

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



**EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA TABLECON
S.A. PARA EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE
GESTIÓN POR RESULTADOS MEDIANTE LA UTILIZACIÓN DE
UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

PROYECTO DE GRADO

Previo a la Obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

CONNY SHIRLEY CASTRO MURILLO

JOSÉ LUIS MEREJILDO CASTRO

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por ser nuestra guía y fortaleza, a nuestros padres y familiares quienes siempre nos han apoyado, ayudado e incentivado a culminar cada una de nuestras metas brindándonos su amor, a nuestros maestros que han sabido inculcarnos valores además de todos los conocimientos adquiridos dentro de nuestra carrera universitaria. Al Msc. Pablo Soriano Idrovo por su apoyo y tiempo dedicado durante la elaboración de este trabajo.

Conny Shirley Castro Murillo

José Luis Merejildo Castro

DEDICATORIA

A mis padres Shirley y Richard.

A mi hijo Andre por ser mi mayor motivación e inspiración, por quien sacrifique su tiempo para lograr esta meta y siempre encontrar una sonrisa en su rostro. A José Luis quien siempre confió en mi capacidad para poder cumplir esta meta y ha sido mi apoyo constante durante las últimas etapas de mi carrera.

Conny Shirley Castro Murillo

A mi madre la Sra. Julia Castro, a mi tía la Dra. Jenny Castro quienes han sido pilares fundamentales durante mi formación académica, a mi abuela la Sra. Julia Bajaña quien me inculco el amor a Dios y me insistió siempre seguir adelante sin importar nada y a mi amada novia la Srta. Conny Castro quien siempre me acompañó en esta ardua labor.

José Luis Merejildo Castro

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

Msc. Pablo Soriano Idrovo

Director de Tesis

Msc. Heydi Pazmiño Franco

Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, me corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”

CONNY SHIRLEY CASTRO MURILLO

JOSÉ LUIS MEREJILDO CASTRO

RESUMEN

En los últimos años, la gestión del talento humano en Ecuador ha ido evolucionando, aplicando nuevos conceptos de liderazgo, teniendo en cuenta la inclusión, participación y trabajo en equipo como herramientas para el desarrollo de personas, haciendo participe a sus empleados en el establecimiento de objetivos y metas; quienes implementan estos nuevos conceptos en la administración del talento humano son empresas grandes quienes suelen tener en su nómina una gran cantidad de empleados, pero en aquellas empresas pequeñas, como es el caso de Tablecon S.A., cuya creación y crecimiento se ha dado “a la marcha” no se tiene en cuenta la satisfacción del personal y el desarrollo del mismo dentro de la compañía; además no cuentan con manuales de procedimientos. Por lo cual este trabajo está dirigido a presentar un plan de mejora para el área administrativa, enfocándose principalmente en el personal y a la elaboración de los manuales necesarios para una correcta administración por procesos. Se dará seguimiento al cumplimiento de cada uno los objetivos de este plan, se utilizara un sistema de gestión por resultados conocido como el cuadro de mando integral. El plan de mejora propuesto para Tablecon S.A. es aplicable financieramente y mejora la situación organizacional de la empresa, ya que no presenta problemas de liquidez y su apalancamiento respecto al capital se encuentra acorde a la industria; los riesgos que se presentaran durante la implementación de las mejoras son prevenibles y controlables. Si bien Tablecon S.A. es aún una empresa en crecimiento y tiene las oportunidades necesarias para poder posicionarse en el mercado metal-mecánica, con una correcta administración por procesos, lo cual logrará si ejecuta en su totalidad el plan de mejora propuesto, el camino a cumplir esta meta será más corto.

ABSTRACT

In recent years, the management of human resources in Ecuador has evolved, applying new concepts of leadership, considering the inclusion, participation and teamwork as tools for the development of people, including their employees to establish objectives and goals; who implement these new concepts in the management of human talent are the biggest companies, who their payroll includes a lot of employees, but those small businesses, as Tablecon SA, whose creation and growth has been "on the run" does not take into account the satisfaction of employees, and its development within the company; also they do not have any manual processes. Therefore, this work aims to present an improvement plan for the administrative area, focusing primarily on human resources and preparation of necessary manuals for proper administration by processes. There will follow up the implementation of each of the objectives of this plan, it will use a management by results system known as the balanced scorecard. The improvement plan proposed to Tablecon S.A. is financially applicable and improves organizational situation of the company, as it has no liquidity problems and their leverage on capital is consistent with the industry; the risks that arise during the implementation of the improvements are preventable and controllable. While Tablecon S.A. is still a growing company and has the necessary opportunities to position itself in the metalworking market, with a correctly management by processes, which achieved if fully executed the improvement plan proposed here, the way to meet this goal will be shorter.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTO	I
DEDICATORIA.....	II
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....	III
DECLARACIÓN EXPRESA	IV
RESUMEN.....	V
CAPÍTULO 1.....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes del estudio.....	1
1.1.1 Misión	2
1.1.2 Visión.....	2
1.1.3 Listado de los Bienes que Fabrica y/o Distribuye	3
1.1.4 Clase de Servicio que Ofrece y Principales Obras	4
1.1.5 Fiscalización.....	4
1.1.6 Principales Diseños	5
1.1.7 Organigrama	6
1.2 Planteamiento del problema	7
1.3 Beneficiarios.....	8
1.4 Alcance.....	8
1.5 Objetivo general	8
1.6 Objetivos específicos	8
CAPÍTULO 2.....	10
2. MARCO TEÓRICO	10
2.1 Análisis FODA.....	10
2.2 Cinco Fuerzas de Porter.....	10
2.3 Análisis Vertical del Balance General.....	13

2.4 Análisis Horizontal: Evolución de los balances en el tiempo	13
2.5 Análisis Vertical del Estado de Resultados	14
2.6 Análisis Horizontal del Estado de Resultados	14
2.7 Ratios de Liquidez	14
2.7.1 Ratio Circulante	14
2.7.2 Ratio de prueba acida o razón rápida	15
2.8 Ratios de Administración de Activos.....	15
2.8.1 Rotación de cuentas por cobrar.....	15
2.8.2 Ratio de plazo de cobro.....	15
2.8.3 Ratio de plazo de pago	16
2.8.4 Rotación de inventario	16
2.8.5 Rotación de activo fijo	16
2.8.6 Rotación de activos totales.....	17
2.9 Ratios de Administración de Deuda.....	17
2.9.1 Ratio del endeudamiento del activo	17
2.9.2 Ratio de endeudamiento patrimonial.....	18
2.9.3 Ratio de calidad de la deuda.....	18
2.10 Ratios de Rentabilidad.....	18
2.10.1 Rendimiento sobre la inversión	18
2.10.2 Rendimiento sobre el patrimonio	19
2.10.3 Margen Neto	19
2.11 Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa).....	19
2.12 Encuesta.....	22
2.13 Cuadro de Mando Integral	23
2.13.1 Proceso para implementar una estrategia de mejora específica	26
2.14 Indicadores Financieros.....	27
2.15 Indicadores No Financieros	27

2.16 Técnicas SMART	27
2.17 Matriz de riesgo	29
2.18 Sistema de control de riesgo	29
CAPÍTULO 3.....	30
3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	30
3.1 Análisis FODA	30
3.1.1 Fortalezas	30
3.1.2 Oportunidades	31
3.1.3 Debilidades.....	31
3.1.4 Amenazas.....	32
3.2 Diagrama de Ishikawa o de Causa-Efecto	34
3.3 Análisis financieros.....	35
3.3.1 Proporciones del estado de situación financiera (año 2012)	35
3.3.2 Proporciones del estado de situación financiera (año 2013)	37
3.3.3 Proporciones del estado de situación financiera (año 2014)	38
3.3.4 Análisis vertical.....	40
3.3.5 Activo circulante vs pasivo circulante	43
3.3.6 Cuentas por cobrar y efectivo vs pasivo circulante	44
3.3.7 Capitales propios.....	44
3.3.8 Análisis horizontal	45
3.3.8.1 Análisis horizontal (activo).....	45
3.3.8.2 Análisis horizontal (pasivo)	47
3.3.9 Razones Financieras	49
3.3.10 Proceso de selección de personal	52
3.3.11 Procedimientos de evaluación del personal	53
3.3.12 Encuesta.....	53
3.3.12.1 Resultados de la encuesta	54

CAPÍTULO 4.....	58
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	58
4.1 Diseño del cuadro de mando integral.....	58
4.2 Estrategias.....	58
4.3 Objetivos	59
4.4 Matriz de indicadores de gestión	61
4.5 Metas para los indicadores de gestión	64
4.6 Plan de acción	65
4.7 Cuadro de Mando Integral	66
CAPÍTULO 5.....	69
5. GESTIÓN DE LOS RIESGOS	69
5.1 Identificación de los riesgos	69
5.2 Evaluación del riesgo.....	70
5.3 Matriz de riesgos	72
CAPÍTULO 6.....	74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	74
6.1 Conclusiones	74
6.2 Recomendaciones	77
Glosario.....	79
Bibliografía	81
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1: Organigrama TableCon S.A.....	6
Ilustración 2.2: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter.....	11
Ilustración 3: Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)	21
Ilustración 4: El CMI cubre la brecha entre la estrategia y la acción.....	24
Ilustración 5: Las cuatro perspectivas (y sus objetivos)	25
Ilustración 6: Mapa de los objetivos estratégicos y su relación causa-efecto	26
Ilustración 7: Diagrama Causa - Efecto de Ishikawa	34
Ilustración 8: Proporción activo corriente y no corriente (Gráfico de barras Año 2012).....	36
Ilustración 9: Proporción pasivo circulante y no circulante (Gráfico de Barras Año 2012).....	36
Ilustración 10: Activo corriente y no corriente (Gráfico de Barras Año 2013).....	37
Ilustración 11: Proporción pasivo circulante y no circulante (Gráfico de Barras Año 2013).....	38
Ilustración 12: Activo corriente y no corriente (Gráfico de Barras Año 2013).....	39
Ilustración 13: Proporción pasivo circulante y no circulante (Gráfico de Barras Año 2014).....	39
Ilustración 14: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2012	41
Ilustración 15: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2013	42
Ilustración 16: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2014	43
Ilustración 17: Grafico de área la evolución de las cuentas del activo durante el período 2012- 2014.....	46
Ilustración 18: Grafico de área la evolución de las cuentas del pasivo y patrimonio durante el período 2012-2014.....	48
Ilustración 19: Resultado de la encuesta (GERENTES)	55
Ilustración 20: Resultados de la encuesta (PERSONAL).....	57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estado de situación financiera (Proporciones año 2012).....	35
Tabla 2: Estado de situación financiera (Proporciones año 2013).....	37
Tabla 3: Estado de situación financiera (Proporciones año 2014).....	38
Tabla 4: Análisis vertical - Año 2012.....	40
Tabla 5: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2012.....	40
Tabla 6: Análisis vertical - Año 2013.....	41
Tabla 7: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2013.....	41
Tabla 8: Análisis vertical - Año 2014.....	42
Tabla 9: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2014.....	42
Tabla 10: Análisis horizontal durante el período 2012-2014 (ACTIVO)	45
Tabla 11: Porcentajes de las cuentas del activo de los años 2013 y 2014, respecto al año 2012 (Año base)	45
Tabla 12: Análisis horizontal durante el período 2012-2014 (PASIVO).....	47
Tabla 13: Porcentajes de las cuentas del pasivo y patrimonio de los años 2013 y 2014, respecto al año 2012 (Año base)	47
Tabla 14: Razones Financieras.....	49
Tabla 15: Razones Financieras TableCon y Promedio de la Industria	50
Tabla 16: Proceso de Selección de Personal.....	52
Tabla 17: Preguntas correspondientes al cuestionario presentado a los Gerentes	54
Tabla 18: Frecuencias preguntas a empleadores	54
Tabla 19: Preguntas correspondientes al cuestionario presentado al personal	56
Tabla 20: Frecuencias preguntas a empleados	56
Tabla 21: Objetivos estratégicos del cuadro de mando integral	59
Tabla 22: Matriz indicadores de gestión.....	61
Tabla 23: Metas para los indicadores de gestión.....	64
Tabla 24: Plan de acción	65
Tabla 25: Cuadro de mando integral	66
Tabla 26: Matriz de riesgos	72

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Ratio circulante _____	14
Ecuación 2: Prueba ácida _____	15
Ecuación 3: Rotación de cuentas por cobrar _____	15
Ecuación 4: Plazo de cobro _____	16
Ecuación 5: Plazo de pago _____	16
Ecuación 6: Rotación de inventario _____	16
Ecuación 7: Rotación del activo fijo _____	17
Ecuación 8: Rotación de activos totales _____	17
Ecuación 9: Ratio de endeudamiento del activo _____	18
Ecuación 10: Ratio de endeudamiento patrimonial _____	18
Ecuación 11: Ratio de calidad de la deuda _____	18
Ecuación 12: ROI _____	19
Ecuación 13: ROE _____	19
Ecuación 14: Margen neto _____	19
Ecuación 15: Indicador capacitación del personal _____	61
Ecuación 16: Asistencia de empleados a capacitación _____	61
Ecuación 17: Incentivos al personal _____	61
Ecuación 18: Cumplimiento en asistencia de reuniones _____	62
Ecuación 19: Rotación del personal _____	62
Ecuación 20: Tiempo de contratación _____	62
Ecuación 21: Índice de ausentismo _____	62
Ecuación 22: Clima laboral _____	62
Ecuación 23: Índice de cumplimiento de presupuestos _____	63
Ecuación 24: Proceso de elaboración _____	63

ABREVIATURA SIMBÓLICA

FODA	Fortalezas - Oportunidades - Debilidades - Amenazas
ROI	Return on Investment (Rendimiento sobre inversión)
ROE	Return on Equity (Retorno sobre patrimonio)
CMI	Cuadro de Mando Integral
BSC	Balance Scored Card
SMART	Self Monitoring Analysis Reporting
DI	Diagrama Ishikawa
OEM	Original Equipment Manufacturer
ISO	International Standar Organization

CAPÍTULO 1

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del estudio

TableCon, es una empresa electro metal-mecánica con cobertura a nivel nacional, desde mayo de 1997 viene atendiendo a la Industria, Banca y Empresas Eléctricas, contando con un equipo de profesionales con amplia experiencia en Tecnología e Ingeniería Eléctrica, con la seriedad que caracteriza y las obras realizadas, los clientes son la carta de presentación. Los bienes y prestación de servicios pueden ser efectuados a nivel nacional, según requerimientos del cliente.



Tablero para 24 medidores

Fuente: La empresa

1.1.1 Misión

“Ser una empresa electro metal-mecánica con soluciones y aplicaciones con tecnología de punta, en la Ingeniería Eléctrica, fabricar con productos de alta calidad y garantizados, brindando como valor agregado asesoramiento y excelentes servicios, apoyados en personal altamente capacitados, con experiencias y creatividad, proyectándonos a nuevas oportunidades de negocios.”

1.1.2 Visión

“Consolidar nuestra imagen de empresa especialista en el sector de tableristas eléctricos, a través de nuestro profesionalismo, la práctica de buenos principios éticos y morales, orientados a brindar permanentemente una respuesta personalizada, oportuna y satisfactoria a las múltiples necesidades de nuestros clientes, estableciendo confiables relaciones comerciales a largo plazo.”



Área de producción Tablecon S.A.

Fuente: La empresa

1.1.3 Listado de los Bienes que Fabrica y/o Distribuye

Tableros de alta, media y baja tensión

Suministros instrumentos de prueba y equipos de medición

Suministros, equipos, accesorios y materiales eléctricos

- Principales Tableros

Celda de alta tensión

Transferencia en alta tensión

Subestaciones compactas

Tableros de distribución con breakers ramales

Tableros de distribución con terminales de acometida y breakers ramales

Tableros de capacitores para corrección de factor de potencia

Tableros de transferencia automática, con conmutadores motorizados y/o contactores

Centro control de motores, provistos de arranques directos, estrella triángulo, part. winding, por auto transformador

Tableros de control de alumbrado

Tableros de medidores

Gabinetes telefónicos

Cajas de paso

Electro canales

Parrillas porta cable

Lámparas fluorescente tipo industrial, sobrepuesta, tumbado falso



Tablero de transferencia automática 3 fuentes

Fuentes: La empresa

1.1.4 Clase de Servicio que Ofrece y Principales Obras

Ejecución de obras: Instalación y mantenimiento de redes eléctricas.

Principales redes: Instalación de redes eléctricas de alumbrado público en la Empresa Eléctrica El Oro.

1.1.5 Fiscalización

Obras Eléctricas: cuenta con una amplia experiencia en servicios de fiscalización, auditorías, análisis de sistemas eléctricos y de tableros eléctricos, basándose en normas nacionales e internacionales como miembros suscritos a organizaciones tales como: I. E. C., COVENIN (Venezuela), NTC INCONTE (Colombia).

Principales auditorías:

Corporación Jabonería Nacional

Fábrica La Favorita

1.1.6 Principales Diseños

Consejo Nacional de la Judicatura (Edificio Vinces)

SHELL del Ecuador S.A. (planta)

La Fabril (planta)

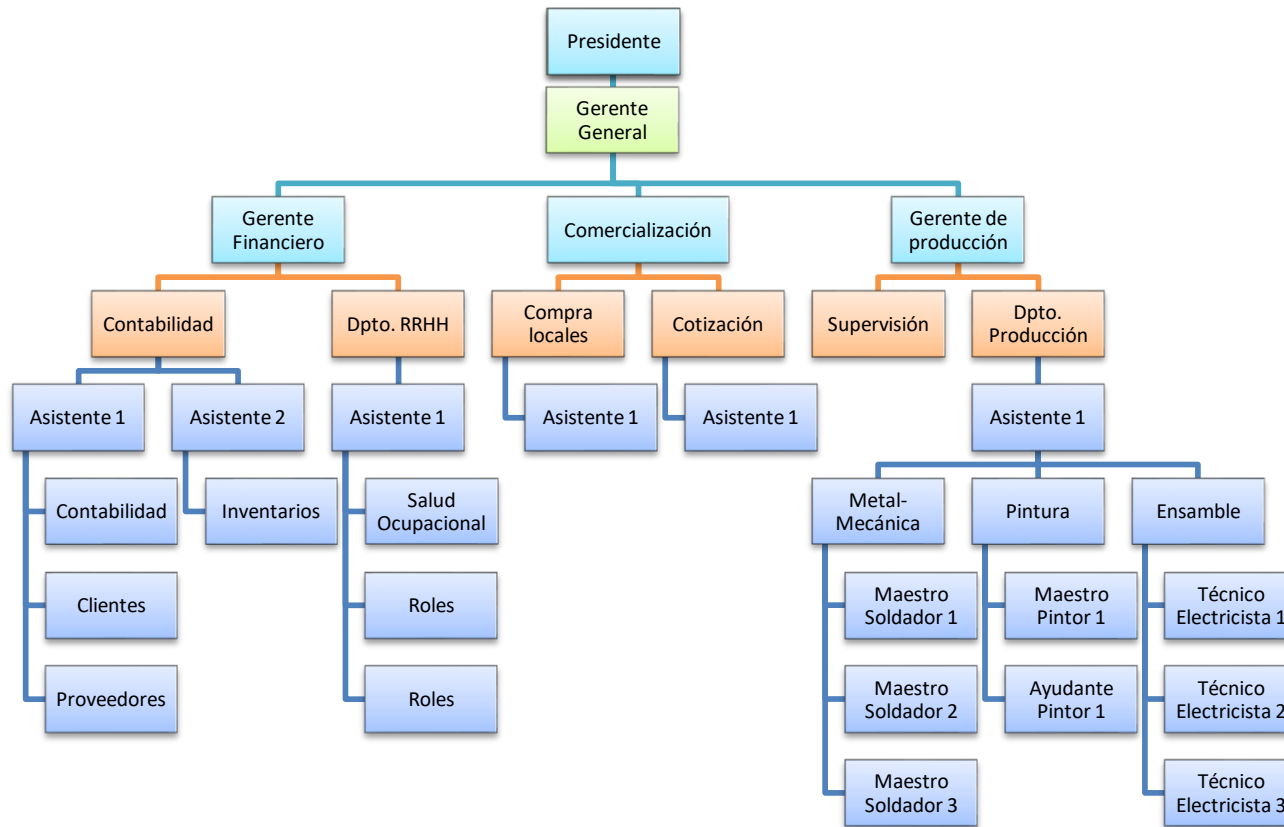


Área de producción Tablecon S.A.

Fuente: La Empresa

1.1.7 Organigrama

Ilustración 1.1: Organigrama TableCon S.A.



Fuente: La Compañía

Elaborado por: Los autores

La empresa cuenta con un total de 26 empleados, se puede observar que al ser una compañía pequeña no requiere de una mayor división departamental pero si cuenta con los departamentos necesarios.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa TableCon S.A. que ha venido funcionando desde el año 1997, atendiendo a la industria y ofreciendo los servicios de instalación y mantenimiento de paneles y redes eléctricas, ha logrado mantener obtener clientes importantes como La Fabril y el Consejo Nacional de Judicatura, sin embargo no cuenta con un manual administrativo.

Sin este no se mantienen establecidos los sistemas administrativos por lo cual al establecer objetivos, políticas, estructuras y funciones están no son claras para el personal y no se alcanzan a cumplir en su totalidad los objetivos; no se reconoce las funciones de cada cargo en la estructura organizativa por lo cual se aumenta la carga de trabajo o quedan procesos sin completar.

No se logra una calidad óptima en los productos y servicios, al utilizar procesos que podrían ser más eficientes, cumplir de mejor manera las distintas funciones de la organización y utilizar correctamente los recursos para lograr una disminución de costos y un aumento en los ingresos; además de, no existir una referencia de un mínimo nivel de calidad con el cual deben cumplir los sistemas de gestión tanto de productos como servicios, lo cual se lograría a través de fomentar la mejora continua dentro de las estructuras de funcionamiento interno y externo. Esto ha logrado que los empleados no tengan confianza en la empresa y no sientan que exista estabilidad laboral y oportunidades de crecimiento profesional, principalmente en el área administrativa suele haber ausencia del personal.

A pesar de que la empresa se encuentra en crecimiento y cuyas ventas han aumentado aparentemente, el no mantener un manual administrativo y que a su vez este

no sea de conocimiento del personal acarrearía problemas a futuro no solo a nivel administrativo sino también monetario.

1.3 Beneficiarios

La empresa en general se beneficiaría del proyecto, si toma en cuenta y aplica el plan estratégico ya que lograría evitar posibles problemas a futuro, mejorando el compromiso y participación con sus empleados al mantener procesos y funciones establecidas para cada uno de los cargo, también lograría mantener a sus empleados en lugar de recurrir a la contratación de nuevo personal por abandono del puesto. Además mejora la imagen de la compañía frente a sus clientes y los potenciales clientes al obtener la certificación ISO 9001:2015 lo que provocaría un incremento en sus ventas.

1.4 Alcance

Este proyecto solo evaluará las áreas financiera y organizacional de la empresa para lograr determinar cuáles son las mejores propuestas para la elaboración del plan estratégico, para un estudio más significativo se evaluará de manera histórica el área financiera teniendo en cuenta los años 2012, 2013 y 2014.

1.5 Objetivo general

Evaluar y diagnosticar a la empresa TableCon S.A. teniendo en cuenta las áreas financiera y organizacional con el fin de diseñar un plan de mejora, el cual se monitoreara a través de un sistema de control de gestión por resultados mediante la utilización de un cuadro de mando integral.

1.6 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de manera general de la empresa TableCon S.A. tomando en cuenta distintas áreas como financiera y organizacional.

- Elaborar un plan estratégico, el cual contenga propuestas acorde al diagnóstico obtenido.
- Diseñar un sistema de control de gestión de resultados mediante la utilización de un cuadro de mando integral.
- Identificar los riesgos potenciales que puedan interferir en el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Análisis FODA

Este tipo de análisis nos permite evaluar las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, para ello se necesita haber analizado el ambiente externo y los recursos internos de la organización. Cuando se habla en este caso de fortalezas y las debilidades, se está haciendo referencias a las de los recursos internos. Por ejemplo, las fortalezas de la organización pueden incluir una buena administración, un buen flujo de fondos, así como marcas famosas y muy apreciadas. Las debilidades pueden ser la poca capacidad de producción de refacciones y la ausencia de proveedores confiables.

Las oportunidades y las amenazas nacen en el macro-ambiente y en el ambiente competitivo. Ejemplos de oportunidades son una nueva tecnología que pueda ser más eficiente la cadena de suministros y un nicho de mercado que no esté siendo atendido. Las amenazas pueden incluir la posibilidad de que los competidores entren al mercado que no está atendido una vez que se ha mostrado que es rentable.

El análisis FODA ayuda a los directores a resumir los hechos relevantes e importantes de sus análisis externos e internos. Sobre la base de este resumen, se puede identificar las cuestiones estratégicas principales y secundarias que enfrenta la organización, para así formular una estrategia corporativa que nacerá del análisis FODA para aprovechar las oportunidades disponibles capitalizándose en las fortalezas de la organización, neutralizando sus debilidades y respondiendo a amenazas potenciales.

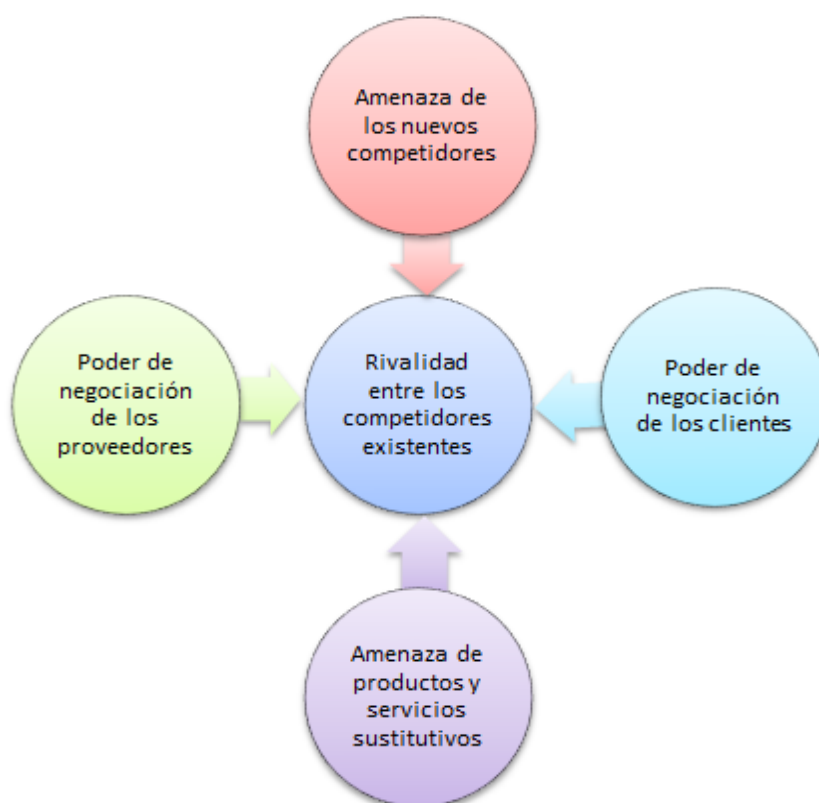
2.2 Cinco Fuerzas de Porter

Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Las cinco fuerzas determinan la utilidad del sector agropecuario o agroindustrial o comercial,

porque que afectan sobre los precios, los costos y la inversión requerida por las empresas en su sector, en definitiva afectan la sustentabilidad del negocio.

El modelo de Porter es sumamente útil para diagnosticar de manera sistemática las principales presiones competitivas en un mercado y para evaluar cuán fuerte e importante es cada una.

Ilustración 2.2: Diagrama de las 5 Fuerzas de Porter



Elaborado por: Los Autores

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores. El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear

por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores. Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores. Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

4. Poder de negociación de los compradores. Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

2.3 Análisis Vertical del Balance General

Cuando el balance general ya está debidamente ordenado y preparado para el análisis, se empieza por el cálculo de sus porcentajes. A esta técnica se la conoce también con la denominación de análisis vertical. Para ello, se calcula el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación al total del activo.

Una vez que se han calculado los porcentajes, ya se pueden obtener las primeras conclusiones, a partir de los siguientes principios orientativos de tipo general:

1. El activo circulante ha de ser mayor, y si es posible casi el doble, que el exigible a corto plazo. Esto es preciso para que la empresa no tenga problemas de liquidez y pueda atender sus pagos.
2. Las cuentas por cobrar más el efectivo han de igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo. Con este principio se ajusta el anterior ya que es posible que una empresa tenga un activo circulante muy elevado pero en forma de stocks y, por tanto, no tenga efectivo para poder atender los pagos.
3. Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% del total del activo. Este porcentaje de capitales propios es preciso para que la empresa esté suficientemente capitalizada y su endeudamiento no sea excesivo.

2.4 Análisis Horizontal: Evolución de los balances en el tiempo

Este método consiste en la comparación de cifras correspondientes a estados financieros de diferentes períodos. El análisis comparativo de los estados financieros facilita el estudio de los cambios que se han dado de un período a otro en la posición financiera de una empresa. Para analizar la evolución de las distintas partidas del Balance General consiste en considerar como de base 100 cada una de las partidas del primer año de análisis. Para ello, se toma el valor de una partida en un año posterior, se divide por el valor de ese concepto en el año base y se multiplica por 100. De esta forma se puede comparar el crecimiento o decrecimiento de cada una de las partidas.

2.5 Análisis Vertical del Estado de Resultados

Esta técnica consiste en analizar el porcentaje que representa cada masa sobre el estado de resultados en un período. El primer paso del análisis vertical es el cálculo de los porcentajes de los resultados ordinarios. Para ello, se obtiene el porcentaje que representan los diferentes gastos y beneficios sobre las ventas.

2.6 Análisis Horizontal del Estado de Resultados

Esta técnica consiste en la comparación de la evolución del peso de cada partida de un ejercicio (año) a otro. Para analizar la evolución de las distintas partidas de la cuenta de pérdidas y ganancias consideramos como de base 100 cada una de las partidas del primer año. Para ello, se toma el importe de una partida en un año, se divide por el importe de ese concepto en el año base y se multiplica por 100. También se puede calcular la diferencia en unidades monetarias del año en análisis menos el año base. De esta forma se puede comparar el crecimiento o disminución de cada una de las partidas.

2.7 Ratios de Liquidez

2.7.1 Ratio Circulante: Es igual al activo circulante dividido por el pasivo circulante. Para que la empresa no tenga problemas de liquidez el valor del ratio de circulante ha de ser próximo a 2, aproximadamente, o entre 1,5 y 2. En caso de que este ratio sea menor que 1,5 indica que la empresa puede tener mayor probabilidad de hacer suspensión de pagos.

Ecuación 1: Ratio Circulante

$$\text{Ratio Circulante} = \frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Elaborado por: Los autores

2.7.2 Ratio de prueba acida o razón rápida: Es igual al activo circulante menos inventario dividido por el pasivo circulante. Para no tener problemas de liquidez el valor de este ratio ha de ser de 1, aproximadamente. Si es menor de 1, la empresa puede hacer suspensión de pagos por no tener los activos líquidos suficientes para atender los pagos. Si el ratio es muy superior a 1, indica la posibilidad de que se tenga un exceso de activos líquidos y por tanto se esté perdiendo rentabilidad de los mismos.

Ecuación 2: Prueba Ácida

$$\textit{Prueba Ácida} = \frac{\textit{Activo Circulante} - \textit{Inventarios}}{\textit{Pasivo Circulante}}$$

Elaborado por: Los autores

2.8 Ratios de Administración de Activos

2.8.1 Rotación de cuentas por cobrar: Se dividen las ventas por las cuentas por cobrar. A este último saldo se añaden todas las cuentas que representan créditos a los clientes. El valor de este ratio ha de ser lo mayor posible para que la inversión efectuada en clientes genere la máxima venta posible.

Ecuación 3: Rotación de Cuentas por Cobrar

$$\textit{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \frac{\textit{Ventas}}{\textit{Cuentas por Cobrar}}$$

Elaborado por: Los autores

2.8.2 Ratio de plazo de cobro: Indica el número medio de días que se tarda en cobrar de los clientes. Se calcula dividiendo las cuentas por cobrar por la venta media diaria. Cuanto menor sea este ratio indica que se cobra antes de los clientes, lo cual es deseable para cualquier empresa.

Ecuación 4: Plazo de Cobro

$$\text{Plazo de Cobro} = \frac{\text{Cuentas por Cobrar}}{\left[\frac{\text{Ventas Anuales}}{365} \right]}$$

Elaborado por: Los autores

2.8.3 Ratio de plazo de pago: Se calcula dividiendo las cuentas por pagar para las compras anuales, y multiplicando por 365. Refleja el número de días promedio que se tarda en pagar a los proveedores. Cuanto mayor es el valor de este ratio implica que se tarda más en pagar a los proveedores, con lo que estos proporcionan más financiación y, por tanto, es positivo.

Ecuación 5: Plazo de Pago

$$\text{Plazo de Pago} = \frac{\text{Cuentas por Pagar}}{\left[\frac{\text{Compras Anuales}}{365} \right]}$$

Elaborado por: Los autores

2.8.4 Rotación de inventario: Se obtiene dividiendo el costo de ventas por el valor de los inventarios. Cuanta mayor sea la rotación de los inventarios, significa que se generan más ventas con menos inversión (en inventarios en este caso).

Ecuación 6: Rotación de Inventario

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventarios}}$$

Elaborado por: Los autores

2.8.5 Rotación de activo fijo: Cuanto mayor sea el valor de este ratio quiere decir que se generan más ventas con el activo fijo. Mide la eficiencia de la empresa para

utilizar su planta y equipos para generar ventas. Un ratio igual que el sector o industria quiere decir que utiliza sus activos fijos casi tan intensamente (eficientemente) como los demás.

Ecuación 7: Rotación del Activo Fijo

$$\text{Rotación del Activo Fijo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$$

Elaborado por: Los autores

2.8.6 Rotación de activos totales: Para hallar su valor se dividen las ventas por el total de activos. El valor ideal de los ratios de rotación es que sean lo más elevados posible. Si este ratio es inferior al promedio de la industria, quiere decir que la empresa no genera un volumen suficiente de operaciones respecto a su inversión en activos totales.

Ecuación 8: Rotación de Activos Totales

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Elaborado por: Los autores

2.9 Ratios de Administración de Deuda

2.9.1 Ratio del endeudamiento del activo: Es igual al total de las deudas dividido por el total de Activos. El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6 indica que el volumen de deudas es excesivo y la empresa está perdiendo autonomía financiera frente a terceros o, lo que es lo mismo, se está descapitalizando y funcionando con una estructura financiera más arriesgada. Si es inferior a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de patrimonio.

Ecuación 9: Ratio de Endeudamiento del Activo

$$\text{Ratio de Endeudamiento del Activo} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Elaborado por: Los autores

2.9.2 Ratio de endeudamiento patrimonial: Es igual al total de las deudas dividido por el Patrimonio. Este indicador mide el grado de compromiso del patrimonio para con los acreedores de la empresa. Por cada dólar invertido en patrimonio de la empresa, cuanto ha invertido el acreedor en la misma. El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,67 y 1,50. Este ratio sirve también para saber si los propietarios o los acreedores son los que financian mayormente a la empresa.

Ecuación 10: Ratio de Endeudamiento Patrimonial

$$\text{Ratio de Endeudamiento Patrimonial} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{D}{E}$$

Elaborado por: Los autores

2.9.3 Ratio de calidad de la deuda: Se calcula dividiendo el exigible a corto plazo (pasivo circulante) por el total de las deudas. Cuanto menor sea el valor de este ratio, significa que la deuda es de mejor calidad en lo que a plazo se refiere.

Ecuación 11: Ratio de Calidad de la Deuda

$$\text{Ratio de Calidad de la Deuda} = \frac{\text{Pasivo Circulante}}{\text{Pasivo Total}}$$

Elaborado por: Los autores

2.10 Ratios de Rentabilidad

2.10.1 Rendimiento sobre la inversión: es la relación entre la utilidad neta y el Activo total. Proporciona una idea del rendimiento global sobre la inversión ganado

por la empresa. Cuanto más elevado sea el rendimiento mejor, porque indicará que se obtiene más productividad del activo.

Ecuación 12: ROI

$$ROI = \frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total}$$

Elaborado por: Los autores

2.10.2 Rendimiento sobre el patrimonio: es la relación entre la utilidad neta y el patrimonio. Este ratio permite medir la evolución del principal objetivo del inversor. A medida que el valor del ROE sea mayor, mejor será esta. En cualquier caso, como mínimo, ha de ser positiva y superior a las expectativas de los accionistas.

Ecuación 13: ROE

$$ROE = \frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio}$$

Elaborado por: Los autores

2.10.3 Margen Neto: Se calcula dividiendo la utilidad neta sobre las ventas. Esta razón mide la utilidad neta por cada dólar de ventas.

Ecuación 14: Margen Neto

$$Margen\ Neto = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$$

Elaborado por: Los autores

2.11 Diagrama de Causa-Efecto (Ishikawa)

Es un método gráfico mediante el cual se representa y analiza la relación entre un efecto (problema) y sus posibles causas. Existen tres tipos básicos de diagramas de

Ishikawa, los cuales dependen de cómo se buscan y se organizan las causas en la gráfica.

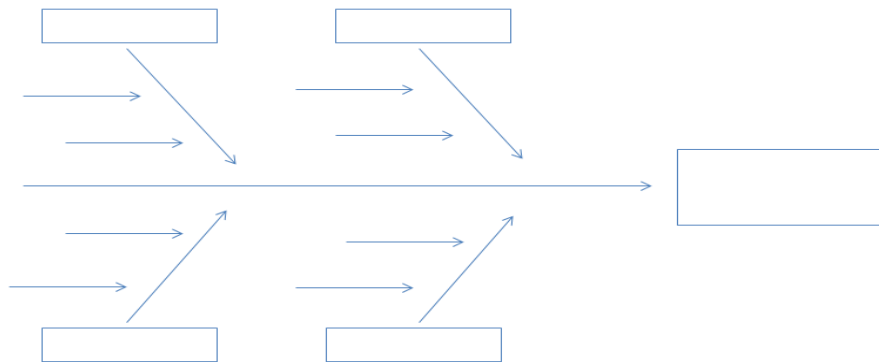
Para fines del estudio se utilizará el método de estratificación o numeración, va directo a las causas potenciales, sin agrupar de acuerdo con las 6M. La selección de estas causas muchas veces se hace a través de una sesión de lluvia de ideas. Con el propósito de atacar causas reales y no consecuencias o reflejos, es importante preguntarse varias veces el porqué del problema, con lo que se profundiza en la búsqueda de las causas y la construcción del diagrama de Ishikawa parte de este análisis previo, con lo que el abanico de búsqueda es más reducido.

Esta manera de construir el diagrama de Ishikawa es natural cuando es posible subdividir las categorías de las causas potenciales. Por ejemplo, un producto terminado puede dividirse fácilmente en sus subensambles.

- **Ventajas**

- Proporciona un agrupamiento claro de las causas potenciales del problema, lo que permite centrarse directamente en el análisis del mismo.
- Este diagrama es, por lo general, menos complejo que los obtenidos mediante los otros procedimientos.
- Se pueden dejar de contemplar algunas causas potenciales importantes.
- Puede ser complicado definir subdivisiones principales.
- Se requiere un mayor conocimiento del producto o el proceso.

Ilustración 3: Diagrama de causa-efecto (Ishikawa)



Elaborado por: Los autores

Pasos para la construcción de un diagrama de Ishikawa

1. Definir y delimitar claramente el problema o tema a analizar. Es deseable tener claridad en la importancia del problema (costos, frecuencia).
2. Decidir qué tipo de DI se usará. Esta decisión se toma con base en las ventajas y desventajas de cada método.
3. Buscar todas las causas probables, lo más concretas posible, con apoyo del diagrama elegido y por medio de una sesión de lluvia de ideas.
4. Representar en el DI las ideas obtenidas y, al analizar el diagrama, preguntarse si faltan algunas otras causas aún no consideradas; si es así, agregarlas.
5. Decidir cuáles son las causas más importantes mediante diálogo y discusión respetuosa y con apoyo de datos, conocimientos, consenso o votación del tipo 5, 3, 1. En este tipo de votación, cada participante asigna 5 puntos a la causa que considera más importante, 3 a la que le sigue y 1 a la tercera en importancia; después de la votación se suman los puntos, y el grupo deberá enfocarse en las causas que recibieron más puntos.
6. Decidir sobre qué causas actuar. Para ello, se toma en consideración el punto anterior y lo factible que resulta corregir cada una de las causas más importantes. Sobre

las causas que no se decida actuar debido a que es imposible por distintas circunstancias, es imprescindible reportarlas a la alta dirección.

7. Preparar un plan de acción para cada una de las causas a investigarse o corregirse, de tal forma que se determinen las acciones que es necesario realizar. Para ello se puede usar nuevamente el DI. Una vez determinadas las causas, hay que insistir en las acciones para no caer sólo en debatir los problemas y no acordar acciones que tiendan a la solución de los problemas.

2.12 Encuesta

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener en cualquiera de estas formas. Por lo general, el interrogatorio es estructurado, lo cual se refiere al grado de estandarización impuesto por el proceso de recolección de datos. En la recolección estructurada de datos se prepara un cuestionario formal, y las preguntas se plantean en un orden predeterminado, de manera que el proceso también es directo. La investigación se clasifica como directa o indirecta dependiendo de si los participantes conocen su verdadero propósito.

La encuesta directa estructurada, la técnica de recolección de datos más popular, implica la aplicación de un cuestionario. Un cuestionario típico está compuesto principalmente de preguntas de alternativa fija, las cuales requieren que el encuestado elija entre un conjunto predeterminado de respuestas.

La técnica de encuesta tiene varias ventajas. En primer lugar, el cuestionario es fácil de aplicar. En segundo lugar, los datos que se obtienen son confiables porque las respuestas se limitan a las alternativas planteadas. El uso de las preguntas de alternativa fija reduce la variabilidad de los resultados que habría por las diferencias de los

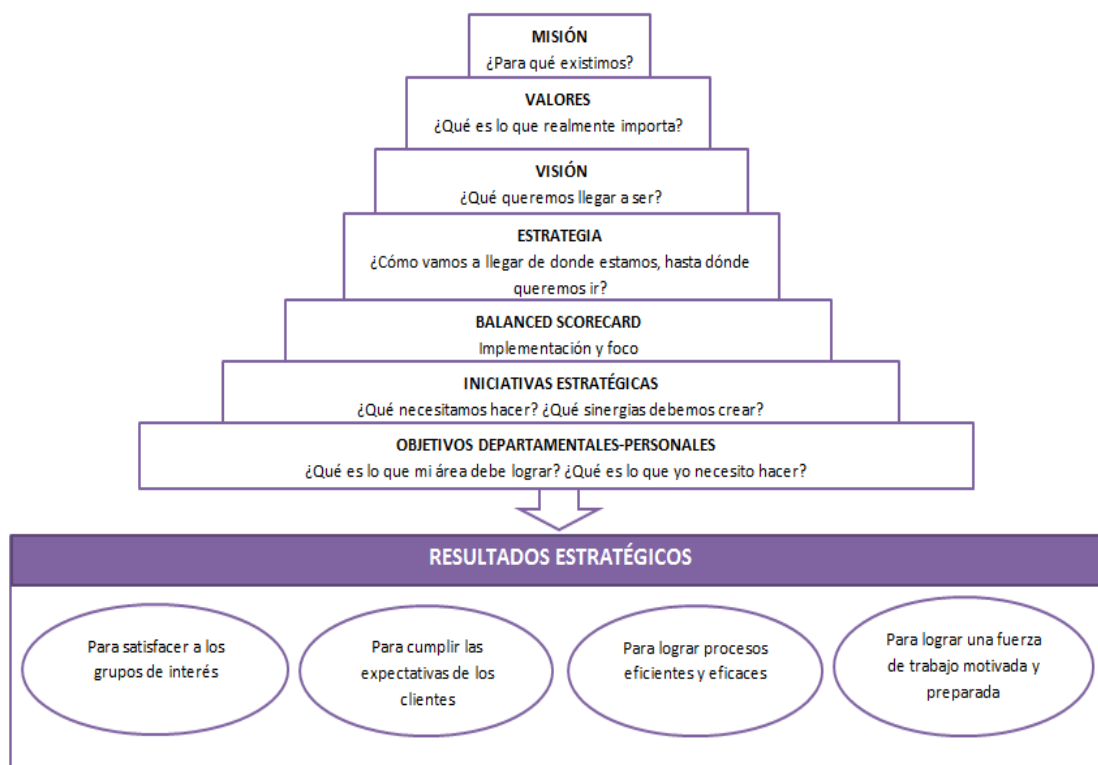
encuestadores. Por último, la codificación, el análisis y la interpretación de los datos son relativamente sencillos.

Una desventaja es que talvez los participantes no estén dispuestos o sea incapaces de brindar la información deseada. Por ejemplo, considere preguntas sobre factores motivacionales. Es probable que los participantes no estén conscientes de sus motivos al elegir una respuesta. También es posible que los individuos no estén dispuestos a responder si la información requerida es delicada o personal. Así mismo, las preguntas estructuradas y las alternativas de respuesta fija suelen provocar la pérdida de validez de cierto tipo de datos, con creencias y sentimientos. Por último, no es fácil redactar las preguntas de manera apropiada. No obstante, a pesar de estas desventajas la encuesta es, por mucho, la técnica más común de recolección de datos primarios.

2.13 Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) (en inglés Balanced ScoreCard, BSC) es una metodología que han utilizado muchas organizaciones, porque ayuda a superar la dispersión o duplicación de esfuerzos, permite la creación de sinergias, apoya para que la operación diaria esté conectada con la misión, la visión y los objetivos estratégicos; sin embargo, requiere una definición clara de los procesos clave y que la estrategia de cambio sea entendida y asumida por todos. El CMI ayuda a monitorear la implementación de la estrategia a través de indicadores de desempeño y metas concretas, así como a lograr que las distintas áreas estén alineadas al plan estratégico.

Ilustración 4: El CMI cubre la brecha entre la estrategia y la acción

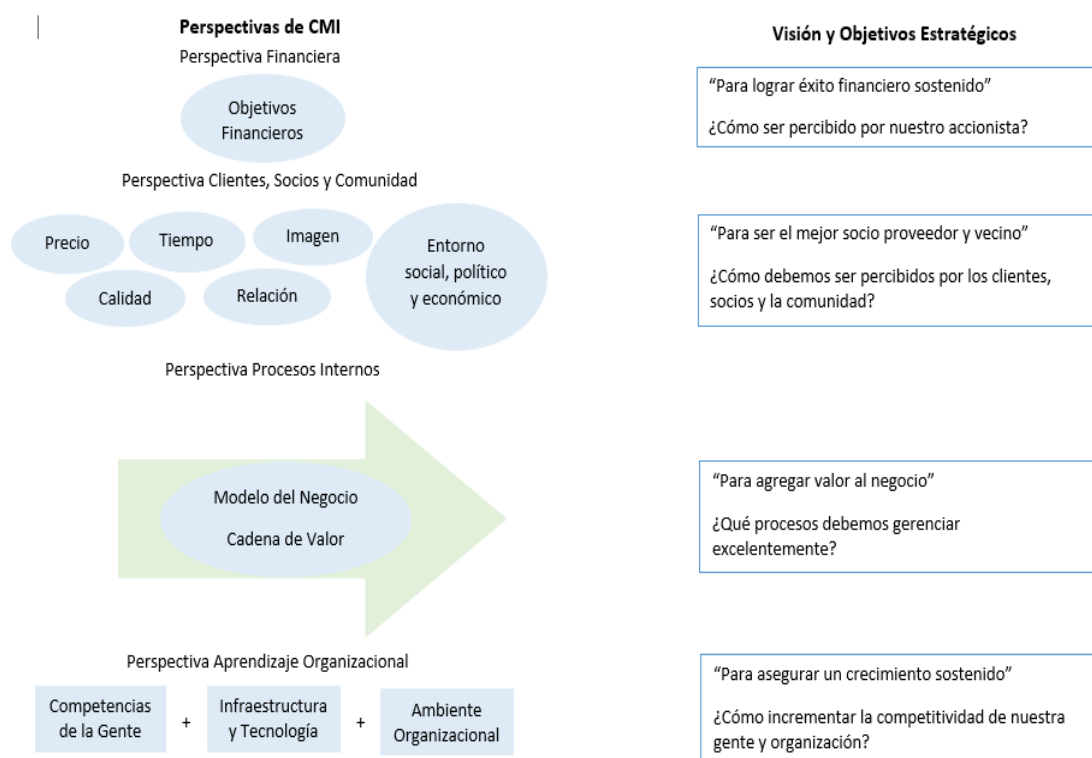


Elaborado por: Los autores

El CMI utiliza dos elementos: el mapa estratégico y el tablero de control. El mapa estratégico es la representación visual de los objetivos de una organización y utiliza al menos cuatro perspectivas: la perspectiva económica o financiera, que contiene las expectativas del desempeño financiero; la perspectiva del cliente, que traduce las expectativas de los clientes en cada segmento de mercado y enfatiza los objetivos de los atributos de los productos, de servicio y de imagen; la perspectiva de procesos, que contempla los objetivos de los procesos de soporte y operativos que son consistentes con los objetivos de calidad, tiempo y eficiencia para satisfacer al cliente, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es decir, las capacidades y habilidades de la fuerza laboral, la inteligencia competitiva, la tecnología, las competencias, la cultura y los valores que posibilitan los procesos.

Las perspectivas agrupan los objetivos causa-efecto para lograr materializar las estrategias a corto, mediano y largo plazos. Por su parte, el mapa sirve para relatar de manera comprensible cómo se entrelazan las hipótesis de cada perspectiva.

Ilustración 5: Las cuatro perspectivas (y sus objetivos)

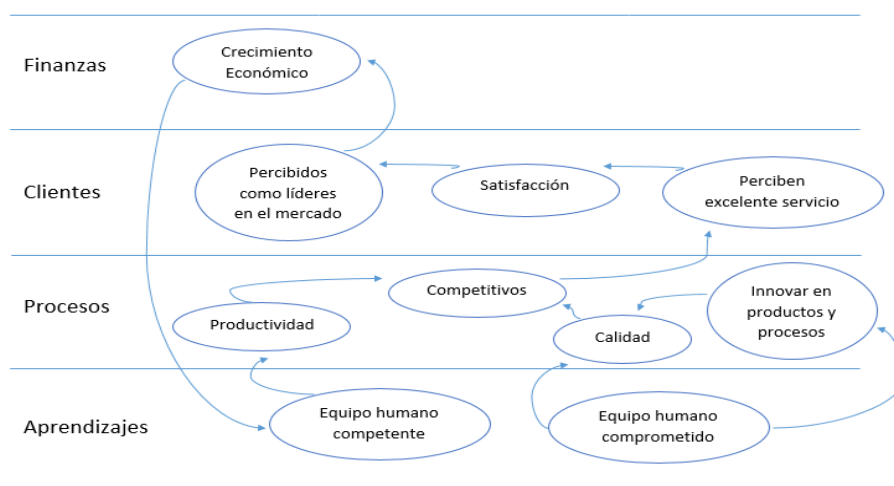


Elaborado por: Los autores

El mapa estratégico, se construye con base en las perspectivas e incluye los objetivos relacionados en el mapa estratégico. Además, asigna indicadores clave de desempeño, metas para los mismos y planes o iniciativas de acción. La clave es la medición, ya que ésta comunica los valores y prioridades en la organización. Así, al medir la satisfacción del cliente, la excelencia de los procesos y el valor intrínseco de la empresa, se entenderá en qué se está enfocando la organización a corto, mediano y largo plazos, y que todas las actividades conllevan una importante relación causa-efecto. Es frecuente que cada indicador del tablero de control se presente mediante un esquema de semáforo, de acuerdo con qué tan bien va cumpliendo su valor meta: verde si va en

dirección o situación correcta, amarillo si se trata de una situación que de no atenderse con prontitud puede convertirse en una situación crítica (rojo).

Ilustración 6: Mapa de los objetivos estratégicos y su relación causa-efecto



Elaborado por: Los autores

2.13.1 Proceso para implementar una estrategia de mejora específica

1. Entender la estrategia y planear su aplicación con base en el nivel de madurez de la organización
2. Vincular y alinear la iniciativa de mejora al plan estratégico y establecer criterios para medir su éxito
3. Asignar los recursos apropiados
4. Entrenar al personal apropiado, con vistas a aplicar la estrategia y a lograr un cambio cultural
5. Implementar el plan razonablemente

6. Coordinar los esfuerzos dentro de la organización
7. Difundir los resultados
8. Proporcionar reconocimiento y recompensas, y ligarlos a bonos y requisitos de promociones
9. Ser constante en el propósito, ser paciente y tener una visión a largo plazo

2.14 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son un conjunto de índices que explican la complejidad de los mercados financieros, los cuales ayudan a disponer de una visión general del funcionamiento del mercado y representando un mecanismo de medida para que los inversores comparen la evolución de un instrumento financiero en función de la evolución del índice

2.15 Indicadores No Financieros

Estos indicadores son aquellos que se basan en la medición de áreas no financieras de la empresa, por esto los sistemas de medición basados en indicadores no financieros se convierten en herramientas fundamentales para gestionar las estrategias basadas en la calidad, contribuyendo favorablemente en su implantación y en la obtención de un mayor rendimiento empresarial.

2.16 Técnicas SMART

Las siglas SMART, hacen referencia a las palabras:

Específica. (Specific) Para que este componente funcione bien, debe comprometerse a ser lo más detallado posible. Por ejemplo, si usted tiene una presentación dentro de cinco días, podría adoptar un horario específico. Usted podría

comprometerse a tener un primer borrador completado el día 1, un proyecto mejorado en el día 2, practicar su presentación en el día 3, y perfeccionar la presentación en día 4. Para el día 5, usted estará listo para hacer la presentación de su vida.

Mensurable. (Measurable) Defina cuidadosamente sus puntos de referencia (puntos de partida) para medir su progreso y eficacia. Por ejemplo, si usted decide llamar a un 20 por ciento de sus clientes potenciales la semana que viene, posteriormente rompa su meta en objetivos diarios medibles. Si su universo contiene 50 nuevos clientes potenciales, comprométase a contactar al menos 10 por día durante la semana próxima. De este modo puede medir su rendimiento día a día con un punto de referencia sólido para ayudarlo a concentrarse. No se preocupe, encontrará el tiempo una vez que se comprometa con este plan.

Alcanzable. (Achievable) Este componente puede ser uno positivo que se convierte en negativo si no se tiene cuidado. Si bien es admirable ser agresivo con sus metas, establecer su valor demasiado alto haciéndolas inalcanzables, puede ser contraproducente. Sea razonable, establezca sus metas de gestión del tiempo para permitirle llegar a sus proyecciones. Esto lo deja sin excusas para no lograr sus objetivos. Usted sabrá que si las metas no se cumplen, habrá buenas razones, mismas que usted puede corregir la semana siguiente. Así gana de cualquier manera.

Orientada hacia los resultados. (Result-oriented) Enfóquese siempre en lo que quiere, no en lo que usted NO quiere. Establezca sus metas de manera positiva, sin mencionar ninguna ramificación de los objetivos no alcanzados. Si esto suena como un enfoque "ojos en el premio", está en lo correcto. Hasta que alguien demuestre que los objetivos se puede lograr, centrándose en los resultados que usted no desea, la única manera de tener éxito es grabar el resultado deseado y fijar todos sus conocimientos de administración en alcanzarlo.

Con tiempo determinado. (Time-limited) Establecer un objetivo que diga: "Algún día voy a comunicarme con mi base de clientes para aumentar las ventas," es totalmente inútil. Como los gerentes experimentados saben bien, "algún día" nunca llega en el maravilloso mundo de los negocios. Las metas S.M.A.R.T. siempre tienen un

período de tiempo específico para medir y alcanzar sus objetivos. Por ejemplo, frases como "Me pondré en contacto con el 10% de mi base de clientes por correo directo, teléfono, o e-mail cada semana", establece la limitación de tiempo necesaria para el logro de objetivos.

2.17 Matriz de riesgo

La matriz de riesgo de un proceso, es una descripción organizada y calificada de sus actividades, de sus riesgos y de sus controles, que permite registrar los mismos en apoyo al gerenciamiento diario de los riesgos.

Cobra real importancia cuando los datos a incorporar tienen un grado aceptable de confiabilidad, para ello hay que realizar algunos trabajos previos sobre:

- La arquitectura de procesos y análisis de la criticidad de los mismos;
- La revisión de los objetivos y metas de cada proceso;
- La asignación de responsabilidades en el proceso;
- El entrenamiento de los participantes;
- Contar con un diccionario de riesgos para clasificarlos;
- Contar con un método que permita calificarlos;
- Evaluación de los controles mitigantes de cada riesgo
- Nivel de apetito de riesgos.
- Culturización en riesgos y controles internos-

La matriz de riesgo por proceso, constituye un elemento de gestión muy importante para el responsable de ese proceso permitiéndole una visión clara y fácilmente actualizable de sus riesgos.

2.18 Sistema de control de riesgo

Es una descripción general de la política de riesgos de la sociedad y/o su grupo, en el cual se evalúan y se detallan los riesgos cubiertos por el sistema, junto con la justificación de la adecuación de dichos sistemas al perfil de cada tipo de riesgo.

CAPÍTULO 3

3. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Análisis FODA

Este análisis permitirá conocer la situación en la que se encuentra la empresa para poder así elaborar una estrategia a futuro, identificando los factores externos e internos además de requerimientos de la empresa y de esta manera explotar las fortalezas, aprovechar oportunidades, balancear las debilidades y defender frente a las amenazas.

La elaboración de este análisis se debió a una investigación exploratoria mediante entrevistas con el Gerente y personal de la compañía, además de los datos secundarios recopilados durante el estudio sobre la historia de la compañía y la industria.

3.1.1 Fortalezas:

- Utilización de materias primas y Equipos Eléctricos de marcas de prestigio mundial.

Dentro de las políticas de calidad, la empresa tiene como condición principal, la fabricación de sus tableros eléctricos con insumos, materiales, materia prima y equipos eléctricos de calidad certificada, que cumplen en cada caso con normas internacionales.

- Personal de Ingeniería Eléctrica, con amplia experiencia en la fabricación de tableros eléctricos.

El cual es escaso en el mercado tablerista ecuatoriano

3.1.2 Oportunidades:

- Contratos de distribución

Contratos con reconocidas marcas mundiales de equipo electrónico, que se utilizan en el mercado ecuatoriano.

- Prestigio en el sector eléctrico ecuatoriano

La empresa está considerada en el sector eléctrico nacional, como una empresa de alta calidad en los productos que fabrica, cumplida con los plazos que acuerdan, lo que la convierte en confiable y responsable.

- Contar con certificaciones OEM (Tableristas Asociados).

Con las fábricas de productos eléctricos ABB de Francia y la fábrica de productos Schneider Electric, Merlin Gerin, Telemecanique.

- Escasa oferta de fábricas de Tableros Eléctricos

En la última década han cerrado sus operaciones 3 grandes fábricas tableristas de Guayaquil (Tablisit, Otesa, Cometace), sus amplias infraestructuras físicas, maquinarias costosas, así como numeroso personal, hicieron poco competitivos a empresas pequeñas como la nuestra, permitiendo tener costos bajos y atractivos captando los clientes de las industrias que han desaparecido.

3.1.3 Debilidades:

- Maquinarias manuales y equipos de tecnología mediana

Maquinarias del área de metalmecánica, como doblado manual, equipos de soldadura, perforadoras, equipo de cobre, no son de tecnología reciente, lo que se

traduce en la necesidad de contar con un mayor número de mano de obra, para operar estas máquinas y equipos, encareciendo en algunos casos los costos de fabricación.

- No cuenta con una administración por procesos

La empresa no cuenta con un manual de procesos lo que conlleva a que tareas sencillas se tomen una mayor cantidad de tiempo además de que no existe un manual de funciones lo que hace que las tareas se vuelvan repetitivas por lo que no se delega trabajo ya que todo debe ser aprobado por el Gerente General.

- Capital de Trabajo Limitado

El no contar con un fuerte respaldo financiero, limita las oportunidades de participar en grandes proyectos y obras que requieren una fuerte y sólida capacidad financiera.

- Espacio Físico Limitado

Las instalaciones físicas de dimensión de 400 metros cuadrados, no permite un crecimiento y ampliación de áreas de trabajo.

3.1.4 Amenazas:

- El crecimiento agresivo de las grandes corporaciones que operan en el sector eléctrico, se han direccionado hacia un mismo del mercado que atienden, en ocasiones con estrategias desleales como el vender al costo constituyen situaciones insuperables que no permiten una sana competencia, y un mercado previsible.

Los altos costos de la mano de obra nacional, imposibilitando competir con tableros eléctricos fabricados en nuestros vecinos Perú y Colombia lo que permite que se pueda traer de estos y otros países tableros en partes y piezas mucho más económicos y en ciertos casos de mejor calidad que los que se producen en el país.



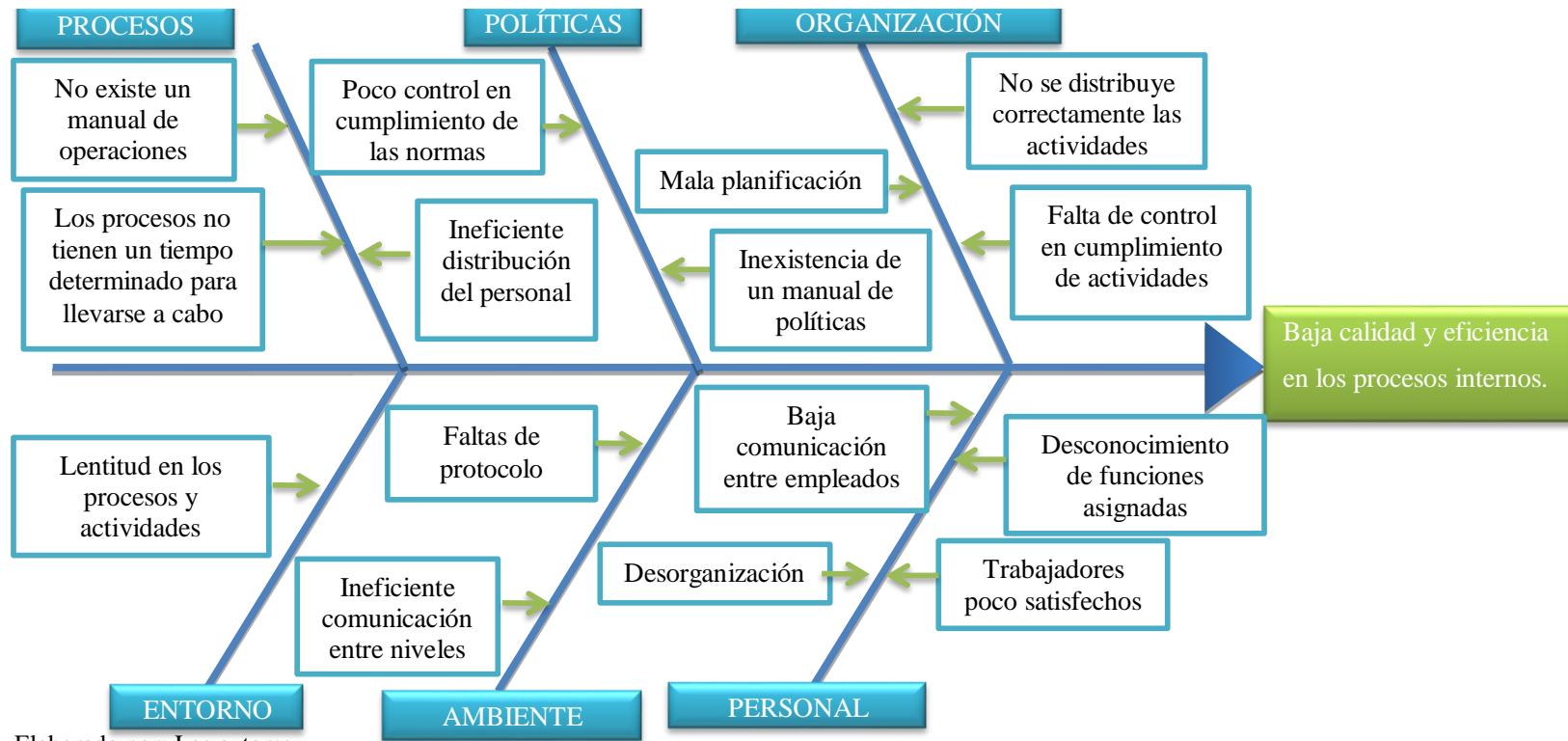
Área de producción Tablecon S.A.

Fuente: La empresa

3.2 Diagrama de Ishikawa o de Causa-Efecto

Parte de la investigación exploratoria realizada en Tablecon S.A. permitió la elaboración del siguiente diagrama.

Ilustración 7: Diagrama Causa - Efecto de Ishikawa



El diagrama de Causa-Efecto o Diagrama de Ishikawa de la empresa TableCon, está basado en su área organizacional, los problemas que se tienen son en aspectos como los procesos internos, las políticas y la organización, no existen directrices o normas internas que guíen a los empleados en lo referente a la estructura organizacional y a las funciones de cada puesto, existe mala planificación dentro de la organización interna respecto a la distribución del personal en las distintas áreas.

Estas situaciones ocasionan distintos contratiempos dentro de la empresa, las áreas en las que repercuten dichas situaciones son el entorno y ambiente laboral dentro de la compañía, además de incidir directamente en el desempeño del personal, los problemas que se presentan son lentitud de los procesos, falta de protocolo y un escaso flujo de información entre niveles, falta de comunicación y desorganización en los empleados de las distintas áreas de la empresa, además del desconocimiento de las respectivas funciones dentro de cada puesto laboral y trabajadores poco satisfechos con su trabajo y con la administración de la organización.

3.3 Análisis financieros

Para realizar esta investigación concluyente el estudio se basó en los datos primarios obtenidos a través de la compañía, como Estados Financieros, e información acerca del proceso de selección de personal y así lograr determinar cuantitativamente y cualitativamente la situación actual de Tablecon S.A. y su evolución.

3.3.1 Proporciones del estado de situación financiera (año 2012)

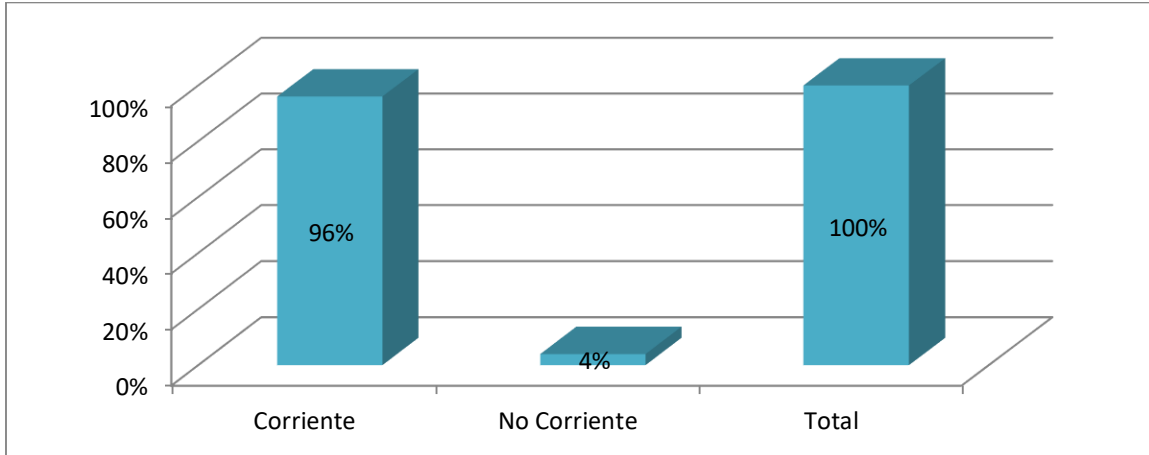
Tabla 1: Estado de situación financiera (Proporciones año 2012)

Activo	%	Pasivo y Patrimonio	%
Corriente	96%	Circulante	46%
No Corriente	4%	No Circulante	52%
Total	100%	Patrimonio	2%
		Total	100%

Elaborado por: Los autores

Se puede apreciar que porcentaje tiene cada tipo de activo y pasivo dentro del estado de situación financiera.

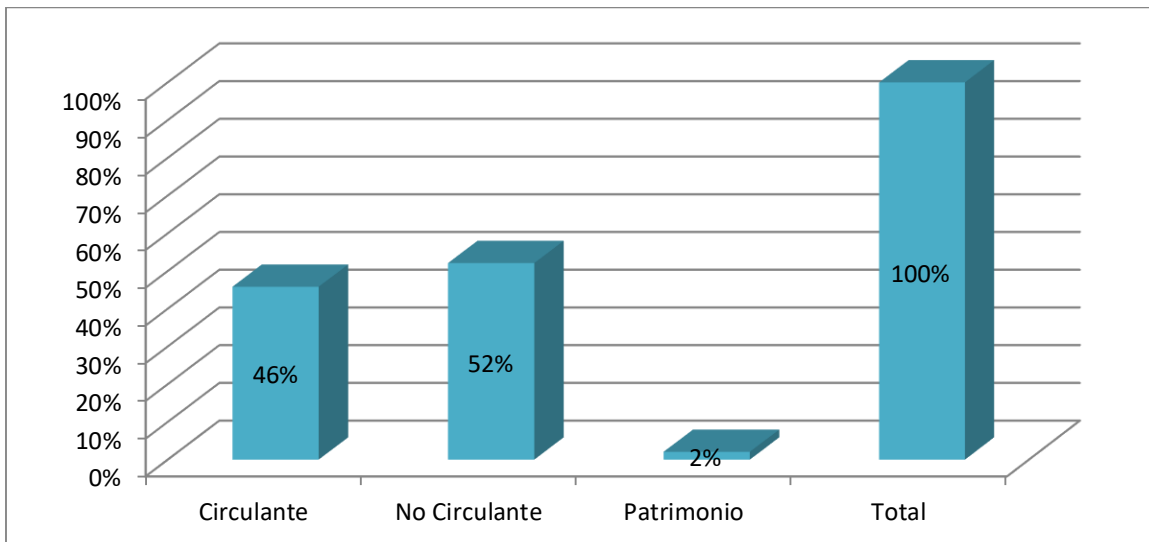
Ilustración 8: Proporción activo corriente y no corriente (Gráfico de barras Año 2012)



Elaborado por: Los autores

Representación gráfica de activo circulante y no circulante dentro del activo total (tabla 1)

Ilustración 9: Proporción pasivo circulante y no circulante (gráfico de barras año 2012)



Elaborado por: Los autores

Representación gráfica de pasivo circulante y no circulante dentro del pasivo total y patrimonio (tabla 1)

3.3.2 Proporciones del estado de situación financiera (año 2013)

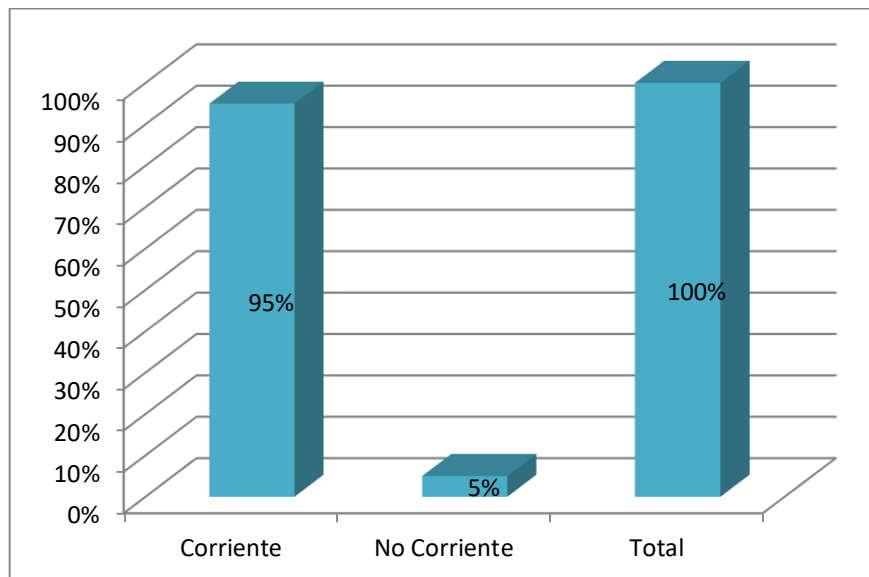
Tabla 2: Estado de situación financiera (proporciones año 2013)

Activo	%	Pasivo y Patrimonio	%
Corriente	95%	Circulante	83%
No Corriente	5%	No Circulante	13%
Total	100%	Patrimonio	3%
		Total	100%

Elaborado por: Los autores

Se puede apreciar que porcentaje tiene cada tipo de activo y pasivo dentro del estado de situación financiera.

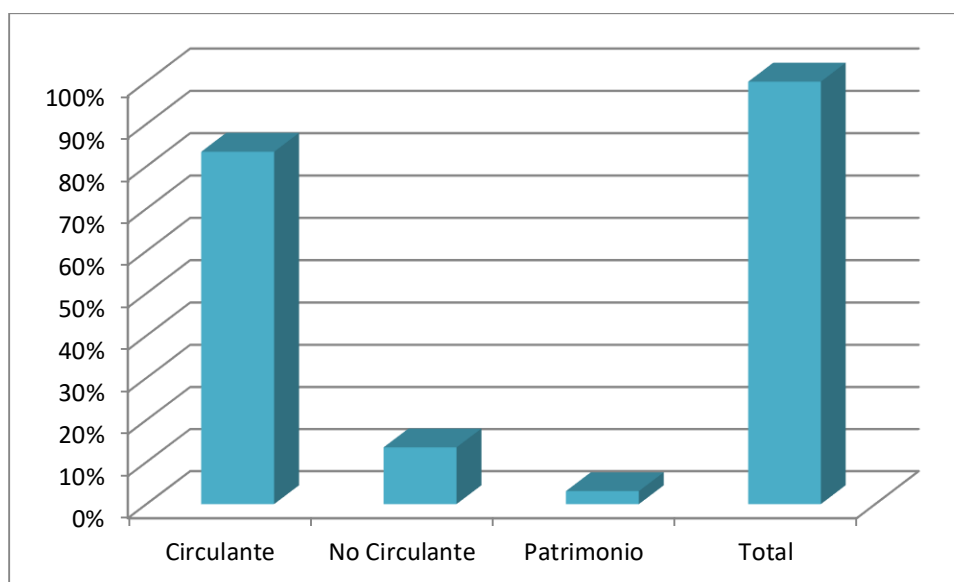
Ilustración 10: Activo corriente y no corriente (gráfico de barras año 2013)



Elaborado por: Los autores

Representación gráfica de activo circulante y no circulante dentro del activo total (tabla 2)

Ilustración 11: Proporción pasivo circulante y no circulante (gráfico de barras año 2013)



Elaborado por: Los autores

Representación gráfica de pasivo circulante y no circulante dentro del pasivo total y patrimonio (tabla 2)

3.3.3 Proporciones del estado de situación financiera (año 2014)

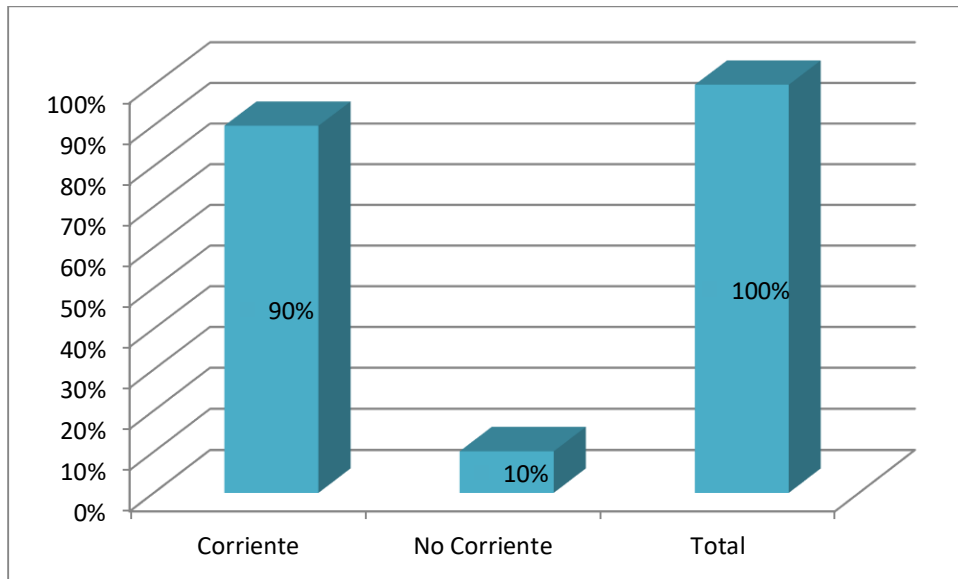
Tabla 3: Estado de situación financiera (proporciones año 2014)

Activo	%	Pasivo y Patrimonio	%
Corriente	90%	Circulante	97%
No Corriente	10%	No Circulante	0%
Total	100%	Patrimonio	3%
		Total	100%

Elaborado por: Los autores

Se puede apreciar que porcentaje tiene cada tipo de activo y pasivo dentro del estado de situación financiera.

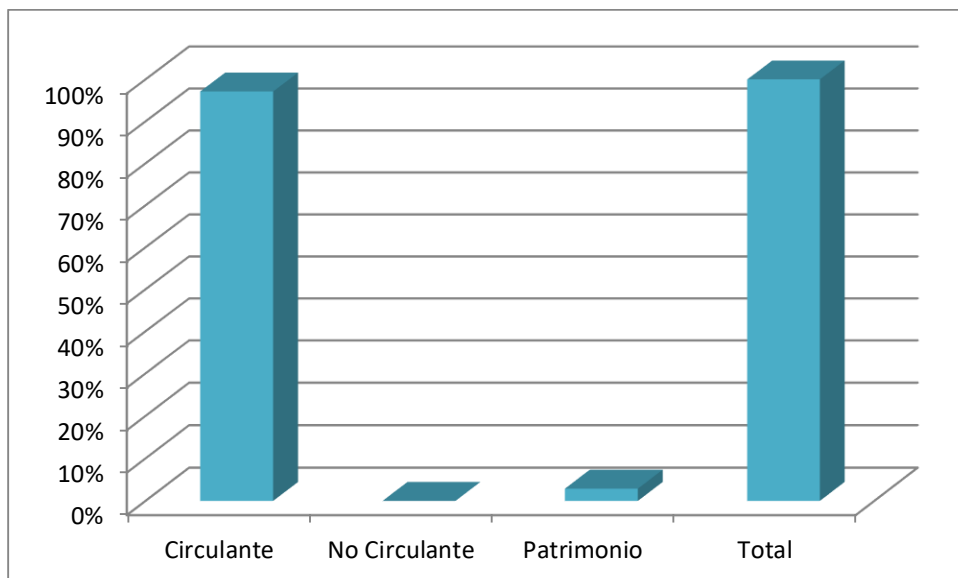
Ilustración 12: Activo corriente y no corriente (gráfico de barras año 2013)



Elaborado por: Los autores

Representación gráfica de activo circulante y no circulante dentro del activo total (tabla 3)

Ilustración 13: Proporción pasivo circulante y no circulante (gráfico de barras año 2014)



Elaborado por: Los autores

Representación gráfica de pasivo circulante y no circulante dentro del pasivo total y patrimonio (tabla 3)

3.3.4 Análisis vertical

Tabla 4: Análisis vertical - año 2012

ACTIVO	USD	%	PASIVO	USD	%
Efectivo	135435,02	20%	Circulante	252650,51	46%
Cuentas por Cobrar	491662,79	74%	Largo Plazo	287244,89	52%
Inventarios	8417,48	1%			
Fijo	26136,08	4%	Capital	11400	2%
TOTAL	661651,37	100%	TOTAL	551295,4	100%

Elaborado por: Los autores

Monto en dólares de las principales cuentas de activo y los tipos de pasivo y capital y su proporción dentro del monto total.

Tabla 5: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2012

	USD	%
Patrimonio	11400	2%
Activo-Patrimonio	650251,37	98%
Activo Total	661651,37	100%

Elaborado por: Los autores

Monto en dólares del activo y patrimonio, la diferencia entre ambos y la proporción del patrimonio respecto al activo.

Ilustración 14: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2012



Elaborado por: Los autores

Tabla 6: Análisis vertical - año 2013

ACTIVO	USD	%	PASIVO	USD	%
Efectivo	141332,57	27%	Circulante	308282,84	83%
Cuentas por Cobrar	250420,66	48%	Largo Plazo	49791	13%
Inventarios	103826,4	20%			0%
Fijo	26145,43	5%	Capital	11400	3%
TOTAL	521725,06	100%	TOTAL	369473,84	100%

Elaborado por: Los autores

Tabla 7: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2013

	USD	%
Patrimonio	11400	2%
Activo-Patrimonio	510325,06	98%
Activo Total	521725,06	100%

Elaborado por: Los autores

Ilustración 15: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2013



Elaborado por: Los autores

Tabla 8: Análisis vertical - año 2014

ACTIVO	USD	%	PASIVO	USD	%
Efectivo	146275,01	25%	Circulante	384709,6	97%
Cuentas por Cobrar	258624,59	43%	Largo Plazo	0	0%
Inventarios	131726,39	22%			
Fijo	60275,41	10%	Capital	11400	3%
TOTAL	596901,4	100%	TOTAL	396109,6	100%

Elaborado por: Los autores

Tabla 9: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2014

	USD	%
Patrimonio	11400	2%
Activo-Patrimonio	585501,4	98%
Activo Total	596901,4	100%

Elaborado por: Los autores

Ilustración 16: Proporción del patrimonio respecto al activo total - 2014



Elaborado por: Los autores

3.3.5 Activo circulante vs pasivo circulante

En el año 2012 el activo circulante es mayor al pasivo circulante, e incluso más al doble del pasivo circulante, en principio es una buena situación, ya que aunque el activo circulante es mayor al doble del pasivo circulante solo es por un porcentaje mínimo, la empresa no tiene problemas de liquidez, pero podría estar infrutilizando sus activos circulantes y este obteniendo de ellos una menor rentabilidad de la que podría, en esta situación convendría evaluar si es conveniente de reducir el exceso de inventarios, cuentas por cobrar o efectivo.

A pesar de esta buena situación vemos que en los años posteriores (2013, 2014) el activo circulante disminuye considerablemente, dando como resultado que ahora, aunque siga siendo mayor al pasivo circulante, ya no llega al doble de este, lo cual sería la situación óptima, sin embargo vemos que ahora es menor al doble, esto significaría que la empresa ha venido disminuyendo los montos de las cuentas del activo circulante en los últimos períodos y al parecer existe una tendencia a continuar así, ya que cada vez se acrecienta más esta diferencia.

3.3.6 Cuentas por cobrar y efectivo vs pasivo circulante

En este aspecto podemos ver que la compañía se ha manejado bien en los últimos tres años, ya que en ningún momento las cuentas por cobrar y el efectivo llegan a ser menor al pasivo circulante, lo cual nos indica que la empresa no ha presentado problemas de liquidez en los últimos tres años.

Si bien es cierto en el año 2012 las cuentas por cobrar más el efectivo de la empresa son más del doble del pasivo circulante, esto podría haber sido porque la empresa infrutilizará sus inversiones en las cuentas por cobrar y el efectivo; la acción a tomar debió ser disminuir estos dos rubros del activo, lo cual se hizo en los siguientes dos años, ya que vemos que paulatinamente esta diferencia fue disminuyendo, hasta que en el año 2014 el monto, de las cuentas por cobrar más el efectivo, es solo un poco superior al pasivo a corto plazo, lo que cumple con el principio de que el activo más las cuentas por cobrar deben ser iguales o un poco mayor al pasivo a corto plazo, en principio para que la empresa no presente problemas de liquidez.

3.3.7 Capitales propios

Los capitales propios de la compañía deberían ascender al menos a un 40 % del total del patrimonio, sin embargo en esta compañía apenas llega al 4,7 %, en el año 2014, esto significaría que la empresa está gravemente endeudada, sin embargo podemos ver que mucho del porcentaje del patrimonio está en los rubros de reservas, la empresa esta descapitalizada seriamente, pero está mejorando año tras año, este problema podría venir de años en los que se tuvo pérdidas y obligo a la empresa a reducir en parte su capital propio para afrontar los problemas en ese momento y evitar que quebrara por excesivo endeudamiento.

3.3.8 Análisis horizontal

3.3.8.1 Análisis horizontal (activo)

Tabla 10: Análisis horizontal durante el período 2012-2014 (activo)

USD				AÑO 2012	AÑO 2013		AÑO 2014	
ACTIVO	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	Año Base	%	USD	%	USD
Efectivo	135435,02	141332,57	146275,01	100%	104%	5897,55	108%	10839,99
Cuentas por Cobrar	491662,79	250420,66	258624,59	100%	51%	-241242,13	53%	-233038,2
Inventarios	8417,48	103826,4	131726,39	100%	1233%	95408,92	1565%	123308,91
A. Circulante	650897,6	505756,22	564439,66	100%	78%	-145141,38	87%	-86457,94
A. Fijo	26136,08	26145,43	60275,41	100%	100%	9,35	231%	34139,33
A. TOTAL	1312548,97	1027481,28	1161341,06	100%	78%	-285067,69	88%	-151207,91

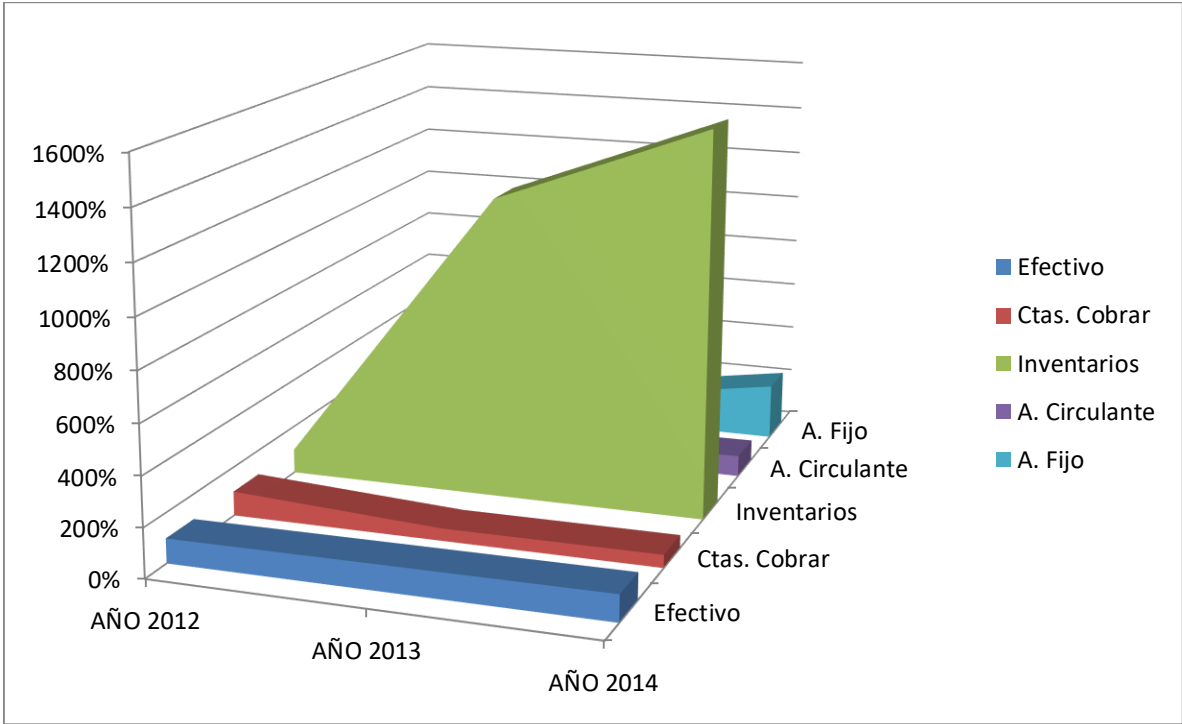
Elaborado por: Los autores

Tabla 11: Porcentajes de las cuentas del activo de los años 2013 y 2014, respecto al año 2012 (año base)

	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014
Efectivo	100%	104%	108%
Cuentas por Cobrar	100%	51%	53%
Inventarios	100%	1233%	1565%
A. Circulante	100%	78%	87%
A. Fijo	100%	100%	231%
A. TOTAL	100%	78%	88%

Elaborado por: Los autores

Ilustración 17: Grafico de área la evolución de las cuentas del activo durante el período 2012-2014



Elaborado por: Los autores

3.3.8.2 Análisis horizontal (pasivo)

Tabla 12: Análisis horizontal durante el período 2012-2014 (PASIVO)

USD				AÑO 2012	AÑO 2013		AÑO 2014	
PASIVO	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	Año Base	%	USD	%	USD
P. CIRCULANTE	252650,51	308282,84	384709,6	100%	122%	55632,33	152%	132059,09
P. LARGO PLAZO	287244,89	49791	0	100%	17%	-237453,89	0%	-287244,89
PATRIMONIO	137138,28	173827,81	240005,47	100%	127%	36689,53	175%	102867,19
TOTAL	677033,68	531901,65	624715,07	100%	79%	-145132,03	92%	-52318,61

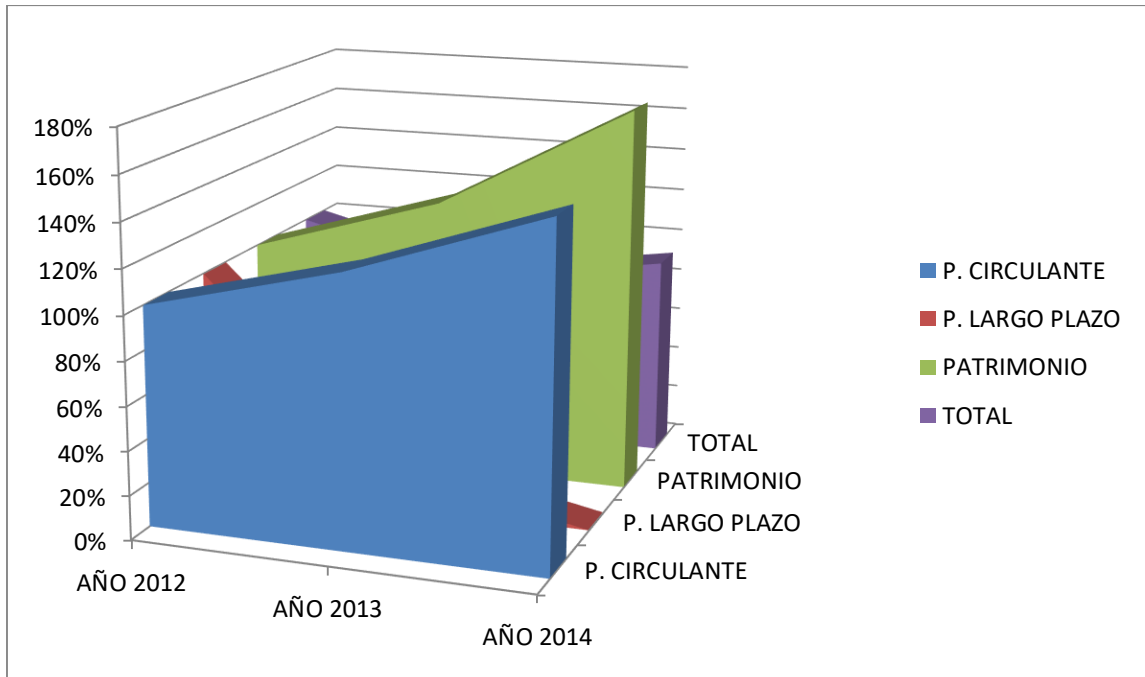
Elaborado por: Los autores

Tabla 13: Porcentajes de las cuentas del pasivo y patrimonio de los años 2013 y 2014, respecto al año 2012 (Año base)

	P. CIRCULANTE	P. LARGO PLAZO	PATRIMONIO	TOTAL
AÑO 2012	100%	100%	100%	100%
AÑO 2013	122%	17%	127%	79%
AÑO 2014	152%	0%	175%	92%

Elaborado por: Los autores

Ilustración 18: Grafico de área la evolución de las cuentas del pasivo y patrimonio durante el período 2012-2014



Elaborado por: Los autores

El análisis horizontal del balance general se lo llevo a cabo utilizando como base el año 2012, según este análisis se puede observar las diferentes cuentas del activo, pasivo y patrimonio, se nota que en el activo, la cuenta inventarios ha aumentado considerablemente, esto podría significar que no se está llevando una administración ineficiente, es decir que existe menos rotación, también notamos que las cuentas como efectivo se han mantenido relativamente estables y las cuentas por cobrar han disminuido en los últimos tres períodos. En lo referente a las cuentas del pasivo y patrimonio, se ve que el pasivo a largo plazo ha disminuido mucho en este período y el pasivo circulante ha aumentado, esto también hace referencia a los problemas de endeudamiento que podría presentar la empresa y en el patrimonio ha ido aumentando, como ya habíamos mencionado el monto de la cuenta de capitales propios perteneciente al patrimonio ha aumentado en este período.

3.3.9 Razones Financieras

Para el presente estudio los ratios financieros permitirán medir de manera cuantitativa la estabilidad, liquidez, capacidad de endeudamiento, tiempos de cobro y pago, para así saber cómo actuar frente a cada situación. Al analizar los años 2012, 2013 y 2014 podemos conocer la evolución de la empresa y así conocer la tendencia de la misma.

Tabla 14: Razones Financieras

Razones Financieras	Rango óptimo	2012	2013	2014
Ratio Circulante	Próximo a 2, aproximadamente, o entre 1,5 y 2	2.58	1.64	1.47
Prueba ácida	Este ratio ha de ser de 1	2.54	1.30	1.12
Rotación de cuentas por cobrar	El valor de este ratio ha de ser lo mayor posible	3.38	5.84	4.56
Plazo de cobro	Lo menor posible	107.90	62.50	80.09
Plazo de pago	Lo mayor posible	23.91	40.38	123.92
Rotación de inventario	Lo mayor posible	162.11	11.17	6.72
Rotación de activo fijo	Lo mayor posible	63.28	55.76	19.56
Rotación de activos totales	Lo mayor posible	2.44	2.74	1.89
Ratio de endeudamiento del activo	El valor óptimo sitúa entre 0,4 y 0,6. En caso de ser superior a 0,6 indica que la empresa se está descapitalizando. Si es inferior a 0,4 puede ocurrir que la empresa tenga un exceso de patrimonio.	0.80	0.67	0.62
Ratio de endeudamiento patrimonial	El valor óptimo de este ratio se sitúa entre 0,67 y 1,50	3.94	2.06	1.60
Ratio de calidad de la deuda	Lo menor posible	0.47	0.86	1.00
Rendimiento sobre la inversión	Lo mayor posible	0.10	0.10	0.05
Rendimiento sobre el patrimonio	Lo mayor posible	0.50	0.32	0.14
Margen neto	Lo mayor posible	0.04	0.04	0.03

Elaborado por: Los autores

Según los datos obtenidos durante el 2012 la empresa empezó teniendo problemas de liquidez que hasta el año 2014 ha mejorado considerablemente, esto se puede observar a través de los ratios circulante y la prueba ácida. El plazo de cobro disminuyó notablemente en el año 2013 en comparación al año 2012, pero para el año 2014 volvió a aumentar aunque el plazo aún se encuentra siendo menor al 2012 para poder conocer si la empresa mejoró con respecto a los plazos debe compararse con el ratio plazo de pago, este debe ser siempre mayor al plazo de cobro; caso contrario estaría pagando a los proveedores antes de lo que se cobra a los clientes. El plazo de pago ha aumentado desde el año 2012 al 2013, llegando a colocarse en el 2013 en los valores óptimos (Plazo de Cobro < Plazo de Pago)

Históricamente se puede observar a través del ratio rotación de inventario que para el año 2014 se necesita una mayor inversión en inventario para poder aumentar las ventas. Además se puede observar que a pesar de ser una empresa dedicada también a la fabricación para el año 2014 el ratio administración de la deuda, llegó a estar al rango requerido (0,4 - 0,6).

Tabla 15: Razones financieras Tablecon y promedio de la industria

Razones Financieras	2012	2013	2014	Promedio de la Industria	
				2012	2013
Ratio Circulante	2.58	1.64	1.47	1.12	1.84
Prueba ácida	2.54	1.30	1.12	0.80	1.66
Rotación de cuentas por cobrar	3.38	5.84	4.56	4.39	155.88
Plazo de cobro	107.90	62.50	80.09	131.53	394.46
Plazo de pago	23.91	40.38	123.92	228.70	71.52
Rotación de inventario	162.11	11.17	6.72		
Rotación de activo fijo	63.28	55.76	19.56	14.87	64.22
Rotación de activos totales	2.44	2.74	1.89		
Ratio de endeudamiento del activo	0.80	0.67	0.62	0.79	0.64
Ratio de endeudamiento patrimonial	3.94	2.06	1.60	284.14	275.53
Ratio de calidad de la deuda	0.47	0.86	1.00		
Rendimiento sobre la inversión	0.10	0.10	0.05	0.07	0.16
Rendimiento sobre el patrimonio	0.50	0.32	0.14	0.56	0.47
Margen neto	0.04	0.04	0.03	0.04	0.05

Elaborado por: Los autores

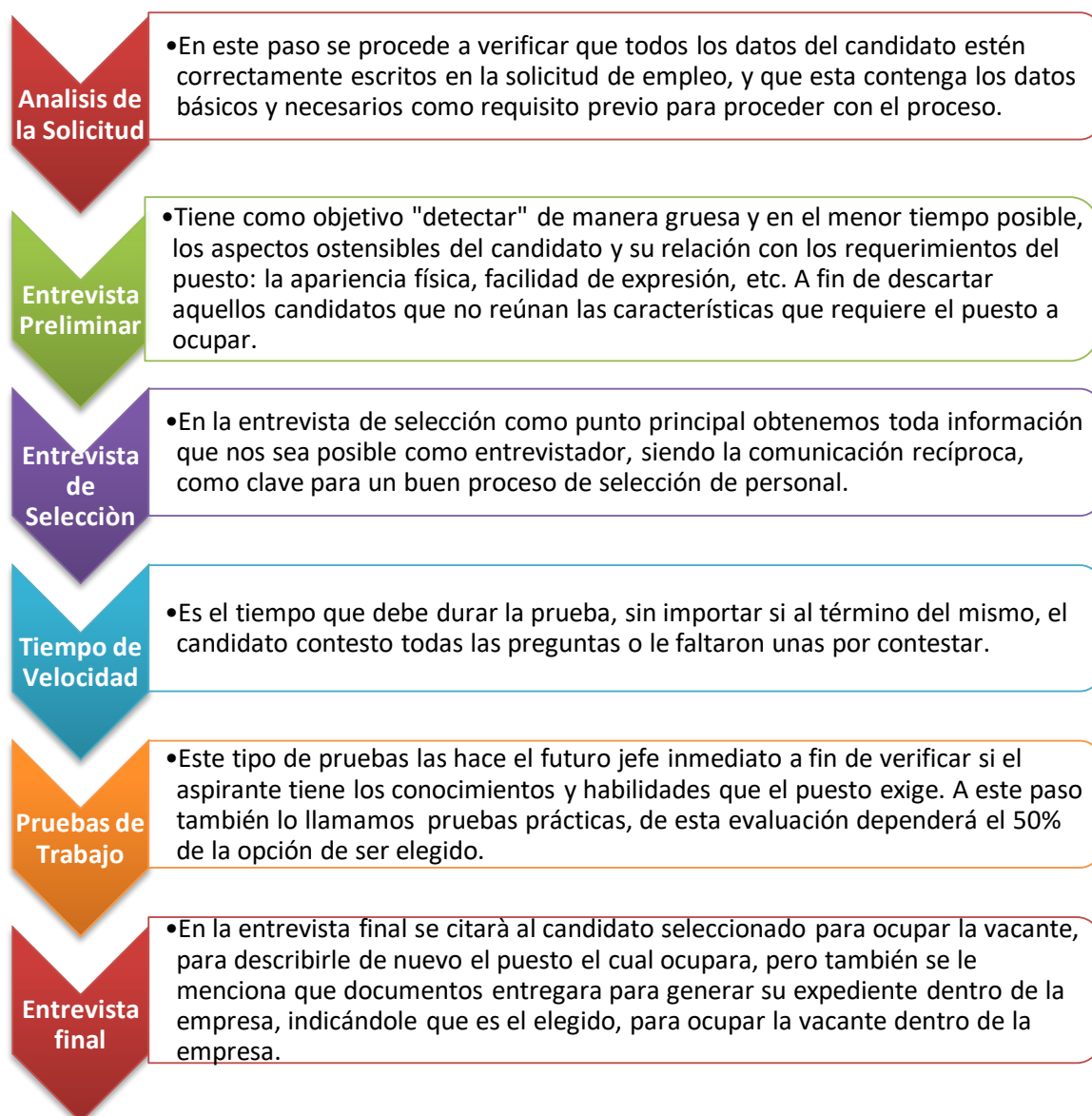
Para obtener los ratios de la industria se calculó un promedio de todos los ratios de las diferentes empresas que pertenecen al sector de “fabricación de paneles de control para la distribución de energía eléctrica; conductos para cuadros de distribución”, que también actúan como competidores directos de TableCon.

Con la información obtenida se puede evidenciar que TableCon se encuentra acorde al promedio de la industria.

3.3.10 Proceso de selección de personal

En este proceso se tiene que escoger a los más idóneos para cubrir una vacante, tomando como parámetro las necesidades de la empresa, en el caso de TableCon comprende los siguientes pasos:

Tabla 16: Proceso de selección de personal



Elaborado por: Los autores

3.3.11 Procedimientos de evaluación del personal

TableCon no lleva a cabo un proceso de evaluación del personal por lo cual el departamento de Recursos Humanos solo se dedica a selección de personal, remuneraciones y demás procedimientos que debe cumplir la empresa según lo estipulado por ley. Cabe recalcar que esta evaluación permite conocer el rendimiento y deficiencias de cada trabajador y así lograr eficacia en las compensaciones, promociones, capacitaciones y orientación.

Y de igual manera se puede retroalimentar sobre el desarrollo de los trabajadores a través de la evaluación de sus actividades, además de poder reconocer las necesidades de personal de acuerdo al cargo. Esta evaluación permitirá llevar un control de calidad del desempeño del personal en un período de tiempo.

3.3.12 Encuesta

La encuesta es una metodología que permite obtener resultados cuantitativos, para la elaboración del cuestionario se tomó en cuenta el tiempo disponible tanto de los trabajadores como de los gerentes además de necesitar resultados concretos para lo cual se realizaron preguntas cerradas.

Se realizaron cuestionarios diferentes tanto para los gerentes como para los empleados para así conocer si la manera en que los gerentes ven a la compañía es igual a la que ven los empleados y si realmente existe un compromiso por parte de los últimos. La elaboración del cuestionario fue resultado de una investigación exploratoria previa y así conocer hacia donde quería dirigirse la encuesta.

3.3.12.1 Resultados de la encuesta

A continuación se presentan los resultados obtenidos al aplicar la encuesta, las cuales primero se realizaron a los gerentes (5 personas), presidente, gerente general, gerente financiero, gerente de comercialización, gerente de producción.

Tabla 17: Preguntas correspondientes al cuestionario presentado a los Gerentes

PREGUNTAS A LOS GERENTES	
Nº	PREGUNTA
1	¿Tablecon S.A. tiene establecida misión, visión y valores?
2	¿Se definen objetivos y metas para alcanzar la visión de la empresa?
3	¿Cuentan con un Manual De Procesos?, ¿Lo aplican en sus actividades?
4	¿Existe una estructura organizacional en Tablecon S.A.?
5	¿La empresa tiene una Política Interna establecida para el cumplimiento de sus actividades? (De ser así, ¿Por quién o quienes ha sido elaborada esta Política?)
6	¿Ha establecido indicadores para evaluar los resultados de sus actividades? ¿Se analizan los resultados obtenidos?
7	¿Se analiza con frecuencia las funciones establecidas para cada cargo?
8	¿Cree usted que su capital humano está comprometido con la empresa?, ¿Por qué lo cree así?
9	¿Cree usted que el ambiente laboral que posee la empresa es el adecuado para el personal?
10	¿Capacitan constantemente a su personal?
11	¿Cumplen con toda la normativa legal vigente? (contratos escritos con sus trabajadores legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales, desvinculación de empleados, actos de finiquito legalizadas, pago de fondo de reserva)
12	¿El salario que se les paga a todos los empleados cumple con el requerimiento del salario mínimo exigido por la ley?
13	¿Se cuenta y se cumple con presupuesto anuales de capacitación?
14	¿Cree usted que existe estabilidad laboral en la empresa?
15	¿Se evalúa periódicamente la satisfacción de sus clientes?
16	¿Ha recibido quejas por parte de sus clientes?

Elaborado por: Los autores

Tabla 18: Frecuencias Preguntas a Empleadores

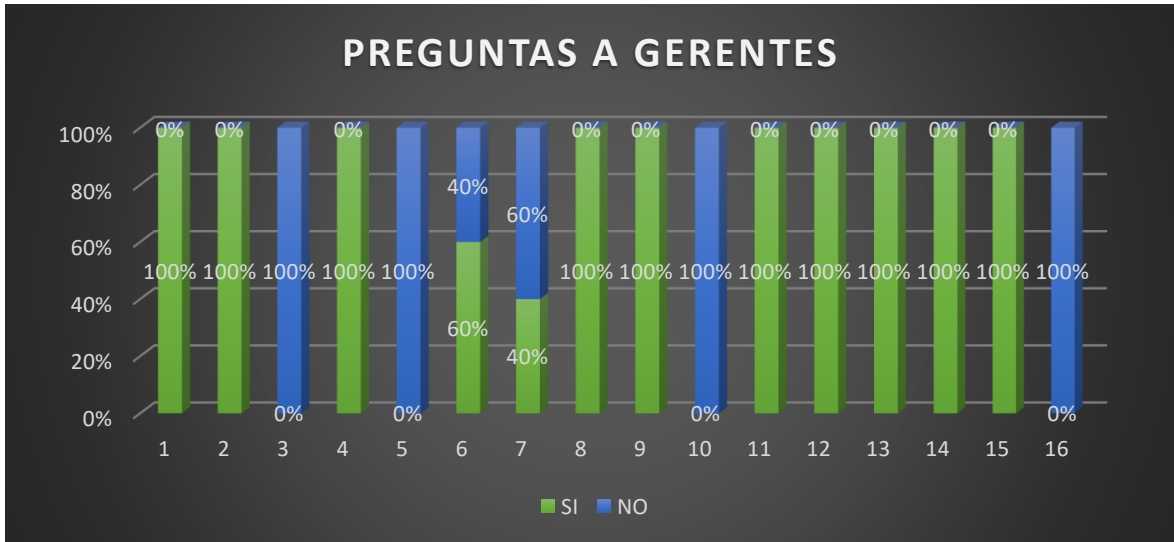
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
SI	5	5	0	5	0	3	2	5	5	0	5	5	5	5	5	0
NO	0	0	5	0	5	2	3	0	0	5	0	0	0	0	0	5

Elaborado por: Los autores

Con la información anterior se puede deducir que los gerentes en rangos más bajos (financiero, comercialización y producción) tienen un conocimiento un poco más

cercano de la compañía sobre los indicadores para conocer el estado actual de la compañía y los análisis de los mismos.

Ilustración 19: Resultado de la encuesta (GERENTES)



Elaborado por: Los autores

A pesar de que la empresa hasta la fecha no ha obtenido alguna queja por parte de sus clientes sobre sus servicios y productos; y su situación financiera hasta la actualidad ha mejorado no tiene los indicadores necesarios para conocer si se cumplen o no los objetivos establecidos y poder mejorar.

A continuación se presenta las preguntas en el cuestionario realizado al personal, a un total de 22 empleados.

Tabla 19: Preguntas correspondientes al cuestionario presentado al personal

PREGUNTAS AL PERSONAL	
Nº	PREGUNTA
1	¿Conoce usted la misión y visión establecida de Tablecon S.A.?
2	¿Conoce usted cuál es la estructura organizacional de la empresa?
3	¿Considera que ha sido bien atendido en el momento de dificultades personales?
4	¿Considera usted que Tablecon S.A. se preocupa por la higiene y la seguridad?
5	¿Cuenta la empresa con beneficios de alimentación y descanso?
6	¿El trato conferido por los propietarios a los trabajadores es amable y cordial?
7	¿Se reúne frecuentemente con los gerentes para analizar planes?
8	¿Considera que sus inquietudes han sido escuchadas al comunicársela a los gerentes?
9	¿Considera que la relación con los propietarios se basa en la confianza?
10	¿Existe una relación abierta y honesta entre los miembros del personal?
11	¿Considera justo el trato que recibe de superiores?
12	¿Se intercambian comentarios sobre los objetivos de la empresa?
13	¿Considera que la relación con sus compañeros se basa en confianza mutua?
14	¿Se siente parte de un equipo donde todos se esfuerzan por igual?
15	¿Siente que la estabilidad de su puesto es segura y confiable?
16	¿Cree que para despedir, la empresa se basa en dificultades presentadas?
17	¿Participa en reuniones donde se exponen y analizan proyectos a futuros?
18	¿Se siente parte de un proyecto grupal que merece ser apoyado?
19	¿Le agradecería seguir perteneciendo a la firma por muchos años?
20	¿La empresa capacita continuamente al personal?

Elaborado por: Los autores

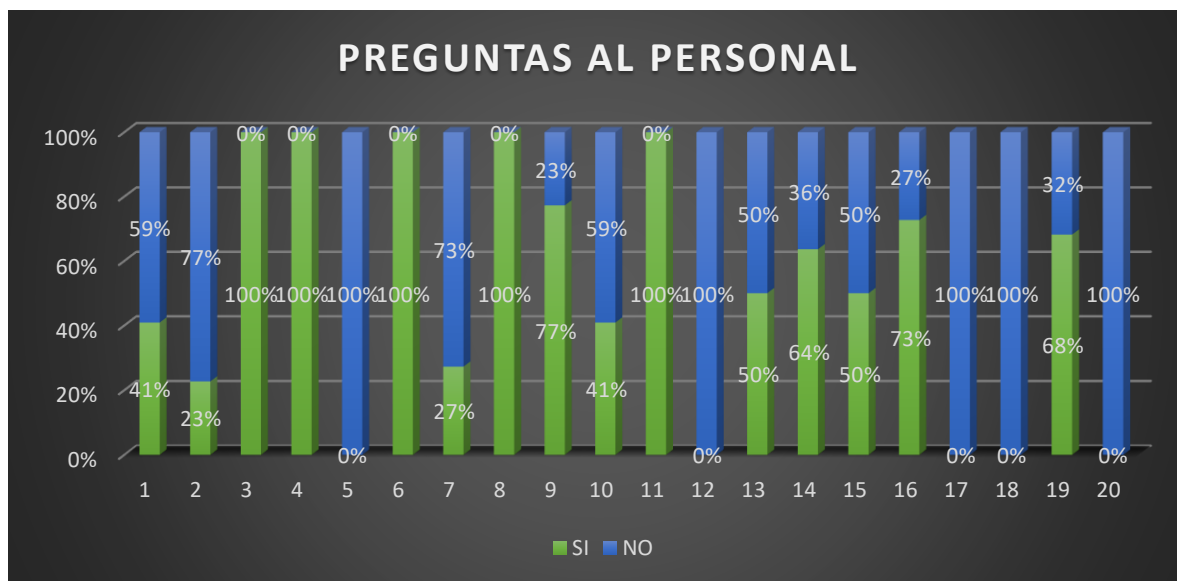
Tabla 20: Frecuencias Preguntas a Empleados

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
SI	9	5	22	22	0	22	6	22	17	9	22	0	11	14	11	16	0	0	15	0
NO	13	17	0	0	22	0	16	0	5	13	0	22	11	8	11	6	22	22	7	22

Elaborado por: Los autores

Se puede apreciar en la tabla de frecuencias anterior las respuestas de los empleados correspondientes al trato y compromiso del personal con la compañía.

Ilustración 20: Resultados de la encuesta (personal)



Elaborado por: Los autores

Con la información obtenida después de aplicar la encuesta se puede notar que el personal no se encuentra comprometido con la compañía y de hecho no sienten en su mayoría su estabilidad asegurada en la empresa, además de sentirse parte de la compañía y participar en reuniones de planeación y objetivos, además de que muchos sienten que el ambiente laboral entre compañeros es idóneo para desempeñar sus labores.

CAPÍTULO 4

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 Diseño del cuadro de mando integral

Para un óptimo desarrollo de esta herramienta de control de gestión se debe alinear cada estrategia a las perspectiva que integra la misma y luego cada una de las estrategias a sus respectivos objetivos, para así facilitar la implementación y comunicación de las estrategias a la compañía. El BSC a diseñar para la compañía TableCon se centrara solo en la perspectiva de aprendizaje organizacional que es donde residen los principales problemas de la misma.

4.2 Estrategias

- Ofrecer Capacitaciones constante al personal tanto de las áreas de producción y administrativa

- Ofrecer Capacitaciones constante al personal tanto de las áreas de producción y administrativa

- Establecer un presupuesto destinado a capacitaciones e incentivos y cumplir con el mismo

- Planificar y cumplir con incentivos ofrecidos a los empleados

- Elaboración de reuniones periódicas junto con los empleados para dar a conocer los objetivos

- Reducir la rotación del personal para crear un ambiente de estabilidad laboral

- Reducir gradualmente el tiempo durante el proceso de capacitación

- Reducir las ausencias de los trabajadores principalmente en el área administrativa

- Mejorar el clima laboral a través de dinámicas

- Alcanzar la certificación ISO 9001:2015

- Crear manuales de los procesos y funciones que permitan agilizar las labores y mantener a cada empleado elaborando sus propias funciones específicas y evitar así la sobrecarga laboral.

4.3 Objetivos

Tabla 21: Objetivos Estratégicos del Cuadro de Mando Integral

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Aumentar la satisfacción de los empleados mediante capacitación e incentivos para los empleados de las diferentes áreas	Ofrecer Capacitaciones constante al personal tanto de las áreas de producción y administrativa
	Mantener una participación en capacitaciones de los empleados y una alta tasa de asistencia
	Establecer un presupuesto destinado a capacitaciones e incentivos y cumplir con el mismo
Reducir la incertidumbre de los empleados mediante reuniones periódicas con los altos mando	Planificar y cumplir con incentivos ofrecidos a los empleados
	Elaboración de reuniones periódicas junto con los empleados para dar a conocer los objetivos
	Reducir la rotación del personal para crear un ambiente de estabilidad laboral

Reducir las limitaciones de trabajo producidas por tener un número de personal limitado	Reducir gradualmente el tiempo durante el proceso de capacitación
	Reducir las ausencias de los trabajadores principalmente en el área administrativa
	Mejorar el clima laboral a través de dinámicas
Determinar un período límite de tiempo en el cual se elaborara un manual de calidad interno, que cumpla con las especificaciones dentro de las normas ISO 9001:2015	Alcanzar la certificación ISO 9001:2015
	Crear manuales de los procesos y funciones que permitan agilizar las labores y mantener a cada empleado elaborando sus propias funciones específicas y evitar así la sobrecarga laboral.

Elaborado por: Los autores

4.4 Matriz de indicadores de gestión

Tabla 22: Matriz indicadores de gestión

INDICADORES	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
Capacitación del personal	Muestra el porcentaje de capacitaciones realizadas por semestre	<p>Ecuación 15: Indicador capacitación del personal</p> $\left(\frac{\text{Capacitaciones Realizadas}}{\text{Capacitaciones Planificadas}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	SEMESTRAL
Asistencia de empleados a capacitación	Permite conocer el nivel de asistencia de los empleados a las capacitaciones realizadas	<p>Ecuación 16: Asistencia de empleados a capacitación</p> $\left(\frac{\text{\# de Personas Asistentes}}{\text{Total de Empleados convocados}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	SEMESTRAL
Incentivo del personal	Muestra el porcentaje de incentivo otorgados a los empleados	<p>Ecuación 17: Incentivos al personal</p> $\left(\frac{\text{Incentivos Obtenidos}}{\text{Incentivos Planificados}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	MENSUAL

Cumplimiento en asistencia de reuniones	Muestra el porcentaje de reuniones que se han realizado con los empleados en el año	<p>Ecuación 18: Cumplimiento en asistencia de reuniones</p> $\left(\frac{\text{Reuniones Realizadas}}{\text{Reuniones Planificadas}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	ANUAL
Rotación del personal	Muestra si la rotación del personal ha aumentado o se ha reducido en comparación al año anterior	<p>Ecuación 19: Rotación del personal</p> $\left(\frac{\text{Rotación del personal año actual}}{\text{Rotación del personal año anterior}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	ANUAL
Tiempo durante el proceso de contratación	Permite reducir al mínimo el tiempo que se requiere para la contratación de nuevo personal	<p>Ecuación 20: Tiempo de contratación</p> $\left(\frac{\text{Tiempo real}}{\text{Tiempo establecido}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	ANUAL
Índice de ausentismo	Permite conocer el promedio de ausencias por trabajador en un período determinado de tiempo	<p>Ecuación 21: Índice de ausentismo</p> $\left(\frac{\text{Ausencias}}{\text{Total de días laborables}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	TRIMESTRAL
Clima laboral	Permite conocer el nivel de satisfacción de los empleados con respecto al clima laboral	<p>Ecuación 22: Clima laboral</p> $\left(\frac{\text{Trabajadores Satisfecho en el Trabajo}}{\text{Total de Empleados}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	ANUAL

Índice de cumplimiento de presupuestos	Permite conocer si se cumplió con el presupuesto financiero establecido tanto para capacitación e incentivos.	Ecuación 23: Índice de cumplimiento de presupuestos $\left(\frac{\text{Dinero gastado en capacitacion e incentivos}}{\text{Presupuestos}} \right) \times 100$	PORCENTAJE	SEMESTRAL
Proceso de elaboración	Permite dar seguimiento al avance en la elaboración del Manual de Calidad correspondiente a la ISO-9001:2015	Ecuación 24: Proceso de elaboración $\left(\frac{\# \text{ de Secciones Elaboradas}}{8} \right) \times 100$	PORCENTAJE	MENSUAL

Elaborado por: Los autores

4.5 Metas para los indicadores de gestión

La determinación de metas se basó en la capacidad financiera y de personal que tiene la empresa para poder cumplir con cada uno de los objetivos

Tabla 23: Metas para los indicadores de gestión

INDICADOR	META
Capacitación del personal	> 75%
Incentivo del personal	> 60%
Cumplimiento en asistencia de reuniones	> 65%
Rotación del personal	< 25%
Tiempo durante el proceso de contratación	< 50%
Índice de ausentismo	< 10%
Clima laboral	> 80%
Índice de cumplimiento de presupuestos	Entre 80% - 100%
Proceso de elaboración	≥ 100%

Elaborado por: Los autores

La capacitación e incentivos del personal se tomó en cuenta el hecho de que Tablecon es una empresa que está creciendo y que se encuentra apalancada por lo cual se espera que se cumpla con su respectivo objetivo.

La asistencia a reuniones está dado por el tamaño actual de la sala de reuniones que posee ya que necesitaría albergar a 26 empleados, por lo cual se considera necesario que a corto plazo se considere una participación mayor al 50% (65%).

Índice de ausentismo y clima laboral fue un acuerdo mutuo entre el gerente general de la compañía y sus expectativas.

La meta planteada para el proceso de elaboración se estableció dada la necesidad que tiene la empresa para poder establecer funciones y procesos.

4.6 Plan de acción

El plan de acción fue elaborado según las necesidades de la empresa y lograr evitar problemas a futuro.

Tabla 24: Plan de Acción

Plan de Acción	Responsable
<ul style="list-style-type: none">• Crear en el trabajador el sentido de estabilidad laboral y crecimiento personal	GERENTE FINANCIERO DPTO. RR.HH.
<ul style="list-style-type: none">• Realizar reuniones periódicas en la que los empleados podrán conocer los objetivos planteados y a su vez involucrarse en el cumplimiento de los mismos	GERENTE FINANCIERO DPTO. RR.HH.
<ul style="list-style-type: none">• Contratar y mantener personal capacitado	GERENTE FINANCIERO DPTO. RR.HH.
<ul style="list-style-type: none">• Elaborar un manual de calidad para lograr alcanzar la certificación ISO 9001:2015	GERENTE GENERAL

Elaborado por: Los autores

4.7 Cuadro de Mando Integral

Tabla 25: Cuadro de Mando Integral

Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Forma de Calculo	Unidad de Medida	Frecuencia	Meta	Responsable
Aumentar la satisfacción de los empleados mediante capacitación e incentivos para los empleados de las diferentes áreas	Ofrecer Capacitaciones constante al personal tanto de las áreas de producción y administrativa	Capacitación del Personal	(Capacitaciones realizadas / Capacitaciones planificadas) * 100	Porcentaje	Semestral	> 75%	GERENTE FINANCIERO DPTO. DE RR.HH.
	Mantener una participación en capacitaciones de los empleados y una alta tasa de asistencia	Asistencia de Empleados a Capacitación	(# de personas asistentes/Total de Empleados convocados a la capacitación)/*100	Porcentaje	Semestral	> 60%	
	Establecer un presupuesto destinado a capacitaciones e incentivos y cumplir con el mismo	Índice de Cumplimiento de Presupuestos	(Dinero gastado en cap. E incentivos/Presupuesto) *100	Porcentaje	Annual	> 65%	

Reducir la incertidumbre de los empleados mediante reuniones periódicas con los altos mando	Planificar y cumplir con incentivos ofrecidos a los empleados	Incentivo del Personal	(Incentivos obtenidos / Incentivos planificados) * 100	Porcentaje	Mensual	> 75%	GERENTE FINANCIERO DPTO. DE RR.HH.
	Elaboración de reuniones periódicas junto con los empleados para dar a conocer los objetivos	Cumplimiento en asistencia de reuniones	(Reuniones realizadas / Reuniones Planificadas) * 100	Porcentaje	Annual	< 50%	
	Reducir la rotación del personal para crear un ambiente de estabilidad laboral	Rotación del Personal	(Rotación del personal año actual / Rotación del personal año anterior) * 100	Porcentaje	Annual	< 10%	
Reducir las limitaciones de trabajo producidas por tener un número de personal limitado	Reducir gradualmente el tiempo durante el proceso de capacitación	Tiempo durante el proceso de Contratación	(Tiempo real / Tiempo establecido) * 100	Porcentaje	Annual	< 98%	GERENTE FINANCIERO DPTO. DE RR.HH.
	Reducir las ausencias de los trabajadores principalmente en el área administrativa	Índice de Ausentismo	(Ausencias / Total de días laborables)*100	Porcentaje	Trimestral	> 80%	
	Mejorar el clima laboral a través de dinámicas	Clima Laboral	(Trabajadores Satisfechos/Total de Empleados)*100	Porcentaje	Annual	Entre 80% - 100%	

<p>Determinar un período límite de tiempo en el cual se elaborara un manual de calidad interno, que cumpla con las especificaciones dentro de las normas ISO 9001:2015</p>	<p>Alcanzar la certificación ISO 9001:2015</p>	<p>Proceso de Elaboración</p>	<p>(# de secciones elaboradas/8)*100</p>	<p>Porcentaje</p>	<p>Mensual</p>	<p>≥ 100%</p>	<p>GERENTE GENERAL</p>
	<p>Crear manuales de los procesos y funciones que permitan agilizar las labores y mantener a cada empleado elaborando sus propias funciones específicas y evitar así la sobrecarga laboral.</p>						

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO 5

5. GESTIÓN DE LOS RIESGOS

5.1 Identificación de los riesgos

Para elaborar la matriz de riesgos, se utilizó la información que se obtuvo durante este proyecto mediante las encuestas y las entrevistas con los empleados y directivos de Tablecon S.A., se tuvieron en cuenta los objetivos estratégicos e indicadores para medir estos en el plan de mejora.

En primer lugar se llevó a cabo una identificación de riesgos, para cada una de las distintas áreas que componen el plan de mejora propuesto, luego de la identificación de los riesgos se estableció cual sería el impacto que tendría cada uno de dichos riesgos y también su nivel de probabilidad de ocurrencia, para de esta manera obtener una calificación que permita clasificar y delimitar de manera más precisa cada uno de los riesgos y su efecto en caso de ocurrencia.

A partir de esta calificación y después de haber detallado cada uno de los riesgos y su posible efecto dentro del plan, se estableció posibles respuestas con el fin de mitigar o reducir el nivel de severidad de cada uno de estos riesgos, a continuación se muestran con más detalle los riesgos que fueron identificados, con sus posibles efectos, para los cuales se han propuesto distintos planes de prevención.

Riesgos (R) y Efectos (E)

R1: Inexistencia de los recursos necesarios para llevar a cabo una eficiente capacitación a los empleados de las diversas áreas.

E1: Baja productividad y errores por parte de los empleados.

R2: No llevar un correcto registro, control y reuniones periódicas con los empleados por parte de los responsables de monitorear el proceso de las capacitaciones.

E2: Baja ejecución e ineficiencia en las capacitaciones programadas.

R3: Que no exista o no pueda determinarse eficientemente personal calificado para nuevas plazas de trabajo.

E3: Escases de capital humano, demasiada carga laboral para los empleados.

R4: Poca o nula colaboración en las capacitaciones por parte de los empleados y/o resistencia al cambio.

E4: Retraso y lentitud en el proceso de reorganización y capacitación en las distintas áreas laborales de la empresa.

R5: Que exista una alta rotación de personal (renuncias) durante el proceso de capacitación.

E5: Desperdicio de recursos e ineficacia en el proceso por fuga de capital humano.

5.2 Evaluación del riesgo

Una vez detallados los posibles riesgos dentro del plan, se procede a la evaluación de los mismos, para esto fueron tomadas en cuenta dos variables. La primera variable corresponde al impacto del riesgo, el cual es una estimación de que tanto afectaría dicho riesgo en caso de ocurrir, esta variable será medida en números enteros del 1 al 100, siendo 100 un riesgo de máximo impacto, el cual provocaría que no pudiese llevarse a cabo de manera correcta el plan de mejora, la segunda corresponde a la probabilidad de ocurrencia de dicho riesgo, que tan probable es que este riesgo deje de serlo para convertirse en un hecho, esta variable será estimada en porcentaje.

Utilizando estas dos variables, se procede a encontrar su producto tomando en consideración que a este resultado se lo dividirá para 100, de esta manera se obtendrá un número que representara la calificación de dicho riesgo, lo cual permitirá encasillarlo de manera precisa dentro de unos de los tres niveles, verde, amarillo, rojo, siendo rojo el nivel en el cual están clasificados los riesgos potencialmente más peligrosos ya sea

porque su probabilidad de ocurrencia es muy alta o porque de ocurrir tendrían un mayor impacto en el plan que se quiera llevar a cabo.

Nivel de Severidad		
Calificación	Valor	Riegos
70% \leq x < 100%	3	Alto
	3	Alto
40% \leq x < 70%	2	Medio
	2	Medio
< 40%	1	Bajo
	1	Bajo

Elaborado por: Los Autores

5.3 Matriz de riesgos

Tabla 26: Matriz de Riesgos

#	RIESGO	EFECTO	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO	EVALUACIÓN DEL RIESGO			Plan de Acción
					CALIFICACIÓN	SEVERIDAD		
						VALOR	NIVEL	
1	Inexistencia de los recursos necesarios para llevar a cabo una eficiente capacitación a los empleados de las diversas áreas.	Baja productividad y errores por parte de los empleados.	50	95	47,5	2	Medio	Establecer reuniones con el departamento financiero y de recursos humanos para gestionar y asegurar un mínimo de recursos necesarios para este proceso.
2	No llevar un correcto registro, por parte de los responsables de monitorear el proceso de las capacitaciones.	Baja ejecución e ineficiencia en las capacitaciones programadas.	20	40	8	1	Bajo	Establecer fechas de presentación de informes por parte de los responsables de las capacitaciones programadas.
3	Que no exista o no pueda determinarse eficientemente personal calificado para nuevas plazas de trabajo.	Escases de capital humano, demasiada carga laboral para los	40	50	20	1	Bajo	Gestionar con el departamento de recursos humanos un programa de reclutamiento corto y eficaz

		empleados.						basado en reglas clave que busquen cualidades específicas en el postulante.
4	Poca o nula colaboración en las capacitaciones por parte de los empleados y/o resistencia al cambio.	Retraso y lentitud en el proceso de reorganización y capacitación en las distintas áreas laborales de la empresa.	10	85	8,5	1	Bajo	Implementar un programa de incentivos y motivación para los empleados que se comprometan con el proceso de capacitación en todos los aspectos.
5	Que exista una alta rotación de personal (renuncias) durante el proceso de capacitación.	Desperdicio de recursos e ineficacia en el proceso por fuga de capital humano.	10	75	7,5	1	Bajo	Establecer incentivos y/o bonificaciones a fin de mantener al capital humano motivado, comprometido y leal a la empresa.

Elaborado por: Los autores

#	PROBABILIDAD (%)	IMPACTO
1	50	95
2	20	40
3	40	50
4	10	85
5	10	75

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO 6

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

De acuerdo con el primer objetivo específico del proyecto, el cual consistía en realizar un diagnóstico de manera general de la empresa TableCon S.A. tomando en cuenta distintas áreas como financiera y organizacional, se procedió a analizar de manera general a la empresa Tablecon S.A. y más a profundidad sus áreas financiera y organizacional, utilizando distintas herramientas de análisis tanto cualitativas como cuantitativas, se obtuvieron resultados que muestran la situación de la empresa.

En lo referente al área financiera se aplicaron análisis vertical y horizontal de los estados de situación financiera, además de los distintos ratios financieros como prueba acida, rotación de inventario, margen neto, entre otros, los cuales dieron resultados de los que se deduce que la compañía no presenta problemas de liquidez, pero está altamente endeudada, ya que el monto de la cuenta de capitales propios representa un porcentaje mucho menor del patrimonio del que debería representar, también se observa un aumento muy significativo en la cuenta de inventario, lo cual es reflejado en el ratio de rotación de inventario antes mencionado.

En cuanto a la parte organizacional, la empresa presenta distintos problemas, se aplicaron análisis cualitativos y cuantitativos, como el diagrama de causa-efecto y la matriz FODA con el fin de determinar cuáles eran las falencias, se encontraron problemas como la falta de una misión y visión en la empresa, además de la inexistencia de un manual de operaciones y un manual de políticas internas en la compañía. Según lo obtenido a partir de estos resultados se concluye que la empresa se encuentra relativamente estable en el área financiera respecto al área organizacional, en la cual presenta más problemas, la empresa no presenta problemas de liquidez, pero está endeudada, no se maneja mediante una administración por procesos y existe mucha falta de información entre los empleados acerca de sus funciones y la jerarquía dentro de la organización, no hay establecidas directrices claras dentro de la compañía que definan

funciones y estructura laboral, existe mala distribución del personal y baja capacitación por parte de la compañía a los empleados.

Cumpliendo con el objetivo específico número dos, que estipula la elaboración de un plan estratégico, el cual contenga propuestas acorde al diagnóstico obtenido, se procedió a la creación de dicho plan estratégico, en el cual se planteaban propuestas de mejora, este plan está enfocado más a la parte organizacional de la empresa que a la parte financiera, ya que, según los resultados obtenidos, la mayor parte de las oportunidades de mejoras están en la parte organizacional, aquí se plantean opciones para la misión y la visión de la empresa, cosas de las cuales carece; así como la creación de un manual de operaciones y un manual de políticas internas. Además de proponer estrategias como la inversión en la capacitación de los empleados, algunas correcciones en el organigrama de la compañía y la planificación de reuniones periódicas con empleados y directivos, todo esto con el fin de corregir las falencias en la organización, el desconocimiento de los empleados respecto a directrices que se deben seguir internamente y mejorar el flujo de información entre niveles dentro de la organización.

De acuerdo a lo planteado en el objetivo específico número tres, en el cual se plantea diseñar un sistema de control de gestión de resultados mediante la utilización de un cuadro de mando integral, se elaboró un plan de gestión de resultados, para el que se utilizó como herramienta el cuadro de mando integral, para poder planificar, monitorear las distintas actividades y propuestas de mejoras que se han planteado y de cómo se llevarían estas a cabo, en esta parte se estipula y delimita los tiempos necesarios o límites para llevar a cabo cada una de las propuestas, las metas individuales de las mismas, quienes estarán involucrados en este proceso y en qué grado, y los responsables de cada una de las actividades a realizarse, con el fin de mejorar la situación de la compañía en el área organizacional que es donde se centran los problemas de la empresa.

A partir de la elaboración del cuadro de mando integral, se establece que estrategias se implementara, cuando y como, pero siempre existen riesgos al cumplir con una actividad, para tratar de evitar o mitigar estos riesgos y dando cumplimiento con el

objetivo específico número cuatro, en el que se busca identificar los riesgos potenciales que puedan interferir en el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, se procedió a tratar de prevenir dichos riesgos.

Se empezó por la identificación de cada uno de los riesgos que podrían aparecer durante la ejecución de cada una de las actividades propuestas en el plan de mejora, cual podría ser el impacto de dicho riesgo de llegar a ocurrir y también su probabilidad de ocurrencia, utilizando estas dos variables para darle una calificación y encasillarlo respecto a que tan severo es dicho riesgo y que tanto se lo debe tener a consideración para elaborar un plan de prevención y/o de contingencia. Todo esto dentro de un plan de riesgos, el cual llevo a la creación de una Matriz de Riesgos donde se determinaba todo lo expuesto anteriormente, con el fin de tratar de prevenirlos reduciendo su probabilidad de ocurrencia y que la empresa esté preparada para afrontar cualquiera de aquellas situaciones en caso de llegar a darse.

De esta manera se ha dado cumplimiento con el objetivo general del proyecto, el cual es evaluar y diagnosticar a la empresa TableCon S.A. teniendo en cuenta las áreas financiera y organizacional con el fin de diseñar un plan de mejora, el cual se monitoreara a través de un sistema de control de gestión por resultados mediante la utilización de un cuadro de mando integral.

Llevando a cabo un análisis de la compañía en sus áreas financieras y organizacional, para posteriormente elaborar un plan de mejoras basados en los resultados obtenidos de dichos análisis, este plan de mejora sería monitoreado utilizando la herramienta de Cuadro de Mando Integral con la cual se podrá tener un mejor control de los resultados de cada una de las actividades y por último la identificación de posibles riesgos, que tan probable son estos y que impacto tendrían en el plan, lo que resulta en la elaboración de la matriz de riesgos que permitirá a la empresa estar preparados o tener una respuesta oportuna para estas situaciones, todo esto con el fin de mejorar la situación de la empresa en las áreas antes mencionadas.

6.2 Recomendaciones

Todos los problemas mencionados anteriormente son referentes a una mala organización y administración de la empresa, podría decirse que Tablecon S.A. cuenta con un capital humano de excelente calidad, al menos en el área de producción y servicio técnico, que están enfocados a elaborar un producto con estándares de calidad superiores, sin embargo la mala organización debido a la falta de directrices ocasionan que los procesos dentro de la empresa se vuelvan ineficientes y lentos.

Otro factor que influye de manera clave en la producción de la empresa es su equipamiento, su maquinaria es manual y de tecnología mediana, todo esto sumado a su espacio físico limitado, agrava más el problema que presenta organizacionalmente en cuanto a la organización de sus empleados, teniendo en cuenta todos estos factores expuestos en la matriz FODA, a la empresa le convendría reorganizarse a profundidad y empezar a pensar en expandirse, pero de una manera organizada.

Aunque la empresa TableCon S.A. es considerada dentro del sector eléctrico nacional como una empresa que fabrica productos de calidad, en los últimos años esta industria se ha visto afectada por competencia de países vecinos, lo que se recomienda es que TableCon se empiece a expandir y a modernizarse, tanto tecnológica como organizacionalmente, con el fin de solucionar sus problemas internos, que aunque se han venido reduciendo en el período estudiado, lo hace de manera demasiado lenta en algunos casos, en segundo lugar para poder competir y participar en proyectos de mayor envergadura que le significarían a la compañía utilidades importantes, que podrían ayudarle a resolver su problema de endeudamiento y posicionarse nuevamente como una empresa rentable.

Lo recomendable en este caso en particular, sería sentar las bases que debieron estar desde el principio de la compañía, de tal manera que se pueda tomar como guía para implementar todo un plan que incluya la elaboración de los respectivos manuales de operaciones y políticas internas, algunos de estos puntos se muestran a detalle en el plan de mejora propuesto en el presente documento. Otro de los puntos clave a tomar en

cuenta en la parte organizacional es el capital humano, al reorganizarse toda la estructura jerárquica de la compañía se debe tener en cuenta un plan de reclutamiento en el que nuevos empleados ocupen nuevas plazas de trabajo de manera que la empresa se organice más eficazmente, esto debe ir de la mano de una correcta capacitación que incluya a los empleados antiguos y a los nuevos de manera que el capital humano este más informado y capacitado.

Para complementar esto se recomienda invertir en estrategias que promuevan el aumento de las ventas, como la obtención de negocios con clientes nuevos que representen un mayor monto en la cuenta de ventas, además de invertir en motivar y monitorear el desempeño de los empleados con el fin de que no se desperdicien recursos y se obtenga una cadena de valor más eficaz, para esto se incluiría incentivos o reconocimientos por parte de los directivos a los empleados que demuestren un mayor compromiso y desempeño en sus respectivas áreas, también se recomienda la implementación de reuniones periódicamente con los empleados y entre los distintos niveles con la finalidad de que exista una mayor comunicación y flujo de información, lo que evite el desconocimiento por parte de los trabajadores y de esta manera sentirse parte de la empresa e incluidos en la toma de decisiones, un capital humano motivado e informado es considerado como una ventaja competitiva, además de contar con la lealtad de los empleados y así evitar la fuga de capital humano hacia la competencia, con el fin de mantener procesos sustentables, los que le permita a la compañía continuar elaborando productos de buena calidad, brindar un excelente servicio.

Glosario

Análisis F.O.D.A. Es una comparación entre fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas, para que así la empresa logre formular una estrategia.

Razón financiera o ratio “Un ratio es el cociente entre magnitudes que tienen una cierta relación y por este motivo se comparan.”

Ratios de liquidez se utiliza para saber si la empresa tiene problemas de liquidez, es decir si podrá hacer frente a los pagos con los proveedores.

Ratios de administración de activos Permiten conocer el rendimiento que se obtiene de los activos.

Ratio de administración de deuda Son utilizados para conocer la calidad de la deuda que tiene la empresa así como saber hasta qué punto se obtiene beneficios que logren soportar la carga del endeudamiento.

Ratios de rentabilidad Permite relacionar las cuentas de pérdidas y ganancias con lo que se necesita, tanto de activos como capitales propios.

ISO 9001:2015 Sistema base internacional de gestión centrada en los elementos de administración de calidad con los que debe contar una empresa para poder tener efectividad en sus sistemas y así administrar mejorando continuamente la calidad de sus productos.

Cuadro de Mando Integral Es una herramienta que facilita la toma de decisiones ya que se obtiene información periódica sobre el nivel de los objetivos planteados a través de indicadores.

Objetivos Son enunciados breves que muestra los resultados que se espera la empresa cumpla.

Estrategias Son lineamientos de acción que brindan una dirección e indican cómo llegar a cumplir el objetivo. Cabe recalcar que se pueden utilizar varias estrategias para cumplir un mismo objetivo.

Indicadores Son instrumentos que permiten monitorear, predecir y administrar el desempeño de la empresa y así lograr cumplir con una meta establecida.

Metas Es un valor numérico al cual se quiere llegar en un período de tiempo establecido al cual se aplica un indicador.

Plan de Acción Es una herramienta que permite ejecutar el proceso de acción de una empresa ya que proporciona un modelo.

Datos Primarios Es la información que se recoge de fuentes primarias para cumplir con un propósito.

Bibliografía

- Kotler, P., Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson
- Robbins, S., Coutler, P. (2005). *Administración*. México: Pearson
- Franklin, E., Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional, Enfoque América Latina*. México: Pearson
- Ross, S.A., Westerfield. R., Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. España: Mc. Graw Hill
- Idalberto, Ch. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc. Graw Hill
- Bateman, T., Snell, S. (2009). *Administración, Liderazgo y Colaboración en un Mundo Competitivo*. México: Mc. Graw Hill
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad Total y Productividad*. México: Mc. Graw Hill
- Gando, P. *Folleto Finanzas I*. Análisis Vertical, Razones Financieras. Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.
- Orlich, J. M. *Planificación Estratégica*. Nota técnica #1. Universidad para la Cooperación Internacional
- Abengoa. (2011). *Informe Anual de Gobierno Corporativo*.
- Sagaon, J. (2011). *Ejecución y Control de los Planes de Acción*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
- Steiner, G. (1998). *Planeación Estratégica. Lo que Todo Director debe Saber*. México
- Stentrom, M. (2004). *El Gobierno Municipal ante la Modernización de los Instrumentos de Gestión Estratégica caso: Alcaldía del Municipio de los Guayos del Estado Carabobo*. Venezuela
- Ecuador. Secretaria Nacional de la Administración Pública. *Gobierno por Resultados* (2011). Quito
- Vinuesa, M. (2008). *La calidad y su relación con los indicadores no financieros de control*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. (Vol.14) (pp. 107-126)
- Yajaira, B., González, M., Álvarez, A. (2005). *Comportamiento de la Rentabilidad de la Banca Venezolana*. Revista Venezolana de Gerencia. (Vol. 31) (pp. 502-516)

Rosero, O. (2006). *Indicadores Financieros Para el Balanced ScoreCard*. Colombia: Universidad Nacional de Colombia.

Morillo, M. (2004). Indicadores No Financieros de la Contabilidad de Gestión: Herramienta de Control Estratégico. Venezuela. (Vol. 8). (pp. 70-84)

Marin, L. (2008). *Los Indicadores No Financieros*. España.
<http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=18552>

ANEXOS

BALANCE GENERAL

	2012	2013	2014
Activo	677033,68	531901,65	624715,07
Activo Corriente	650897,6	505756,22	564439,66
Efectivo	135435,02	141332,57	146275,01
Activos Financieros	488856,79	247931,66	256467,43
Documentos y cuentas por cobrar	488903,12	249604,44	258624,59
Otras cuentas por cobrar	2759,67	816,22	
(-) Provisión cuentas incobrables	-2806	-2489	-2157,16
Inventarios	8417,48	103826,4	131726,39
Inventario materia prima	8417,48	28838,64	42583,48
Inventario de productos en proceso		29663,82	40886,63
Inventario de productos terminados		45323,94	48256,28
Activos por impuestos corrientes	18188,31	12665,59	10912
Credito tributario	18188,31	12665,59	10912
Activos pagados por anticipado			11281,2
Otros activos corrientes			7777,63
Activo no corriente	26136,08	26145,43	60275,41
Propiedades, planta y equipo	26136,08	26145,43	60275,41
Construcciones en curso			30000
Muebles y enseres	8268,8	8268,8	8268,8
Maquinaria y Equipo	52036,64	57554,66	68277,31
Equipo de computacion	12880,84	12880,84	12880,84
(-) Depreciacion acum	-47050,2	-52558,87	-59151,54
Pasivo	539895,4	358073,84	384709,6
Pasivo Corriente	252650,51	308282,84	384709,6
Cuentas y documentos por pagar	73810,24	90861,45	196330,05
Otras cuentas y documentos por pagar	132701,67	137314,11	60275,43
Provisiones	10024,23	15748,95	
Otras obligaciones corrientes	36114,37	27894,16	50289,42
Impuesto a la renta por pagar	20435,19	15478,36	9188,57
Beneficios de ley empleados			6499,69
Participacion a trabajadores	15679,18	12415,8	7370,51
Otros pasivos por beneficio a empleados			27230,65
Anticipo de clientes		36464,17	77814,7
Pasivo no corriente	287244,89	49791	
Provisiones por beneficios a empleados	24210	32876	
Jubilacion patronal	13000	18130	
Provisiones para desahucio	11210	14746	
Pasivo diferido	249503,92		
Otros pasivos no corrientes	13530,97	16915	

Patrimonio Neto	137138,28	173827,81	240005,47
Capital	11400	11400	11400
Capital suscrito	11400	11400	11400
Aporte de socios o accionistas			33600
Reservas	51030,87	51030,87	56518,87
Reserva legal	15930,61	15930,61	21418,61
Reserva facultativa	35100,26	35100,26	35100,26
Resultados acumulados	6293,93	56519,1	105908,94
Ganancias acumuladas	6293,93	56519,1	105908,94
Resultados del ejercicio	68413,48	54877,84	32577,66
Ganancias neta	68413,48	54877,84	32577,66

ESTADO DE RESULTADOS

	2012	2013	2014
Ingreso de Actividades Ordinarias	1653823,33	1457790,52	1178707,79
Venta de bienes	1653823,33	1457790,52	1178707,79
Costo de ventas y producción	1364553,85	1159333,5	884862,83
Materiales utilizados	1118727,43	725822,59	550402,44
Inventario Inicial de Materia Prima	549,03	8417,48	28838,64
Compras netas de locales de materia prima	1126595,88	821231,51	578302,43
(-)Inventario final de materia prima	-8417,48	-28838,64	-42583,48
Inventario inicial de productos en proceso			29663,82
(-)Inventario final de productos en proceso		-29663,82	-40886,63
Inventario inicial de productos terminados			45323,94
(-)Inventario final de productos terminados		-45323,94	-48256,28
Mano de obra directa	136678,04	189039,82	177324,43
Sueldos y beneficios sociales	127008,04	186899,82	174582,91
Gasto planes de beneficios a empleados	9670	2140	2741,52
Otros costos indirectos de fabricación	109148,88	244471,09	157135,96
Depreciación propiedades, planta y equipo	4224,86	2386	3813,49
Mantenimiento y reparaciones	3089,99	4382,38	108373,22
Suministros, materiales y repuestos	6243,82	206816,5	3913,17
Otros costos de producción	95589,71	30886,21	41036,08
Utilidad Bruta	289269,48	298457,02	293844,96
Gastos	184741,63	215685,02	244708,22
Gastos Administrativos	183901,9	214820,02	240775,72
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	61152,76	123644,03	122957,65
Aportes a la seguridad social	12524,09	25322,3	24680,16
Beneficios sociales e indemnizaciones	24213,6	17909,4	13431,02
Gastos planes de beneficio de empleados	7435	1421	
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales		363,77	2361,4
Mantenimiento y reparaciones	3651,84	6463,84	17319,54
Arrendamiento operativo	4257,9	4013,67	4221,59
Seguros y reaseguros	4619,49	3497,52	3094,53
Transporte	3431,84	2617,44	1710,79
Gastos de gestión	6850,78		
Gastos de viaje		318	
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	7348,5	6793,48	6407,52
Impuestos, contribuciones y otros	845,8	232,74	
Depreciaciones	3266,37	3122,67	2779,18
Gastos de deterioro		2489	
Otros gastos	44303,93	16611,16	41812,34
Gastos de venta		865	3932,5
Promoción y publicidad		865	3932,5
Gastos financieros	839,73		

Utilidad antes de participación e IR	104527,85	82772	49136,74
15% Participación a trabajadores	15679,18	12415,8	7370,51
Utilidad antes de impuestos	88848,67	70356,2	41766,23
Impuesto a la Renta Causado	20435,19	15478,36	9188,57
Utilidad Neta	68413,48	54877,84	32577,66