciones y disposiciones hasta lograr el equilibrio armónico de la empresa se estable el Plan de Implementación de Recomendaciones que contiene:

- El propósito de la recomendación.
- Las actividades que hay que seguir para cumplir las recomendaciones.
- Quienes son los responsables de cumplir con esas actividades.
- Establecer plazos, es decir, el tiempo que tomará cumplir con dichas actividades.
- Las firmas de responsabilidad de los encargados de cumplir esas actividades.

Para el diseño de las recomendaciones es necesario utilizar:

**Hojas de verificación.-** Se utiliza para reunir datos basados en la observación del comportamiento de un proceso con el fin de detectar tendencias, por medio de la captura, análisis y control de información relativa al proceso. Básicamente es un formato que facilita que una persona pueda tomar datos en una forma ordenada y de acuerdo al estándar requerido en el análisis que se esté realizando. Las hojas de verificación también conocidas como de comprobación o de chequeo organizan los datos de manera que puedan usarse con facilidad más adelante.



**Diagrama de Pareto.**- También llamado curva 80-20 o Distribución A-B-C, es una gráfica para organizar datos de forma que estos queden en orden descendente, de izquierda a derecha y separados por barras. Permite, pues, asignar un orden de prioridades.

El diagrama permite mostrar gráficamente el principio de Pareto (pocos vitales, muchos triviales), es decir, que hay muchos problemas sin importancia frente a unos pocos graves. Mediante la gráfica colocamos los "pocos vitales" a la izquierda y los "muchos triviales" a la derecha.

El diagrama facilita el estudio comparativo de numerosos procesos dentro de las industrias o empresas comerciales, así como fenómenos sociales o naturales, como se puede ver en el ejemplo de la gráfica al principio del artículo. Hay que tener en cuenta que tanto la distribución de los efectos como sus posibles causas no es un proceso lineal sino que el 20% de las causas totales hace que sean originados el 80% de los efectos.

**Diagrama de Causa Efecto.**- O Espina de Pescado, es una técnica gráfica ampliamente utilizada, que permite apreciar con claridad las relaciones entre un tema o problema y las posibles causas que pueden estar contribuyendo para que él ocurra.

Es una de las herramientas más eficaces y más utilizadas en acciones de mejoramiento y control de calidad en las organizaciones, ya que permite, de una forma sencilla, agrupar y visualizar las razones que han de estar en el origen de un cualquier problema o resultando que se pretenda mejorar.

### **2.3 Cuadro de mando integral**

El Cuadro de Mando es una herramienta estratégica que se utiliza para definir con una mayor claridad y precisión los objetivos que facilitan la supervivencia y el desarrollo de las empresas, y nos permite establecer un camino organizado para llevar a cabo lo que tenemos que hacer. Transforma la estrategia en un conjunto de objetivos que tienen en cuenta todas las claves de creación de valor en la empresa y utiliza indicadores financieros y no financieros para medir la consecución de dichos objetivos.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocios, innovación, formación y crecimiento.





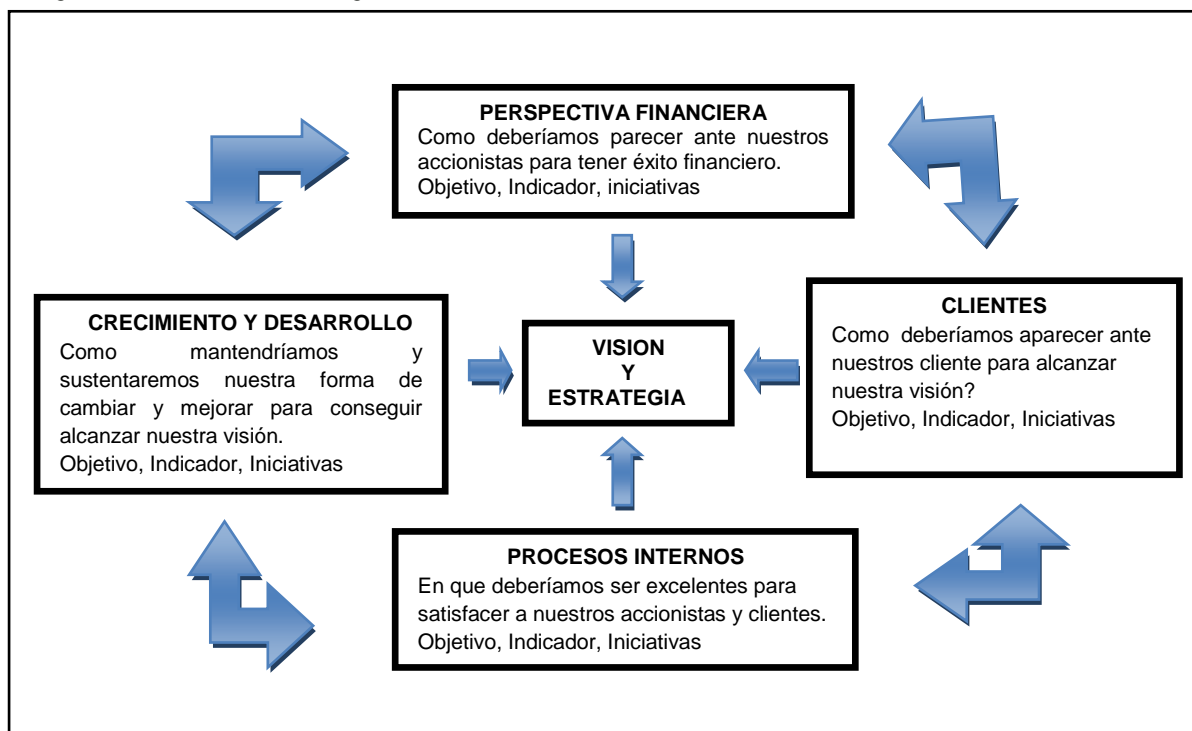
El cuadro de mando integral es un tipo especial de concreción, representación y seguimiento de las estrategias. Es útil para incrementar la probabilidad de ejecución de las estrategias previstas.

El cuadro de mando integral propone cuatro perspectivas importantes: finanzas, clientes, procesos empresariales internos así como potenciales.

En concordancia con la estructura de un Cuadro de Mando Integral la unidad empresarial sigue los siguientes pasos:

- Concreción de los objetivos estratégicos.
- Enlace de los objetivos estratégicos por medio de la cadena de causa-efecto.
- Selección de los indicadores.
- Fijación de los valores de los objetivos
- Determinación de las acciones estratégicas

Figura 2.1 Cuadro de Mando Integral



Fuente: Bibliografía ROBERT S. KAPLAN



### 2.3.1 Perspectiva Financiera.

Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mesurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la organización, acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado o por el valor añadido económico. Otros objetivos financieros el rápido crecimiento de las ventas o la generación del cash flow.

Tabla 2.2 La Perspectiva Financiera

TEMAS ESTRATEGICOS				
		Crecimiento y diversificación de los ingresos	Reducción de costo / mejora la productividad	Utilización de los activos
Estrategia de la Unidad de Negocios	<b>CRECIMIENTO</b>	-Tasas de crecimiento de las ventas por segmento.  -Porcentaje de los ingresos procedente de nuevos productos, servicios y clientes	Ingreso / Empleados	Inversiones (porcentajes de ventas) I+D (Porcentaje de ventas)
	<b>SOSTENIMIENTO</b>	Cuota de cuentas y clientes seleccionados.  Venta cruzada.  Porcentaje de ventas de nuevas aplicaciones.  Rentabilidad de la línea de producto y clientes	Costo frente a competidores  Tasas de reducción de coste.  Gastos indirectos (porcentaje de ventas)	Ratios de capital circulante (ciclo de maduración).  ROCE por categoría de activos claves.  Tasa de utilización de los activos.
	<b>RECOLECCIÓN</b>	Rentabilidad de la línea de producto y clientes.  Porcentaje de cliente no rentable.	Costos por unidad (por unidad, por transacción)	Periodo de recuperación.

Fuente: Bibliografía NORTON S. KAPLAN



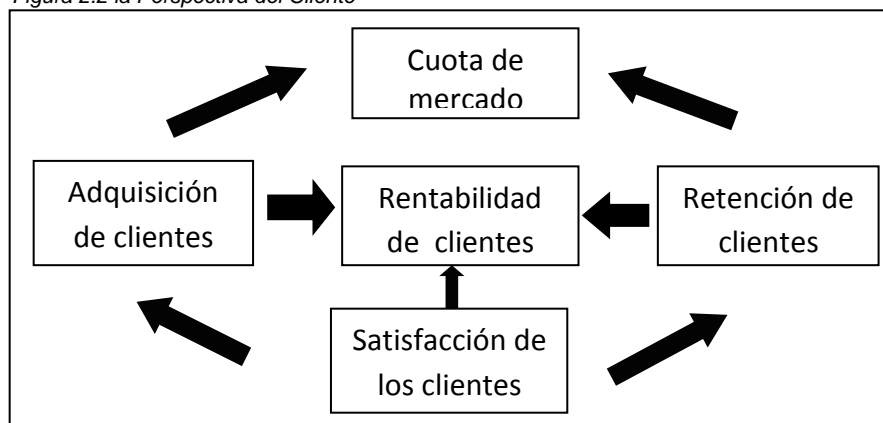
### 2.3.2. Perspectiva del Cliente.

En la perspectiva del cliente se identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios, que resultan de una estrategia bien formulada y bien implantada. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la fidelidad, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

Además de satisfacer y agradar al cliente, los gerentes de unidades de negocio deben, dentro de la perspectiva del cliente, traducir sus declaraciones de visión y estrategia en unos objetivos concretos basados en el mercado y los clientes.

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Eso quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del Cuadro de Mando Integral.

Figura 2.2 la Perspectiva del Cliente



Fuente: Bibliografía NORTON S. KAPLAN

Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por coste-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.



### 2.3.3. Perspectiva del Proceso Interno

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

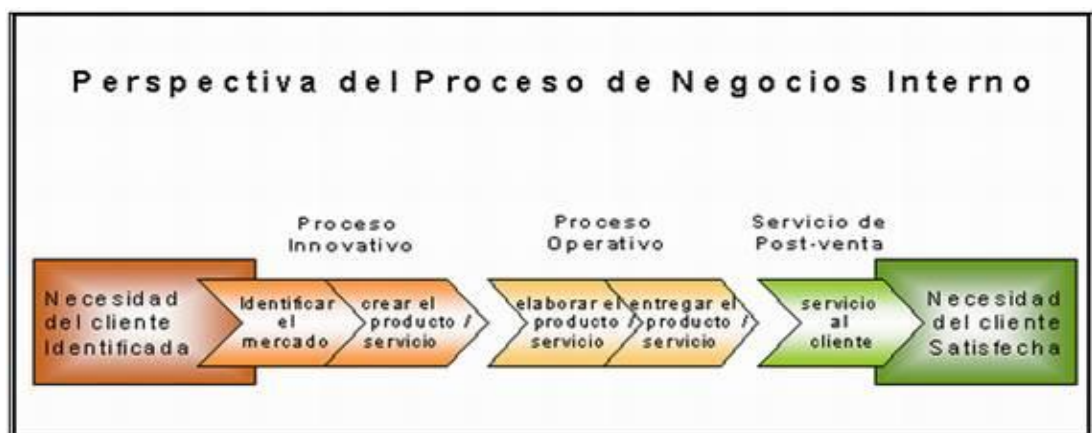
- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización.

La cadena de valor del proceso interno abarca tres procesos principales:

- Innovaciones.- La unidad de negocio investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes, y luego crea los productos o servicios que satisfarán esas necesidades.
- Operaciones.- Empieza con la recepción de un pedido y termina con la entrega del producto o servicio al cliente, recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna.
- Servicio posventa.- Incluye las garantías y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos.

Figura 2.3 Perspectiva del Proceso Interno.



Fuente: bibliografía NORTON S. KAPLAN



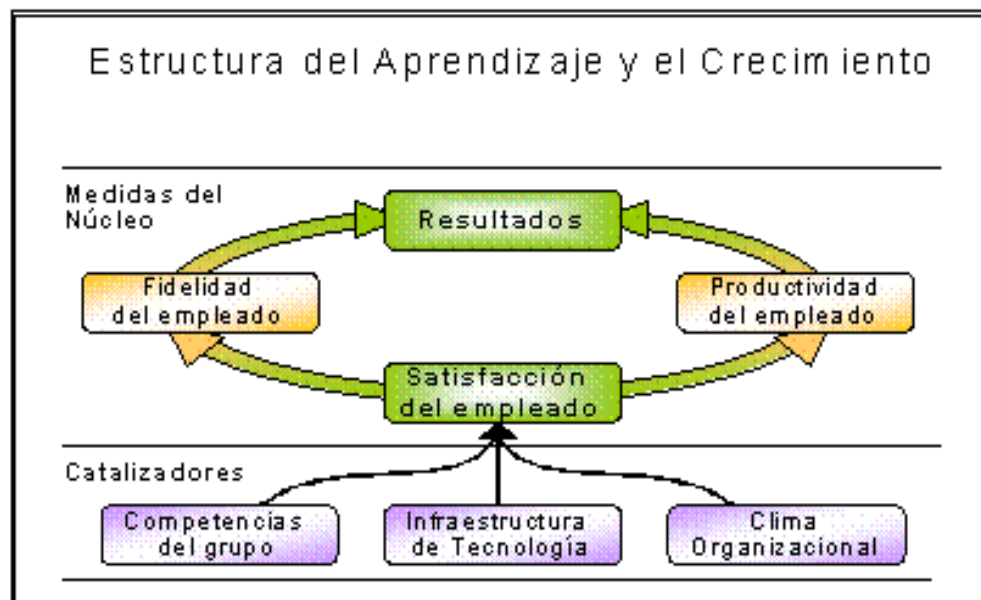
### 2.3.4. Perspectiva de formación y Crecimiento

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente y proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de cliente

Utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Además, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas.

La formación y crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las capacidades de las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización. Los objetivos financieros, de clientes y de procesos internos revelarán grandes vacíos entre las capacidades existentes de las personas, los sistemas y los procedimientos; será importante invertir en la recualificación de empleados, potenciar los sistemas y tecnología de la información y coordinar los procedimientos y rutinas de la organización.

FIGURA 2.4 PERSPECTIVA DEL APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO



FUENTE: BIBLIOGRAFIA NORTON S. KAPLAN



## CAPÍTULO 3

### DISEÑO, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE INDICADORES

La presente investigación tiene como campo de aplicación a ROSMEI S.A., Empresa Industrial de la Provincia de Santa Elena a quienes se les propone la aplicación de indicadores de gestión para evaluar su rendimiento como herramienta gerencial sencilla y de fácil aplicación.

El diseño de indicadores de gestión nos permitirá medir el cumplimiento o incumplimiento en el logro de las metas de las áreas de Producción, Comercialización, Administración y Recursos Humanos y poner en marcha lineamientos que consoliden sus fortalezas y mejoren sus debilidades.

#### **3.1. Identificación de las áreas relevantes, variables y objetivos**

Para medir el alcance de los objetivos, se ha de expresar de forma cuantificable: El análisis D. A. F. O. (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) que nos proporcionan el marco adecuado para evaluar la situación de la empresa en cada momento y poder así establecer las áreas críticas de la compañía Rosmei S.A.

Análisis DAFO de la Compañía Rosmei S.A por departamentos.

Producción.

Recursos Humanos.

Comercialización.

Administración.



Tabla 3.1 Análisis FODA Compañía Rosmei S.A.

Área de Producción	
Fortalezas	Debilidades
<p>Capacidad instalada con tendencia a la modernización.  Versatilidad: posibilidad de aumento de líneas de producción.</p> <p>Sistemas de aseguramiento de la calidad del producto.</p> <p>Amplia Infraestructura.</p> <p>Eficiencia y Eficacia productiva.</p>	<p>Falta de de flota pesquera.</p> <p>Descentralización del proceso productivo.</p> <p>Agotamiento de recursos.</p> <p>Falta departamento control de calidad.</p> <p>Variabilidad del costo de materia prima.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Nuevas técnicas de procesos.</p> <p>Implementación de tecnología de punta.</p> <p>Disposición de recursos para la adquisición de maquinarias.</p> <p>Demanda externa creciente de productos de alta calidad.</p>	<p>Incertidumbre de materia prima disponible.</p> <p>Casos de incumplimiento de estándares de calidad en harina (penalización de precio)</p> <p>Sustitutos del productos</p> <p>Periodos de vedas establecidos.</p>
Área de Comercialización	
Fortalezas	Debilidades
<p>Empresa reconocida en Colombia y Japón.</p> <p>Alta demanda de harina y aceite de pescado por utilización en balanceados y derivados.</p> <p>Buen posicionamiento de producto de alta calidad de proteína (68% en adelante)</p> <p>Efectivos Canales de Distribución.</p> <p>Demanda bastante sensible al precio</p> <p>Buenas relaciones con los proveedores.</p>	<p>Incumplimiento del producto genera mala imagen.</p> <p>Personal de ventas calificado.</p> <p>Falta de promoción de la empresa por internet.</p> <p>Insuficiente infraestructura adecuada.</p> <p>Deficiente sistema de información de precios.</p> <p>Altos costos afectan la comercialización de productos.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Demanda externa creciente por productos pesqueros procesados de calidad.</p> <p>Plan agresivo de Marketing.</p> <p>Demanda creciente por la existencia de mercados insatisfechos.</p> <p>Fidelidad de los clientes hacia nuestro producto.</p>	<p>Aparición de sustitutos para la harina de pescado.</p> <p>Incremento de barreras arancelarias</p> <p>Inestabilidad económica – política</p> <p>Competencia</p> <p>Incumplimiento de la calidad del producto.</p>



Área de Administración	
Fortalezas	Debilidades
<p>La empresa goza de solidez financiera            Buenas relaciones laborales.</p> <p>Personal administrativo experimentado.</p> <p>Restablecimiento del principio de autoridad.</p> <p>Apoyo en obras de infraestructura.</p>	<p>Falta de organización interna.</p> <p>Carencia de manual de funciones personal de administración.</p> <p>Falta mejorar la red de control interno en sistema contable.</p> <p>Discontinuidad de las políticas x cambio de administradores.</p> <p>Falta de coordinación inter-institucional y gremial.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Descentralización.</p> <p>Captación de recursos para ejecución de obras de infraestructura y desarrollo de proyectos.</p> <p>Integración de nuevas redes de información.</p> <p>Adquirir software de contabilidad y administración.</p> <p>Aprovechar eficientemente recursos existentes.</p>	<p>Exceso de controles internos.</p> <p>Discontinuidad de las políticas por cambio de administración.</p> <p>Migración de profesionales calificados por búsqueda de mejores condiciones económicas.</p> <p>Falta de recursos para implantar software.</p> <p>Autoritarismo de alta gerencia.</p>

Área de Recursos Humanos	
Fortalezas	Debilidades
<p>Buenas relaciones laborales</p> <p>Personal de producción experimentado.</p> <p>Capacidad de trabajar bajo presión.</p> <p>Personal estable.</p>	<p>Insuficiencia de personal técnico</p> <p>Falta de programas de capacitación y desarrollo</p> <p>Falta de comunicación.</p> <p>Falta de organización funciones en personal de Planta.</p> <p>Poco interés por funciones más complejas.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Capacitación constante.</p> <p>Mano de obra de excelente calidad y a bajo costo.</p> <p>Incrementos de beneficios laborales para mejorar procesos.</p> <p>Reformas al Código Laboral</p>	<p>Nuevas oportunidades de trabajo</p> <p>Enfermedades Y Accidentes laborales</p> <p>Falta de implementos de seguridad.</p> <p>Inestabilidad económica y laboral.</p>

*Fuente: Elaborado por Autores.*





**3.1.1 Área de Producción.-** Analizar y evaluar el proceso de producción nos permite detectar los errores o amenazas existentes en este proceso, partiendo de que la empresa no utiliza el total de su capacidad instalada debido a que no cuenta con flota pesquera propia y que las políticas de pago a proveedores no se aplican en forma efectiva, lo genera que genera altos costos y no permite incrementar la producción en su real capacidad con la implantación de Planta de Agua de Cola.

Referente a la calidad del producto, cuenta con un sistema de control de calidad de materia prima (pescado) para elaborar harina y aceite de pescado de excelente calidad, logrando ser competitivo y satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

### 3.1.1.1 Plan Operativo del Departamento de Producción

Tabla 3.2 Plan Operativo de Producción

PLAN OPERATIVO ROSMEI S.A.		
	Objetivo Operativo	Metas
DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN	Incorporar en un 100% maquinarias y equipos (Planta de Agua de Cola) a un costo de USD 459.000,00	Obtener recursos de la CFN dólares hasta Diciembre del 2008.
	Incrementar la capacidad de producción utilizada de la compañía en un 90%	Mejorar las políticas de pago a los proveedores de MP. Hasta dic.2008.
	Incrementar la producción de harina de pescado en un 40%.	Hasta diciembre del 2008 mediante el aumento del 50% de los proveedores
	Aumentar el 50% proveedores de materia prima para la compañía	Hasta diciembre del 2008.
	Reducir en un 10 % los costos de producción.	Control de costos y gastos innecesarios durante todo el año.
	Incrementar la calidad de harina de pescado de la compañía Rosmei S.A. en un 100% con un costo de \$ 700,00 mensuales.	Control de calidad de la harina mediante análisis bromatológico.
	Mantener en excelentes condiciones nuestras maquinarias con la contratación de técnicos a un costo de USD 500,00 mensuales.	Realizar mensualmente mantenimiento técnico y especializado a las maquinarias.

Fuentes: Rosmei S.A.



### **3.1.1.2 Variables del departamento de producción de la Cía. Rosmei S.A.**

- Expansión de la capacidad de producción.
- Capacidad de producción utilizada en planta
- Variación de la producción
- Variación costo Materia Prima
- Variación de costos de fabricación
- Incremento de proveedores
- Nivel de calidad de la harina de pescado.

### **3.1.1.3 Objetivos del Departamento de Producción de la Cía. Rosmei S. A.**

Los objetivos que se pretenden alcanzar dentro del área de producción para lograr incrementar la producción son los siguientes:

- Mejorar la selección adecuada de la materia prima (pescado).
- Mejorar el proceso a través de la adquisición de una planta de recuperación de desperdicios, se incrementará la producción, se reducirán los desperdicios del proceso y se utilizará la capacidad instalada de la planta.
- Obtener un producto terminado de calidad a través de análisis bromatológico a la harina de pescado por lotes de producción.
- Lograr Fidelidad de los proveedores.
- Reducir costos de producción.
- Implementar de laboratorio de análisis de harina y aceite de pescado.



**3.1.2 Área de Recursos Humanos.**- Debemos resaltar la importancia de este rubro en una organización, ya que el capital humano es el que crea y pone en práctica las estrategias e innovaciones de sus organizaciones, por tanto un uso eficiente y eficaz del recurso humano ayuda a las organizaciones a lograr sus metas y generar productividad.

Al obtener mayor productividad los costos bajan y las utilidades crecen y esto ocasiona que exista calidad en el entorno laboral logrando obtener empleados altamente motivados. La empresa cuenta con un personal capacitado y con experiencia en el proceso de elaboración de harina y aceite de pescado, pero los adelantos tecnológicos requieren una constante preparación en todas las áreas que les permita competir por mejores plazas de trabajo y llenar las expectativas de sus jefes.

### 3.1.2.1 Plan Operativo del Departamento de Recursos Humanos

Tabla 3.3 Plan Operativo de Recursos Humanos

PLAN OPERATIVO ROSMEI S.A.		
	Objetivo Operativo	Metas
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	Capacitar al 100% personal de la Compañía Rosmei con un costo de \$ 1800,00	Hasta finales del 2008.
	Capacitar todas las áreas que conforman la empresa para mejorar productividad.	Hasta diciembre del 2008
	Realizar en un número de 8 capacitaciones al personal de la planta de la Compañía.	Mejorar el desempeño de todo el personal y adquirir nuevas destrezas.
	Capacitar al 100% del personal de producción y comercialización de la compañía Rosmei S.A.	Hasta el diciembre del 2008
	Dotar de uniformes al 100% del personal en todas sus áreas.	Lograr crear mejores condiciones laborales y precautelar la seguridad de los mismos.
	Incorporar a la empresa un 3% de personal calificado en el área de producción.	Mejorar el manipuleo y manejo de maquinarias sofisticadas (Planta de Agua de Cola) Julio del presente año.

Fuentes: Rosmei S.A.

### 3.1.2.2 Variables del Departamento de Recursos Humanos.

- Medir el nivel de capacitación de todo el personal de la compañía.
- Medir el nivel de capacitación por áreas de la compañía.



- Medir el nivel de programación de la compañía.

### **3.1.2.3 Objetivos del Departamento de Recursos Humanos.**

Para mejorar el rendimiento del personal, se requiere establecer estrategias que se encuentran enmarcados en los siguientes objetivos:

- Programas de capacitación constante al personal de acuerdo a sus funciones.
- Establecer medidas y controles que fortalezcan el esfuerzo físico, mental y laboral de los trabajadores.
- Fortalecer la unidad y sentimientos de solidaridad, respeto y responsabilidad entre sus colaboradores a través del diálogo en la solución de conflictos.
- Estimulación constante en la valoración del desempeño laboral del recurso humano con la finalidad de incrementar la productividad.

**3.1.3 Área de Comercialización.-** La importancia de analizar el departamento de comercialización nos permitirá determinar si estamos ofreciendo un servicio adecuado de calidad, rapidez de entrega, eficiencia de nuestro personal de ventas y precios competitivos y de no ser así realizar correctivos que ayuden a maximizar su rendimiento hasta lograr cumplir con su objetivo que es incrementar la cartera de clientes.

En la actualidad la empresa tiene un alto reconocimiento en el mercado nacional el mismo que es proyectado en la fidelidad de sus clientes, pero la visión de sus directivos está proyectada a la exportación por lo que se debe incrementar y capacitar al personal de ventas y realizar un plan de marketing que nos permita abarcar el mercado y atraer nuevos prospectos.



### 3.1.3.1 Plan Operativo de la Cía. Rosmei S.A.

Tabla 3.4 Plan Operativo de Comercialización

PLAN OPERATIVO ROSMEI S.A.		
	Objetivo Operativo	Metas
<b>DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN</b>	Exportar nuestros productos a nuevos mercados (México, Colombia, Alemania, Japón).	2 veces al mes partir del mes de Marzo del presente año.
	Lograr en un 40% el reconocimiento del producto el mercado nacional	Posesionar nuestra harina de pescado hasta finales de este año.
	Incrementar en un 90 % la venta de la harina de pescado hasta diciembre del 2008 a través de una agresiva campaña de marketing a un costo de \$200 mensuales.	Aprovechar los meses de mayor demanda del producto (octubre, noviembre diciembre). Captar nuevos clientes durante todo el año.
	Cumplir con las expectativas del cliente en un 100 % reduciendo los pedidos no despachados a 20	Ofrecer un producto de primera calidad con peso justo y a un precio razonable y poder abastecer a los clientes durante todo el año
	Ampliar nuestra cartera de clientes en un 30 % en el mercado nacional e internacional.	Aperturar nuevos nichos aun no saturados por la competencia durante los 6 primeros meses del año.
	Incrementar el personal de ventas en un 100 %. Se cancelará por sus servicios USD 500,00 dólares mensuales.	Adquisición del personal se la realizará en abril.  Llegar a nuevos mercados
	Reducir en un 100% las devoluciones de harina de pescado mensualmente hasta diciembre del 2008.	Mejorar la calidad de harina de pescado mediante el análisis periódico de los lotes.

Fuentes: Rosmei S.A.

### 3.1.3.2 Variables del Departamento de Comercialización

- Medir el nivel de cumplimiento de las ventas programadas.
- Medir el nivel de aceptación del producto.
- Medir el nivel de ventas perdidas.
- Medir el nivel del incremento de clientes nuevos.



### 3.1.3.3 Objetivos del Departamento de Comercialización

Para lograr ser competitivo y posicionar nuestro producto en el mercado nacional e internacional se establecen los siguientes objetivos:

- Ampliar una oferta competitiva del producto en función a la demanda real nacional e internacional.
- Incrementar cobertura en nichos no explorados y mercados insatisfechos para maximizar ventas y rentabilidad empresarial.
- Capacitar e incrementar el personal de ventas.
- Realizar campañas publicitarias, con la finalidad de captar clientes.

**3.1.4 Área de Administración.-** Se puede establecer que este departamento es el más fortalecido de la empresa, existiendo una sólida relación de planeación de objetivos enmarcados dentro de la visión de Rosmei S.A.

Se requiere crear un ambiente, en el que trabajando en equipo, se logren objetivos en forma eficiente y eficaz ya que se cuenta con directivos de gran nivel y comprometidos con la empresa en buscar expandir y posesionar su negocio a través de la conservación del medio ambiente como política prioritaria de la empresa.

La estructura organizativa de Rosmei S.A., consta de un Presidente que representa jurídicamente a la empresa, un Gerente General que planifica y coordina los departamentos de finanzas y producción (áreas funcionales de la empresa)

La empresa no cuenta con un área financiera por lo que su Gerente General cumple las funciones de coordinar y financiar los recursos de la empresa.

Además se cuenta con la Asesoría Legal de un Abogado que representa jurídicamente a la empresa y se encarga de la presentación de documentos en los diferentes Ministerios y de organizar la situación laboral de la empresa.



### 3.1.4.1 Plan Operativo del Departamento de Administración.

Tabla 3.5 Plan Operativo de Administración

PLAN OPERATIVO ROSMEI S.A.		
	Objetivo Operativo	Metas
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	Incrementar en un 20% la utilidad de la Compañía Rosmei S.A. hasta finales del 2008.	Mejorar la rentabilidad de la empresa
	Capacitar al 100% del Personal Administrativo en el Manejo del Sistema de Contabilidad el costo de la capacitación es de USD 500,00 dólares.	Durante el mes de mayo, implantar sistema de contabilidad
	Diseñar un organigrama de funciones tanto administrativas como operativas, el costo de la implantación es de USD 600,00 dólares.	Establecer los lineamientos y funciones determinadas para cada área o departamento. Se prevé que el Diseño de las Funciones esté previsto para Mayo 2008.
	Reducir en un 70% hasta finales del 2008 de las obligaciones de la Compañía Rosmei S.A.	Cumplir con sus obligaciones de pago y recuperar la inversión adquirida.
	Implementar el Estudio de Impacto Ambiental EX – POST y PLAN DE MANEJO AMBIENTAL, Con un presupuesto de USD 5.000,00 dólares.	Obtener licencia ambiental en el Año 2008
	Establecer en un 60 % el Capital de trabajo de la compañía Rosmei S.A.	Hasta diciembre del 2008.

Fuentes: Rosmei S.A.

### 3.1.4.2 Variables del Departamento de Administración

- Medir el grado de capital de trabajo de la empresa.
- Medir el grado de obligación de la empresa.
- Medir el grado de eficiencia de operación de la empresa.

### 3.1.4.3 Objetivos del Departamento de Administración

Los objetivos planteados por la Administración son:

- Obtener la Licencia Ambiental a través de un estudio consciente de sus contaminantes.



- Desarrollo empresarial, de acuerdo al logro de sus objetivos planteados dentro de las estrategias implementadas.
- Mayor rendimiento en la gestión de la empresa, al lograr alcanzar la efectividad y eficacia de las actividades programadas y desarrolladas.
- Establecer ambiente de confianza, seguridad y relación de calidad patrono-empleado.
- Demostrar que el desarrollo de la empresa se debe a la participación de aquellos que rodean a la empresa generando beneficios de manera directa o indirecta para el entorno donde se encuentra ubicada Rosmei S.A.

### 3.2 Preparación de indicadores.

Los indicadores establecidos dentro de este estudio están orientados a medir los resultados alcanzados permitiéndonos corregir deficiencias para alcanzar el resultado deseado por la Compañía Rosmei S.A.

#### Indicadores de gestión de la empresa Rosmei S.A. por departamentos:

##### DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

<u>INDICADOR</u>	<u>FORMULA</u>
1. Expansión de la capacidad de producción	$= I = \frac{\text{Incremento del Activo Fijo}}{\text{Activo Fijo}} * 100$
2. Capacidad utilizada	$= I = \frac{\text{Produccion Real}}{\text{Capacidad de Produccion}} * 100$
3. Nivel de Proveedores	$= I = \frac{N^{\circ} \text{ Prov. nuevos 2008}}{\text{Total Proveedores}} * 100$
4. Variación de los Costos	$= I = \frac{\text{Costo de Materia Prima}}{\text{Costo de Fabricacion}} * 100$





5. Nivel de calidad de producto =  $I = \frac{\text{Calidad Obtenida en el Proceso}}{\text{Calidad Total}} * 100$

### DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

<u>INDICADOR</u>	<u>FORMULA</u>
1. Nivel de capacitación	= $I = \frac{\text{Total de Empleados Capacitados}}{\text{Total Capacitados}} * 100$
2. Nivel de capacitación por áreas	= $I = \frac{\text{Areas Capacitadas}}{\text{Total de Areas Capacitadas}} * 100$
3. Numero de Capacitaciones	= $I = \frac{\text{Capacitac. Realizadas}}{\text{Capacitac. Programada.}} * 100$
4. Nivel Capacitación Área Producción	= $I = \frac{\text{Emp. Capac. Produccion}}{\text{Total Empleados Produccion.}} * 100$
5. Nivel Capacitación Área Comercialización	= $I = \frac{\text{Emp. Capac. Comercializacion}}{\text{Total Empleados Produccion.}} * 100$

### DEPARTAMENTO COMERCIALIZACIÓN

<u>INDICADOR</u>	<u>FORMULA</u>
1. Cumplimiento del programa de ventas	= $I = \frac{\text{Volumen Real de Ventas}}{\text{Volumen Programado}} * 100$



2. Aceptación de los productos =  $I = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Devoluciones}} * 100$
3. Nivel de ventas perdidas =  $I = \frac{\text{Total de Pedidos no Despachados}}{\text{Total de Ventas}} * 100$
4. Incremento de clientes =  $I = \frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total Cliente}} * 100$

**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN**

- | <b><u>INDICADOR</u></b>    | <b><u>FORMULA</u></b>  |
|----------------------------|--|
| 1. Capital de trabajo      | = $I = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activo Circulante}} * 100$ |
| 2. Grado de obligación     | = $I = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$            |
| 3. Eficiencia de operación | = $I = \frac{\text{Utilidad Obtenida}}{\text{Utilidad Estimada}} * 100$  |



3.3 Diseño de Cuadro de Indicadores de la Compañía Rosmei S.A.

Tabla 3.6 Indicador: Expansión de la capacidad de producción .

ÁREA DE PRODUCCIÓN							
<b>Objetivo Operativo.-</b> Incorporar en un 100% maquinarias y equipos (Planta de Agua de Cola) hasta Diciembre del 2008							
<b>Indicador.</b> De Eficacia							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de maquinarias incorporadas a la compañía Rosmei S.A hasta Diciembre del 2008	Altos costos de maquinarias.  Falta de capital para invertir.  Capacidad de endeudamiento.  Viabilidad del proyecto  Políticas de la CFN	$I = \frac{\text{Increm. ActivoFijo}}{\text{ActivoFijo}} * 100$ $I = \frac{571398.78}{570801,73} * 100 = 100,10\%$	%	Al finalizar Diciembre del 2008	100% objetivo Rango = $\pm$ 5%	Estados Financieros de la Compañía Rosmei S.A.	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{100,10}{100} * 100 = 100,10\%$ Brecha DF = 0,10%

Fuente: Elaborado Por Autores



TABLA 3.7 Indicador: Capacidad Utilizada

<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>							
<b>Objetivo Operativo.-</b> Incrementar en un 90% la capacidad utilizada de la Compañía Rosmei S.A., mediante la contratación de personal de producción (2 operadores) y la implantación de Planta de Agua de Cola hasta diciembre del 2008.							
<b>Indicador:</b> de Eficiencia.							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de la capacidad utilizada de la compañía Rosmei S.A incrementada hasta diciembre del 2008	Disponibilidad y variación de adquisición de materia prima	$I = \frac{\text{Prod. real planta Convenc.}}{\text{Capacidad de Produccion}} * 100$ $I = \frac{281,71}{600} * 100 = 46,95\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	90% objetivo Rango = <sup>+</sup> <sub>-</sub> 5%	Dpto. de Producción de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{46,95}{90} * 100 = 52,16\%$ <p>Brecha DF = 47,84%</p>
	Falta de flota pesquera						
	Altos costos	$I = \frac{\text{Prod. real planta anexo Aguac.}}{\text{Capacidad de Produccion}} * 100$ $I = \frac{477,69}{600} * 100 = 79,62\%$	%				$I = \frac{79,67}{90} * 100 = 88,52\%$ <p>Brecha DF = 11,53%</p>
	Nuevas Maquinarias						

FUENTE: Elaborado por Autores



Tabla 3.8 Indicador: Nivel de Proveedores

<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>							
<p><b>Objetivo Operativo.-</b> Incrementar en un 50% el número de proveedores de materia prima de la Compañía Rosmei S.A., hasta diciembre del 2008.</p> <p><b>Indicador:</b> de Eficiencia.</p>							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACION</b>
<p>Porcentaje de Proveed. Incremento. en la compañía Rosmei S.A incrementada hasta diciembre del 2008</p>	<p>Disponibilidad de recurso económico para pronto pago.</p> <p>Falta de estrategia para atraer a mas proveedores.</p>	$I = \frac{N^{\circ} \text{ Prov. nuevos 2008}}{\text{Total Proveedores}} * 100$ $I = \frac{23}{106} * 100 = 21,70\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	<p>50% objetivo</p> <p>Rango = <math>\pm</math> 5%</p>	Dpto. de Producción de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{21,70\%}{50} * 100 = 43,40$ <p>Brecha DF = 6,6</p>

Fuente: Elaborado por Autores.



Tabla 3.9 Indicador: Variación de los Costos

<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>							
<b>Objetivo Operativo:</b> Reducir en un 10 % los costos de producción de la Compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008 mediante el control de costos y gastos innecesarios.							
<b>Indicador:</b> de Eficiencia.							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de la variación del costo del producto de la compañía Rosmei S.A reducidos hasta diciembre del 2008	Disponibilidad de recursos.	$I = \frac{\text{Costo de M. P. Planta Conv.}}{\text{Costo de Fabricacion}} * 100$ $I = \frac{163.131,85}{205.487,10} * 100 = 79,39\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	10% Rango = <sup>+</sup> <sub>-</sub> 5%	Archivo del departamento de Producción de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{79,39}{100} * 100 = 79,39\%$ <p>Brecha DF = 20,61%</p>
	Variación en el precio de la materia prima.	$I = \frac{\text{Costo de M. P. Planta Conv.}}{\text{Costo de Fabricacion}} * 100$ $I = \frac{244.476,48}{314356.41} * 100 = 77,77\%$	%				$I = \frac{77,77}{100} * 100 = 77,77\%$ <p>Brecha DF = 22,23%</p> <p style="text-align: center;"><b>Reducción</b></p> <p>22,23 – 20,61= 1,62%</p>
Alta competencia							

Fuente: Elaborado por Autores.



Tabla 3.10 Indicador: Nivel de Calidad del Producto

<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>							
<b>Objetivo Operativo:</b> Incrementar en un 100% la calidad de harina de pescado de la compañía Rosmei S.A. con un costo de \$ 700,00 mensuales hasta diciembre del 2008.							
<b>Indicador:</b> De Calidad.							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACIÓN</b>
Porcentaje de calidad de harina de pescado incrementado en la compañía Rosmei S.A hasta diciembre del 2008  Cantidad de dólares invertidos en el análisis de calidad de la harina de la Cía. Rosmei S.A hasta dic. 2008	Disponibilidad de recursos	$I = \frac{\text{Calidad Obten. en el Proc}}{\text{Calidad Total}} * 100$ $I = \frac{70.49}{70} * 100 = 100,07\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	100% objetivo Rango = $\pm 5\%$	Archivo de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{100,07}{100} * 100 = 100,70\%$ Brecha F = 0,70%
	Tiempo  Exigencia de clientes  Altos costos de análisis.  Falta de laboratorios en la provincia.	No aplica  \$ 930,02	USD	A finales de diciembre del 2008	\$ 700,00	Archivo del Depart. de Contabilidad	$I = \frac{930,02}{700,00} * 100$ I = 132,86% Brecha F = 32,86%

Fuente: Elaborado por Autores



Tabla 3.11 Indicador: Nivel de Capacitación

<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>Objetivo Operativo:</b> Capacitar al 100% del personal de la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008 con un costo de \$ 1.800 anuales.							
<b>Indicador:</b> De Eficiencia.							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de capacitación del personal de la compañía Rosmei S.A hasta diciembre del 2008	Disponibilidad de recursos	$I = \frac{\text{Tot.EmpleadosCapacitados}}{\text{TotalEmpleados}} * 100$	%	Al finalizar diciembre del 2008	100% objetivo Rango = $\pm 5\%$	Archivo de la Compañía Rosmei S.A.	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$  $I = \frac{80}{100} * 100 = 80\%$ Brecha DF = 20%
	Falta de tiempo	$I = \frac{28}{35} * 100 = 80\%$					
Cantidad de recursos invertidos en la capacitación del personal de la Compañía Rosmei hasta diciembre del 2008	Empleados nuevos		USD	Al finalizar diciembre del 2008	\$ 1.800,00	Archivo del Dpto. de administración	$I = \frac{2100}{1800} * 100 = 116.67\%$  $I = \frac{116,76}{100} * 100 = 116,67\%$ Brecha DF = 16,67%
	Interés de los participantes						
	Altos costos de capacitación	No Aplica \$ 2.100,00					
	Ausencia de los empleados.						

Fuente: Elaborado por Autores





Tabla 3.12 Indicador: Nivel de Capacitación por Áreas

<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>Objetivo Operativo:</b> Capacitar al 100% de las áreas que conforman la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008							
<b>Indicador:</b> De Eficiencia.							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de áreas de la compañía Rosmei S.A. capacitadas hasta diciembre del 2008	Disponibilidad de recursos Falta de motivación Incremento de personal Tiempo de programación	$I = \frac{\text{Áreas Capacitadas}}{\text{Total de Áreas de la Empresa}} * 100$ $I = \frac{3}{4} * 100 = 75\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	90% objetivo Rango = $\pm$ 5%	Archivo de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{75}{100} * 100 = 75\%$ <p>Brecha DF = 25%</p>

Fuente: Elaborado por Autores



Tabla 3.13 Indicador: Número de Capacitación

<b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>							
<b>Objetivo Operativo:</b> Realizar 8 capacitaciones al personal de la de la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008							
<b>Indicador:</b> De Eficiencia.							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Número de capacitación realizadas en la compañía Rosmei S.A hasta diciembre del 2008	Disponibilidad de recursos Falta de coordinación Altos costos de capacitación Falta de implementos. Interés por parte de los administradores.	$I = \frac{\text{Capacitac. Realizadas}}{\text{Capacitac. Programada}} * 100$ $I = \frac{5}{8} * 100 = 62,50\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	100% objetivo  Rango = <sup>+</sup> <sub>-</sub> 5%	Archivo de la Compañía Rosmei S.A.	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{62.50}{100} * 100 = 62.50\%$ <p>Brecha DF = 37,50%</p>



Fuente: Elaborado por Autores

Tabla 3.14 Indicador: Nivel de Capacitación Área de Producción.

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS							
<b>Objetivo Operativo:</b> Capacitar al 100% del personal de Producción la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008							
<b>Indicador:</b> De Eficiencia							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION



<p>Porcentaje de personal de Producción la compañía Rosmei S.A capacitados hasta diciembre del 2008</p>	<p>Ausencia del Personal Poco interés Trabajo Calamidad doméstica Permisos. Personal de planta nuevos Viajes</p>	$I = \frac{\text{Emp. Capac. Produccion}}{\text{Total Empleados Produccion.}} * 100$ $I = \frac{12}{13} * 100 = 92,31\%$	<p>%</p>	<p>Al finalizar diciembre del 2008</p>	<p>100% objetivo Rango = <math>\pm</math> 5%</p>	<p>Archivo de la Compañía Rosmei S.A.</p>	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{92.31}{100} * 100 = 92,31\%$ <p>Brecha DF = 7,69%</p>
---	--	--	----------	--	--	---	---

Fuente: Elaborado por Autores

<p style="text-align: center;"><b>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b></p>							
<p><b>Objetivo Operativo:</b> Capacitar al 100% del personal de Comercialización la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008.</p>							
<p><b>Indicador:</b> De Eficiencia</p>							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION



Tabla 3.15  
Indicador:  
Nivel de Capacitación  
Área de Comercialización

Porcentaje de personal de Comercialización la compañía Rosmei S.A capacitados hasta diciembre del 2008	<p>Falta de coordinación.</p> <p>Disponibilidad de tiempo</p> <p>Poco interés</p> <p>Falta de incentivos.</p> <p>Enfermedades</p> <p>Altos costos</p> <p>Pocos empleados.</p>	$I = \frac{\text{Emp. Capac. Comercialización}}{\text{Total Empleados Producción}} * 100$ $I = \frac{0}{1} * 100 = 0\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	<p>100% objetivo</p> <p>Rango = <math>\pm</math> 5%</p>	Archivo de la Compañía Rosmei S.A.	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ <p>Ningún empleado se capacitó</p>
--	---	---	---	---------------------------------	---	------------------------------------	---

Tabla 3.16 Indicador: Cumplimiento del Programa de Ventas

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**Objetivo Operativo.-** Incrementar las ventas de harina de pescado en un 90% hasta diciembre del 2008 a través de una agresiva campaña de marketing con un gasto de \$ 200,00 mensuales.

**Indicador:** De Eficiencia

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACIÓN
----------------------	-------------------	-----------------------	------------------	------------	----------	--------	----------------

Fuente: Elaborado por Autores



<p>Porcentaje de venta de harina de pescado de la compañía Rosmei S.A incrementado hasta diciembre del 2008</p> <p>Cantidad de dólares invertidos en la comercialización de h/p de la Compañía ROSMEI S.A hasta Dic. 2008</p>	<p>Disponibilidad de productos</p>	$I = \frac{\text{Volumen Real de Ventas}}{\text{Volumen Programado}} * 100$ $I = \frac{3818,22}{4302,22} * 100 = 88,75\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	90% objetivo	Archivos de la Compañía Rosmei S.A.	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{88,75}{90} * 100 = 98,61$ <p>Brecha DF = 1,39%</p>
	<p>Falta de tiempo</p> <p>Demanda del cliente</p> <p>Costos del producto en el mercado.</p> <p>Efectiva campaña de Marketing</p>	<p>No Aplica</p> <p>\$ 181.62</p>	USD	Al finalizar diciembre del 2008	\$ 200	Archivo del departamento de contabilidad	$I = \frac{181.62}{200} * 100$ <p>I = 90.81%</p> <p>Brecha F = 18,38%</p>

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**Objetivo Operativo:** Reducir hasta diciembre del 2008 las devoluciones de harina de pescado de la compañía Rosmei S.A. en un 100% mediante el análisis periódico por lotes.

**Indicador:**

NOMBRE	FACTORES	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
--------	----------	-----------------------	--------	------------	----------	--------	----------------



DEL	CRITICOS		DE UNIDAD				
<i>Tabla 3.17 Indicador: Aceptación de los Productos</i>							
Porcentaje de devoluciones de harina de pescado de la compañía Rosmei S.A reducidos hasta diciembre del 2008	Variación Calidad del producto Disponibilidad de recursos. Análisis Bromatológico Control del proceso	$I = \frac{\text{Devoluciones}}{\text{Ventas Totales}} * 100$ $I = \frac{540}{3818,22} * 100 = 14,14\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	100% objetivo  Rango = $\pm 5\%$	Archivo de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{14,14}{100} * 100 = 15,71\%$ <p>Brecha DF = 85,86</p>
<i>Tabla 3.18 Indicador: Nivel de Ventas Perdidas</i>							

**ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN**

**Objetivo operativo:** Reducir a 20 el número de pedidos de harina de pescado no despachados de la Compañía Rosmei S.A., hasta diciembre del 2008.

**Indicador:** De Eficacia.

NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
----------------------	-------------------	-----------------------	------------------	------------	----------	--------	----------------



<p>Numero de pedidos de harina de pescado no despachados de la compañía Rosmei S.A hasta diciembre del 2008</p>	<p>Disponibilidad de materia prima</p> <p>Disponibilidad de los productos</p> <p>Utilización de la capacidad instalada.</p> <p>Utilización eficiente de la materia prima.</p> <p>Stop de producto.</p>	<p>No Aplica</p> <p>36 ventas perdidas</p>	<p>Número de veces</p>	<p>Al finalizar diciembre del 2008</p>	<p>20 ventas no despachadas</p> <p>Total de pedidos 240</p>	<p>Departamento de administración de la Compañía Rosmei S.A</p>	<p><math>I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100</math></p> <p><math>I = \frac{36}{240} * 100 = 15\%</math></p> <p>Brecha DF = 85%</p> <p><b>Reducción de pedidos</b></p> <p><math>20 \times 100 / 36 = 55.55</math></p> <p><math>100 - 55.55 = 44.45\%</math></p>
---	--	--	------------------------	--	---	---	---

Fuente: Elaborado por Autores

Tabla 3.19 Indicador: Incremento de Clientes

<p><b>ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN</b></p> <p><b>Objetivo Operativo:</b> Incrementar el número de clientes de la Compañía Rosmei S.A. en un 30% hasta Diciembre del 2008 tanto a nivel nacional como internacional.</p> <p><b>Indicador:</b> De Calidad.</p>
--





NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de incremento de los clientes de la compañía Rosmei S.A hasta diciembre del 2008	Efectividad del plan agresivo de marketing Calidad de producto. Apertura nuevos mercados	$I = \frac{\text{Clientes Nuevos}}{\text{Total Cliente}} * 100$ $I = \frac{3}{9} * 100 = 33.33\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	30%	Departamento de administración de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{33,33\%}{30} * 100 = 111,11$ <p>Brecha F = 11,11%</p>

Fuente: Elaborado por Autores

**ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

**Objetivo Operativo:** Establecer en un 60% el capital de trabajo de la Compañía Rosmei hasta diciembre del 2008.

**Indicador:** de Eficiencia



Tabla 3.20 Indicador: Capital de Trabajo

NOMBRE DEL	FACTORES	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de capital de trabajo de la compañía Rosmei S.A establecido hasta diciembre del 2008	Disponibilidad de efectivo para adquirir materia prima  Compras al contado  Plazos mínimos de pagos  Imprevistos  Retraso en cobros de ventas.	$I = \frac{\text{Capital de Trabajo}}{\text{Activo Circulante}} * 100$ $I = \frac{197675,30}{115883,90} * 100 = 170,58$	USD	Al finalizar diciembre del 2008	100% Objetivo	Archivo de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{197675,30}{115883,90} * 100 = 170,58$ $I = \frac{170,58}{100} * 100 = 170,58$ <p>Brecha DF = 70,58</p>

Fuente: Elaborado por Autores



Tabla 3.21 Indicador: Grado de Obligación

<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</b>							
<b>Objetivo Operativo:</b> Reducir en un 70% de las obligaciones contraídas por la Compañía Rosmei hasta diciembre del 2008.							
<b>Indicador:</b> De Eficiencia.							
<b>NOMBRE DEL INDICADOR</b>	<b>FACTORES CRITICOS</b>	<b>CALCULO DEL INDICADOR</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>ESTANDAR</b>	<b>FUENTE</b>	<b>INTERPRETACION</b>
Porcentaje de reducción de las obligaciones de la compañía Rosmei S.A hasta diciembre del 2008	Altos intereses  Disponibilidad de capital de inversión.  Mejorar producción  Cumplir con disposiciones del M. M.A.	$I = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$ $I = \frac{592.865,82}{848.350,95} * 100 = 69,88\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	70% objetivo  Rango = $\begin{matrix} + \\ - \end{matrix}$ 5%	Archivo de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{69,88\%}{70} * 100 = 99,83$ Brecha F = 0,17

Fuente: Elaborado por Autores



Tabla 3.22 Indicador: Eficiencia de Operación

<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</b>							
<b>Objetivo Operativo:</b> Incrementar en un 20% la utilidad de la empresa hasta finales del 2008.							
<b>Indicador:</b> De Eficiencia							
NOMBRE DEL INDICADOR	FACTORES CRITICOS	CALCULO DEL INDICADOR	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTANDAR	FUENTE	INTERPRETACION
Porcentaje de incremento de utilidad de la compañía Rosmei S.A hasta diciembre del 2008	Producción Altos costos Gastos innecesarios Perdidas y devoluciones Impuestos y contribuciones	$I = \frac{\text{Utilidad Obtenida}}{\text{Utilidad AñoAnterior}} * 100$ $I = \frac{74.795,93}{70.189,20} * 100 = 106,56\%$	%	Al finalizar diciembre del 2008	20% objetivo  Rango = $\pm$ 5%	Archivo de la Compañía Rosmei S.A	$I = \frac{\text{Indicador}}{\text{Estandar}} * 100$ $I = \frac{106,56\%}{100} * 106.56$ $I = 106.56 - 100 = 6.56$ <p>Brecha DF = 13.44%</p>

Fuente: Elaborado por Autores

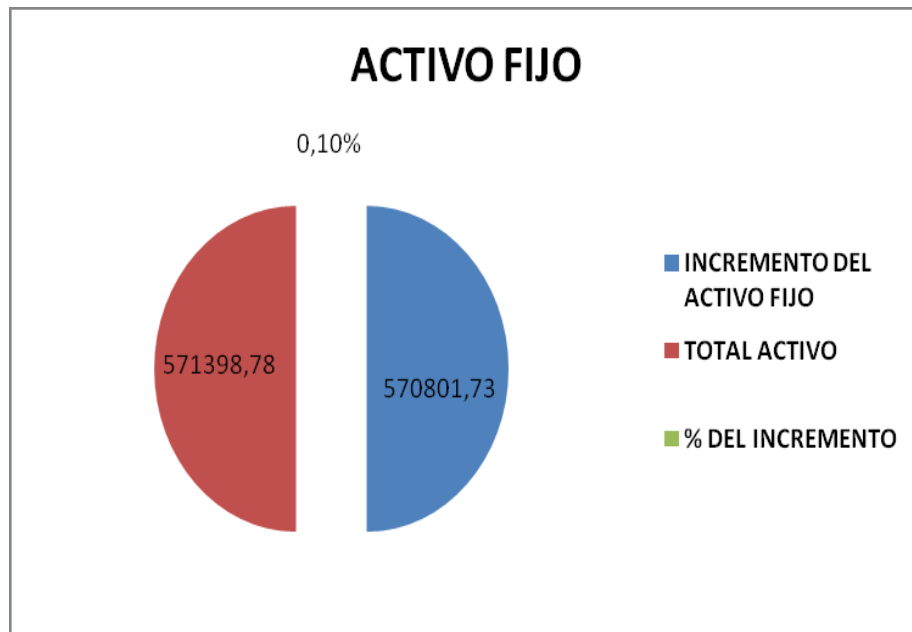


### 3.4 Análisis e interpretación

#### 3.4.1 Departamento de Producción

**Objetivo: Incorporar en un 100% maquinarias y equipos (Planta de Agua de Cola) hasta Diciembre del 2008.**

Figura 3.1 Expansión de la Capacidad de Producción.



Fuente: Elaborado por Autores

La Compañía Rosmei hasta diciembre del 2008 incrementó sus maquinarias en un 100,10% con la adquisición de la Planta de Agua de Cola para aumentar su producción, cumpliendo con su objetivo trazado que era del 100%; el costo de instalar nuevas maquinarias es de \$ 571.398,78 mayor al total del activo presentado en el Balance General que es de \$ 570.801,73. La brecha desfavorable se establece en 0.10% (Ver Anexo 4)

#### Causas que se consideran para cumplir con el objetivo operativo:

- Responsabilidad de sus directivos.
- Tasa Interna de Retorno positiva



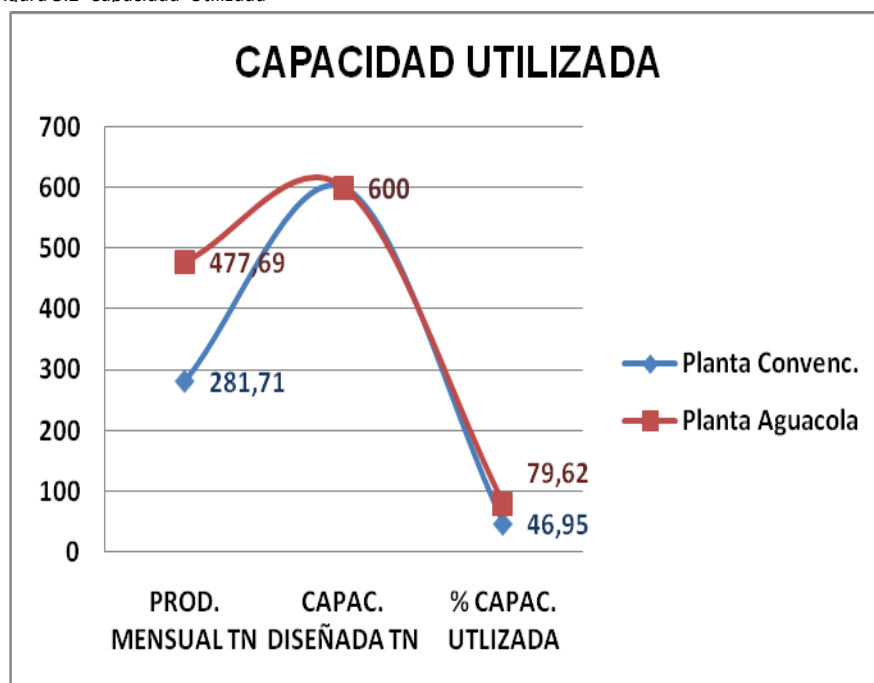
- La empresa opera con capitales propios
- Capacidad de endeudamiento

**Sugerencias para incorporar nuevas maquinarias a la empresa.**

- Plan de Expansión de Producción de la Compañía.
- Tecnificar los procesos.
- Adquirir valor comercial para nuevos créditos.

**Objetivo: Incrementar en un 90% la capacidad utilizada de la Compañía Rosmei S.A., mediante la contratación de personal de producción (2 operadores) y la implantación de Planta de Agua de Cola hasta diciembre del 2008.**

Figura 3.2 Capacidad Utilizada



Fuente: Elaborado por Autores



La capacidad de producción instalada de **ROSMEI S.A.**, es de 600 TN mensuales; con la **Planta Convencional** hasta Agosto del 2008 se producía 281,71 TN. mensuales, lo que indica que utilizaba el 46,95% de su capacidad diseñada, su objetivo se cumplía en un 52,17%, dando como resultado una brecha desfavorable de un 47,83% que es considerada como la capacidad ociosa de la Planta. (Ver Anexo 5)

Al implementar el **Anexo de la Planta de Agua de Cola** la producción mensual se incrementa a 477,69 TN promedio mensual hasta diciembre del 2008; lo que demuestra que la capacidad utilizada de la Planta aumenta a 79,62%, cumpliendo su objetivo en un 88,53% de la meta establecido que es del 90%; se mantiene aún una brecha desfavorable de 11.53% (capacidad ociosa) de las instalaciones. (Ver Anexo 5)

**Las causas que se consideran para no cumplir con el objetivo establecido son:**

- Rosmei S.A., no cuenta con flota pesquera propia.
- La disponibilidad de la materia prima es variable.
- La competencia eleva los precios de adquisición de materia prima.

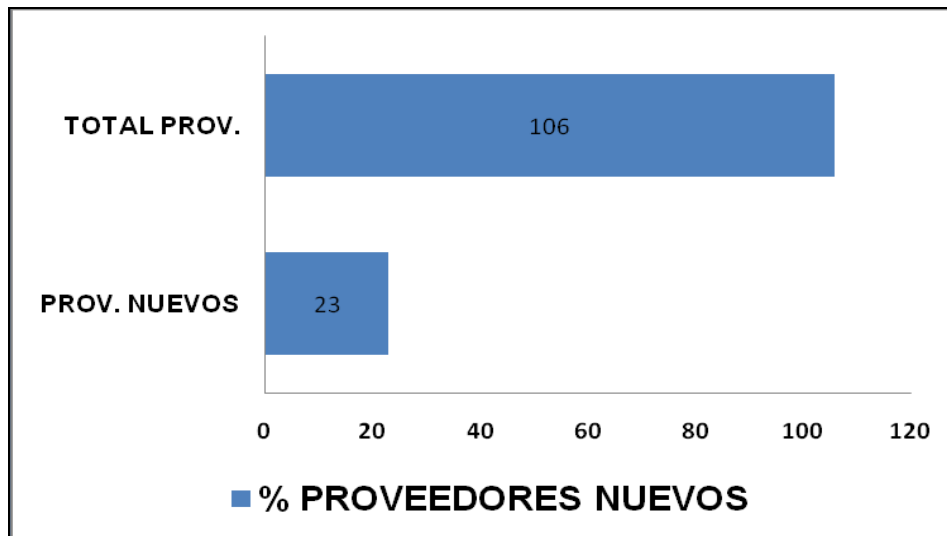
**Sugerencias para utilizar la totalidad de la capacidad instalada:**

- Incrementar el personal de Bahía para que acuda a todos los puertos pesqueros de la provincia a comercializar la materia prima.
- Realizar pagos en efectivos a los proveedores en el lugar de comercialización.
- Facilitar el transporte para el traslado de la materia prima a la planta



**Objetivo: Incrementar en un 50% el número de proveedores nuevos de materia prima de la Compañía Rosmei S.A., hasta diciembre del 2008.**

*Figura 3.3 Nivel de Proveedores*



*Fuente: Elaborado por Autores*

La compañía Rosmei S.A. ha podido incrementar el número de proveedores de materia prima hasta finales del 2008 en un 21,69% del estándar establecido que se sitúa en un 50% es decir sólo pudo incrementar 23 proveedores nuevos del total de proveedores de la empresa que son 106; manteniendo una brecha desfavorable del 56.6% en el incremento de proveedores. (Ver Anexo 9)

**Causas que no permitieron cumplir con el estándar establecido:**

- La alta demanda del producto (materia prima) hace que se incremente el costo del mismo por lo tanto los proveedores venden sus productos al mejor postor.
- La liquidez de la materia prima se paga en el momento de adquirirla en los puertos.
- La demanda de harina de pescado incrementa el número de compradores en las bahías.
- Fidelidad de los proveedores a quienes le facilitan créditos para trabajar.

**Sugerencias establecidas para mejorar el incremento de proveedores.**

- Establecer políticas de créditos a proveedores locales.

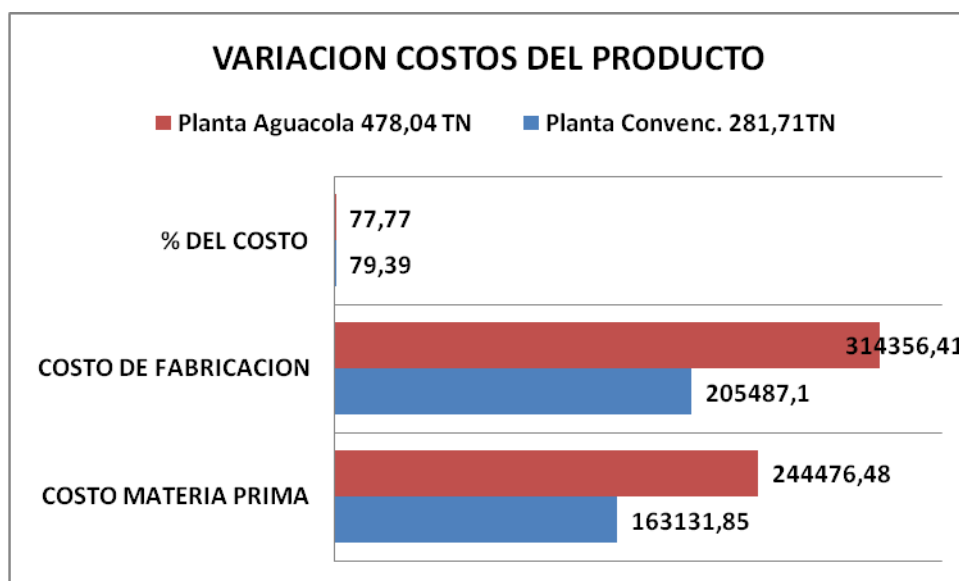




- Pagos en efectivos de la materia prima
- Equiparar precios de compra con los competidores.
- Facilitar transporte para el traslado del producto.
- Establecer créditos a los proveedores para mantener su fidelidad.

**Objetivo: Reducir en un 10 % los costos de producción de la Compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008 mediante el control de costos y gastos innecesarios.**

Figura 3.4 Variación de los Costos



Fuente: Elaborado por Autores

ROSMEI S.A, con la planta convencional utilizaba 163.131,85 tn. de materia prima (pescado) mensuales con un costo de fabricación de \$ 205.487,10; con el anexo de la Planta de Agua de Cola se redujo el costo de producción a diciembre del 2008 en un 1,62% muy por debajo del objetivo establecido que era del 10%. Los costos de Septiembre a Diciembre fueron de \$ 314.356,41 equivalentes a 163.131.85 toneladas de materia prima. (Ver Anexo 12)

**Se establecen como causales de que no se cumplió el objetivo propuesto lo siguiente:**

- Escases de la materia prima eleva el costo de adquisición.
- La alta competencia del sector.
- La calidad de la materia prima.
- Los elevados costos del proceso productivo.
- Transporte de materia prima



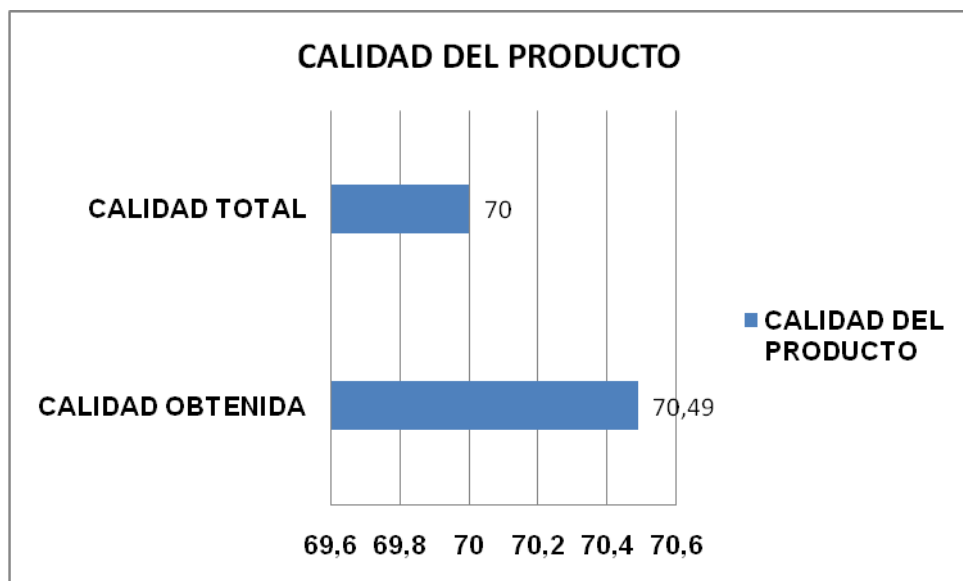
- Consumo de bunker y diesel.

### Sugerencias para mejorar y reducir los costos de producción.

- Al establecer créditos a los proveedores se puede lograr bajar los precios de materia prima.
- Aperturar nuevos centros de abastecimiento de materia prima.
- Utilizar los transporte de la empresa para abaratar costos.
- Controlar los arranques para el proceso productivo.
- Buscar otras alternativas de abastecedores de combustible.

**Objetivo: Incrementar en un 100% la calidad de harina de pescado de la compañía Rosmei S.A. con un costo de \$ 700,00 mensuales hasta diciembre del 2008.**

Figura 3.5 Nivel de Calidad del Producto



Fuente: Elaborado por Autores

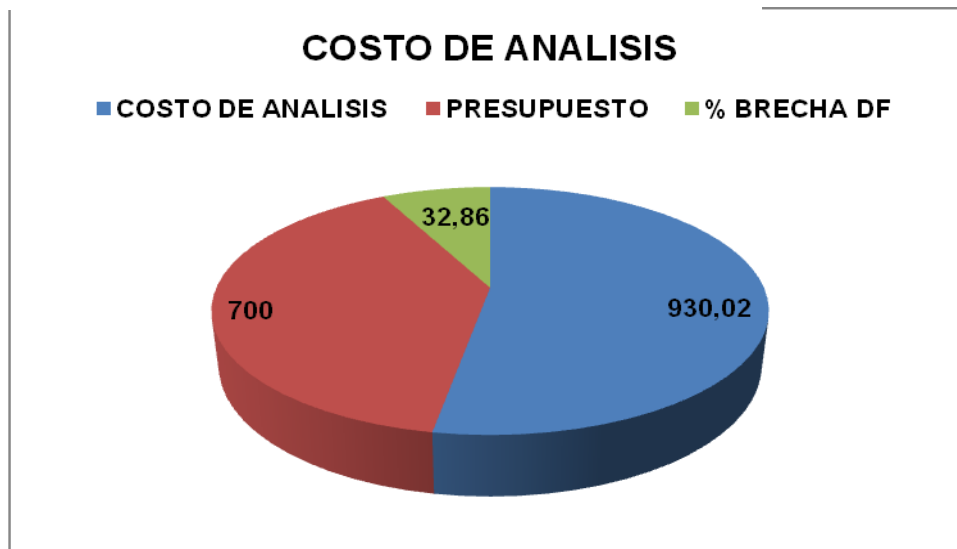
La Compañía Rosmei S.A., a incrementado la calidad de su producto (harina de pescado) en un 100,07% por encima de su objetivo operativo propuesto hasta diciembre del 2008 que era del 100% con una brecha favorable del 0,07% lo que establece una alta calidad de sus productos que se encuentra en un 70.49% de proteína por encima del margen establecido que está en 70%. (Ver Anexo 11)

El costo de análisis de harina de la empresa se incrementó en un 32,86%, dado que el presupuesto establecido era de \$ 700 mensuales y aumento a diciembre del 2008 a \$



930,02 con una brecha desfavorable del 132,86%, se consideran estos valores normales dada las exigencias y normas establecidas para su comercialización a nivel nacional e internacional.

Figura 3.6 Costo de Análisis



Fuente: Elaborado por Autores

**Lograr obtener una alta calidad del producto se debe a las siguientes causas:**

- Minucioso control por parte de su propietario.
- Selección adecuada de la materia prima
- Cumplir con las disposiciones de los clientes
- Mantenimiento y limpieza de maquinarias
- Análisis bromatológico de harina de pescado en laboratorios especializados.

Se considera sugerir lo siguiente para mantener la calidad de harina de pescado:

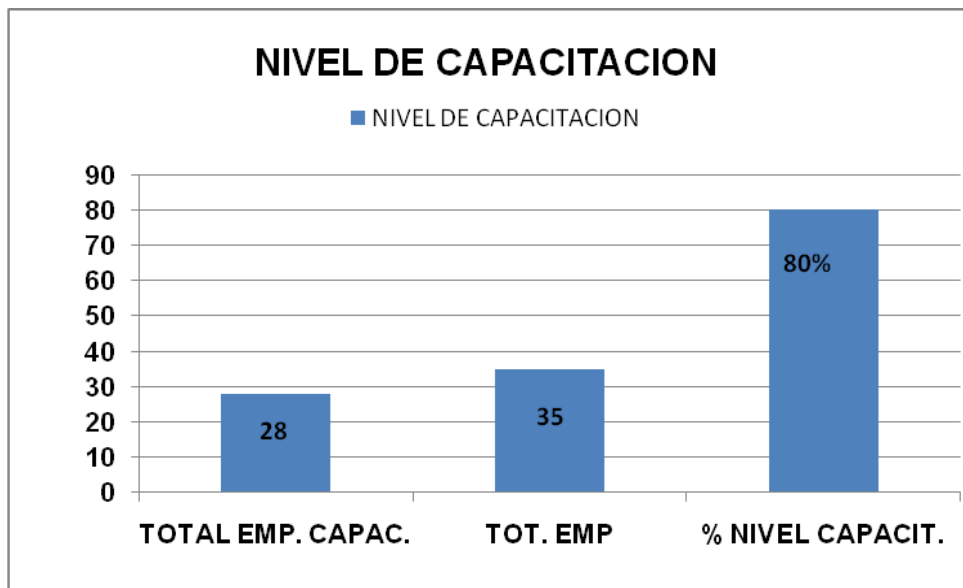
- Mantener las instalaciones y área de producción totalmente limpias.
- Controlar el proceso desde la adquisición de materia prima hasta el almacenamiento del producto.
- Equipar el laboratorio de análisis de harina de la empresa.
- Continuar con los análisis periódicos del producto.



### 3.4.2 Departamento de Recursos Humanos.

**Objetivo: Capacitar a los 100% del personal de la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008 con un costo de \$ 1.800 anuales.**

*Figura 3.7 Nivel de Capacitación.*



*Fuente: Elaborado por Autores*

Del total de 35 empleados de compañía Rosmei hasta finales del 2008 se capacitaron 28 empleados que equivalen al 80% del total establecido por su administración que es del 100% es decir faltando el 20% de personal considerándose como brecha desfavorable ya que no fue capacitado por diversos factores, esto corresponde a 7 empleados no capacitados. (Ver Anexo 15)

#### **Factores que incidieron para no capacitar a todo el personal de la compañía Rosmei S.A.**

- Ausencia de los empleados en las fechas de capacitación por enfermedad o permisos adquiridos con anterioridad.
- Falta de Coordinación entre los capacitadores y el personal de producción.
- Falta de interés por parte de los empleados.
- Empleados incorporados a la empresa después de las capacitaciones.



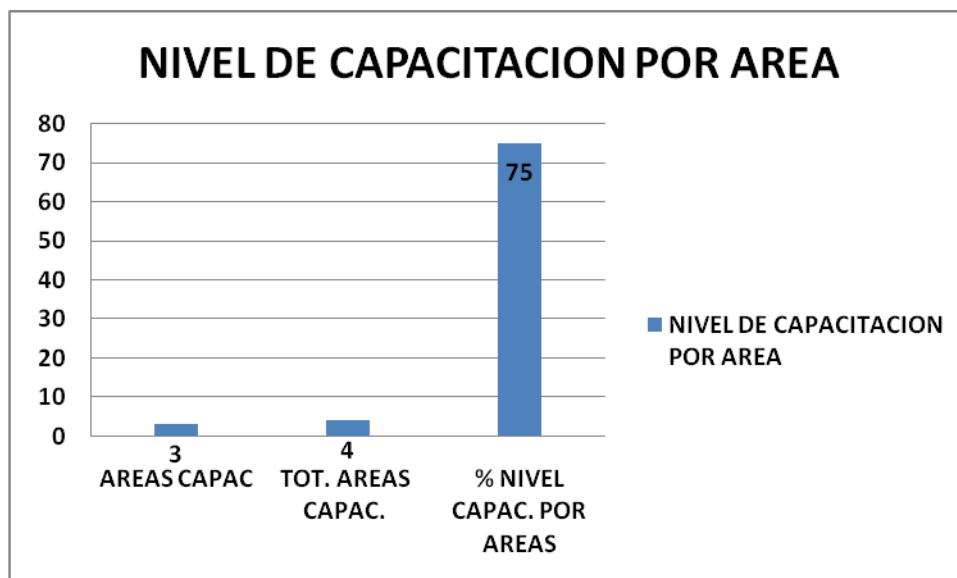
### Sugerecias para lograr la capacitación de todo el personal de la Compañía:

- Coordinar las fechas de capacitación, que sean en periodos de clara.
- Incentivar al personal con ascensos y remuneraciones.
- Mejorar las relaciones patrono-obreros.
- Hacer partícipes a los trabajadores de las utilidades de la empresa.

Del total de recursos que la empresa a dispuesto para capacitar a todo su personal (\$ 1.800,00) se utilizaron \$ 2.100,00 en capacitación hasta diciembre del 2008 lo que representa una brecha desfavorable del 16,67% ya que se incremento el gasto en \$ 300,00, considerando que no se consideraron el alquiler de retroproyectors y el pago adicional de otro capacitador.

**Objetivo: Capacitar al 100% de las áreas de la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008.**

Figura 3.8 Nivel de Capacitación por Áreas.



Fuente: Elaborado por Autores

De las 4 áreas que la compañía Rosmei S.A. tiene establecidos (Producción, Comercialización, Administración y Recursos Humanos) se han capacitado 3 áreas, no se



capacitó el área de comercialización por falta de coordinación y porque la empresa solo cuenta con un solo personal de ventas. El total de áreas capacitadas corresponden al 75% faltando un 25% por capacitar considerándose como brecha desfavorable ya que no se cumple el objetivo operativo que es del 100%. (Ver Anexo 15)

#### **Causas que incidieron para que no se logre el objetivo planteado:**

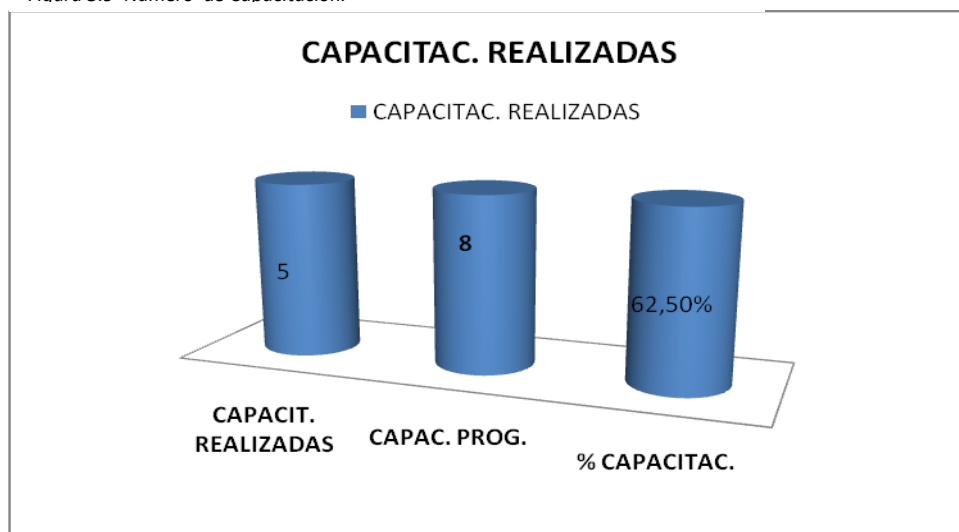
- El ausentismo del personal de ventas en las fechas establecidas para la capacitación.
- Falta de coordinación.
- Poco interés por parte del personal de ventas por ser capacitado.
- Enfermedad del personal a ser capacitado.
- Permisos adquiridos con anticipación.

#### **Sugerencias para mejorar la capacitación por áreas:**

- Incrementar el personal de comercialización para hacer más efectiva su función.
- Mejorar la calidad de la capacitación
- Incentivar al personal para que se capacite.
- Ofrecer ascensos y mejoras salariales para demostrar las destrezas adquiridas en las capacitaciones.

**Objetivo: Realizar 8 capacitaciones al personal de la de la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008**

*Figura 3.9 Número de Capacitación.*



*Fuente: Elaborado por Autores*



Del total de 8 capacitaciones programadas en el 2008 solo se lograron 5, lo que equivale al 62,50% del 100% establecido como objetivo, determinándose una brecha desfavorable del 37,5%. (Ver Anexo 15)

**Causas que no permitieron conseguir el objetivo planteado:**

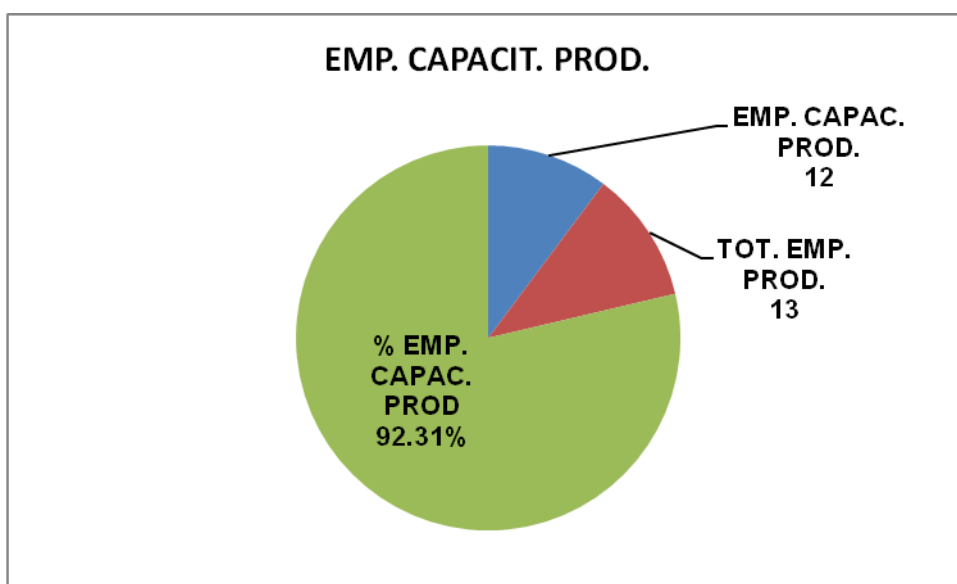
- Falta de tiempo en la programación.
- Altos costos de la capacitación.
- Desinterés por parte de Administradores.
- Falta de recursos destinados a la capacitación.

**Sugerencias establecidas para mejorar el número de capacitaciones:**

- Establecer las capacitaciones como políticas prioritarias de la empresa.
- Destinar recursos para el programa de capacitación.
- Establecer capacitaciones en los periodos de clara.

**Objetivo: Capacitar al 100% del personal de Producción la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008.**

*Figura 3.10 Nivel de Capacitación Área de Producción.*



Fuente: Elaborado por Autores



La compañía Rosmei Tiene 13 empleados en el área de producción de los cuales 12 personas fueron capacitadas hasta diciembre del 2008, considerándose una brecha desfavorable del 7,97 del 100% establecido como estándar ya que se capacito entro de esta área el 92,31%. (Ver Anexo 15)

**Las causas que no permitieron cumplir este objetivo son:**

- El personal de producción se incorporó a la empresa recién en diciembre.

**Sugerencias para cumplir el 100% de la capacitación del personal de Prod.**

- No hay incidencia en normal desarrollo de las actividades dentro del área de producción ya que el personal nuevo tiene la experiencia en el proceso y la predisposición de aprender de los demás.

**Objetivo: Capacitar al 100% del personal de Comercialización la compañía Rosmei S.A. hasta diciembre del 2008.**

Hasta finales del 2008 en la compañía Rosmei Solo existía un solo empleado dentro del área de comercialización el cual no fue capacitado por la empresa, no se cumplió el objetivo y la brecha desfavorable es del 100%.

**Causas de la no capacitación del personal de comercialización:**

- Solo existe una persona para este cargo
- Falta de motivación e incentivos.
- Altos costos para capacitar a un solo elemento.
- Discrepancias entre los administradores y el personal de ventas.

**Sugerencias establecidas para este departamento:**

- Incrementar en un número de 3 el personal de comercialización.
- Mejorar las relaciones con el personal de ventas.



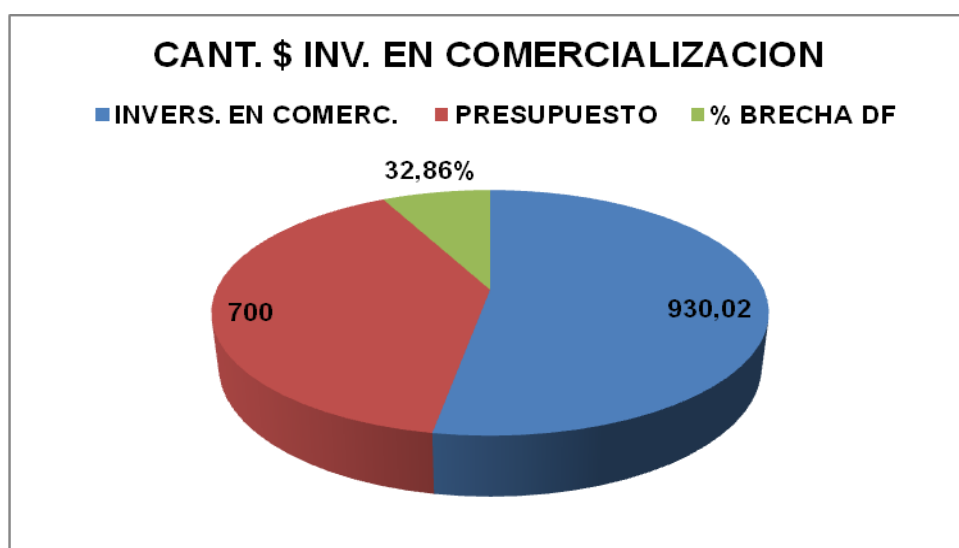
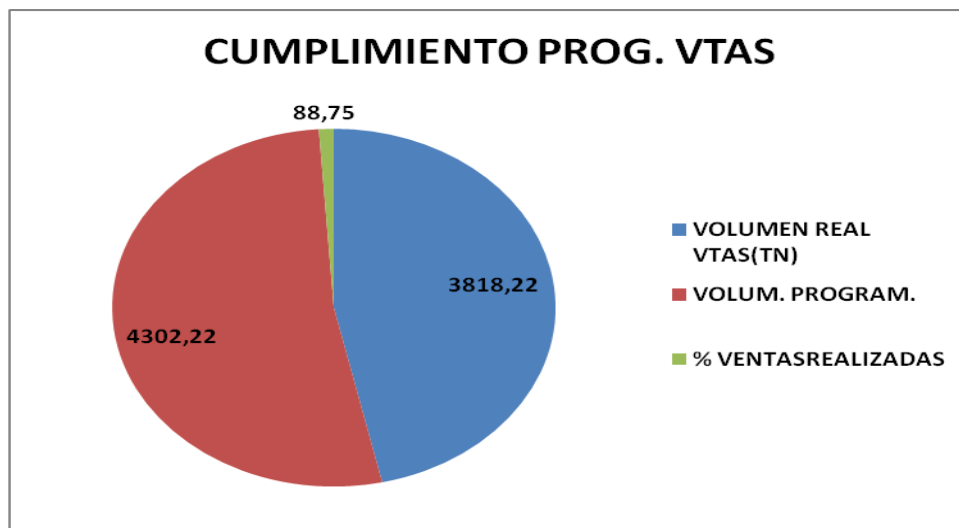


- Estimular el trabajo del personal a través de incentivos o comisiones en las ventas.
- Afiliación al IESS para el personal de ventas.
- Beneficios sociales.

### 3.4.3 Departamento de Comercialización.

**Objetivo:** Incrementar las ventas de harina de pescado en un 90% hasta diciembre del 2008 a través de una agresiva campaña de marketing con un gasto de \$ 200,00 mensuales.

Figura 3.11 Cumplimiento del Programa de Ventas.



Fuente: Elaborado por Autores



La compañía Rosmei S.A., tiene como objetivo incrementar sus ventas totales en un 90%; hasta diciembre del 2008 se pudo incrementar en un 88.75%; cuyo índice del 90.81% establece una brecha desfavorable del 1.39% debido a que no dispone de flota pesquera propia, la adquisición de materia prima (pescado) se considera variable por la escases y competencia. Se tenía programado vender 4.302,22 toneladas al año pero se logró 3.818,00 toneladas hasta Diciembre del 2008. (Ver Anexo 7)

**El no cumplir con el objetivo trazado se debe a las siguientes causas:**

- La disponibilidad de la materia prima es variables.
- Factores que inciden en la adquisición de materia prima: escasez, competencia y otros.
- Demanda del producto por parte del cliente.
- Trámites de exportación.
- Capacidad instalada ociosa.

**Sugerencias para mejorar las ventas en los próximos periodos:**

- Convenios con proveedores locales para abastecerse de materia prima
- Personalizar las ventas directas utilizando los transportes de la empresa para abaratar costo de venta.
- Entregar los pedidos del producto hasta en 24 horas como periodo máximo.
- Mantener una efectiva publicidad de la calidad del producto.

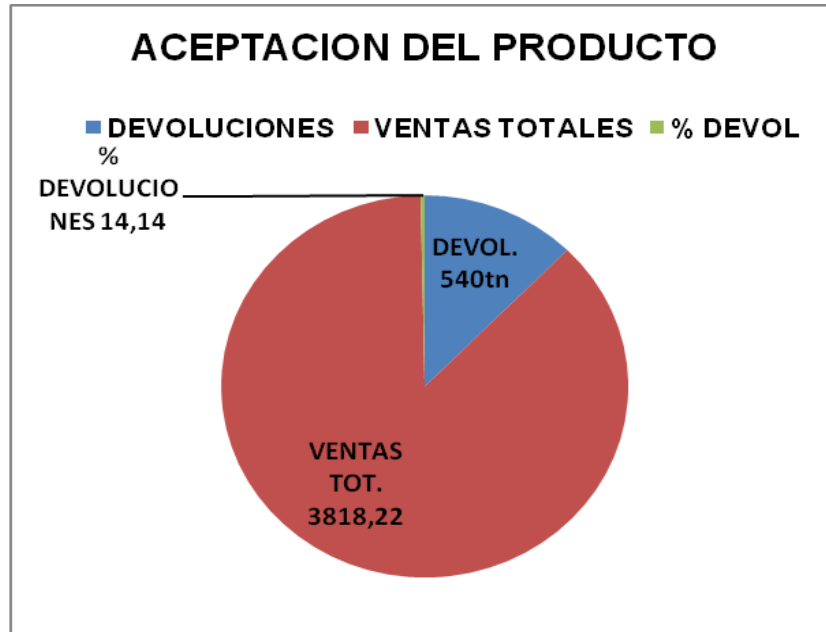
La empresa ha logrado dada la calidad de su producto posicionarse en el mercado por lo que la cantidad de recursos invertidos en la comercialización (publicidad) \$ 181.62 mensuales, es inferior al margen establecido por sus directivos \$ 200,00 mensuales, se mantiene una brecha favorable del 18.38% ya que solo utiliza el 90.81% del total de los recursos propuestos esto se debe a que Rosmei S.A. tiene posicionado su producto de optima calidad cuyas referencias son excelentes lo cual se refleja en que no requiere invertir tantos recursos en publicidad.



Como sugerencia para mejorar las exportaciones se plantea crear una página web para mostrar al mundo entero las bondades de su producto.

**Objetivo: Reducir hasta diciembre del 2008 las devoluciones de harina de pescado de la compañía Rosmei S.A. en un 100% mediante el análisis periódico por lotes.**

Figura 3.12 Aceptación de los Productos



Fuente: Elaborado por Autores

Rosmei S.A., en el año 2008 vendió 3818,22 TN de harina de pescado y le devolvieron 540 TN de harina hasta diciembre del 2008, lo cual indica que el 14,14% del producto no tiene aceptación en el mercado local, según el índice obtenido 15.71% se redujo las devoluciones del producto en un 85.86% de la meta establecida que es 100% lo que se considera brecha desfavorable.

**No cumplir con el objetivo propuesto se debe a las siguientes causas:**

- Las exigencias de los clientes en cuanto a los parámetros de calidad.
- Selección de materia prima de calidad.
- Seguimiento del control de procesos de producción.
- Factores externos: lluvias, calor, humedad.

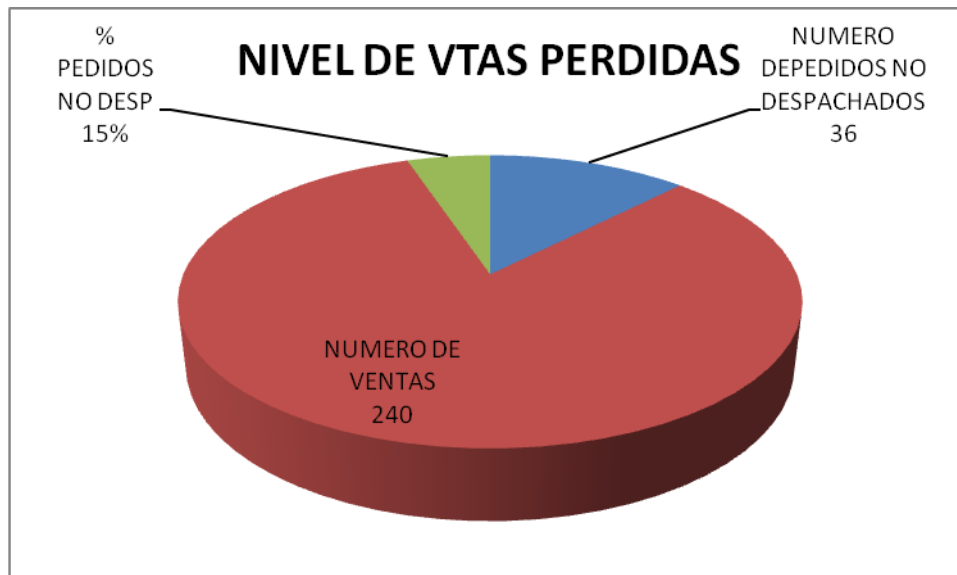


**Sugerencias para cumplir con los objetivos de reducción de devoluciones de harina de pescado.**

- Continuar con los parámetros de calidad de harina de pescado.
- Controlar el proceso de molida de harina de pescado.
- Analizar por lotes de producción harina de pescado
- Supervisar las revueltas de harina de pescado.

**Objetivo: Reducir a 20 el número de pedidos de harina de pescado no despachados de la Compañía Rosmei S.A., hasta diciembre del 2008.**

Figura 3.13 Nivel de Ventas Perdidas.



Fuente: Elaborado por Autores

ROSMEI S.A en el año 2008, no despacho 36 pedidos de los 240 pedidos que realizaron hasta diciembre, lo que significa el 15% del total de pedidos no despachados, logrando ubicar su producto en el mercado en un 85% es decir 204 ordenes de ventas realizadas. No cumpliendo con la reducción ya que se había planteado reducir a 20 los pedidos no despachados cumpliendose solo en un 55.55% cosiderandose una brecha desfavorable de 44,44%.

**Causas del no cumplimiento con los pedidos de ventas:**

- Stop de producto no disponible



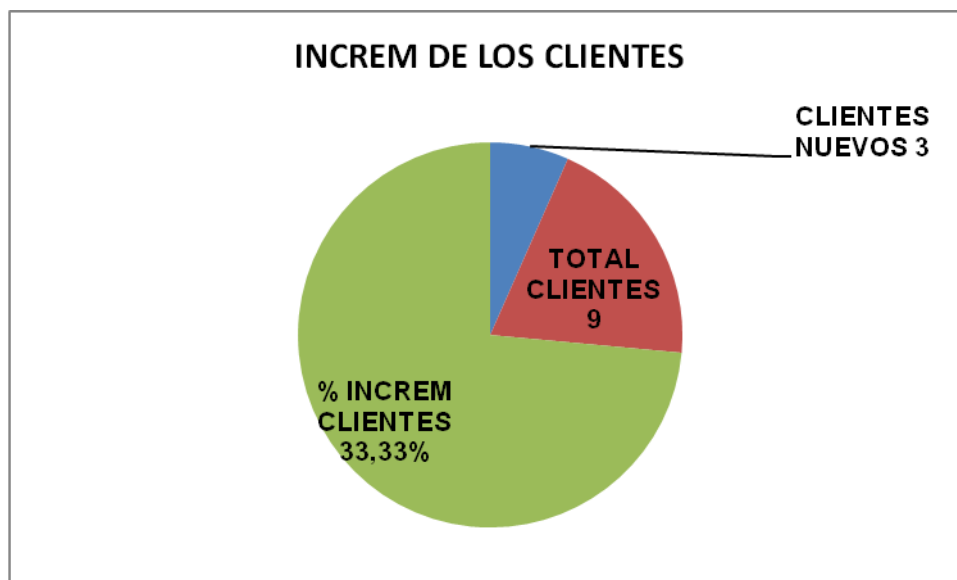
- Falta de producción de harina de pescado
- Capacidad instalada ociosa de la Planta.
- Escases de la materia prima.
- Los parámetros establecidos por los clientes de exportación requieren mayor volumen de toneladas para abaratar los costos de exportación.

**Segerencia para evitar desavastecer a los cliente:**

- Considerar los pedidos de acuerdo a su capacidad de producción.
- Utilizar la capacidad ociosa de la empresa.
- Establecer convenios con proveedores para abastecerse de materia prima de calidad.
- Establecer un plan de ventas responsable considerando los periodos de mayor demanda y las epocas de escases de materia prima por las bedas.

**Objetivo: Incrementar el número de clientes de la Compañía Rosmei S.A. en un 30% hasta Diciembre del 2008 tanto a nivel nacional como internacional.**

Figura 3.14 Incremento de Clientes.



Fuente: Elaborado por Autores

Rosmei S.A., incrementó sus clientes en el año 2008 en un 33,33% equivalente a 3 clientes nuevos del total de clientes de la empresa que es de 9 clientes en total, se considera una



brecha favorable de 11.11% por encima del objetivo propuesto en su plan operativo que es del 30%.

**Se consideran las siguientes causas que permitieron cumplir con el objetivo planteado:**

- La demanda de nuestro producto dada la calidad del mismo.
- El posicionamiento en el mercado nacional del producto (harina de pescado)
- Eficientes directrices de su Gerente General.

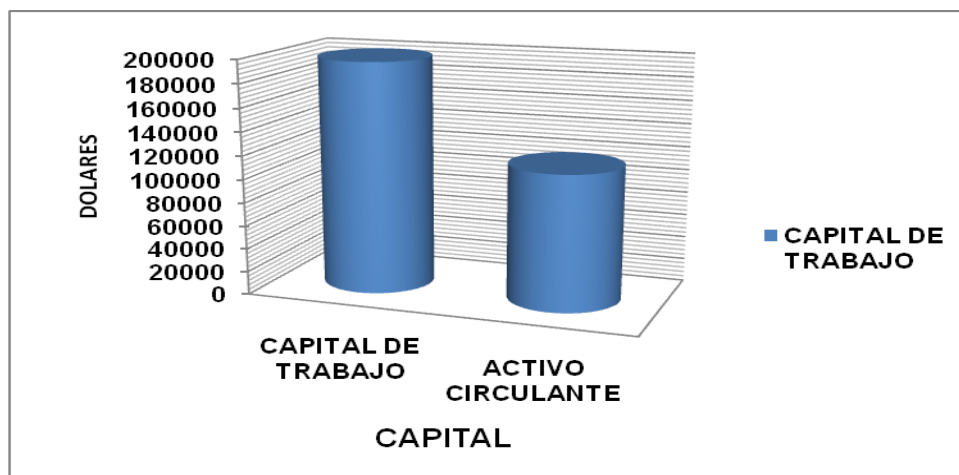
**Para fortalecer el cumplimiento del objetivo e incrementar nuevos clientes se plantea:**

- Continuar produciendo harina de alta calidad.
- Desarrollar estrategias de ventas personalizadas sin intermediarios.
- Mantener buenas relaciones con los clientes
- Establecer políticas de cobro semanales.

#### 3.4.4 Departamento de Administración.

**Objetivo: Establecer en un 60% del capital de trabajo de la Compañía Rosmei hasta diciembre del 2008.**

*Figura 3.15 Capital de Trabajo*



*Fuente: Elaborado por Autores*

La empresa ha podido mantener la relación de su capital de trabajo 70,58% superior a los parámetros determinados por la alta gerencia 60% ya que en la actualidad cuenta con \$ 197.675.30 de de trabajo referente a \$ 115.883,90 de capital circulante lo que nos permite

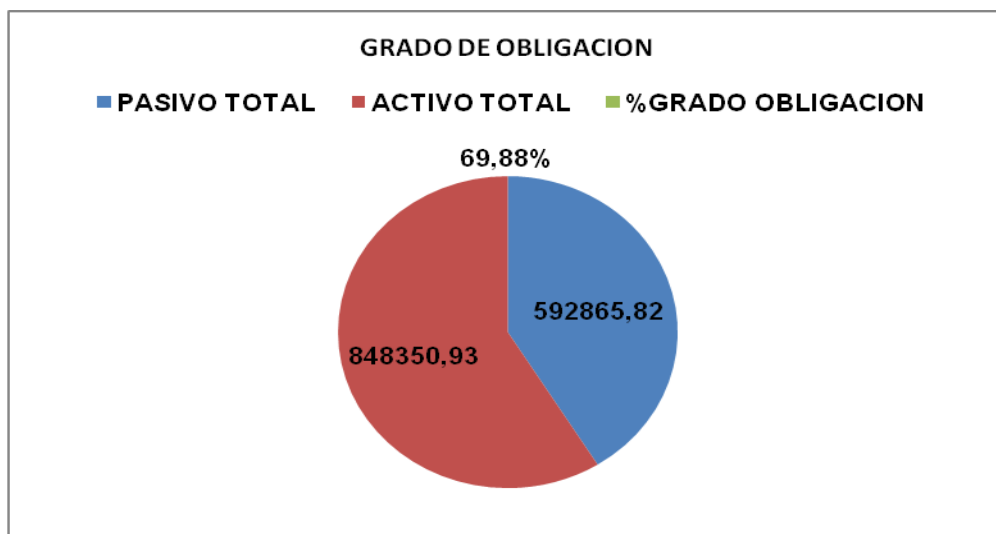


establecer que cuenta con recursos para adquirir materia prima y procesar sin ningún inconveniente así como estar preparado para cualquier eventualidad que se le presente.

El capital de trabajo que mantiene la empresa nos demuestra que puede recuperar con facilidad los recursos invertidos ya que la liquidación de las ventas se realizan semanalmente y al tener posicionado su producto (harina de pescado) en el mercado nacional tiene la venta de su producción asegurada y al tratarse de proveedores ubicados en el sector hay la confianza y garantía de cancelarles en un tiempo prudente, sumado a eso las exportaciones a Colombia y Japón; el conjunto de estos factores conllevan a la compañía a su desarrollo y expansión. (Ver Anexo 4)

**Objetivo: Reducir en un 70% de las obligaciones contraídas por la Compañía Rosmei hasta diciembre del 2008.**

Figura 3.16 Grado de Obligación.



Fuente: Elaborado por Autores

Rosmei S.A. hasta finales del 2008 tiene un pasivo total de \$ 592.865 frente a \$ 848.350,93 de activo total, lo que demuestra que mantiene una obligación pendiente del 69.88% considerándose este porcentaje por debajo del objetivo establecido que es del 70%, la brecha es favorable 0.17% porque la empresa está cumpliendo con sus deudas. (Ver Anexo 4)



Se demuestra la capacidad de endeudamiento de la empresa para la adquisición de maquinarias (Anexo de Planta de Agua de Cola) que le permitirá cumplir con las exigencias establecidas por el Ministerio del Medio Ambiente al evitar contaminar con los desperdicios de su proceso productivo, mejorando la calidad de su producción y por ende lograr cumplir con su obligación de pago en los plazos establecidos.

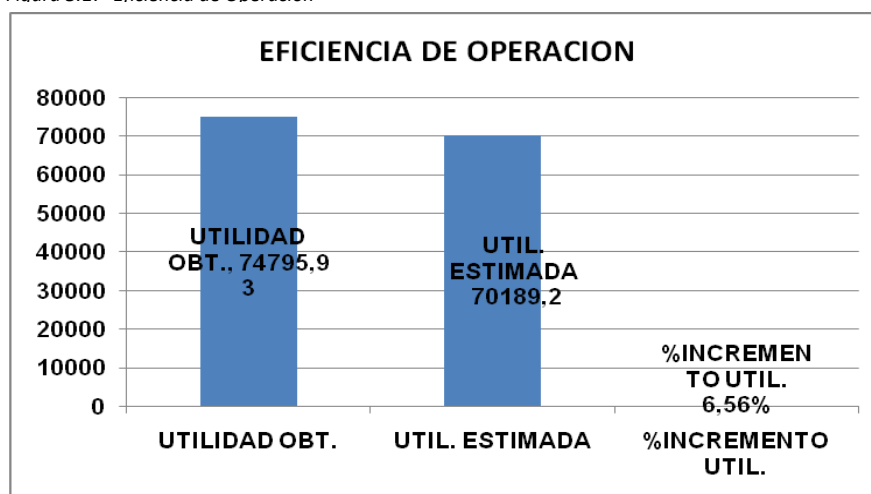
**El endeudamiento se debe a los siguientes causales:**

- Obtener Licencia Ambiental
- Cumplir con su compromiso social al reducir la contaminación del sector.
- Adquirir tecnología de punta que le permita competir en el mundo globalizado.
- Aprovechar su capacidad de endeudamiento al no contar hasta el primer semestre del 2008 con deudas de ninguna índole.
- Mejorar en un 100% la capacidad productiva de la empresa.
- Proyectarse a expandir su producto al mercado internacional.

Se establece la responsabilidad de sus directivos en cancelar sus obligaciones pendientes en forma oportuna y en los plazos establecidos por los acreedores; además la empresa produce recursos suficientes para evitar el deficit, además se considera un margen de recursos para cualquier imprevisto.

**Objetivo: Incrementar en un 20% la utilidad de la empresa hasta finales del 2008.**

*Figura 3.17 Eficiencia de Operación*



*Fuente: Elaborado por Autores*





La utilidad de la compañía Rosmei hasta diciembre del 2008 según Balance General es de \$ 74.795,93, en su Plan Operativo se estableció incrementar en un 20% referente a la utilidad anterior; este estándar no se cumplió ya que solo se pudo incrementar en un 6.56% considerándose una brecha desfavorable del 13.44%. (Ver Anexo 3)

**Se pueden considerar las siguientes causas para que no se cumpliera este objetivo:**

- Los altos costos de producción en los primeros 8 meses del año.
- El pago de dividendos por la adquisición de la deuda contraída.
- La producción para el año 2008 no fue la proyectada.
- La reducción en el costo de ventas dada la demanda del producto.

El aumento de la utilidad es variable maneja un alto grado de incertidumbre.

### **3.5. Informe**

El presente estudio se basa en la investigación de campo aplicada en la Compañía Rosmei S.A. cuya actividad comercial es la producción y comercialización de harina de pescado.

Determinar las áreas críticas como parte fundamental de nuestro enfoque nos permite establecer indicadores de gestión no sólo a las situaciones mas vulnerables encontradas sino también para fortalecer las acciones que conllevan a mejorar y lograr los objetivos operativos.

Se Aplicaron indicadores de gestión para medir la eficiencia, eficacia y calidad de los objetivos planteados en el Plan Operativo y establecer los parámetros para evaluar los resultados de la gestión de empresa, dado que los indicadores aportan criterios fundamentales expresados en porcentajes que nos permiten hacer comparaciones, elaborar juicios, analizar tendencias y predecir cambios, valores que coadyuvan al cumplimiento de la visión de Rosmei S.A.

Los indicadores aplicados al Área de Producción han establecido que a través del incremento de los proveedores de materia prima se podrá utilizar la totalidad de la



capacidad instalada de la empresa adquirida mediante la implantación del Anexo de Planta de Agua de Cola, los resultados obtenidos indican que el aumento de proveedores equivale al 21,69% y que utilización de la capacidad de la planta se logro en un 79,67%, estos datos no cumplieron con las expectativas del Programa Operativo pero se consideran aceptables y se determinan las recomendaciones para lograr las metas.

Se ha podido reducir los costos de producción en 1,62% dado que por tratarse de tecnología nueva se estan adaptando al sistema de recuperación de desperdicios. El parámetro establecido para la calidad de la harina de pescado de 70% fue aumentado en un 70.49% lo que demuestra que Rosmei S.A., produce harina de la más alta calidad.

El departamento de Recursos Humanos al ser analizado refleja un alto porcentaje de capacitación de su personal 80% pero que se necesita llegar a la excelencia del 100% mediante la coordinación; la área más fortalecida es la de producción en un 92,31% siendo el departamento de comercialización el más critico al no recibir ninguna capacitación, se establece además que no se logró cumplir con el coronograma anual de capacitaciones sino solo en un 62,50% y que de las áreas que componen la empresa se capacitaron en un 75%.

El área de comercialización incrementó sus ventas en un 88,75% demostrando la aceptación del producto en un 85,86%, reduciendo las devoluciones en un 14,14% demostrando la gran aceptación de nuestro producto ante el incremento de los clientes del 33.33% cumpliendo con la demanda de pedidos en un 55,55%.

La estructura organizacional y financiera de la empresa demuestra la utilización eficiente de sus recursos al mantener un capital de trabajo de 70,58% por encima de sus pasivos corrientes, demostrando así la capacidad de recuperar su capital en forma oportuna. Mientras que el grado de endeudamiento se mantiene en un 69,88% dada la reciente adquisición de maquinarias, todo el conjunto de operaciones da como resultado un incremento de la utilidad referente al año 2007 del 9,50%.



## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES.-**

La capacidad de producción es el elemento de mayor significación (debilidad) dentro de la Empresa Rosmei S.A., siendo ésta la base fundamental para crear valor agregado intangible que le permita sobresalir en un mercado competitivo y exigente, sin embargo esta ventaja no es aprovechada.

Esto se debe a que no se cuenta con una flota de barcos pesqueros que le permita abastecerse de materia prima (pescado) y tener garantizada la producción y la utilización total de la capacidad instalada en la planta.

Rosmei S.A., desperdicia el capital humano que tiene a su alcance, el cual está totalmente calificado y posee una amplia experiencia en la producción de harina de pescado de alta calidad pero que no puede poner en práctica todo su potencial por la falta de recursos (materia prima).

Para aplicar los indicadores de gestión es necesario mejorar tanto la gestión como la organización de la compañía partiendo por involucrar a todos sus integrantes en la consecución de la visión siendo este el primer paso para fomentar la cultura empresarial no solo dentro de la empresa sino en todo el sector industrial de Chanduy.

Las fortalezas con la que cuenta la empresa son su altos directivos que están comprometidos no solo con la cosección de utilidades sino con ayudar a mejorar las condiciones de vida de su personal así como de su entorno inmediato mediante el estudio de soluciones a la contaminación y el compromiso social de servir a las comunidades.

Por medio grupo focales aplicado a la alta gerencia se establecieron objetivos estratégicos bajo las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral y a través del Modelo Causa Efecto se observaron cuales son los objetivos más afectados. Esta es la cadena de valor donde la empresa debe mejorar continuamente.



La empresa en su conjunto presenta una sólida estructura tanto administrativa como de infraestructura, sus propietarios tienen la visión de lograr en los plazos establecidos expandir su mercado a Europa a través de la Licencia Ambiental ya que cuenta con los recursos (harina de pescado) de excelente calidad lo que estaría asegurando un gran desarrollo empresarial.

Tabla 3.23 cuadro de Mando Integral Cía. Rosmei S.A.

<p><b><u>Crecimiento y Desarrollo</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Habilidad en gestión de calidad y mejora del proceso</li> <li>❖ Tecnología que facilite mejorar el proceso.</li> <li>❖ Posicionamiento en el mercado local.</li> <li>❖ Disminuir la contaminación ambiental.</li> </ul>	<p><b><u>Finanzas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Reducir los costos operativos de la empresa.</li> <li>❖ Aumentar la rentabilidad de la empresa.</li> <li>❖ Crecimiento en las ventas</li> <li>❖ Maximizar uso de recursos.</li> </ul>
<p><b>Cuadro de Mando Integral ROSMEI S.A.</b></p>	
<p><b><u>Procesos Internos</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Plan de calidad total del producto</li> <li>❖ Establecer control interno en todas las áreas.</li> <li>❖ Incrementar la producción total.</li> <li>❖ Protección del Medio Ambiente</li> </ul>	<p><b><u>Clientes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Incrementar la cartera de clientes.</li> <li>❖ Mejorar el grado de satisfacción de los clientes</li> <li>❖ Precios competitivos</li> <li>❖ Fidelidad del cliente.</li> </ul>

Fuente: Elaborado por Autores.

Se puede observar que los objetivos más influenciados o afectados son aumentar la producción de harina de pescado utilizando la totalidad de la capacidad instalada y reduciendo al mínimo la capacidad ociosa de la maquinaria para obtener la máxima rentabilidad e incrementar la cartera de clientes de la empresa y para lograr estos objetivos es necesario que en la empresa se implemente un plan para mantener y mejorar la calidad de la harina de pescado e incrementar paulatinamente la producción a través del incremento de los proveedores de materia prima ya que cuenta con una Planta de Agua de Cola que además de reprocessar los desperdicios obtenidos en el proceso productivo permite controlar la contaminación y de esta

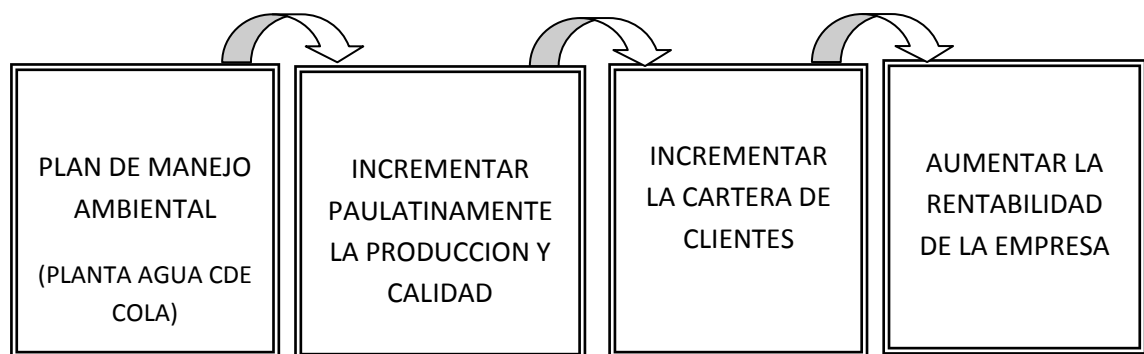


manera mediante un estudio responsable del manejo ambiental se podrá obtener la licencia del Medio Ambiente y por ende la conformidad total y poder exportar sus productos directamente.

Se constató que el departamento de Recursos Humanos no ha incrementado el número de empleados del área de comercialización por lo que su rendimiento no es el deseado y esto se refleja en las ventas.

De este análisis se establece la siguiente cadena de valor entre los objetivos estratégicos más influyentes.

Tabla 3.24 Cadena de Valor de Rosmei S.A.



Fuente: Elaborado por Autores.

## RECOMENDACIONES

- Capacitar al Personal de la compañía Rosmei S.A. en temas de uso de tecnología de punta para que pueda hacer un manejo adecuado de las maquinarias adquiridas y mejore su conocimiento, capacidad y habilidades en el desempeño de sus funciones.
- Crear programas de apoyo e incentivo para que el personal sienta que su trabajo es reconocido y valorado por la alta Gerencia.
- Mejorar la atención a los proveedores, y establecer convenios de pagos en efectivo de manera inmediata luego de entregar el producto.
- Es necesario aplicar los indicadores de gestión en las áreas de Producción Recursos Humanos y Comercialización para poder crear una cadena de valor donde el punto de partida sea abastecer de materia prima a la empresa logrando la fidelidad



de los proveedores, incrementar las ventas y abastecer a nuestros clientes con un producto de excelente calidad donde el factor humano sea la base primordial del crecimiento y desarrollo.

- Realizar campañas para difundir la misión, la visión, los valores y los principios de la empresa dentro del personal e involucrarlos en la consecución de los mismos.
- Se propone que se debe seguir realizando mediciones a través de indicadores de gestión ya que estos les permitirán comparar, fortalecer y lograr el mejoramiento continuo de la empresa.
- Seguir el proceso establecido en el Diagrama de Causa y Efecto para incrementar la producción de calidad de la compañía.
- Se establece seguir los lineamientos propuestos en el mapa estratégico de gestión de operaciones de la Compañía Rosmei S.A. para lograr alcanzar sus metas.
- Cumplir con las acciones estratégicas necesarias para la ejecución de los objetivos, evaluar los recursos y ejecutarlas de acuerdo a su prioridad.
- Establecer un presupuesto para desarrollar una página web y de esta manera ponerse a la par con la competencia y utilizando sus mismas estrategias de ventas.



Plan de Acciones estratégicas según las 4 Perspectivas del C.M.I. para la Compañía Rosmei S.A.

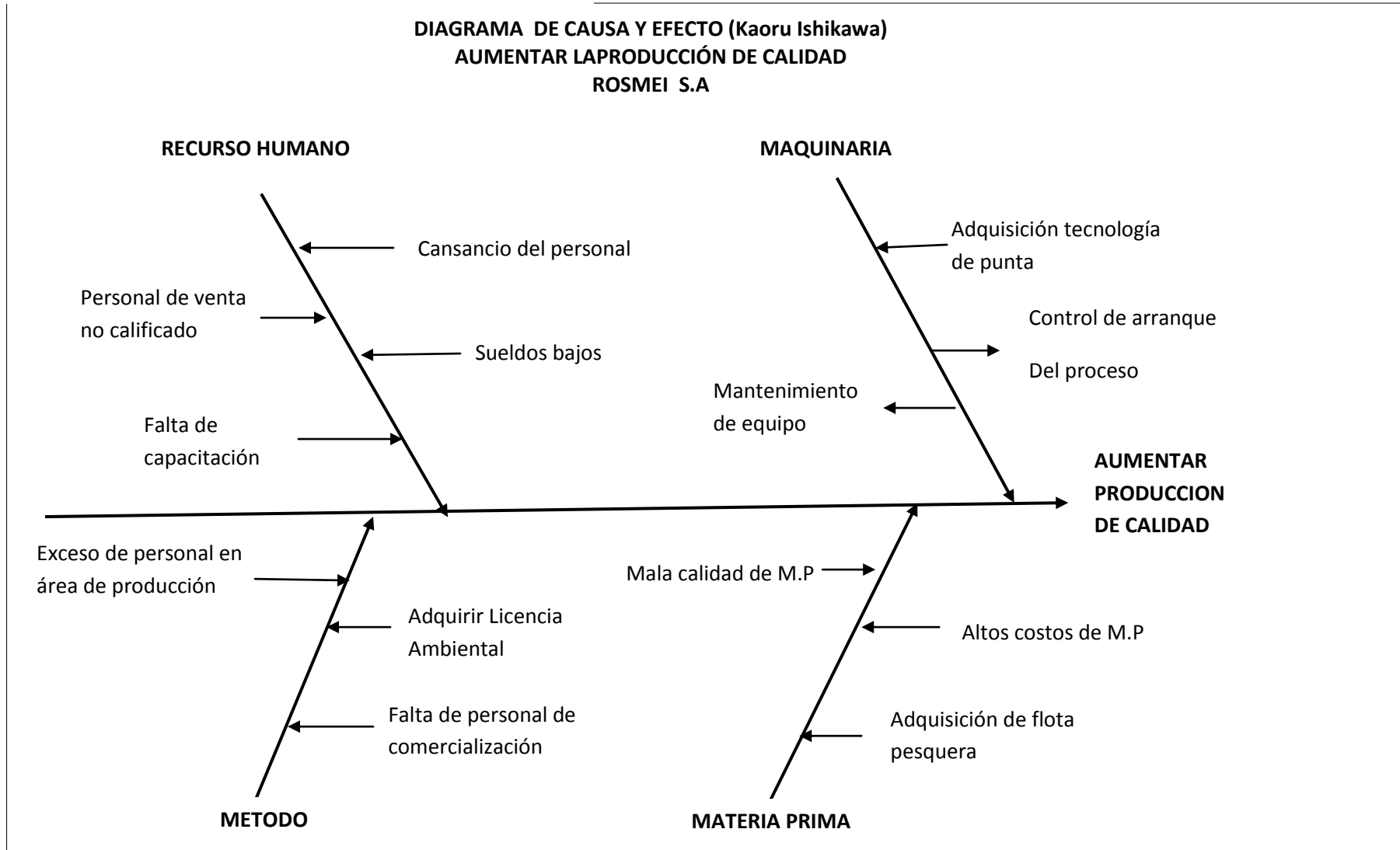
Tabla 3.25 Plan de Acciones Estratégicas

	Acciones Estratégicas	Perspectiva Financiera			Perspectiva De Clientes			Perspectiva De Procesos			Perspectiva Potenciales			Responsables
		Incrementar la rentabilidad de la Empresa	incrementar el Volumen de Ventas	Crear políticas de costos competitivas	Ofrecer Productos de alta calidad	Posicionar el Producto en el mercado	Explorar nuevos mercados	Ajustar la producción a la Cap. Instalada	Mejorar la disponibilidad de Materia Prima	Estandarizar el producto	Incrementar la motivación a empleados	Utilización de medios modernos	Crear una cultura de dirección	
1	Marketing Agresivo	x	x		x	x	x	x			x		Jefe de ventas	
2	Formar vendedores potenciales	x	x	x	x		x		x				Administración	
3	fijar criterio de prioridades	x	x	x	x	x	x	x					Administración	
4	Optimización de procesos	x	x		x			x	x	x	x	x	Jefe de Producción	
5	Reuniones periódicas con proveedores	x							x			x	Administración	
6	Desarrollar estrategias para abastecerse de M.P.	x			x			x	x				Jefe de Producción	
7	Realizar análisis del producto	x	x	x		x				x		x	Jefe de Producción	
8	Presupuesto para el programa de Responsabilidad Social								x		x		Jefe de Recursos Humanos	
9	Revisión de las responsabilidades	x	x	x	x	x	x	x		x		x	Administración	
10	Preparar pagina web	x	x	x	x	x	x	x			x		Jefe de ventas	
11	Clasificación de clientes A-B-C	x		x				x	x				Administración	
12	Políticas de pagos a proveedores	x				x		x	x				Administración	
13	Capacitación continua	x	x			x		x		x	x	x	Jefe de Recursos Humanos	
14	Objetivos claros para mercado exterior	x	x	x		x	x	x				x	Administración	

Fuente: Elaborado por Autores



Figura 3.18 Diagrama de Causa y Efecto



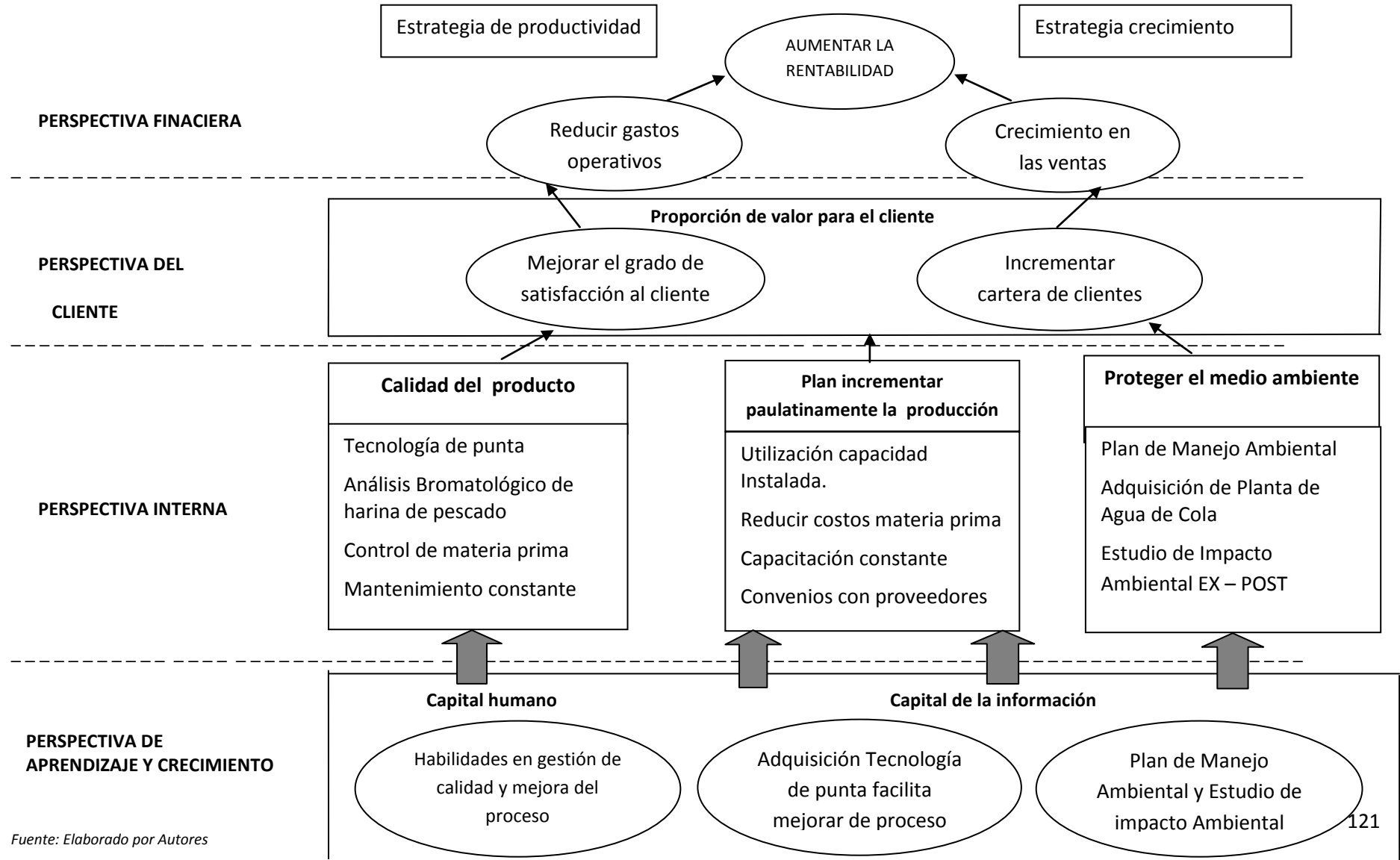
Fuente: Elaborado por Autores





Figura 3.19 Plantilla Mapa Estratégico de Gestión de Operaciones

PLANTILLA DEL MAPA ESTRATEGICO DE GESTION DE OPERACIONES DE LA COMPAÑÍA ROSMEI S.A.



Fuente: Elaborado por Autores



## BIBLIOGRAFIA

Beltrán J. Jesús Mauricio (2000): **Indicadores de Gestión. Herramientas para lograr la competitividad**, 3R editores, Bogotá.

Contraloría General del Estado (2002): Manual de Auditoria De Gestión, Quito.

Franklin, Enrique B. (2007): **Auditoria Administrativa. Gestión Estratégica del Cambio**, Editorial Pearson, México.

Horvath & Partners (2003): **Dominar el Cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, España.

Joaquín Rodríguez Valencia: Como aplicar la Planeación Estratégica a la pequeña y mediana empresa ECAFSA Thomson Leraning

Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, España.

Kaplan Roberth, Norton David (2000): **Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral**, Editorial Gestión 2000, España.

Nils-Guran, Olve - Jan Roy – Masgnus Wetter (2003): Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, España.



# ANEXOS



(Anexo 1)

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO  
DE ROSMEI S.A.  
2008**

**CAPITULO I**

**AMBITO DE APLICACIÓN**

**Artículo 1.-** El personal que labora y presta servicios en la Compañía ROSMEI S.A. se sujetará a las disposiciones del presente Reglamento, cuya aplicación corresponde a la Gerente General.

**CAPITULO II**

**CLASIFICACION Y SUBROGACION DE LOS CARGOS**

**Artículo 2.-** El personal contratado por el Gerente General Reglamento Interno de Personal y el Reglamento General, comprende:

- a) Trabajadores de planta;
- b) Personal que labora bajo modalidad de servicios prestados; y
- c) Administrativos

**Artículo 3.-** Los cargos de planta existentes en la Empresa y que se entienden incorporados en este Reglamento y su correspondiente Organigrama que será desempeñado por los Funcionarios arriba descritos

**Artículo 4.-** La Jefatura de Personal será responsable ante la Gerente General de la adecuada clasificación del personal, y se sujetará a los criterios establecidos en el presente Reglamento Interno, tomando en consideración la naturaleza de las funciones y el nivel de responsabilidad de las mismas.

**Artículo 5.-** En caso de ausencia o cualquier otro impedimento temporal de la Gerente General, por un período no mayor de 30 días, quedará encargado interinamente de la Gerencia General el Jefe de Pagaduría.

**Artículo 6.-** En caso de renuncia o ausencia definitiva de la Gerente General, asumirá esas funciones administrativas, el Jefe de Pagaduría hasta la siguiente Reunión de Directorio, en la que se procederá a la elección del nuevo Gerente General. En caso que se encuentre vacante esa posición, asumirá como Secretario Ejecutivo Ad Ínterin, el Director de Integración. En caso de encontrarse vacantes estos dos cargos, asumirá interinamente la Asistente Administrativo.

Dentro de los siguientes 30 días de la vacante, el Directorio deberá reunirse extraordinariamente, para seleccionar al Gerente General ad ínterin basado en las calificaciones y experiencias apropiadas dentro de los funcionarios administrativos.

El Gerente General saliente deberá hacer entrega de toda la documentación al Presidente Ejecutivo y mantenerse disponible para ROSMEI S.A. por un período de 30 días.

**CAPITULO III**

**OBLIGACIONES Y DERECHOS**

**Artículo 7.-** La jornada normal de trabajo de la Empresa será de ocho horas diarias, de lunes a viernes, inclusive. El horario de entrada es a las 7 y 30 a.m. El Presidente Ejecutivo podrá hacer excepciones a la misma, de acuerdo a las necesidades de servicio.

El Presidente Ejecutivo, la Gerente General, y los Jefes velarán por el cumplimiento del horario establecido en la



jornada de trabajo, permitiendo sólo las ausencias justificadas.

**Artículo 8.-** Los trabajadores de Planta que teniendo la condición de plazo fijo trabajen horas adicionales, serán remunerados de la siguiente manera:

a) Jornada Adicional Diurna.- La jornada adicional diurna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 06:00 y las 24:00 horas, fuera del horario de trabajo obligatorio, dará derecho a igual remuneración que la ordinaria;

b) Jornada Adicional en Días de Descanso Obligatorio o Festivos.- La jornada adicional diurna en los días de descanso obligatorio o festivos dará derecho a igual remuneración que la ordinaria, aumentada en un cincuenta por ciento;

c) Jornada Adicional Nocturna.- La jornada adicional nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 00:00 y las 06:00 horas dará derecho a igual remuneración que la ordinaria, aumentada en un cincuenta por ciento; y

d) Compensación a vacaciones.- Cuando el funcionario sea requerido de trabajar fuera del horario laboral, podrá optar por la acreditación de estas horas a su saldo vacacional con un máximo de cuarenta horas anuales.

El trabajo de horas adicionales debe ser previamente autorizado por el Jefe de la Unidad correspondiente y verificado por la Gerencia General y/o Presidente Ejecutivo. En caso de no verificarse dicha autorización con anterioridad a las horas adicionales, las mismas no serán reconocidas.

**Artículo 9.-** Los miembros del personal administrativos de la Compañía serán de dedicación exclusiva, no podrán ejercer fuera de ROSMEI S.A. ninguna ocupación o empleo de manera permanente u ocasional.

**Artículo 10.-** Los miembros del personal no podrán hacer del conocimiento público, por sí o por interpuestas personas, documentos, aspectos o situaciones que atañen a ROSMEI S.A. Tampoco podrán formular declaración pública alguna, por sí o por interpuestas personas, relativa a aspectos de la Compañía, sin previa autorización escrita del Presidente Ejecutivo.

**Artículo 11.-** Los miembros del personal no aceptarán regalos ni favores personales de personas naturales o jurídicas que tuvieren o buscaren negocios con ROSMEI S.A.

**Artículo 12.-** El incumplimiento de los mandatos reglamentarios establecidos en los artículos 10 y 11 anteriores será causal de destitución del funcionario, sin dar lugar a ninguna de las indemnizaciones estipuladas en este Reglamento. El funcionario que haya sido sujeto de esta sanción y los que hayan interpuesto acciones judiciales contra la Compañía, no podrán volver a trabajar en ROSMEI S.A. de por vida.

**Artículo 13.-** Todos los derechos, inclusive los de título de autor y patente de cualquier trabajo que realice un miembro del personal como parte de sus tareas oficiales por cuenta de la Gerencia General o Presidente Ejecutivo, serán de propiedad de la Compañía.

**Artículo 14.-** Los miembros del personal no podrán participar, representando a la Compañía, en actividades políticas, tales como reuniones públicas, manifestaciones, prácticas proselitistas o ideológicas.

#### **CAPITULO IV**

##### **SUELDOS, BONIFICACIONES, SUBSIDIOS Y VIATICOS**

**Artículo 15.-** La Gerencia General, asistida por la Presidencia Ejecutiva decidirá sobre el nivel y rango a situar a cada trabajador, teniendo en cuenta antecedentes, experiencia y los años laborados en la Compañía.

#### **CAPITULO V**

##### **VACACIONES, LICENCIAS Y COMISIONES**



**Artículo 16.-** El Presidente Ejecutivo y el personal de planta de la Gerencia General tendrán derecho a disfrutar anualmente de quince días de vacaciones remuneradas, las cuales aumentarán gradualmente a razón de un día por año hasta un máximo de 25 días por año. Este beneficio se hará efectivo a partir del vencimiento del décimo segundo mes de trabajo.

El personal contratado bajo el régimen de prestación de servicios profesionales y administrativos, que tenga un contrato mínimo de un año, tendrá derecho a disfrutar anualmente de quince días de vacaciones.

**Artículo 17.-** Prohíbese la compensación pecuniaria de vacaciones no gozadas. Sin embargo, si el trabajador cesa en el servicio y tiene derecho a vacaciones no gozadas, la Gerencia General pagará en efectivo el equivalente al tiempo correspondiente hasta por sesenta días.

**Artículo 18.-** Todas las decisiones relativas a las vacaciones se supeditarán a las necesidades de servicio, según lo que determine la Presidencia Ejecutiva o la Gerente General.

**Artículo 19.-** la Presidencia Ejecutiva o la Gerente General otorgarán permisos especiales, con goce de sueldo, al miembro del personal que justifique cualquiera de las siguientes causas:

a) Matrimonio: hasta tres días;

b) Nacimiento de hijos: hasta dos días, en ocasión del nacimiento de un hijo del miembro del personal;

c) Fallecimiento de familiar inmediato (padres, hijos, hermanos o cónyuge): hasta por dos días. En caso de que el funeral se efectúe fuera de la ciudad en la que el miembro del personal presta sus servicios, se le concederán hasta dos días adicionales, si viaja para asistir al mismo; y,

**Artículo 20.-** La Presidencia Ejecutiva o la Gerente General otorgará permisos con goce de sueldo al miembro del personal, en caso de incapacidad por causa de enfermedad o accidente, dentro de los siguientes límites y previo aviso del empleado a su inmediato superior, quien informará a la Jefe de Pagaduría para los registros correspondientes:

a) Hasta por tres días consecutivos, siempre que presente un certificado médico que compruebe la incapacidad. Los permisos de esta clase no podrán exceder de un total de diez días en cada año calendario; y

b) Hasta por treinta días continuos como límite máximo, cuando la duración de la incapacidad fuere mayor a lo previsto en el inciso anterior siempre que presente un certificado médico, a satisfacción de la Gerencia General

En caso de que se exceda del límite antes mencionado, la Presidencia Ejecutiva o la Gerente General tendrán la facultad para proceder a la liquidación de sus honorarios y beneficios. En casos excepcionales podrá ampliarse el plazo previsto en el literal b) anterior, previa aprobación de la Gerencia General con el certificado médico.

La Presidencia Ejecutiva o la Gerente General podrán solicitar a un médico particular que en los casos contemplados en los literales a) y b) anteriores, examine al miembro del personal que haya dado aviso oportuno de inasistencia por cualquier causa de incapacidad, e informe lo pertinente al Jefe de Pagaduría.

**Artículo 21.-** Se concederá licencia por maternidad con derecho a sueldo, por el lapso de cuarenta días, a la trabajadora de la Gerencia General previa presentación del certificado médico correspondiente.

Durante los tres meses posteriores al parto, la jornada de trabajo de la madre lactante durará seis horas, que se distribuirán de acuerdo a las necesidades de trabajo.

**Artículo 22.-** La Presidencia Ejecutiva o la Gerente General podrán conceder licencias especiales a los miembros del personal, sin goce de sueldo ni acumulación de beneficios, hasta por un máximo de dos meses, siempre y cuando existan razones justificadas.

## CAPITULO VI



## **CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO**

**Artículo 23.-** Los programas de capacitación y adiestramiento serán aprobados anualmente por la Presidencia Ejecutiva o la Gerente General y tendrán como objetivo alcanzar el mejoramiento de los conocimientos técnicos y administrativos del personal de ROSMEI S.A. a través de seminarios, prácticas y otros eventos similares que se realicen en la Sede, y dichos programas serán evaluados trimestralmente. La asistencia, interés y participación de todo el personal de ROSMEI S.A. siempre será obligatoria; so pena de amonestación verbal y sus consecuencias.

**Artículo 24.-** La Gerente General presentará al Comité Directivo las asignaciones presupuestarias previstas para la ejecución de estos programas.

## **CAPITULO VII**

### **FALTAS Y SANCIONES**

**Artículo 25.-** Son faltas del personal que labora y presta servicios:

- a) La violación de la Constitución de la República del Ecuador, Código de Trabajo, de los Reglamentos, de las resoluciones y de las disposiciones administrativas internas de la Presidencia Ejecutiva o la Gerencia General;
- b) La lesión del prestigio de ROSMEI S.A.;
- c) Las injurias a la dignidad de las autoridades de ROSMEI S.A., sus jefes directos, funcionarios o compañeros de labores;
- d) El acoso laboral considerado como cualquier palabra, conducta o acción repetitiva o persistente que sea impropia y esté dirigida a un funcionario de la Compañía y tenga la intención de fastidiar, alarmar o causar una considerable angustia emocional en el funcionario y/o trabajador y que sean consideradas como ofensivas, humillantes, intimidantes y/o de intromisión en la vida privada de los funcionarios;
- e) El acoso sexual en contra de cualquier autoridad, funcionario, consultor o a una visita que se encuentre en las instalaciones de la Compañía;
- f) La falsificación, suplantación, adulteración, divulgación, sustracción o uso indebido de documentos internos de ROSMEI S.A., en cuyo caso se aplicará la sanción estipulada en el Artículo 12;
- g) La sustracción y cualquier otra clase de atentado contra los bienes de la Empresa, sea la planta o a las oficinas administrativas;
- h) La negligencia grave en el desempeño de sus funciones;
- i) El incumplimiento de las instrucciones de autoridad competente; y
- j) La reiterada inasistencia o atraso injustificado a los horarios de trabajo.
- k) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas y especialmente cuando no siga el Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la Empresa
- l) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes.
- m) Usar los útiles o herramientas suministradas por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- n) Hacer competencia a ROSMEI S.A. en la elaboración o fabricación de los artículos de la compañía.
- ñ) Abandonar el trabajo sin causa legal.



o) No Vestir el uniforme completo de acuerdo a la actividad que deba realizar.

p) Cumplir las obligaciones del trabajador indicadas en el Código de Trabajo.

q) Además la Presidencia Ejecutiva o la Gerencia General se reservan el derecho de dar por terminado el contrato de trabajo, y previo visto bueno, conforme lo indica el Código de Trabajo, y previo visto bueno, en los casos siguientes:

1. Por faltas repetidas e injustificadas de puntualidad o de asistencia al trabajo o por abandono de éste por un tiempo mayor de tres días consecutivos, sin causa justa y siempre que dichas causales se hayan producido dentro de un período mensual de labor;

2. Por indisciplina o desobediencia graves a todos los reglamentos internos de ROSMEI S.A.;

3. Por falta de probidad o por conducta moral del trabajador;

4. Por injurias graves irrogadas a los funcionarios de ROSMEI S.A., cónyuges, ascendientes o descendientes, o sus representantes;

5. Por ineptitud manifiesta del trabajador, respecto de la ocupación o labor para la cual se comprometió;

6. Por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrarias, sin debida justificación, las prescripciones y dictámenes médicos

**Artículo 26.-** Son sanciones aplicables a todo el personal que labora y presta servicios y de todo el personal de la compañía:

a) Amonestación verbal: Es una advertencia a un miembro del personal respecto de su conducta o de su deficiencia en el trabajo, y la hará directamente el Presidente Ejecutivo, sin dejar constancia de la misma; dicha amonestación incluirá el no pago de dos días de sueldo.

b) Amonestación escrita: Procederá cuando la falta de conducta o deficiencia en el trabajo del miembro del personal aconsejen que se deje constancia por escrito de las razones que motivaron la sanción. Será entregada directamente por el Presidente Ejecutivo y firmada en conjunto con la Gerente General. Dicha amonestación acarreará el no pago de cuatro días de sueldo.

c) Suspensión temporal sin sueldo: Procederá hasta por un máximo de una semana cuando la falta de conducta o deficiencia en el trabajo del miembro del personal aconsejen la imposición de tal medida; y

d) Destitución: Procederá cuando la falta de conducta o deficiencia en el trabajo del miembro del personal sea de tal gravedad o persistencia que requiera la imposición de tal medida.

**Artículo 27.-** Todo miembro del personal que por mala fe o negligencia inexcusable o por no observar los Reglamentos y otras disposiciones administrativas de la Gerencia General y/o Presidencia Ejecutiva, ocasione a la Compañía cualquier daño o perjuicio financiero, será responsable por éstos y se le exigirá la debida compensación.

## **CAPITULO VIII**

### **DISPOSICIONES GENERALES**

**Artículo 28.-** Los plazos señalados en este Reglamento comprenderán todos los días, sean hábiles o feriados, pero si el plazo vence en día feriado, se prorrogará al día hábil siguiente.

**Artículo 29.-** El personal de ROSMEI S.A. se registrará por lo contemplado en el presente Reglamento a partir de la fecha de su vigencia.





#### DISPOSICIONES FINALES

**Artículo 30.-** Autorízase al Presidente Ejecutivo y a la Gerente General a dictar las disposiciones necesarias para la debida aplicación de este Reglamento, y a resolver casos que no estén debidamente contemplados en su articulado.

**Artículo 31.-** Quedan derogadas todos los reglamentos, normas y disposiciones que se opongan o estén en contradicción a las contenidas en el presente Reglamento, entendiéndose que se mantienen todos los derechos adquiridos. En todo lo no previsto en el presente Reglamento, se observará lo dispuesto en el Código de Trabajo, sin perjuicio de la entrega de un ejemplar del mismo a cada uno de los trabajadores.

**Artículo 32.** El presente Reglamento Interno de ROSMEI S.A. entrará a regir a partir de la fecha de su aprobación por parte de la Dirección General de Trabajo respectiva y se entenderá conocido y aceptado por todos los trabajadores de la compañía, debiendo ser exhibido en un lugar visible en ROSMEI S.A.

El presente Reglamento Interno de Trabajo de ROSMEI S.A. fue discutido y aprobado en dos Juntas Universal Extraordinaria de Accionistas de ROSMEI S.A., celebrada los días Viernes 19 y Lunes 22 de septiembre del 2.008, con la presencia del abogado de la Compañía, Ab. Vicente S. Navarrete Luque.



Anexo 2



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
SOCIEDADES**

NUMERO RUC: 0992289821001

RAZON SOCIAL: ROSMEI S.A.

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE DE CONTRIBUYENTE: OTROS

REP. LEGAL / AGENTE DE RETENCION: PENA RON SILVIA JANET

CONTADOR: VILLAGO TOMALA GLENDA DOLORES

FEC. INICIO ACTIVIDADES.: 28/02/2003

FEC. CONSTITUCION: 28/02/2003

FEC. INSCRIPCION: 25/03/2003

FEC. ACTUALIZACION: 27/02/2008

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

ACTIVIDADES DE PRODUCCION DE HARINA DE PESCADO

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: GUAYAS Cantón: SANTA ELENA Parroquia: CHANDUY Barrio: PUERTO NUEVO Calle: AV. PRINCIPAL Número: SIN Conjunto: SECTOR PUERTO DE CHANDUY Referencia ubicación: FRENTE A LA FABRICA ANITA MAR Telefono Trabajo: 042909182 Telefono Trabajo: 091785142 Email: silviorosmei@hotmail.com

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- ANEXO TRANSACCIONAL
- DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 1

JURISDICCION: REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS

*Silvia Peña*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Firma]*

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Uso: EDM130807 Lugar de emisión: LA LIBERTAD/AV. 8 DE OCTUBRE Y JOSUE ROBLES

Fecha y hora: 27/02/2008 02:02:55



Matemates M...  
DELEGADO...  
Servicio de Rentas Internas  
Litoral Sur - Libertad





Anexo 3

**ROSMEI S.A.**  
**ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS**  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008

<b>DESCRIPCION</b>		<b>SALDO</b>
<b>INGRESOS</b>		
<b>VENTAS TOTALES</b>		<b>3.042.403,06</b>
<b>Ventas locales</b>		
Ventas 0 %	2.338.084,66	
<b>Exportaciones</b>		
Exportaciones	704.318,40	
<b>COSTOS</b>		
Inventario Inicial	127.528,40	
Materia Prima	5.024,76	
Bienes no Producidos	23.899,10	
Compras Netas Locales de Bienes	2.015.681,88	
Inventario Final	55.552,64	
<b>COSTO DE VENTAS</b>		<b>2.116.581,50</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>925.821,56</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>		
<b>GASTOS DE PERSONAL</b>		56.910,86
Sueldos a empleados	40.952,88	
Beneficios Sociales	7.978,99	
Aportes IESS	7.978,99	
<b>Trabajadores Autonomos</b>		86.189,82
Otros trabajadores Autónomos	54.715,52	
Otros Pagos a empleados	31.474,30	
<b>Honorarios y Comisiones</b>		26.280,70
Honorarios Personas Naturales	13.037,14	
Comisiones pagadas a sociedades	13.243,56	
<b>Alquiler de Oficina</b>		4.754,00
Arrendamiento de bienes personas naturales	4.754,00	
<b>Diversos</b>		615.187,77
Lubricantes	2.443,30	
Suministros y materiales	101.634,93	
Promoción y publicidad	2.179,43	
Agua luz telecomunicaciones	24.825,43	
Transportes	177.984,11	
Mantenimiento de Maquinarias y Equipos	60.995,67	
Otros servicios	55.464,15	
Repuestos y Herramientas	18.188,41	
Luz Planta	25.913,77	
IVA cargado al gasto	64.333,70	
Otras compras de bienes y servicios no sujetos a r	26,44	
Depreciaciones de Activos Fijos	32.999,54	
Otros gastos de Exportación	4.428,09	
Gastos de Gestión	13.780,00	
Gastos de Viaje	8.550,00	
Otros gastos	21.440,80	
<b>Gastos Legales</b>		817,89
Notarios y Registros de la Propiedad	570,60	
Pago de seguros y reaseguros	247,29	
<b>Gastos Financieros</b>		18.353,57
Intereses Pagados CFN	13.562,30	
Gastos Financieros	4.791,27	
<b>TOTAL GASTOS</b>		<b>808.494,61</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>117.326,95</b>
15% Participación Trabajadores		17.599,04
Utilidad Gravable		99.727,91
25% Impuesto a la Renta		24.931,98
Retenciones en la Fuente realizadas en el ejercicio fiscal		23.380,85
Total Impuesto a Pagar		1.551,13
<b>UTILIDAD LIQUIDA DEL EJERCICIO</b>		<b>74.795,93</b>



Anexo 4

**ROSMEI S.A.**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2008**

<b>DESCRIPCION</b>		
<b>ACTIVO</b>		
<b>DISPONIBLE</b>		12.311,89
CAJA	1.442,06	
BANCOS	10.869,83	
<b>CORRIENTE</b>		
<b>CUENTAS X COBRAR CLIENTES</b>		103.572,01
EXPALSA	37.170,14	
ALIMENTSA S.A.	59.042,21	
GISIS	7.359,66	
<b>CUENTAS X COBRAR PROVEEDORES</b>		82.381,83
CUENTAS POR COBRAR PROVEDORES	82.381,83	
<b>IMPUESTOS ANTICIPADOS</b>		23.380,85
Retención en la Fuente	23.380,85	
Impuesto a la Renta Año Anterior	-	
<b>ACTIVOS REALIZABLES</b>		44.257,70
<b>Inventarios</b>		
Harina de pescado alta	38.580,00	
Aceite de pescado	5.677,70	
<b>Inventarios Suministros y Materiales</b>		11.294,94
Sacos negros	3.094,26	
Bunker y Diesel	8.200,68	
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>NO DEPRECIABLES</b>		570.801,73
TERRENOS	400,00	
EDIFICIOS	25.000,00	
MUEBLES Y ENSERES	27.734,31	
INSTALACIONES	24.603,79	
CALDEROS Y EQUIPOS	508.146,29	
CONSTRUCCIONES EN PROCESO	63.252,49	
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	21.917,29	
DEPREC. ACUM. EQUIPOS Y MAQUIN.	-100.252,44	
<b>OTROS ACTIVOS</b>		350,00
OTROS ACTIVOS		350,00
ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN	350,00	
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>		<b>848.350,95</b>
<b>PASIVOS</b>		
<b>PROVEEDORES DE PESCA</b>		19.930,63
PROVEEDORES DE PESCA	14.428,50	
OTROS PROVEEDORES	5.502,13	
<b>PROVEEDORES DE BUNKER-SACOS</b>		15.900,55
DISTRIBUIDORA FUENTES	13.806,54	
PLASTIGUAYAS	2.094,01	
<b>CUENTAS POR PAGAR VARIAS</b>		8.000,00
ANTONIO CORDERO	8.000,00	
<b>DOCUMENTOS POR PAGAR</b>		523.731,82
VIRGILIO LOPEZ	64.731,82	
CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL	459.000,00	
<b>OBLIGACIONES CON LA ADMINISTRACION TRIBUTARIA</b>		2.753,76
25% IMP A LA RENTA	1.551,13	
Retenciones en la Fuente	572,44	
Retenciones de IVA	630,19	
<b>OBLIGACIONES CON LOS TRABAJADORES</b>		22.549,06
15 PARTIC. TRABAJADORES	17.599,04	
IESS POR PAGAR	380,52	
BENEFICIOS SOCIALES POR PAGAR	4.569,50	
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>		<b>592.865,82</b>
<b>PATRIMONIO</b>		<b>255.485,13</b>
CAPITAL SUSCRITO	9.000,00	
CAPITAL EN TRÁMITE	97.000,00	
RESERVA LEGAL	4.500,00	
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA AÑO ANTERIOR	70.189,20	
GANANCIAS EJERCICIO ACTUAL.	74.795,93	
<b>PASIVOS + CAPITAL = ACTIVOS</b>		<b>848.350,95</b>



Anexo 5

ROSMEI S.A.  
RUC # 0992289821001  
PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO  
UTILIZACIÓN PLANTA CONVENCIONAL  
PERIODO: OSCURA (22 DÍAS)

N°	FECHA	MATERIA PRIMA PESCADO	TONELADA M-P	PRODUCCIÓN		TOTAL PRODUCCIÓN	TONELADA H-P	PROMEDIO
				H-ALTA	H-BAJA			
1	03 Enero - 22 Febrero 08	44.419,75	1.776,79	6004	1306	7310	365,50	6,08
2	23 Febrero - 24 Marzo 08	38.488,75	1.539,55	5765	525	6290	314,50	6,12
3	25 Marzo - 21 Abril 08	34.400,00	1.376,00	5307	467	5774	288,70	5,96
4	22 Abril - 20 Mayo 08	13.504,50	540,18	2121	157	2278	113,90	5,93
5	21 Mayo - 18 Junio 08	43.404,75	1.736,19	6509	477	6986	349,30	6,21
6	19 Junio - 16 Julio 08	50.367,75	2.014,71	6171	2070	8241	412,05	6,11
7	20 Julio - 18 Agosto 08	27.558,25	1.102,33	4178	446	4624	231,20	5,96
8	19 Agosto - 15 Septiembre 08	21.322,50	852,90	2626	945	3571	178,55	5,97
<b>TOTAL</b>		<b>273.466,25</b>	<b>10.938,65</b>	<b>38.681,00</b>	<b>6.393,00</b>	<b>45.074,00</b>	<b>2.253,70</b>	<b>6,07</b>
<b>PROMEDIO PRODUCCIÓN MENSUAL</b>		<b>34.183,28</b>	<b>1.367,33</b>	<b>4.835,13</b>	<b>799,13</b>	<b>5.634,25</b>	<b>281,71</b>	<b>6,07</b>

PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO  
UTILIZACIÓN ANEXO PLANTA AGUA DE COLA  
PERIODO: OSCURA (22 DÍAS)

N°	FECHA	MATERIA PRIMA PESCADO	TONELADA M-P	PRODUCCIÓN		TOTAL PRODUCCIÓN	TONELADA H-P	PROMEDIO
				H-ALTA	H-BAJA			
9	18 Septiembre-11 Octubre 08	70.191,50	2.807,66	12287	615	12902	645,10	5,44
10	17 Octubre - 08 Noviembre 08	43.068,75	1.722,75	7432	684	8116	405,80	5,31
11	17 Noviembre - 03 Diciembre 08	47.503,50	1.900,14	8848	345	9193	459,65	5,17
12	04 Diciembre 30 Diciembre 08	43.653,25	1.746,13	7243	761	8004	400,20	5,45
<b>TOTAL</b>		<b>204.417,00</b>	<b>8.176,68</b>	<b>35.810,00</b>	<b>2.405,00</b>	<b>38.215,00</b>	<b>1.910,75</b>	<b>5,35</b>
<b>PROMEDIO PRODUCCIÓN MENSUAL</b>		<b>51.104,25</b>	<b>2.044,17</b>	<b>8.952,50</b>	<b>601,25</b>	<b>9.553,75</b>	<b>477,69</b>	<b>5,35</b>

ROSMEI S.A.	SACOS	TONELADAS
TOTAL PRODUCCIÓN SIN CONCENTRADO	45.074,00	2253,70
TOTAL PRODUCCIÓN CON CONCENTRADO	38.215,00	1910,75
<b>PRODUCCIÓN TOTAL AÑO 2008</b>	<b>83.289,00</b>	<b>4.164,45</b>



Anexo 6

**ROSMEI S.A.**  
**RUC # 0992289821001**  
**PRODUCCIÓN ACEITE DE PESCADO**  
**UTILIZACIÓN PLANTA CONVENCIONAL**  
**PERIODO: OSCURA (22 DÍAS)**

N°	FECHA	PRODUCCIÓN OSCURA	TOTAL PRODUCCIÓN
1	03 Enero - 22 Febrero 08	34.350,00	34.350,00
2	23 Febrero - 24 Marzo 08	38.300,00	72.650,00
3	25 Marzo - 21 Abril 08	43.650,00	116.300,00
4	22 Abril - 20 Mayo 08	12.900,00	129.200,00
5	21 Mayo - 18 Junio 08	33.910,00	163.110,00
6	19 Junio - 16 Julio 08	39.910,00	203.020,00
7	20 Julio - 18 Agosto 08	40.100,00	243.120,00
8	19 Agosto - 15 Septiembre 08	23.350,00	266.470,00
<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>			<b>266.470,00</b>

**PRODUCCIÓN ACEITE DE PESCADO**  
**UTILIZACIÓN ANEXO PLANTA AGUA DE COLA**  
**PERIODO: OSCURA (22 DÍAS)**

N°	FECHA	PRODUCCIÓN OSCURA	TOTAL PRODUCCIÓN
9	18 Septiembre-11 Octubre 08	30.825,00	30.825,00
10	17 Octubre - 08 Noviembre 08	31.575,00	62.400,00
11	17 Noviembre - 07 Diciembre 08	48.375,00	110.775,00
12	13 Diciembre 30 Diciembre 08	46.850,00	157.625,00
<b>TOTAL PRODUCCIÓN</b>			<b>157.625,00</b>

<b>ROSMEI S.A.</b>	
PRODUCCIÓN SIN CONCENTRADO	266.470,00
PRODUCCIÓN CON CONCENTRADO	157.625,00
<b>TOTAL PRODUCCIÓN AÑO 2008</b>	<b>424.095,00</b>



Anexo 7

**ROSMEI S.A.**  
**RUC # 0992289821001**  
**PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO**  
**VENTAS MERCADO NACIONAL**  
**AÑO 2008**

N°	FECHA	HARINA/PESCADO SACOS	TONELADA M-P	TOTAL VENTAS	COSTO VENTAS TONELADAS
1	ENERO 2008	4.960	248,00	168.997,81	681,44
2	FEBRERO 2008	4.148	207,40	148.354,63	715,31
3	MARZO 2008	4.199	209,95	154.964,27	738,10
4	ABRIL 2008	2.648	132,39	78.550,67	593,33
5	MAYO 2008	3.381	169,05	101.722,13	601,73
6	JUNIO 2008	4.109	205,45	159.574,92	776,71
7	JULIO 2008	5.726	286,30	218.170,30	762,03
8	AGOSTO 2008	6.054	302,70	157.821,50	521,38
9	SEPTIEMBRE 2008	4.593	229,65	121.885,49	530,74
10	OCTUBRE 2008	6.940	347,00	255.263,15	735,63
11	NOVIEMBRE 2008	6.590	329,50	243.227,54	738,17
12	DICIEMBRE 2008	5.667	283,35	234.155,60	826,38
<b>TOTAL</b>		<b>59.015</b>	<b>2.950,74</b>	<b>2.042.688,01</b>	<b>692,26</b>

**ROSMEI S.A.**  
**RUC # 0992289821001**  
**PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO**  
**VENTAS EXPORTACIONES**  
**AÑO 2008**

N°	FECHA	HARINA/PESCADO SACOS	TONELADA M-P	TOTAL VENTAS	COSTO VENTAS TONELADAS
1	ENERO 2008	0,00	0,00	0,00	0,00
2	FEBRERO 2008	0,00	0,00	0,00	0,00
3	MARZO 2008	2.445,80	122,29	100.277,80	820,00
4	ABRIL 2008	5.665,80	283,29	232.289,60	819,97
5	MAYO 2008	2.520,00	126,00	90.909,00	721,50
6	JUNIO 2008	2.518,00	125,90	90.792,00	721,14
7	JULIO 2008	0,00	0,00	0,00	0,00
8	AGOSTO 2008	0,00	0,00	0,00	0,00
9	SEPTIEMBRE 2008	2.100,00	105,00	94.500,00	900,00
10	OCTUBRE 2008	2.100,00	105,00	95.550,00	910,00
11	NOVIEMBRE 2008	0,00	0,00	0,00	0,00
12	DICIEMBRE 2008	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>		<b>17.349,60</b>	<b>867,48</b>	<b>704.318,40</b>	<b>811,91</b>





Anexo 8

**ROSMEI S.A.**  
**RUC # 0992289821001**  
**PRODUCCIÓN ACEITE DE PESCADO**  
**VENTAS MERCADO NACIONAL**  
**AÑO 2008**

N°	FECHA	KILOS	PRECIO	TOTAL VENTAS
1	ENERO 2008	10.217,00	0,71	7.291,25
2	FEBRERO 2008	24.800,00	0,78	19.302,00
3	MARZO 2008	44.170,00	0,85	37.625,00
4	ABRIL 2008	20.570,00	0,90	18.513,00
5	MAYO 2008	10.360,00	1,07	11.124,40
6	JUNIO 2008	25.366,00	0,98	24.776,00
7	JULIO 2008	29.850,00	0,62	18.415,70
8	AGOSTO 2008	22.910,00	0,92	21.147,50
9	SEPTIEMBRE 2008	7.430,00	0,90	6.687,00
10	OCTUBRE 2008	27.120,00	0,95	25.764,00
11	NOVIEMBRE 2008	34.210,00	0,86	29.470,80
12	DICIEMBRE 2008	74.810,00	0,77	57.477,00
<b>TOTAL</b>		<b>331.813,00</b>	<b>0,84</b>	<b>277.593,65</b>

Anexo 9

**ROSMEI S.A.**  
**CUADRO DE PROVEEDORES**  
**AÑO 2008**

CÓDIGO	GRUPO	Nº PROVEED.	PROV. NUEVOS	TOTAL
01	ANCONITO	10	3	13
02	CHANDUY	20	9	29
03	GUAYAQUIL	10	1	11
04	MANABI	3	1	4
05	PALMAR	16	6	22
06	SANTA ROSA	7	0	7
07	LA LIBERTAD	8	1	9
08	SANTA ELENA	5	2	7
09	SALINAS	2	0	2
10	ESMERALDAS	2	0	2
<b>TOTAL PROVEEDORES</b>		<b>83</b>	<b>23</b>	<b>106</b>



Anexo 10

## **ALIMENTSA Dietas y Alimentos S.A.**

### **ANÁLISIS DE HARINA DE PESCADO**

<b>DATOS DEL CLIENTE Y MUESTREO Nº 000-041</b>		<b>DETALLE</b>		
<b>EMPRESA:</b>		ROSMEI S.A.		
<b>SOLICITADO POR:</b>		ROSMEI S.A.		
<b>TIPO DE MUESTREO:</b>		REALIZADO POR EL CLIENTE		
<b>CANTIDAD DE MUESTRAS:</b>		2		
<b>MUESTRA IDENTIFICADA COMO:</b>		HARINA DE PESCADO 1 Y 2		
<b>CÓDIGO DEL LABORATORIO</b>		ANÁLISIS BROMATOLÓGICO		
<b>REQUERIMIENTO</b>		LAB 23198-09 LAB 23197-09		
<b>LUGAR Y FECHA DE RECEPCIÓN:</b>		Diciembre 10 del 2008		
<b>FECHA DEL REPORTE</b>		Diciembre 15 del 2008		
<b>NOTA:</b> Los resultados reportados corresponden unicamente a la(s) muestra (s) en el laboratorio.				
<b>RESULTADOS</b>				
<b>CONDICIONES DEL ANÁLISIS</b>				
Tempratura (°C) 25° - 27° + 1		Humedad (%) 45%-65%		
<b>ANÁLISIS FÍSICO - QUÍMICOS</b>				
<b>MUESTRAS</b>	<b>ENSAYOS REALIZADOS</b>			
	<b>HUMEDAD</b>	<b>PROTEINA</b>	<b>GRASA</b>	<b>CENIZA</b>
Ro - 097	6,90	70,50	8,80	20,50
Ro - 104	5,40	73,30	7,40	12,00

UNIDAD: (%)

(N X 6,25)

**Analista Bromatológica**

**Jefe de Control de Calidad**



Anexo 11

**ROSMEI S.A.**  
**CONTROL DE ANÁLISIS DE HARINA**  
**AÑO 2008**  
**PLANTA CONVENCIONAL**

MES	PRODUCTO	PROTEÍNA
ENERO	HARINA DE PESCADO	65,21
FEBRERO	HARINA DE PESCADO	68,78
MARZO	HARINA DE PESCADO	62,64
ABRIL	HARINA DE PESCADO	65,73
MAYO	HARINA DE PESCADO	66,32
JUNIO	HARINA DE PESCADO	66,13
JULIO	HARINA DE PESCADO	66,50
AGOSTO	HARINA DE PESCADO	65,00
	<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>65,79</b>

**ROSMEI S.A.**  
**CONTROL DE ANÁLISIS DE HARINA**  
**AÑO 2008**  
**UTILIZACIÓN ANEXO PLANTA DE AGUA DE COLA**

MES	PRODUCTO	PROTEÍNA
SEPTIEMBRE	HARINA DE PESCADO	70,14
OCTUBRE	HARINA DE PESCADO	69,00
NOVIEMBRE	HARINA DE PESCADO	69,50
DICIEMBRE	HARINA DE PESCADO	73,30
	<b>PROMEDIO GENERAL</b>	<b>70,49</b>



Anexo 12

**ROSMEI S.A.**  
**RUC # 0992289821001**  
**COSTOS DE PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO**  
**UTILIZACIÓN PLANTA CONVENCIONAL**  
**PERIODO: OSCURA (22 DÍAS)**

N°	FECHA	MATERIA PRIMA PESCADO	TRANSPORTE	BUNKER	DIESEL	SACOS	SUELDOS	ENERGIA	AGUA	ANÁLISIS DE HARINA	VIATICOS MOVILIZACIÓN	SANTOQUIN	BAJADA DE SACOS	TOTAL COSTO
1	03 Enero - 22 Febrero 08	185.918,47	15.967,56	15.554,69	2.318,61	2.193,00	11.855,75	2.095,66	657,90	884,22	600,50	1.023,40	146,20	239.215,96
2	23 Febrero - 24 Marzo 08	164.372,53	13.832,94	16.094,75	2.000,79	1.887,00	12.514,06	1.932,36	566,10	760,84	484,00	880,60	125,80	215.451,77
3	25 Marzo - 21 Abril 08	155.866,09	10.558,46	13.765,66	1.853,28	2.078,64	11.069,44	1.772,80	506,10	698,42	353,00	808,36	115,48	199.445,73
4	22 Abril - 20 Mayo 08	63.279,35	3.728,79	5.800,07	2.182,68	780,27	9.682,15	1.187,32	243,98	232,14	943,40	309,80	103,04	88.472,99
5	21 Mayo - 18 Junio 08	223.771,15	11.365,26	12.471,48	5.270,56	2.172,78	13.008,77	1.840,60	763,08	744,99	1.048,45	946,80	336,64	273.740,56
6	19 Junio - 16 Julio 08	247.715,80	10.424,20	16.603,20	2.344,32	2.966,76	13.865,41	1.459,26	729,63	996,83	445,60	1.153,74	164,82	298.869,57
7	20 Julio - 18 Agosto 08	143.662,58	5.592,20	10.695,22	1.501,83	1.803,36	12.333,44	832,32	416,16	559,32	244,00	647,36	92,48	178.380,27
8	19 Agosto - 15 Septiembre 08	120.468,84	4.532,05	9.954,41	1.284,32	1.392,69	10.478,16	708,12	354,06	431,95	144,00	499,94	71,42	150.319,96
<b>TOTAL</b>		<b>1.305.054,81</b>	<b>76.001,46</b>	<b>100.939,48</b>	<b>18.756,39</b>	<b>15.274,50</b>	<b>94.807,18</b>	<b>11.828,44</b>	<b>4.237,01</b>	<b>5.308,71</b>	<b>4.262,95</b>	<b>6.270,00</b>	<b>1.155,88</b>	<b>1.643.896,81</b>
<b>PROMEDIO COSTO MENSUAL</b>		<b>163.131,85</b>	<b>9.500,18</b>	<b>12.617,44</b>	<b>2.344,55</b>	<b>1.909,31</b>	<b>11.850,90</b>	<b>1.478,56</b>	<b>529,63</b>	<b>663,59</b>	<b>532,87</b>	<b>783,75</b>	<b>144,49</b>	<b>205.487,10</b>

**COSTO DE PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO**  
**UTILIZACIÓN ANEXO PLANTA AGUA DE COLA**  
**PERIODO: OSCURA (22 DÍAS)**

N°	FECHA	MATERIA PRIMA PESCADO	TRANSPORTE	BUNKER	DIESEL	SACOS	SUELDOS	ENERGIA	AGUA	ANÁLISIS DE HARINA	VIATICOS MOVILIZACIÓN	SANTOQUIN	BAJADA DE SACOS	TOTAL COSTO
9	18 Septiembre-11 Octubre 08	337.035,80	21.779,50	29.046,90	2.762,19	5.160,80	22.305,21	2.451,38	1.806,00	1.548,24	370,00	1.806,28	258,04	426.330,34
10	17 Octubre - 08 Noviembre 08	202.277,80	13.483,35	18.690,70	2.340,36	3.246,40	21.099,12	1.542,04	1.708,00	1.273,92	315,00	1.136,24	162,32	267.275,25
11	17 Noviembre - 07 Diciembre 08	216.321,95	15.016,50	20.909,24	2.470,05	3.677,20	20.540,37	1.746,67	1.512,00	1.103,16	332,00	1.287,02	183,86	285.100,02
12	13 Diciembre 30 Diciembre 08	222.270,38	13.533,05	15.689,68	2.133,00	3.201,60	16.403,45	1.520,76	1.442,00	860,48	385,00	1.120,56	160,08	278.720,04
<b>TOTAL</b>		<b>977.905,93</b>	<b>63.812,40</b>	<b>84.336,52</b>	<b>9.705,60</b>	<b>15.286,00</b>	<b>80.348,15</b>	<b>7.260,85</b>	<b>6.468,00</b>	<b>4.785,80</b>	<b>1.402,00</b>	<b>5.350,10</b>	<b>764,30</b>	<b>1.257.425,65</b>
<b>PROMEDIO COSTO MENSUAL</b>		<b>244.476,48</b>	<b>15.953,10</b>	<b>21.084,13</b>	<b>2.426,40</b>	<b>3.821,50</b>	<b>20.087,04</b>	<b>1.815,21</b>	<b>1.617,00</b>	<b>1.196,45</b>	<b>350,50</b>	<b>1.337,53</b>	<b>191,08</b>	<b>314.356,41</b>



Anexo 13

**ROSMEI S.A.**  
**RUC # 0992289821001**  
**COSTOS DE PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO**  
**UTILIZACIÓN PLANTA CONVENCIONAL**  
**PERIODO: OSCURA (22 DÍAS)**

N°	FECHA	MATERIA PRIMA													TOTAL COSTO
		PESCADO	TRANSPORTE	BUNKER	DIESEL	SACOS	SUELDOS	ENERGIA	AGUA	ANÁLISIS DE HARINA	VIATICOS MOVILIZACIÓN	SANTOQUIN	BAJADA DE SACOS		
1	03 Enero - 22 Febrero 08	25,43	2,18	2,13	0,28	0,30	1,62	0,29	0,09	0,12	0,08	0,14	0,02	32,68	
2	23 Febrero - 24 Marzo 08	26,13	2,20	2,56	0,32	0,30	1,99	0,31	0,09	0,14	0,08	0,14	0,02	34,27	
3	25 Marzo - 21 Abril 08	26,99	1,83	2,38	0,38	0,30	1,92	0,31	0,09	0,12	0,06	0,14	0,02	34,54	
4	22 Abril - 20 Mayo 08	27,78	1,64	2,55	0,96	0,30	4,25	0,52	0,11	0,10	0,41	0,14	0,05	38,80	
5	21 Mayo - 18 Junio 08	32,03	1,63	1,79	0,75	0,31	1,86	0,26	0,11	0,11	0,15	0,14	0,05	39,18	
6	19 Junio - 16 Julio 08	30,06	1,26	2,01	0,28	0,36	1,68	0,18	0,09	0,12	0,05	0,14	0,02	36,27	
7	20 Julio - 18 Agosto 08	31,07	1,21	2,31	0,32	0,39	2,67	0,18	0,09	0,12	0,05	0,14	0,02	38,58	
8	19 Agosto - 15 Septiembre 08	33,74	1,27	2,79	0,36	0,39	2,93	0,20	0,10	0,12	0,04	0,14	0,02	42,09	
<b>TOTAL</b>		<b>233,23</b>	<b>13,22</b>	<b>18,52</b>	<b>3,66</b>	<b>2,65</b>	<b>18,92</b>	<b>2,24</b>	<b>0,76</b>	<b>0,95</b>	<b>0,93</b>	<b>1,11</b>	<b>0,21</b>	<b>296,41</b>	
<b>COSTO UNITARIO MENSUAL</b>		<b>29,15</b>	<b>1,65</b>	<b>2,31</b>	<b>0,46</b>	<b>0,33</b>	<b>2,37</b>	<b>0,28</b>	<b>0,10</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	<b>0,14</b>	<b>0,03</b>	<b>37,05</b>	

**COSTO DE PRODUCCIÓN HARINA DE PESCADO**  
**UTILIZACIÓN ANEXO PLANTA AGUA DE COLA**  
**PERIODO: OSCURA (22 DÍAS)**

N°	FECHA	MATERIA PRIMA													TOTAL COSTO
		PESCADO	TRANSPORTE	BUNKER	DIESEL	SACOS	SUELDOS	ENERGIA	AGUA	ANÁLISIS DE HARINA	VIATICOS MOVILIZACIÓN	SANTOQUIN	BAJADA DE SACOS		
9	18 Septiembre-11 Octubre 08	26,12	1,69	2,25	0,21	0,40	1,73	0,19	0,14	0,12	0,03	0,14	0,02	33,04	
10	17 Octubre - 08 Noviembre 08	24,92	1,66	2,30	0,29	0,40	2,54	0,25	0,21	0,16	0,04	0,14	0,02	32,93	
11	17 Noviembre - 07 Diciembre 08	23,53	1,63	2,27	0,24	0,40	2,20	0,19	0,16	0,12	0,04	0,14	0,02	30,95	
12	13 Diciembre 30 Diciembre 08	27,73	1,69	1,96	0,27	0,40	2,05	0,23	0,18	0,11	0,05	0,14	0,02	34,82	
<b>TOTAL</b>		<b>102,31</b>	<b>6,67</b>	<b>8,79</b>	<b>1,01</b>	<b>1,60</b>	<b>8,52</b>	<b>0,86</b>	<b>0,70</b>	<b>0,50</b>	<b>0,15</b>	<b>0,56</b>	<b>0,08</b>	<b>131,75</b>	
<b>COSTO UNITARIO MENSUAL</b>		<b>25,58</b>	<b>1,67</b>	<b>2,20</b>	<b>0,25</b>	<b>0,40</b>	<b>2,13</b>	<b>0,21</b>	<b>0,17</b>	<b>0,13</b>	<b>0,04</b>	<b>0,14</b>	<b>0,02</b>	<b>32,94</b>	



Anexo 14

**ENCUESTA PERSONAL COMPAÑÍA ROSMEI S.A.**

Áreas de trabajo: \_\_\_\_\_ Nivel Escolar: \_\_\_\_\_

Antigüedad en el puesto de trabajo: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

1. ¿Usted ha sido capacitado por su empresa?

SI

NO

Si es NO indique las causas: \_\_\_\_\_

2. ¿Cuántas veces ha sido capacitado por su empresa?

Ninguna

1

2

3

Más de 4

3. ¿La capacitación recibida está de acuerdo a su puesto de trabajo?

SI

NO

4. ¿Cómo considera Ud. La capacitación recibida por parte de la empresa?

Regular

Buena

Muy buena

Excelente

5. ¿Está Ud. Realmente preparado para su puesto de trabajo?

SI

NO

NO SE

6. ¿Cuáles son las funciones que desempeña dentro de su puesto de trabajo?

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué dificultades tiene para realizar su trabajo satisfactoriamente?

\_\_\_\_\_

8. ¿Qué sugiere para mejorar el desempeño de su área y de la empresa?

\_\_\_\_\_



Anexo 15

**ENCUESTA PARA MEDIR EL PORCENTAJE DE CAPACITACIÓN  
EN LA COMPAÑÍA ROSMEI S.A.**

Muestra (35 personas)

Con esta encuesta se pretende conocer el número de personas capacitadas  
Lás áreas de la empresa que han sido capacitadas y el número de capacitadas implantadas.

**RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS EN PORCENTAJES**

1.- Porcentaje de capacitaciones	Producción	Recursos Humanos	Comercialización	Administración	Total
	%				
Total de empleados capacitados en la empresa	34,28%	31,42%	0%	14,29%	<b>80%</b>
Áreas Capacitadas de la empresa	25%	25%	0%	25%	<b>75%</b>
Número de capacitaciones por áreas	25%	12,50%	0%	25%	<b>63%</b>
Personal de Producción capacitados	92,30%	0%	0%	0%	<b>92%</b>
Personal de Comercialización capacitados	0%	0%	0%	0%	<b>0%</b>

2.- Causas para determinar el grado de capacitación	Producción	Recursos Humanos	Comercialización	Administración	Total
	%				
Permisos Adquiridos con anterioridad	90,00%	10,00%	0%	0,00%	<b>100%</b>
Enfermedades - calamidad doméstica	60%	30%	0%	10%	<b>100%</b>
Falta de motivación e interés	0%	0,00%	100%	0%	<b>100%</b>
Ausentismo del lugar d trabajo	80,00%	20%	0%	0%	<b>100%</b>
Falta de conocimiento	100%	0%	0%	0%	<b>100%</b>

2.- Calidad de la Capacitación por Área	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	Total
	%					
Área de Producción	80,00%	10,00%	10%	0,00%	0%	<b>100%</b>
Área d Recursos Humanos	75%	15%	10%	0%	0%	<b>100%</b>
Área de Comercialización	0%	0,00%	100%	0%	100%	<b>100%</b>
Área de Administración	100,00%	0%	0%	0%	0%	<b>100%</b>

