

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
ITALIANDELI CÍA. LTDA. CONTROLADO POR EL CUADRO DE
MANDO INTEGRAL

PROYECTO INTEGRADOR

Previa la obtención del Título de:
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:
TATIANA LISSETTE PUENTE PROAÑO
VANESSA MARISOL VEGA BURGOS

Guayaquil-Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Como estudiantes orgullosamente politécnicos, agradecemos primero a Dios, porque cada día que nos regala es una nueva oportunidad para lograr nuestros objetivos. Agradecemos a nuestros padres por brindarnos educación e inculcarnos desde pequeñas que llegar al éxito no es fácil, se cruzan muchas barreras, pero al final se llega a la meta. Agradecemos también a todos los docentes de la facultad, que gracias a sus enseñanzas nos vimos siempre motivados y seguros de culminar nuestra carrera universitaria con los mejores conocimientos y valores, que serán aplicados en todas nuestras etapas profesionales y laborales. Queremos agradecer a la empresa ITALIANDELI Cía. Ltda., por proporcionarnos información necesaria y su predisposición ante todo. Por último, a nuestro tutor Pablo Soriano, agradecemos la dedicación y por prepararnos de la mejor manera para la realización de este proyecto con el fin de titularnos Ingenieras Comerciales.

DEDICATORIA

Este proyecto de tesis primero lo dedico a Dios, por darme vida y oportunidad de llegar a esta etapa importante de mi vida. A mi mama Marisol Burgos y mi papa Roy Vega, por su amor, por inculcarme los mejores valores y por haber sacrificado muchas cosas con el fin de brindarme la mejor educación. A mi hermana Johanna por todo el apoyo y por ser mi ejemplo a seguir profesionalmente, a mi hermanito Anthony que a pesar de su discapacidad me entrega su amor y me llena de fortaleza día a día para ser mejor persona. De manera especial se lo dedico a mi esposo Arturo Herrera por darme mucha confianza, mucho amor y sobre todo brindarme tiempo para realizarme profesionalmente. A mi hija bella Danna, que es mi mayor motivación para no desfallecer y ser un ejemplo para ella.

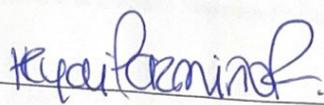
Gracias a todos por la ayuda para lograr llegar hasta aquí y convertirme en Ingeniera Comercial y Empresarial.

Vanessa Marisol Vega Burgos

Dedico esta tesis a mis padres Marcelo Puente y Rosa Proaño pilares fundamentales en mi vida, quienes con esfuerzo y dedicación me han forjado por el camino correcto, mis hermanos Michelle y Marcelo quienes con paciencia y optimismo han seguido de cerca mi carrera universitaria, agradezco también a Andrés García por su apoyo incondicional, por las largas horas de estudio, el empeño y el esfuerzo que juntos hicimos para ser profesionales politécnicos. Gracias a todos ellos he cumplido una meta importante en mi vida.

Tatiana Lissette Puente Proaño

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Msc. Heidy Pazmiño Franco

Vocal



Msc. Pablo Soriano Idrovo

Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este proyecto, nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”



Tatiana Lissette Puente Proaño



Vanessa Marisol Vega Burgos

RESUMEN

La empresa ItalianDeli se dedica a la venta de comidas rápidas y se encuentra ubicada en el punto más turístico de la ciudad de Guayaquil, como lo es el centro comercial “El Policentro”. Con el propósito de realizar una investigación que permita conocer a fondo la situación de la empresa y cuál es su modelo de negocio, identificando sus problemas más graves que enfrenta, se usarán metodologías como entrevistas a profundidad, encuestas a los empleados, observaciones, y análisis financieros. Con los resultados obtenidos se podrá diseñar el plan estratégico con la ayuda del Cuadro de Mando Integral, con la finalidad de que la organización se alinee en sus actividades que logren cumplir con la visión de la empresa de manera óptima, donde se logre ver el mejoramiento continuo en corto, mediano y largo plazo. Uno de los problemas principales es la jerarquización que se forma dentro de la empresa ya que al ser familiar todos los integrantes optan por ser dueños y dar órdenes, lo que se vuelve confuso para los empleados de la compañía. Se enfrenta inconvenientes que afectan a los controles internos, ya que la administración es poco moderna, no se define misión, visión, objetivos; otro inconveniente, es que no se cuenta con manual de funciones, por lo que, el trabajador sufre un sobrecargo de actividades, por otro lado, existe un bajo control del comportamiento del personal debido a la inexistencia de políticas establecidas y escasez de comunicación entre áreas. Dado estos inconvenientes, se elabora un diseño de plan estratégico de acuerdo a lo obtenido en la investigación y por consiguiente implementarlas en la herramienta propuesta como lo es el Cuadro de Mando Integral, se analizarán posibles riesgos al modelo de negocio que puedan llegar a impedir el indicado funcionamiento de los métodos adoptados por la empresa.

ABSTRACT

The company ItalianDeli is dedicated to the sale of fast food and is located in the most tourist spot of the city of Guayaquil, such as "El Policentro" shopping center. In order to conduct research that allows to know the situation of the company and what is their business model, identifying their most serious problems facing, a methodology will be used as interviews in depth surveys of employees, observations, and financial analysis. With results you can design the strategic plan with the help of the Balanced ScoreCard, in order that the organization is aligned in its activities that will fulfill the vision of the company optimally, where is manage to see the continuous improvement in the short, medium and long term. One of the main problems is the ranking which is formed within the company since being family all members opt for owning and give orders, what becomes confusing for the employees of the company. Faces problems that affect internal controls, since the Administration is little modern, is not defined mission, vision and objectives; Another drawback is that you there is with manual functions, so the worker suffers a surcharge of activities, on the other hand, there is a control of the behavior of the staff due to the absence of established policies and lack of communication between areas. Given these disadvantages, prepares a strategic plan according to the obtained in research design and therefore implement them in the proposed tool as is the scorecard, will analyzed possible risks to the business model that may impede the intended operation of the methods adopted by the company.

CONTENIDO GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
CONTENIDO GENERAL	VIII
INDICE DE CUADROS	XII
INDICE DE FIGURAS	XIII
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes del estudio.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.3 Objetivos	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 objetivos específicos.....	2
1.4 Justificación.....	2
1.5 Alcance.....	3
CAPÍTULO 2.....	4
MARCO TEÓRICO	4
2.1. Análisis exploratorio	4
2.2 Análisis FODA.....	4
2.1.1 Componentes del FODA	4
2.3 Matriz EFI y matriz EFE.....	6
2.4 Modelo de las 5 fuerzas de porter	6
2.5 Empowerment	8

2.6 Cuadro de Mando Integral	8
2.6.1 Definición	8
2.6.2 Principales objetivos del Cuadro de Mando Integral	10
2.6.3 Beneficios del Cuadro de Mando Integral.....	10
2.6.4 Consideraciones previas a la elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	10
2.6.5 Fases de elaboración del Cuadro de Mando Integral.....	11
CAPÍTULO 3.....	14
METODOLOGÍA	14
3.1 Metodología de la investigación	14
3.2 Diseño metodológico	14
3.3. Población y muestra	14
3.4 Instrumentos	14
CAPÍTULO 4.....	16
DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	16
4.1 Descripción general.....	16
4.1.1 Misión	17
4.1.2 Visión	17
4.1.3. Estructura Organizacional	17
4.1.4 PRODUCTOS	20
4.1.5 Proveedores	22
4.2 Análisis de los resultados de las encuestas	23
4.2.1 Conclusión de las encuestas	33
4.3 Análisis de los estados financieros.....	34
4.4 Análisis FODA.....	42
4.5 Matriz EFI y EFE.....	43

4.5.1 Matriz EFI	43
4.5.2 Matriz EFE	44
4.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	45
4.7 Empowerment	46
CAPITULO 5.....	47
PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ITALIANDELI.....	47
5.1 Misión	47
5.2 Visión	47
5.3 Formulación de estrategias para el plan estratégico.....	47
5.4 Objetivos para el plan estratégico	47
5.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral	48
5.5.1 Perspectiva financiera.....	49
5.5.2 Perspectiva de los clientes	49
5.5.3 Perspectiva aprendizaje e innovación.....	49
5.5.4 Perspectiva de procesos internos	50
5.6 Mapa estratégico	51
5.7 Matriz de indicadores de gestión.....	52
5.8 Determinación de las metas para los indicadores de gestión	53
5.9 Plan de acción	54
5.10 Cuadro de Mando Integral (CMI)	54
.....	55
.....	56
CAPÍTULO 6.....	57
GESTIÓN DE RIESGO DE LA EMPRESA	57
6.1 Evaluación de riesgos operativos	57

6.1.1 Estimación de riesgos de la empresa	57
6.1.2 Cuantificación de riesgos	58
6.1.3 Matriz de riesgos	59
6.1.4. Plan de acción.....	59
CAPITULO 7.....	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
7.1 Conclusiones	61
7.2 Recomendaciones.....	63
REFERENCIAS.....	64
ANEXOS.....	66

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Modelo análisis FODA	6
Cuadro 2: Análisis horizontal B.G.....	34
Cuadro 3: Análisis vertical B.G.....	36
Cuadro 4: Análisis Horizontal ER condensado	38
Cuadro 5: Análisis Vertical ER condensado.....	39
Cuadro 6: Análisis FODA de la empresa.....	42
Cuadro 7: Matriz EFI.....	43
Cuadro 8: Matriz EFE.....	44
Cuadro 9: Plan Empowerment	46
Cuadro 10: Detalle de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral	48
Cuadro 11: Perspectiva Financiera	49
Cuadro 12: Perspectiva de los clientes	49
Cuadro 13: Perspectiva aprendizaje e innovación	49
Cuadro 14: Perspectiva de procesos internos	50
Cuadro 15: Indicadores de Gestión.....	52
Cuadro 16: Determinación de las metas para los indicadores de gestión	53
Cuadro 17 Plan de Acción	54
Cuadro 18: Cuantificación de Riesgos.....	58
Cuadro 19: Plan de Acción	59

INDICE DE FIGURAS

Ilustración 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	8
Ilustración 2: Los 4 ejes de la estrategia empresarial	9
Ilustración 3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral	10
Ilustración 4: Etapas del proceso de construcción y seguimiento del Cuadro de Mando Integral	13
Ilustración 5: Logo ItalianDeli Cía. Ltda.	17
Ilustración 6: Organigrama ITALIANDELI.....	20
Ilustración 7: Proveedores de ItalianDeli.....	23
Ilustración 8: Resultado de la Pregunta #1	24
Ilustración 9: Resulta de la pregunta 2.....	25
Ilustración 10: Resultado de la pregunta 3.....	26
Ilustración 11: Resultado de la pregunta 4.....	27
Ilustración 12: Resultado de la pregunta 5.....	28
Ilustración 13: Resultado de la pregunta 6.....	29
Ilustración 14: Resultado de la pregunta 7.....	30
Ilustración 15: Resultado de la pregunta 8.....	31
Ilustración 16: Resultado de la pregunta 9.....	32
Ilustración 17: Resultado de la pregunta 10.....	33
Ilustración 18: Análisis horizontal gráfico del Activo B.G	35
Ilustración 19: Análisis horizontal gráfico pasivo-patrimonio B.G.....	36
Ilustración 20: Análisis Horizontal del ER condensado VENTAS NETAS	38
Ilustración 21: Análisis Vertical del ER condensado UTILIDADES.....	40
Ilustración 22: Ratios Financieros	41
Ilustración 23: Análisis de Porter de ITALIANDELI	45
Ilustración 24: Mapa Estratégico	51
Ilustración 25: Cuadro de Mando Integral.....	55
Ilustración 26: Matriz de Riesgos	59

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del estudio

Es común que exista una gran cantidad de empresas familiares, las cuales se definen como organizaciones que tienen la finalidad de que sus empresas pasen de generación en generación. Se estima que en el Ecuador el 90% de las empresas son familiares, pese a que esto signifique un gran desafío por parte de los miembros que trabajan en las mismas.

En el año 1979 se creó la empresa Italiandeli por sus fundadores el señor Raffaele Magnalardo Corona y esposa, en el centro comercial Policentro, ubicado en la ciudad de Guayaquil. Esta empresa está dedicada a la venta de comidas rápidas, teniendo una gran aceptación desde sus inicios, en la actualidad, el consumidor es muy exigente a la hora de elegir un alimento, es de suma importancia tener todas las normas de salud adecuadas, instalaciones confortables, variedad de los alimentos, permisos de funcionamiento y publicidad al día. Los locales que se dedican a esta actividad son muy competitivos e innovadores y pretenden estar un paso delante de la competencia.

Es fundamental supervisar el inventario de productos, personal de todas las áreas, sobre todo aquel que está relacionado directamente con el cliente, pues de esta forma se logra tener una buena imagen de la empresa, cumpliendo también con todos los permisos de funcionamiento al día, contar con un marketing estratégico para poder posesionarse en la mente del cliente, y una buena organización entre el personal administrativo de la empresa familiar.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente existen un sin número de empresas dedicada a la venta de comidas rápidas, en donde, ITALIANDELI con más de 30 años en el mercado, se ha posicionado de manera significativa. Pero a su vez, presenta ciertos problemas que se deben mejorar, para de esta manera evitar ser opacado por la competencia.

La empresa enfrenta inconvenientes que afectan a los controles internos, ya que a pesar de su experiencia, se maneja una administración poco moderna, donde no se define misión, visión, objetivos, se da un bajo control de los comportamientos del personal debido

a la falta de políticas establecidas. Existe poca comunicación entre las distintas áreas de la organización.

En el área administrativa no tienen asignado un manual de funciones y manual de procesos para cada trabajador, por tanto, sufren un sobrecargo de las actividades que deben ejercer, lo cual, esto no permite el desarrollo eficaz de las metas que deben cumplir.

En la actualidad la empresa no tiene un sistema informático que le ayude a controlar el manejo de inventarios, mejorar la atención al cliente y motivar al personal a través de esta herramienta. Por otro lado, se requiere hacer un análisis de la liquidez que ha tenido la empresa en los últimos tres años.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico acorde a las problemáticas de la empresa para el área administrativa, mediante análisis financieros y revisión de procesos internos para dar soluciones rápidas y fáciles de implementar para futuros cambios de la empresa, la cual se dedica a la venta de comidas rápidas en Guayaquil.

1.3.2 objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de los problemas fundamentales de la empresa, para conocer la realidad actual de la misma.
- Realizar un análisis financiero de los últimos dos años con la finalidad de medir su liquidez.
- Gestionar mejoras entre departamentos, para que la comunicación sea precisa y llegue a tiempo a través del cumplimiento de procesos y procedimientos internos, los mismos que estarán considerados dentro del diseño de un pequeño plan estratégico.
- Establecer herramientas de control de gestión que ayuden a mejorar las estrategias, a través del Cuadro de Mando Integral.

1.4 Justificación

En la actualidad las empresas familiares pequeñas y medianas (pymes) son vitales para la economía que tiene el país, se estima que cubren el 90% en Ecuador. Aunque son de gran importancia para la economía, estas empresas tienen problemas muy a menudo y difíciles de solucionar, por la jerarquización que se forma dentro de la empresa ya que al

ser familiar todos los integrantes de una misma familia optan por ser dueños y dar órdenes, lo que se vuelve confuso para los empleados que trabajan en la compañía, además de problemas básicos que suelen tener las empresas pequeñas y familiares, como el correcto uso del sistema contable, manejo de inventario y control del personal operativo, por lo que se propone en este proyecto realizar un plan estratégico para la empresa Italiandeli.

1.5 Alcance

Este proyecto tiene la finalidad de crear un plan estratégico útil para la empresa, buscar soluciones a los problemas ya existentes y realizar análisis financieros de los últimos dos años.

El siguiente trabajo de titulación se realizará en el local pizzería fast food de Italiandeli ubicado en el centro comercial Policentro local 103, y en las oficinas de contabilidad.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

En este capítulo se dará fundamentación teórica donde estará enmarcado nuestro tema de investigación de la empresa ITALIAN DELI, para que de esta forma el lector tenga claro el desarrollo y alcance de los objetivos propuestos en este proyecto de titulación.

2.1. Análisis exploratorio

Por medio del análisis exploratorio se puede visualizar la situación actual de la empresa utilizando recursos, tales como, encuestas y entrevistas que van a ser cuantificadas con el fin de obtener resultados óptimos.

2.2 Análisis FODA

Esta matriz también conocida como DAFO, nos permite analizar estratégicamente la situación de una empresa, con el fin de poder tomar decisiones que permitan mejorar en el futuro de la organización.

“Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (*fortalezas y oportunidades*) u obstaculizar (*debilidades y amenazas*) el logro de los objetivos establecidos por la empresa.” (Santos, 1995, pág. 38)

2.1.1 Componentes del FODA

Existen dos divisiones dentro del análisis del FODA, estas son:

Perspectiva interna:

Fortalezas: Representan todos los aspectos positivos que tiene la empresa, la correcta utilización de sus recursos, además de contar con capacidades y habilidades que lo diferencien de la competencia.

“Algunos ejemplos podrían ser: claridad de objetivos, capacitación recibida, motivación, decisión, voluntad, formalidad en los tratos, responsabilidad, etc.” (MAGGI, 2011)

Existen preguntas que la empresa se puede realizar para contribuir a su desarrollo:

- ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ¿Qué hace la empresa para ser diferente de la competencia?
- ¿A qué recursos de bajo costo o de manera única se tiene acceso?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

- ¿Qué elementos facilitan obtener una ventaja?

Debilidades: Representa aquellos aspectos en los que la organización de una empresa se encuentra vulnerable o actividades que se realizan de manera deficiente, como el mal uso de los recursos, objetivos no claros e inalcanzables, desorden, entre otros.

Existen preguntas para el análisis de las debilidades y contribuir al desarrollo:

- ¿Qué se puede mejorar?
- ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ¿Qué se debe de evitar?
- ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

Perspectiva externa:

Oportunidades: Representa la parte externa, ósea aquello que no puede ser controlado por la empresa, pero sin embargo, es de gran efecto ya que refleja el crecimiento o éxito de la organización.

Se pueden realizar las siguientes preguntas con el fin contribuir al desarrollo:

- ¿Cuáles son las oportunidades en la que se enfrenta la empresa?
- ¿De qué tendencias del mercado se tiene información?
- ¿Existe una oportunidad en la economía del país?
- ¿Qué cambios tecnológicos se están presentando en el mercado?
- ¿Qué cambios en los patrones sociales y de estilos de vida se están presentado?

Amenazas: Aquello muy contrario a las oportunidades, es decir, aspectos negativos que evitará lograr los objetivos propuestos, lo cual sería un peligro si no se trabaja en ello para de esta forma evitarlo, por lo general, también es algo que se va de las manos de la empresa. Como por ejemplo: fenómenos naturales, la situación económica de la empresa, falta de aceptación, entre otros.

Las siguientes preguntas nos ayudarán con el fin de contribuir al desarrollo:

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa?
- ¿Existen problemas de recursos de capital?
- ¿Qué están haciendo los competidores?
- ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?

Cuadro 1 Modelo análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	¿Cuáles son las fortalezas de mi empresa? ¿Cómo puedo potenciar las mismas?	¿Cuáles son las debilidades de mi empresa? ¿Cómo puede mitigar las mismas?
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo aprovechar estas oportunidades?	¿Cuáles son las oportunidades en el mercado? ¿Cómo puedo proteger mi empresa de estas amenazas?

Fuente: www.grandespymes.com.ar

Elaborado por: Los autores

2.3 Matriz EFI y matriz EFE

A diferencia del FODA tradicional, esta matriz ayuda a realizar mejoras, como ejecutar un control interno en la administración que permita tomar mejores decisiones. Con esta herramienta se utilizan matrices que determinan factores claves de éxito, y luego, se definen características, se otorgará un peso a cada característica y por consiguiente una calificación.

“La matriz de evaluación de factores internos que denomina EFI se desarrolla iniciando con la lista de fortalezas y debilidades más importantes de una empresa.” (BRENES, 2003, pág. 77)

“La matriz de evaluación de factores externos que denomina EFE incluye las oportunidades y amenazas que se consideran claves (factores económicos, culturales, demografía ambiental, tecnología, etc.)” (BRENES, 2003, pág. 77)

2.4 Modelo de las 5 fuerzas de porter

Este modelo que plantea Porter, es utilizado por algunas organizaciones con el fin de interpretar su entorno, a través de sus cinco fuerzas potencialmente competitivas, se puede lograr medir promedios de rentabilidad.

Existen dos ejes perpendiculares que plantea Porter:

“El primero de ellos se refiere a los factores vinculados al sector económico en el que la empresa desarrolla su accionar, compromete a la totalidad del sector: su estructura, barreras de ingreso al negocio, promedios de rentabilidad.” (DVOSKIN, 2004, pág. 190)

El segundo, “Porter utiliza como variable el poder de negociación, tanto de proveedores como de compradores, frente a la empresa. El análisis se centra en la organización, y en sus posibilidades de posicionarse firmemente en un mercado.” (DVOSKIN, 2004, pág. 190)

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

“El mercado o el segmento no es atractivo 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.” (Amaya, 2005, pág. 40)

2. Rivalidad entre los competidores

“Las estrategias que siguen una empresa tienen éxito sólo en la medida que proporcione una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales. Los cambios en la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias.” (FRED R., 2003, pág. 100)

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 precios y tamaño de pedido.” (Amaya, 2005, pág. 41)

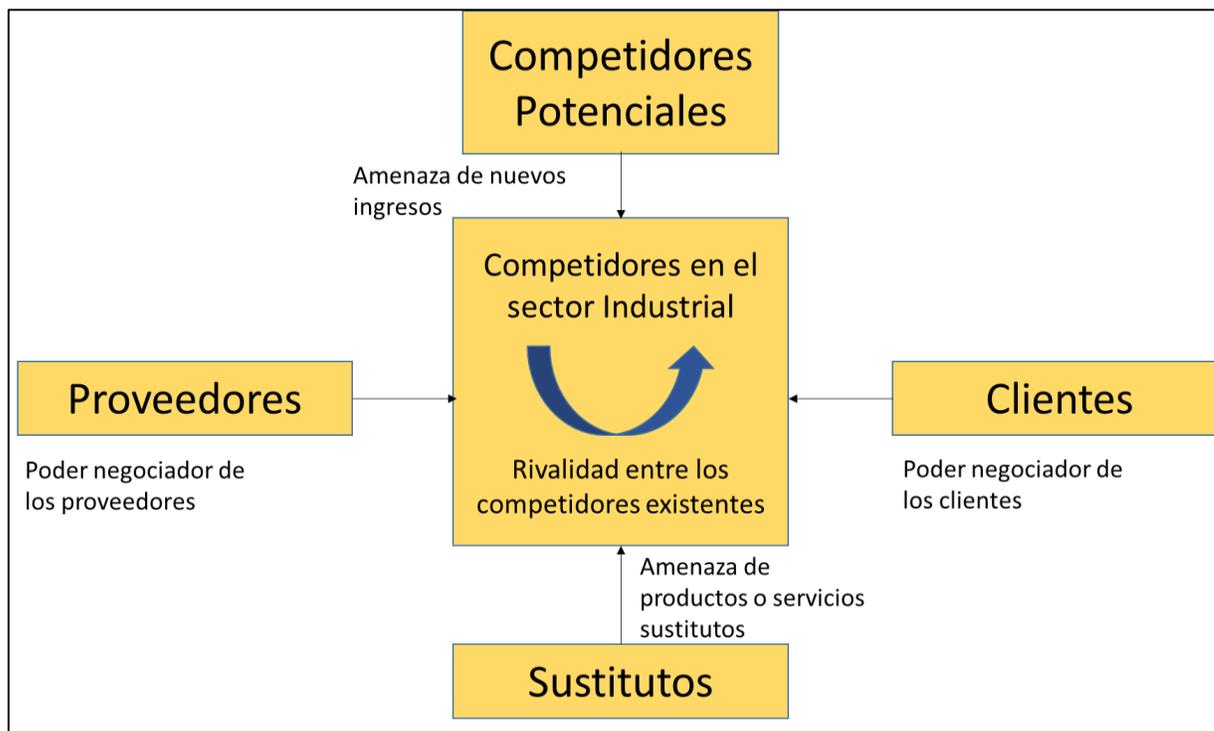
4. Poder de negociación de los compradores

“Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes estén muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente.” (Amaya, 2005, pág. 41)

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

“Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa.” (Amaya, 2005, pág. 41)

Ilustración 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Fundamentos de marketing: teoría y experiencia

Elaborado por: Los autores

2.5 Empowerment

Empowerment o también denominado Empoderamiento, hace referencia a la delegación de poder, es decir, las actividades o funciones que los altos mandos establecen al personal que está a su cargo, logrando de esta manera tener mejor integración dentro de la empresa y que los empleados sientan satisfacción y motivación al ejercer sus labores diarias.

2.6 Cuadro de Mando Integral

2.6.1 Definición

El sistema denominado Cuadro de Mando Integral y también conocido como Balanced Scorecard con su nombre en inglés, es una herramienta muy útil en las empresas para una fácil implementación de estrategias para poder controlar y medir mediante indicadores y posterior plan de acción con la finalidad de evaluar el desempeño de los integrantes de la empresa basado en cuatro perspectivas importantes.

Ilustración 2: Los 4 ejes de la estrategia empresarial



Fuente: http://www.proasetel.com/paginas/articulos/teoria_bsc.htm

- **Finanzas:** Para toda empresa la necesidad de objetivos financieros es incontrovertible, es decir, que es significativo el flujo de efectivo ya que de esta manera se mantiene una empresa.
- **Clientes:** Los clientes son la parte más importante de todo negocio, por tanto, es sustancial conocer sus necesidades, lograr la satisfacción de sus requerimientos, ya que esto logra que sean fieles a nuestra empresa y dejen de lado a la competencia.
- **Procesos Internos:** Técnicas que permiten a los altos mandos saber el funcionamiento del negocio, si se tiene una buena producción, si se logra la satisfacción de las necesidades de los clientes, como la obtención de los objetivos financieros.
- **Innovación – Aprendizaje:** Influye mucho en las mejoras que tiene la empresa y facilita el crecimiento de la misma a largo plazo. Se deben tener muy en cuenta la perspectiva de capacitación laboral ya que en el futuro todo cambia, como la tecnología, lo cual los trabajadores deben enfocarse en el aprendizaje continuo que nos ayude a analizar nuevos competidores e incluso nuevos clientes.

El Cuadro de Mando Integral ayuda a la organización a medir resultados financieros basados en una cartera de clientes fieles y rentables, la satisfacción del cliente, las operaciones y la disposición de la organización para producir y ser más competitiva.

Ilustración 3: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Fuente: www.calidad-gestion.com.ar

Elaborado por: Los autores

2.6.2 Principales objetivos del Cuadro de Mando Integral

- Interpretar la estrategia en términos operativos
- Formar la organización con la estrategia
- Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo
- Hacer de la estrategia un proceso continuo
- Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los altos mandos

2.6.3 Beneficios del Cuadro de Mando Integral

- Vincular la estrategia con su ejecución concretando objetivos en corto, mediano y largo plazo.
- Poseer una herramienta de control que ayude a la toma de decisiones rápidas.
- Informar la estrategia a los diferentes departamentos de la empresa, logrando de esta manera alinear a los trabajadores con la estrategia
- Tener una clara visión de las relaciones causa-efecto de la estrategia

2.6.4 Consideraciones previas a la elaboración del Cuadro de Mando Integral

Se deben realizar algunas preguntas antes de elaborar el CMI:

- ¿Para qué se quiere?
- ¿En qué departamento de la empresa se debe comenzar?
- ¿Cuándo ponerlo en práctica?

- ¿Por dónde se debe empezar su desarrollo?
- ¿Quiénes deben ser los responsables de su elaboración?

2.6.5 Fases de elaboración del Cuadro de Mando Integral

- Misión y Visión:

Es importante definir quiénes somos y que es lo que se quiere ser en un futuro.

“Si se trata de una empresa de nueva creación, tiene más importancia la definición de la visión y misión. Todos sabemos que hay negocios emergentes que crecen con facilidad, mientras que otros están en regresión. La definición correcta del negocio es, por tanto, clave.” (Vogel, 2013)

- Análisis Interno y Externo:

Esta fase consiste en analizar la situación actual interna y externa en la que se encuentra la empresa. Herramientas como FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), o las cinco fuerzas de Porter, nos ayudarán en el análisis.

- Establecimiento de objetivos estratégicos:

Se analizan detalladamente las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, tales como: finanzas, clientes, procesos internos, innovación-aprendizaje. Lo primordial es establecer de manera correcta los objetivos para que el Cuadro de Mando Integral este enfocado a la implantación de la estrategia en la empresa.

Finanzas: que exista liquidez, incremento del flujo de efectivo, reducción de financiación externa, entre otros.

Clientes: mejorar la atención al cliente, ampliar la satisfacción al cliente, potenciar cuota de mercado, entre otros.

Procesos Internos: acrecentar la cooperación con proveedores, disminuir costos de almacenamiento, reducir los tiempos de procesos, etc.

Innovación-Aprendizaje: realizar una mejora al momento de seleccionar personal, innovar, satisfacer empleados, etc.

- Determinación de los indicadores:

Los indicadores de gestión, miden el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

“Un cuadro de mando integral no deberá superar los 2-3 indicadores por cada objetivo, ya que un número excesivo de indicadores por cada objetivo puede llegar

a perjudicar la estrategia y que los esfuerzos realizados no sirvan para nada.”

(Espinoza Roberto, 2013)

-Indicadores financieros: rentabilidad económica, beneficio neto, deuda a corto y largo plazo, capital circulante, deuda total, beneficio por empleado, dividendo por acción, etc.

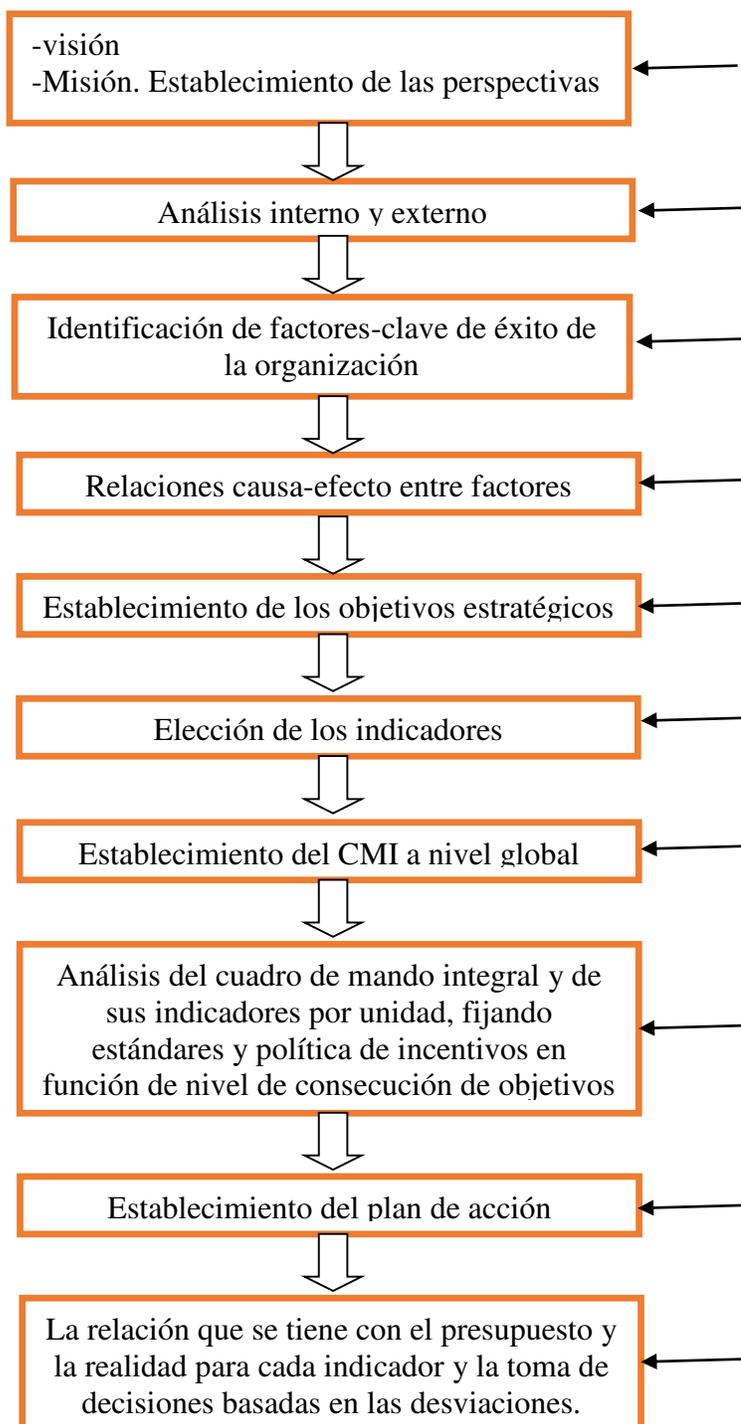
-Indicadores de clientes: número de reclamaciones, cuota de mercado, número de visitas a clientes, ventas por cliente, cuota de satisfacción, cuota de fidelidad, clientes perdidos, beneficio por clientes, etc.

-Indicadores de procesos internos: evaluación desperdicios, cumplimiento de auditorías, índices de mantenimiento, tiempos muertos, coste de transporte, producción neta, número de suministradores, tiempo de ciclo de proceso, etc.

-Indicadores de innovación-aprendizaje: coste de la formación, índices calidad de formación, satisfacción de los empleados, índice de incentivos, tasa de abandonos, índices de comunicación, etc.

A continuación, el siguiente grafico detalla en resumen las fases de elaboración del Cuadro de Mando Integral:

Ilustración 4: Etapas del proceso de construcción y seguimiento del Cuadro de Mando Integral



Fuente: <http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro de Mando Integral.pdf>
Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA

3.1 Metodología de la investigación

En el presente capítulo se realizará el diseño de la investigación a implementarse en la empresa ItalianDeli la cual está dedicada a la venta de comidas y bebidas, esto se obtiene con la finalidad de recolectar datos relevantes y precisos, utilizando los métodos y herramientas de investigación, con los resultados de los análisis de datos se podrá una evaluación de la empresa y diagnosticarla, además de poder diseñar un plan estratégico acorde a las necesidades de la misma el cual puede ser medido con un cuadro de mando integral.

3.2 Diseño metodológico

Para el diseño metodológico se utilizará un diseño exploratorio para tener conocimiento y entendimiento inicial de los problemas, con esto se obtendrá un pre-diagnóstico de la empresa y se podrá identificar variables para el presente proyecto y además se utilizará un diseño descriptivo para la recolección de la mayor información, buscando resultados cuantitativos enfocados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, las áreas a trabajar son administrativas, financieras, operaciones y ventas.

3.3. Población y muestra

Para determinar la muestra se utilizará la técnica de muestreo no probabilístico un muestreo por conveniencia, el cual consiste en seleccionar a los individuos según la conveniencia del investigador para determinar la muestra, esto se hace por el conocimiento previo que se tiene de cada uno de los individuos y porque la población es pequeña. Con estos antecedentes se puede realizar una entrevista a profundidad con la gerente general de la compañía, encuestas a todo el personal del área operativa y a los empleados más representativos del área administrativa.

3.4 Instrumentos

Una vez obtenidos los métodos de investigación a usarse, se definirán los instrumentos que se utilizarán para el desarrollo de la metodología en cada una de las secciones, detallándolos a continuación:

En el área administrativa y operativa de la empresa como instrumentos a usarse, se realizarán encuestas estructuradas al personal operativo con el fin de tener una visión más amplia de las problemáticas principales con la finalidad de levantar información general para poder evaluar y posteriormente diagnosticar a la empresa, además de una entrevista con la gerente general de la compañía, de tal forma que sea semiestructurada o focalizada en la que exista una relación amena entre el entrevistado y el entrevistador tratando de tener un orden de preguntas y que esta sea fluida para recopilar información primaria y fundamental para conocer la perspectiva del alto mando de la empresa.

En el área financiera se realizará un análisis con las fuentes secundarias entregadas por la empresa, los estados financieros de los dos últimos años serán considerados para obtener los ratios financieros a investigar.

CAPÍTULO 4

DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

4.1 Descripción general

La compañía ITALIANDELI inició sus actividades comerciales en la ciudad de Guayaquil como pizzería en un pequeño local del centro comercial Policentro, el primero en ese entonces, en donde los empresarios decidían arriesgarse a esta inversión porque los negocios eran rentables debido al auge petrolero. La compañía familiar liderada por el italiano Raffaele Magnalardo Corona y su esposa Alice Guim iniciaron este reto, dedicándose a la venta de comidas, siendo su fuerte la venta de pizzas y helados mantecados que muchos desconocían en aquella época, teniendo gran aceptación por parte del consumidor, tanto así que decidieron cambiarse a un local más grande y esquinero, en donde se expenden gran variedad de comidas rápidas y platos a la carta el cual atiende hasta la actualidad. Además adquirieron locales en el centro comercial Albán Borja, Mall del Sol, un restaurante Italiano en Urdesa llamado Casanova y otro local dentro del Policentro donde existía un área para eventos sociales.

En la actualidad la empresa la lidera la señora Alice viuda de Magnalardo quien a sus 81 años se vio en la obligación de cerrar varios locales o designar a sus hijos para quedarse sólo con el local que empezó en el Policentro.

La empresa dedicada a la venta de comidas y bebidas es una de las pioneras en lo que ha venta de comidas rápidas se refiere, manteniéndose al pie de los cambios que se requieran y contando con variedad en sus productos tratando de innovar con el paso del tiempo, manteniéndose a la par de sus competidores principales.

Ilustración 5: Logo ItalianDeli Cía. Ltda.



Fuente: Portafolio, Diseñador Gráfico Andrés Almiña.

4.1.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes una gran variedad de alimentos con calidad y dar un servicio con distinción.

4.1.2 Visión

Ser una empresa familiar líder en la producción y venta de alimentos italianos y nacionales con desarrollo a la expansión, cuyo principal compromiso es deleitar el paladar de los clientes.

4.1.3. Estructura Organizacional

ItalianDeli Cía. Ltda. Cuenta con una nómina de 25 empleados distribuidos básicamente en dos áreas; el área operativa y el área administrativa.

Gerente General.

- Aprobación de documentos importantes de la empresa, es quien gestiona y autoriza la documentación para trámites varios a necesitar.
- Única firma autorizada, es la persona encargada de firmar los cheques para pago de proveedores, cartas de autorización de trámites de funcionamiento, documentos para servicios de rentas internas, superintendencia de compañías, etc.
- Gestiona compras de maquinarias en la compañía, es la única persona que puede hacer uso de los fondos de la empresa para compras de maquinarias para la misma y decide la forma de pago.

- Gestión de los seguros, es quien de forma anual realiza este convenio y dispone los bienes que se van asegurar, manteniendo contacto directo con la aseguradora en caso de algún siniestro a presentarse.

Supervisores.

- Solicitar la materia prima una vez por semana para el desempeño diario de la empresa.
- Únicos autorizados para recepción de materia prima e ingreso a bodega.
- Receptores de documentos para gerente general de la empresa.
- Mantener el orden y el buen desempeño de los empleados.
- Supervisar disciplina, cumplimiento de obligaciones y realizar llamados de atención de forma verbal o escrita a los empleados que no cumplan de forma correcta sus funciones.
- Realizar cierre de caja, arqueos e inspecciones a las tres cajeras de la empresa.
- Control de horas extras del personal a cargo.
- Entrega de suministros, materiales, uniformes al personal que mantenga a cargo.
- Facilitar los viáticos y gastos de transporte que requiera el personal, para gestiones empresariales.
- Coordinar mantenimientos de maquinarias para garantizar un buen desempeño.
- Mantener comunicación directa con todo el personal de la empresa.

Departamento de Contabilidad.

Contadora

- Realizar los estados financieros de la empresa.
- Declaraciones mensuales de impuestos al servicio de rentas internas.
- Mantener las obligaciones al día en la superintendencia de compañías.
- Comunicación directa con abogados de la empresa por cierre de compañías pendientes.
- Revisión, autorización y acreditación de roles del personal.

- Revisión de cheques para proveedores.

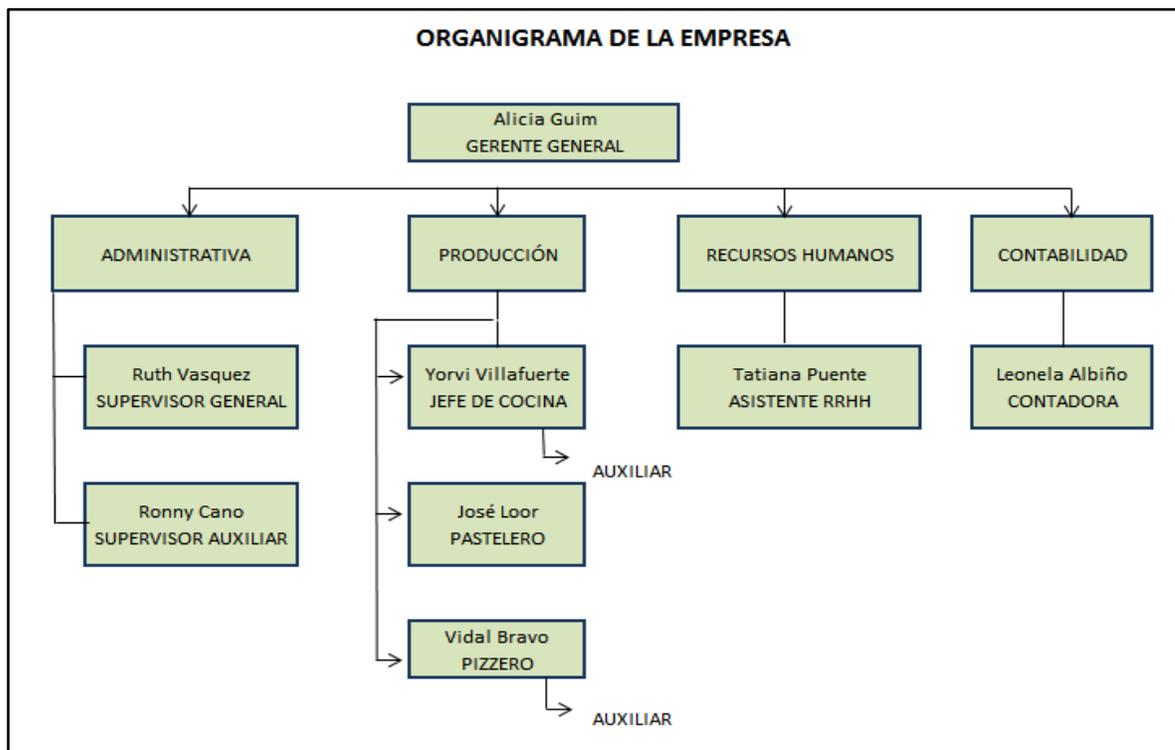
Departamento de Recursos Humanos

Asistente

- Elaboración de roles para el personal de forma quincenal y mensual.
- Gestión de todo lo concerniente al seguro social, pagos, avisos de entrada, salida, fondos de reserva.
- Ingreso de facturas al sistema contable, elaboración de retenciones, elaboración de cheques y pago a proveedores.
- Gestión de permisos municipales y de funcionamientos, bomberos, 1.5 por mil, patente municipal, tasa de turismo, tasa de habilitación y control, impuesto 1 por mil del ministerio de turismo, impuesto 2 por mil de la universidad de Guayaquil.
- Pago de servicios básicos mensuales, energía eléctrica, teléfonos, internet.
- Comunicación directa con la gerente general para asuntos imprevistos.
- Reportes requeridos por gerencia.
- Liquidación de vacaciones del personal y elaboración del cronograma anual de vacaciones.
- Elaboración y pago de décimo tercero y décimo cuarto sueldo.

A continuación se muestra el organigrama actual de la compañía Italiandeli.

Ilustración 6: Organigrama ITALIANDELI



Fuente: ItalianDeli

Elaborado por: Los autores

4.1.4 Productos

Los productos principales que ofrece la empresa son:

Pizzas: El principal producto que ofrece la empresa son las pizzas, ya que se iniciaron con esto, cuenta con dos tipos de pizzas, jamón - queso y jamón, queso, salami, champiñones y aceitunas. Las venden enteras y por porciones.



Fuente: página web ItalianDeli

Lasagna: este producto es muy reconocido por los clientes de ItalianDeli, se sirve caliente y acompañado de un pan enrollado pequeño.



Fuente: página web ItalianDeli

Desayunos: la empresa ofrece a sus clientes desayunos ejecutivos, esto surgió por los nuevos competidores que ingresaron en la última remodelación del centro comercial.



Fuente: página web ItalianDeli

Comida típica ecuatoriana: ofrece a sus clientes una variedad de comida típica ecuatoriana, entre las cuales se destacan; la hayaca, humitas, seco de pollo, guatita, etc.



Fuente: página web ItalianDeli

Comidas rápidas: entre sus productos con mayor acogida están las Salchipapas, pollo y papa, sandwiches de pavo, de chanco, gaseosas, batidos, hamburguesa, hotdog, etc.



Fuente: página web ItalianDeli

Helados: como tradición de ItalianDeli es la venta de helados mantecados, pero también cuenta con helados de sabores expuestos en vitrina.



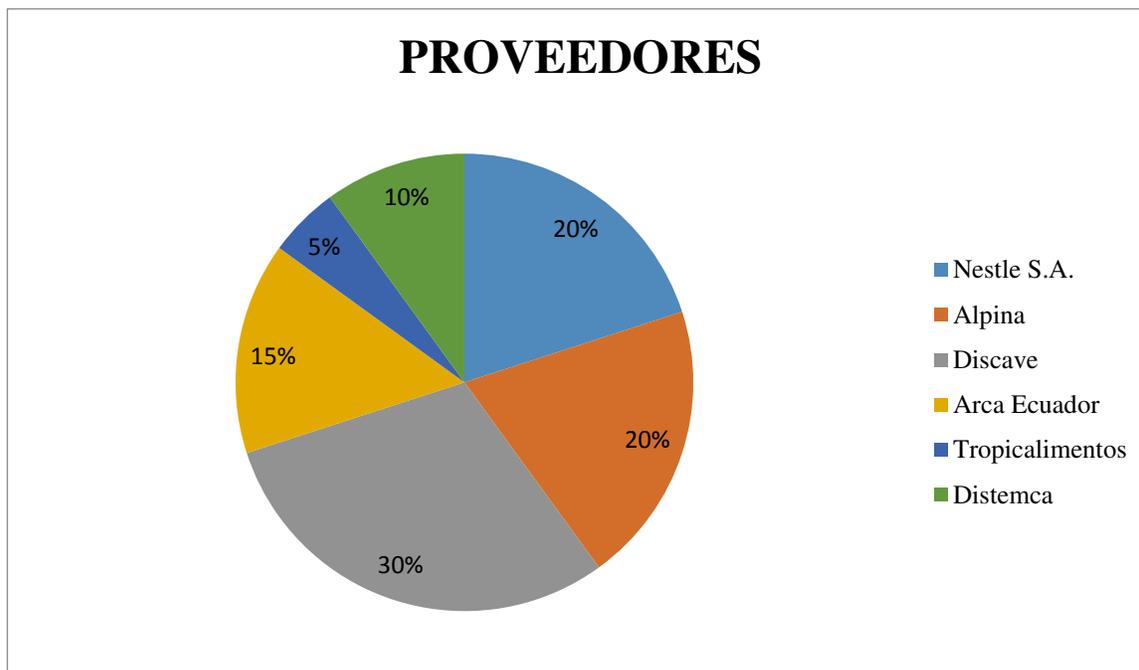
Fuente: página web ItalianDeli

4.1.5 Proveedores

Es de suma importancia para la empresa tener una buena relación con los proveedores ya que estos les otorgan la materia prima y el crédito para poder realizar sus funciones diarias.

Entre los principales proveedores se detallan a continuación de forma general.

Ilustración 7: Proveedores de ItalianDeli



Fuente: La empresa

Elaborado por: Los autores

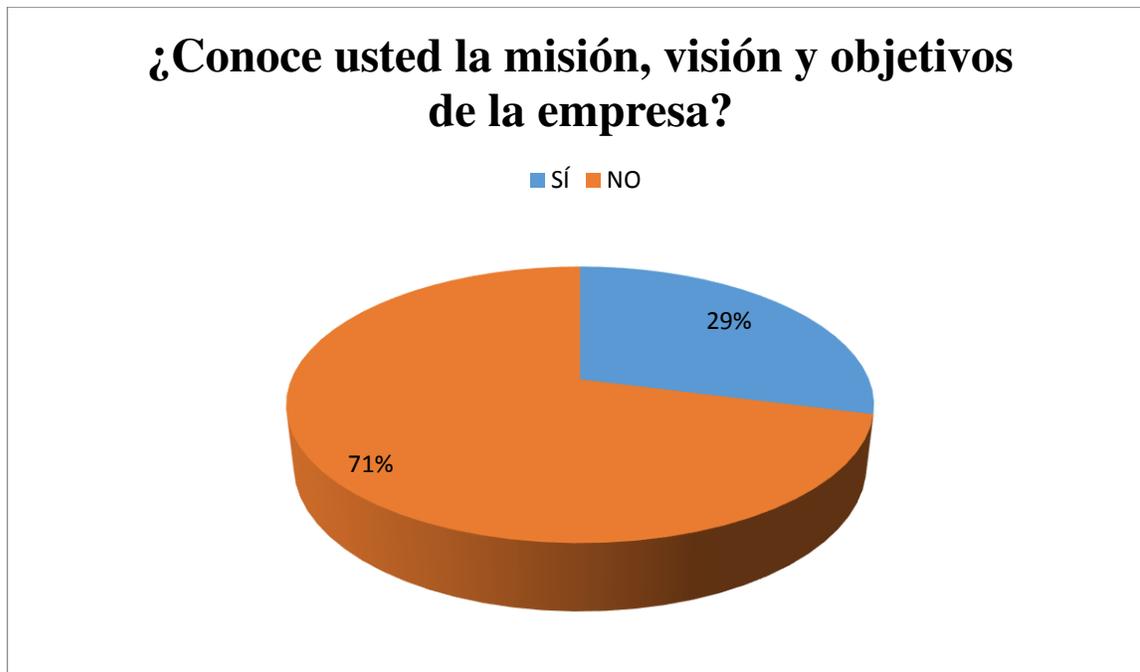
En la ilustración están detallados los principales proveedores que tiene la empresa, los cuales les otorgan un crédito considerable en valor y tiempo de pago, en la que la mayor parte de los productos son perecibles y la rotación es muy a menudo.

4.2 Análisis de los resultados de las encuestas

A continuación se realizará un análisis de la encuesta que se realizaron al personal de la empresa, las preguntas planteadas en esta encuesta estuvieron enfocadas en el cumplimiento del objetivo específico uno, el cual, menciona realizar un diagnóstico de los problemas fundamentales de la empresa, para conocer la realidad actual de la misma.

PREGUNTA 1

Ilustración 8: Resultado de la Pregunta #1

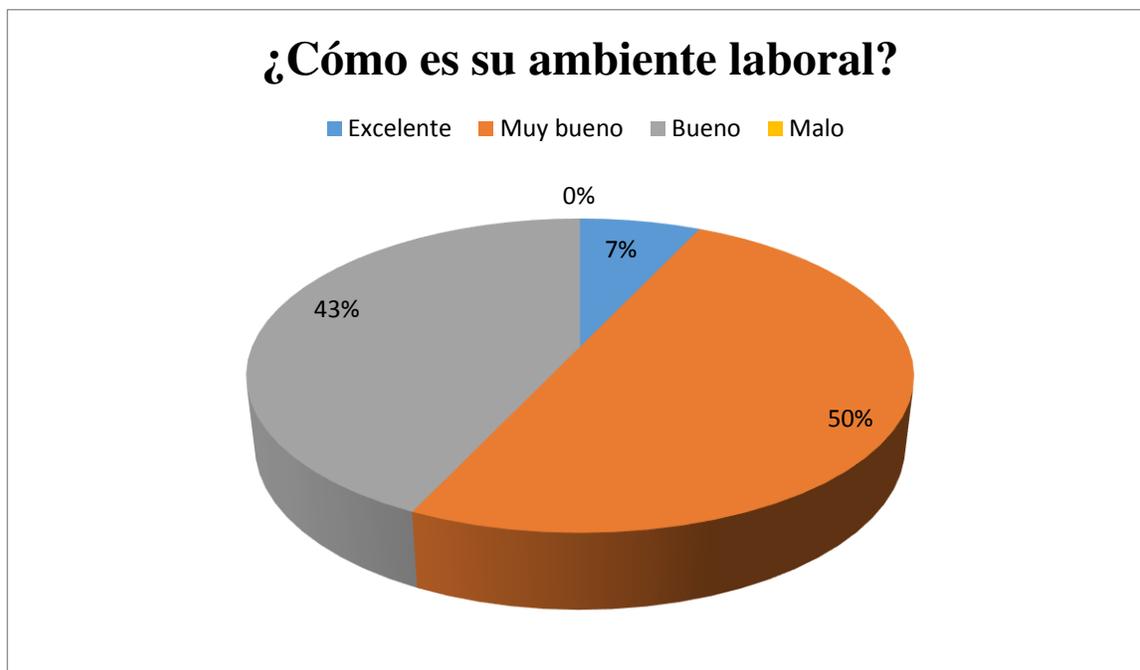


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.10 se observa que el 71% de los empleados no conoce la misión, visión ni los objetivos de la empresa y el 29% si los conoce, con este resultado se puede decir que la mayoría de los empleados no tiene claro la misión y visión de la empresa.

PREGUNTA 2

Ilustración 9: Resulta de la pregunta 2

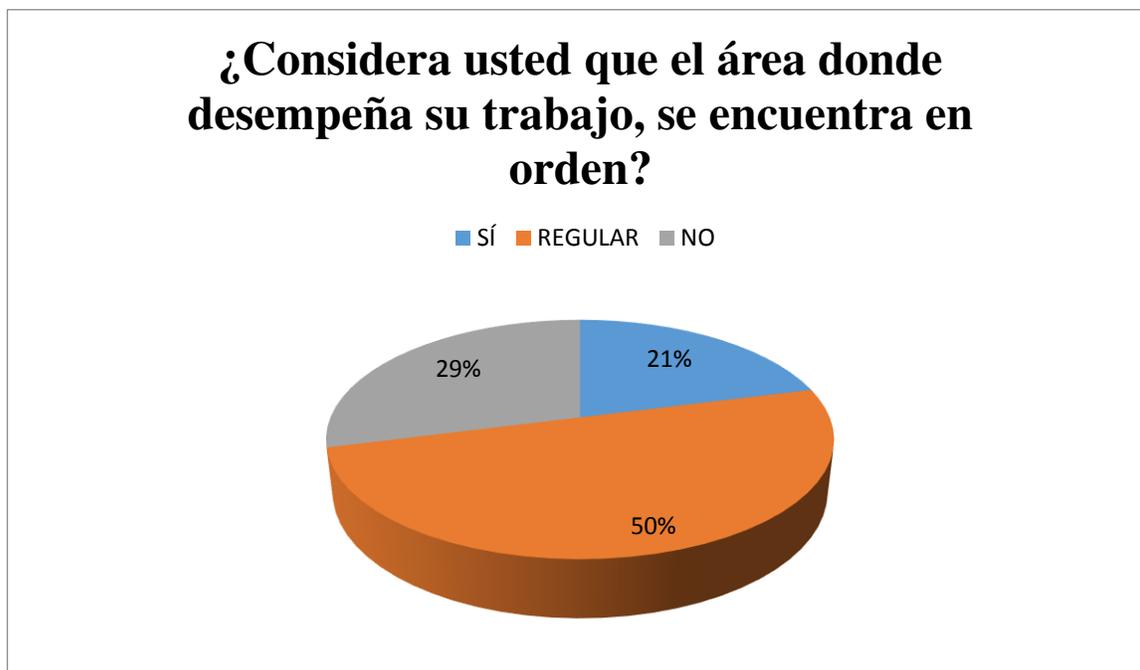


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.11 se puede observar que el 7% de los encuestados dicen que el ambiente laboral es excelente, el 50% dice que es muy bueno, el 43% dice que es bueno y el 0% que es un ambiente malo. Por lo que se puede concluir que si existe un ambiente agradable para desarrollar el trabajo diario y que no existen problemas relevantes con los compañeros de trabajo.

PREGUNTA 3

Ilustración 10: Resultado de la pregunta 3



Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.12 se observa que el 21% de los empleados consideran que el área donde desempeñan su trabajo se encuentra en orden, el 29% no considera que se encuentra en orden y el 50% de los demás trabajadores notan un orden regular en su trabajo.

PREGUNTA 4

Ilustración 11: Resultado de la pregunta 4

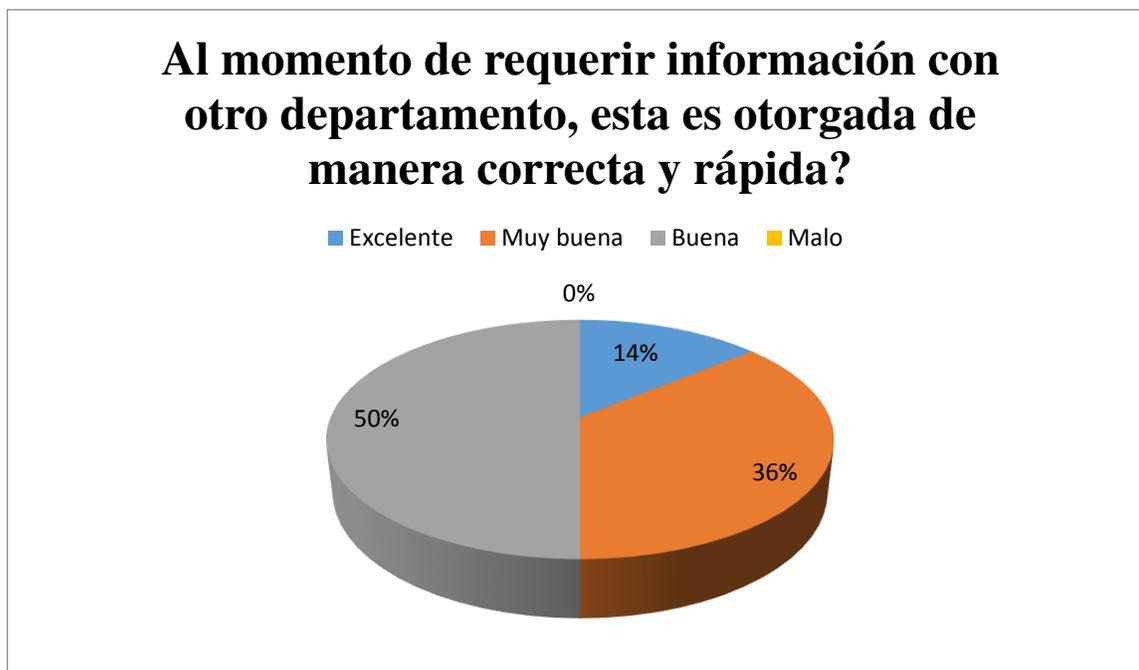


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.13 se observa que la empresa no cuenta con personal capacitado para sus labores diarias con un 64% y sólo el 36% se considera capacitado para ejercer sus labores diarias.

PREGUNTA 5

Ilustración 12: Resultado de la pregunta 5

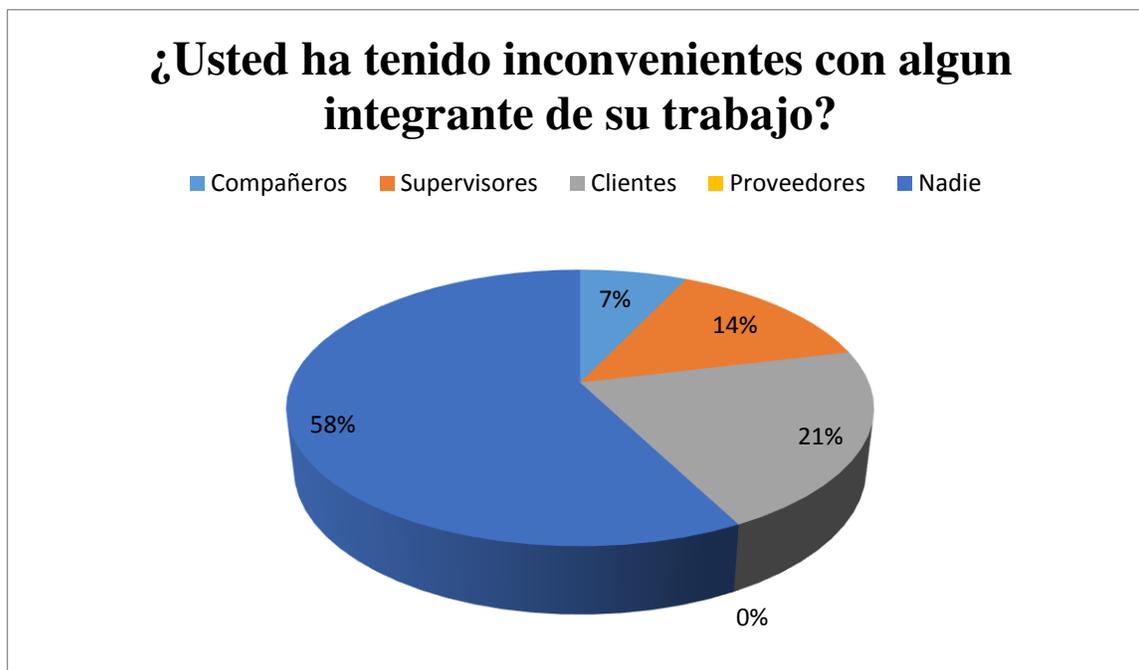


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.14 se observa que el 14% de los encuestados piensa que es excelente la información requerida con otro departamento y que es otorgada de manera correcta y rápida, el 36% de los encuestados piensa que es muy buena la información requerida, el 50% de los encuestados piensa que es buena la información requerida con otro departamento y el 0% piensa que es mala la información entre departamentos.

PREGUNTA 6

Ilustración 13: Resultado de la pregunta 6

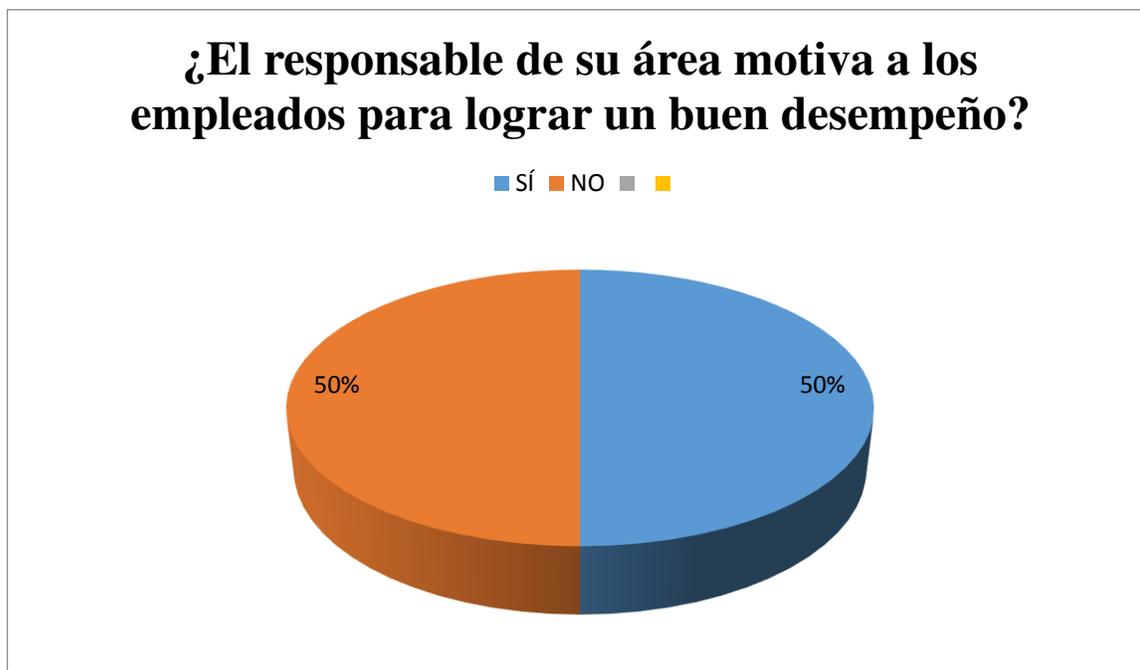


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.15 se observa que el 58% de los encuestados no ha tenido inconvenientes con nadie en su trabajo, el 14% dice que ha tenido inconvenientes con sus supervisores, el 21% dice que ha tenido inconvenientes con los clientes, el 7% ha tenido inconvenientes con sus compañeros y nadie ha tenido inconvenientes con los proveedores.

PREGUNTA 7

Ilustración 14: Resultado de la pregunta 7

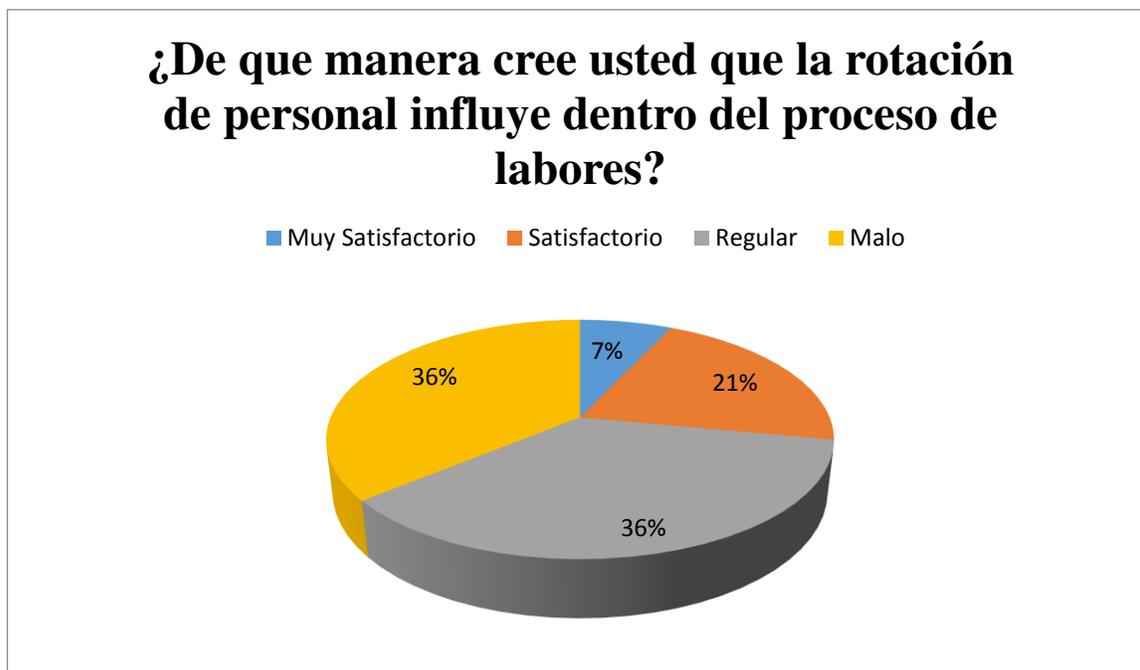


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.16 se observa que el 50% de los encuestados no está motivado por el responsables de su área, mientras que el otro 50% opina si estar motivado por el responsable de su área.

PREGUNTA 8

Ilustración 15: Resultado de la pregunta 8

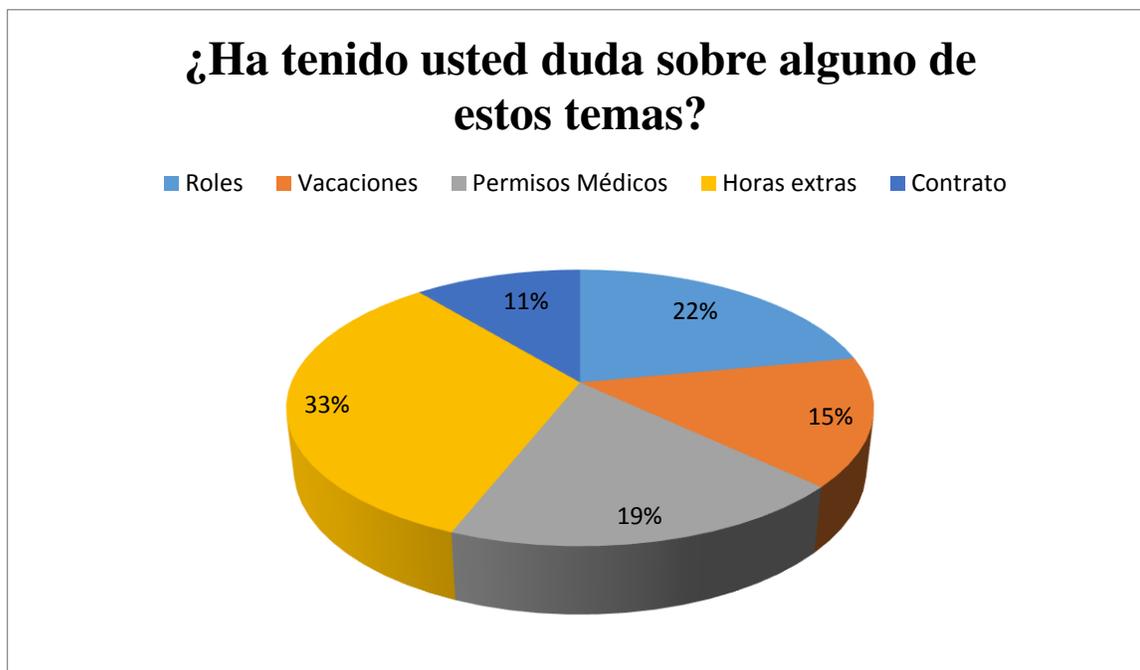


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.17 se observa que en cuanto la rotación del personal influye dentro del proceso de labores, el 7% muy satisfactorio, el 21% satisfactorio, el 36% regular y el 36% malo.

PREGUNTA 9

Ilustración 16: Resultado de la pregunta 9

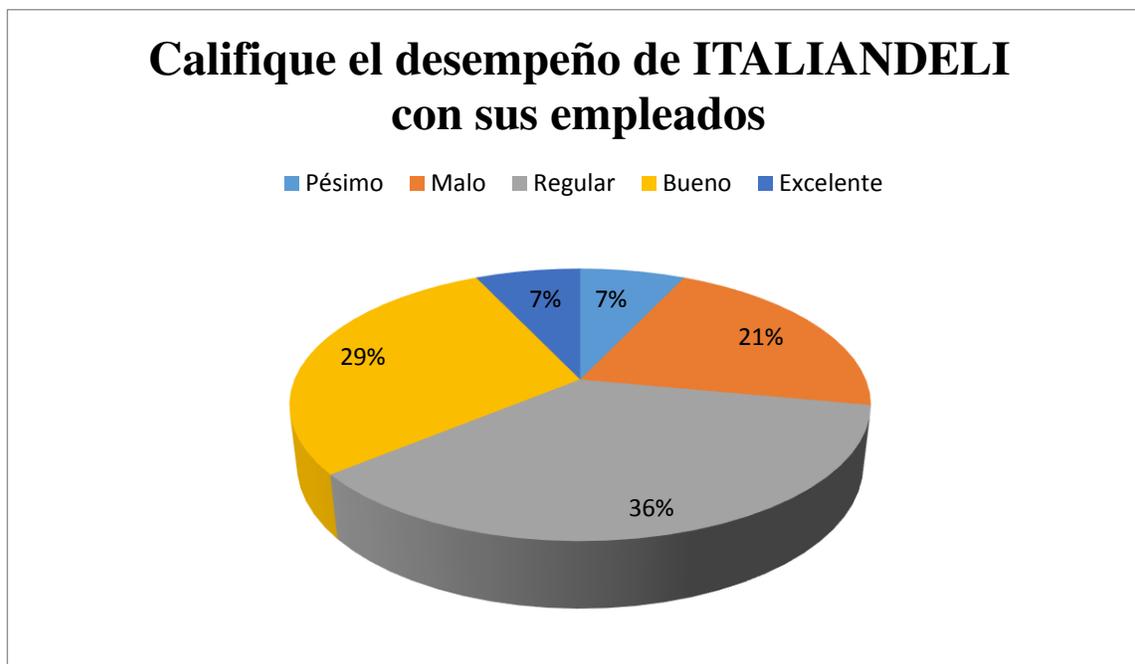


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.18 se observa que el 22% de los encuestados ha tenido duda sobre los roles, el 15% ha tenido dudas sobre las vacaciones, el 19% ha tenido duda sobre los permisos médicos, el 33% ha tenido duda sobre las horas extras y el 11% ha tenido duda sobre el contrato.

PREGUNTA 10

Ilustración 17: Resultado de la pregunta 10



Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.19 se observa que el 7% de los encuestados califica como pésimo el desempeño de la empresa con sus empleados, el 21% como malo, el 36% como regular, el 29% como bueno y el 7% como excelente.

4.2.1 Conclusión de las encuestas

Las encuestas que se realizaron fueron con la finalidad de levantar información sobre la empresa para conocer la realidad actual de la misma y las problemáticas que afectan a los trabajadores y de forma indirecta a la empresa.

Se concluye que existe un buen ambiente laboral para poder desempeñar las labores diarias en la empresa, que no existe rivalidad entre trabajadores. Pero si hay una problemática importante en la empresa y es que el personal no se encuentra capacitado para ejercer su trabajo o no se siente capaz de poder hacerlo en su totalidad por falta de capacitación de parte de la empresa cuando ingresa un nuevo elemento y no existe capacitación de los elementos ya existentes, falta de motivación a los empleados por parte de sus superiores además existen dudas y falta de comunicación hacia ellos. Por lo que se

manifiesta que la empresa no se preocupa por el bienestar de ellos y que la empresa no considera su desempeño laboral.

4.3 Análisis de los estados financieros

4.3.1 Análisis horizontal del balance general

Cuadro 2: Análisis horizontal B.G.

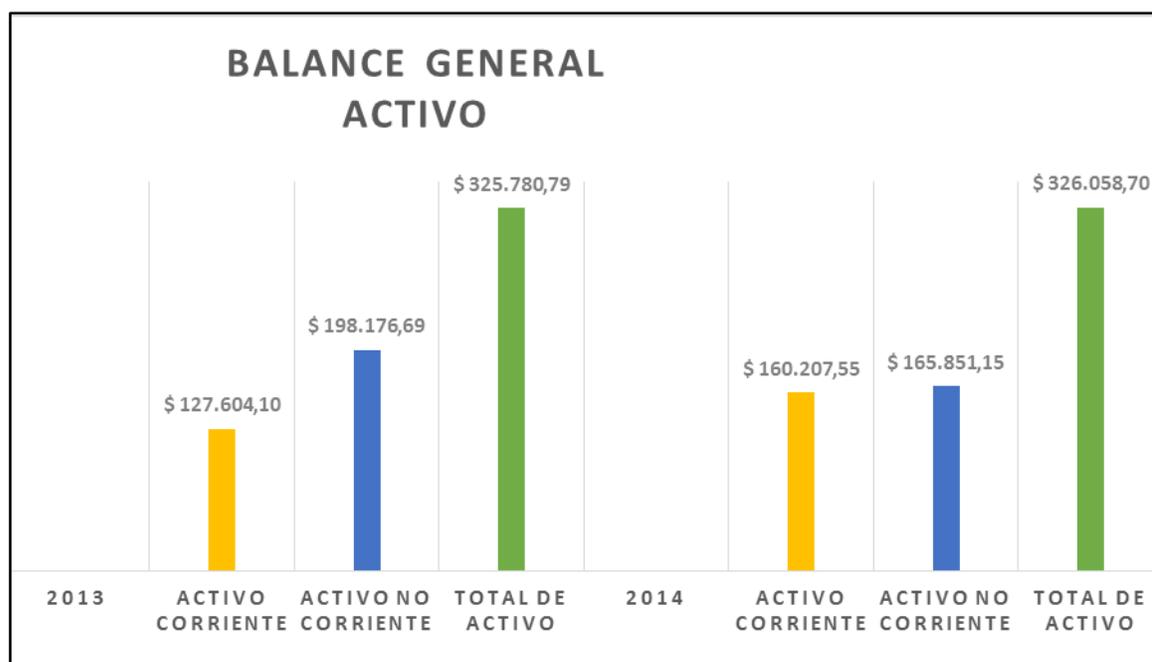
BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013-2014	AÑO 2013	AÑO 2014	AUMENTO (DISMINUCIÓN)	
			IMPORTE	PORCENTAJE
1. ACTIVO	\$ 325.780,79	\$ 326.058,70	\$ 277,91	0,09%
1.1 ACTIVO CORRIENTE	\$ 127.604,10	\$ 160.207,55	\$ 32.603,45	25,55%
Caja y Bancos	\$ 6.956,96	\$ 13.299,90	\$ 6.342,94	91,17%
Cuentas por Cobrar	\$ 118.172,27	\$ 143.372,39	\$ 25.200,12	21,32%
Crédito Fiscal	\$ 2.474,87	\$ 3.535,26	\$ 1.060,39	42,85%
1.2 ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 198.176,69	\$ 165.851,15	-\$ 32.325,54	-16,31%
Muebles y enseres	\$ 62.568,44	\$ 63.812,05	\$ 1.243,61	1,99%
Maquinaria, equipo e instalaciones	\$ 467.339,12	\$ 477.044,74	\$ 9.705,62	2,08%
Equipo de Computación y software	\$ 20.884,15	\$ 20.884,15	\$ 0,00	0,00%
Vehículos,, equipo de transporte y caminero móvil	\$ 60.666,07	\$ 60.666,07	\$ 0,00	0,00%
Depreciación Acumulada (-)	\$ 413.281,09	\$ 456.555,86	\$ 43.274,77	10,47%
2. PASIVO	\$ 134.108,30	\$ 132.538,34	-\$ 1.569,96	-1,17%
2.1 PASIVO CORRIENTES	\$ 134.108,30	\$ 132.538,34	-\$ 1.569,96	-1,17%
Proveedores	\$ 43.776,90	\$ 41.708,81	-\$ 2.068,09	-4,72%
Documentos por pagar	\$ 4.665,90	\$ 8.947,94	\$ 4.282,04	91,77%
Compañías Relacionadas	\$ 40.448,99	\$ 40.448,99	\$ 0,00	0,00%
IVA Cobrado	\$ 11.257,93	\$ 11.960,12	\$ 702,19	6,24%
retención del IVA	\$ 38,98	\$ 116,11	\$ 77,13	197,87%
Impuesto a la Renta	\$ 5.390,65	\$ 1.950,83	-\$ 3.439,82	-63,81%
Obligaciones con IESS y Empleados	\$ 28.528,95	\$ 27.405,54	-\$ 1.123,41	-3,94%
3. PATRIMONIO	\$ 191.672,49	\$ 193.520,36	\$ 1.847,87	0,96%
Capital Social	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 0,00	0,00%

Reserva Legal	\$ 30.461,11	\$ 30.461,11	\$ 0,00	0,00%
Utilidad no distribuida ejercicio anterior	\$ 105.345,81	\$ 131.211,38	\$ 25.865,57	24,55%
Utilidad del Ejercicio	\$ 25.865,57	\$ 1.847,87	-\$ 24.017,70	-92,86%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 325.780,79	\$ 326.058,70	\$ 277,91	0,09%

Fuente: ItalianDeli

Elaborado por: los Autores

Ilustración 18: Análisis horizontal gráfico del Activo B.G



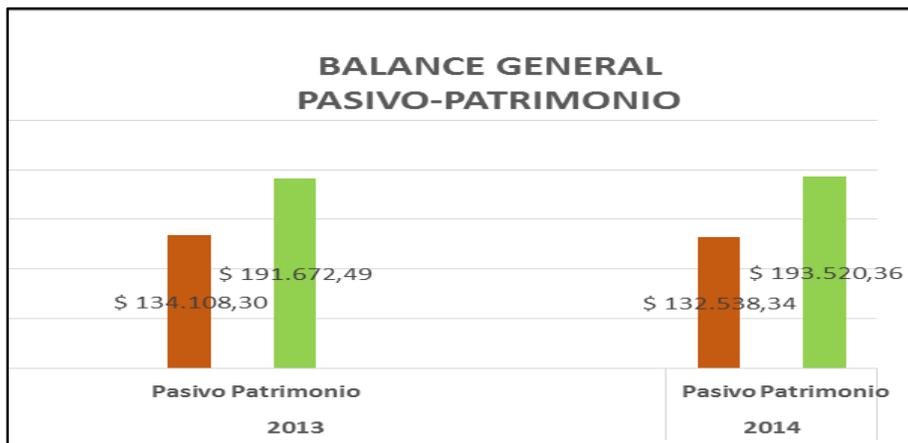
Elaborado por: Los autores

El cuadro 4.1 muestra el procedimiento analítico horizontal del balance general correspondiente a los años 2013 y 2014 de ItalianDeli, se ha escogido como año base 2013, con este análisis se visualiza la situación financiera de la empresa y en donde los indicadores nos muestran si es que existió un aumento o alguna disminución en las cuentas.

Se puede observar que de un año a otro, la empresa en los activos totales en el año 2014 tuvo un pequeño incremento de 0.09% (\$277.91) en relación con el activo del 2013, lo cual se debe en mayor proporción al efectivo que ingresó con un 91% (\$6.342,94) generando mejor liquidez, también aumentó la cartera que estaba pendiente de cobro en un 21.32% (\$25.200,12), y créditos fiscales subieron en un 43%, los activos fijos

disminuyeron en un 16% con respecto al año anterior, la empresa ha aumentado compras de muebles, enseres y maquinarias en pequeña proporción con respecto al año anterior.

Ilustración 19: Análisis horizontal gráfico pasivo-patrimonio B.G



Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.3 se puede examinar que en sus pasivos han disminuido muy poco las deudas con un 1%, lo cual, en el año 2014 las utilidades bajaron significativamente con respecto al año 2013, por tanto, hay cierta reducción en los valores de las partidas importantes en cuanto a su funcionamiento.

4.3.4.2 Análisis vertical del balance general

Cuadro 3: Análisis vertical B.G

BALANCE GENERAL		AÑO 2013	%	AÑO 2014	%
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013-2014					
1. ACTIVO		\$ 325.780,79	100%	\$ 326.058,70	100%
1.1 ACTIVO CORRIENTE		\$ 127.604,10	39%	\$ 160.207,55	49%
Caja y Bancos		\$ 6.956,96	2%	\$ 13.299,90	4%
Cuentas por Cobrar		\$ 118.172,27	36%	\$ 143.372,39	44%
Crédito Fiscal		\$ 2.474,87	1%	\$ 3.535,26	1%
1.2 ACTIVO NO CORRIENTE		\$ 198.176,69	61%	\$ 165.851,15	51%
Muebles y enseres		\$ 62.568,44	19%	\$ 63.812,05	20%
Maquinaria, equipo e instalaciones		\$ 467.339,12	143%	\$ 477.044,74	146%

Equipo de Computación y software	\$ 20.884,15	6%	\$ 20.884,15	6%
Vehículos,, equipo de transporte y caminero móvil	\$ 60.666,07	19%	\$ 60.666,07	19%
Depreciación Acumulada (-)	\$ 413.281,09	127%	\$ 456.555,86	140%
2. PASIVO	\$ 134.108,30	41%	\$ 132.538,34	41%
2.1 PASIVO CORRIENTES	\$ 134.108,30	41%	\$ 132.538,34	41%
Proveedores	\$ 43.776,90	13%	\$ 41.708,81	13%
Documentos por pagar	\$ 4.665,90	1%	\$ 8.947,94	3%
Compañías Relacionadas	\$ 40.448,99	12%	\$ 40.448,99	12%
IVA Cobrado	\$ 11.257,93	3%	\$ 11.960,12	4%
retención del IVA	\$ 38,98	0%	\$ 116,11	0%
Impuesto a la Renta	\$ 5.390,65	2%	\$ 1.950,83	1%
Obligaciones con IESS y Empleados	\$ 28.528,95	9%	\$ 27.405,54	8%
3. PATRIMONIO	\$ 191.672,49	59%	\$ 193.520,36	59%
Capital Social	\$ 30.000,00	9%	\$ 30.000,00	9%
Reserva Legal	\$ 30.461,11	9%	\$ 30.461,11	9%
Utilidad no distribuida ejercicio anterior	\$ 105.345,81	32%	\$ 131.211,38	40%
Utilidad del Ejercicio	\$ 25.865,57	8%	\$ 1.847,87	1%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 325.780,79	100%	\$ 326.058,70	100%

Fuente: ItalianDeli

Elaborado por: Los autores

El cuadro 4.2 expone el procedimiento analítico vertical del balance general correspondiente a los años 2013 y 2014 de la empresa. Se visualiza que en el año 2013 el activo corriente representa el 39% del total de activo, la empresa invirtió más en activos de corto plazo, las cuentas por cobrar con 36% tiene más peso, lo cual se aproxima a los objetivos sociales que tiene la empresa; los activos no corrientes representa 61% del total de activo que se ve incrementado por la compra de maquinaria e instalaciones que hizo la empresa, se ve representado en un 143%. En el año 2014 sigue manteniendo un incremento en activo corriente con un 49% que resalta a las cuentas por cobrar con un 44%, lo que

significa que la empresa sigue manteniendo disponibilidad de efectivo mediante la cartera de cobro, pero a su vez puede presentar problemas de liquidez; su activo no corriente representa esta vez un 51% de su activo total.

En pasivo representa en ambos años un mismo porcentaje 41% de pasivos corrientes, no refleja tanto inconveniente en el pago a sus proveedores con un 13%, el patrimonio refleja un 59% en ambos años con respecto al total de pasivo más patrimonio.

4.3.4.3 Análisis Horizontal del Estado de Resultado (condensado)

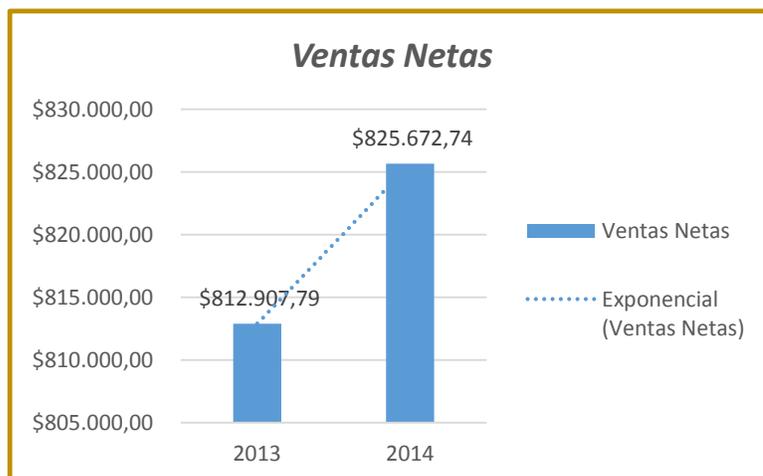
Cuadro 4: Análisis Horizontal ER condensado

DESCRIPCIÓN	2013	2014	% RELATIVO
INGRESOS	\$ 812.907,79	\$ 825.672,74	2%
COSTO DE VENTAS	\$ 340.448,29	\$ 371.127,39	9%
GASTOS	\$ 428.085,50	\$ 444.787,30	4%
UTILIDAD O PÉRDIDA	\$ 44.374,00	\$ 9.758,05	-78%

Elaborado por: Los autores

El cuadro 4.3 muestra antes de utilidad en operaciones y utilidad antes del impuesto, la utilidad bruta que enfrenta una disminución de 78% con respecto del año 2013 al año 2014.

Ilustración 20: Análisis Horizontal del ER condensado VENTAS NETAS



Elaborado por: Los autores

En este gráfico se puede observar el incremento del 2% del año 2013 al año 2014

4.3.4.4 Análisis Vertical del Estado de Resultado (condensado)

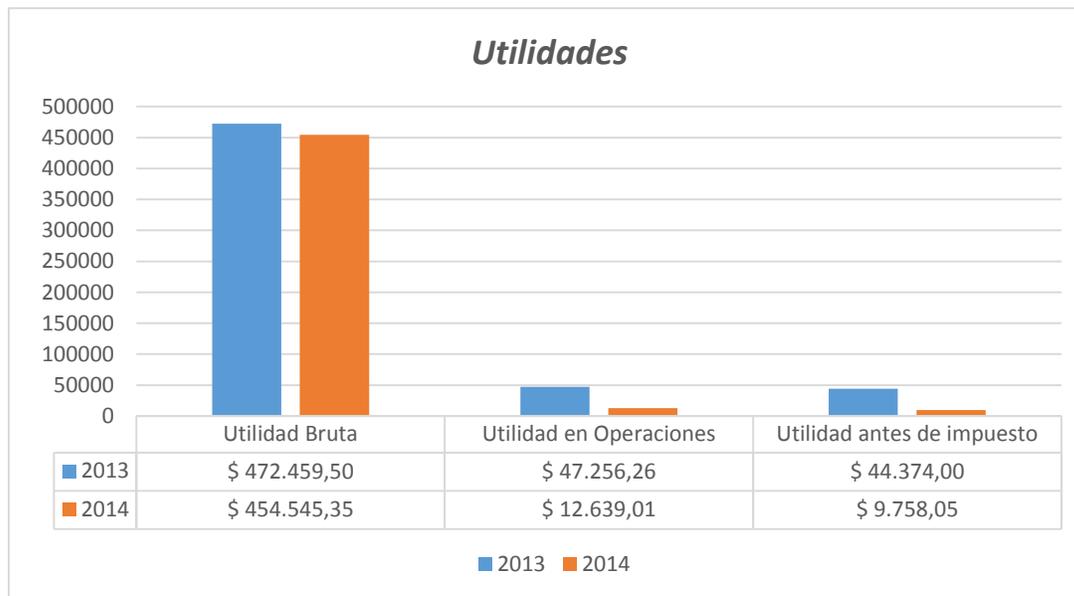
Cuadro 5: Análisis Vertical ER condensado

Conceptos	2013	%	2014	%
Ventas Netas	\$ 812.907,79	100%	\$ 825.672,74	100%
Costo de Venta	\$ 340.448,29	42%	\$ 371.127,39	45%
Utilidad Bruta	\$ 472.459,50	58%	\$ 454.545,35	55%
Gastos general Administración	\$ 422.235,53	52%	\$ 441.240,90	53%
Gasto de Ventas	\$ 2.967,71	0,40%	\$ 665,44	0,10%
Utilidad en Operaciones	\$ 47.256,26	6%	\$ 12.639,01	2%
Gastos Financieros	\$ 2.882,26	0,40%	\$ 2.880,96	0,30%
Utilidad antes de impuesto	\$ 44.374,00	6,00%	\$ 9.758,05	1%

Elaborado por: Los autores

En el siguiente cuadro 4.4, se hace referencia a las ventas netas y las utilidades según los años 2013 y 2014, hay un pequeño incremento en lo que respecta las ventas netas, también atrajo más costos de producción en el año 2013 con 42% y el año 2014 con 45%, parte de los que vende es usado para su producción de manera relativa; incrementa una pequeña proporción los gastos de administración, en el 2013 un 53% y el año 2014 un 53%. Las utilidades se puede ver que no aumentan ni disminuyen, que es ocasionado debido al aumento de sus costos de ventas en donde la producción es la que se ve afectada, y es por esa razón que las utilidades no mejoran, tal como se muestra gráficamente en la ilustración 4.5.

Ilustración 21: Análisis Vertical del ER condensado UTILIDADES



Elaborado por: Los autores

4.3.4.5 Ratios Financieros

En cuanto a la presentación de la comparación del Estado de Resultado de un año a otro, con base en el año 2013, en los cálculos sus ingresos ha incrementado un 2%, pero el costo de ventas sobrepasa su porcentaje con un 9%, por otro lado, los gastos también aumentaron en 4%, y por consiguiente, se logra observar que tiene una disminución significativa en la utilidad con un 78%. La empresa debe lograr incrementar ingresos y por ende reducir costos de ventas, con el fin de lograr mejores utilidades.

Ilustración 22: Ratios Financieros

CLASE DE INDICADOR	CONCEPTO	FÓRMULA	2013	2014
LIQUIDEZ	RATIO CIRCULANTE	Activo Corriente	0,95	1,21
		Pasivo Corriente		
DE ACTIVIDAD	NUMERO DE DIAS CARTERA A MANO	CxC brutas *360	52	63
		Ventas netas		
	ROTACIÓN DE CARTERA	360	6,88	5,75
		No de días cartera a mano		
	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	Ventas netas	1,33	1,32
		Activo Fijo Bruto		
ENDEUDAMIENTO	ENDEUDAMIENTO SOBRE ACTIVOS TOTALES	TOTAL PASIVO	41%	41%
		TOTAL ACTIVO		
	ENDEUDAMIENTO DE APALANCAMIENTO	TOTAL PASIVO	0,70	0,68
		PATRIMONIO		
RENTABILIDAD	RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA	23%	5%
		PATRIMONIO BRUTO		
	MARGEN BRUTO	UTILIDAD BRUTA	58%	55%
		VENTAS NETAS		
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS A VENTAS	GASTO ADMIN Y VENTAS	52%	54%
		VENTAS NETAS		
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	UTILIDAD OPERACIONAL	5%	1%
		VENTAS NETAS		

Fuente: Estados financieros 2013 y 2014 ItalianDeli

Elaborado por: Los autores

En la ilustración 22 están reflejados los cálculos de los ratios financieros más importantes, entre ellos, se puede observar que en su razón de liquidez en ambos años está por debajo del rango aceptable (1.5-2), en el año 2013 con 0.95 y en el año 2014 aumenta en 1.21, por lo que, se puede decir que la empresa no genera mucha solvencia para cubrir con las deudas adquiridas, se recomienda que debe tener más efectivo en activos corrientes

en vez de incrementar sus deudas. En el índice No. De días cartera a mano, ayuda a medir el tiempo promedio otorgado a los clientes para pagar créditos y se muestra que la empresa se demora 52 días en el año 2013 y 63 días en el año 2014, en recuperar su cartera. Por otro lado, en rotación de cartera para el año 2013 la empresa roto su cartera y lo hizo efectivo 6.88 veces y de tal manera para el año 2014 la rotación fue menos ágil. Hubo rotación de activos fijos en el año 2013 1.33 veces y en el 2014 1.32 veces.

En indicadores de endeudamiento, sobre los activos totales se observa que en el 2013 y 2014 mantiene un 41% de participación de los acreedores en los activos de la empresa. En el endeudamiento de apalancamiento, también se puede observar que en el 2013 los accionistas tienen un nivel de compromiso de 0.70 veces y en el 2014 de 0.68 veces, cabe recalcar que el endeudamiento puede ser sano sólo si la empresa logra un efecto positivo sobre las utilidades.

En indicadores de rentabilidad, presenta que la rentabilidad de patrimonio en el 2013 fue de 23% y en el 2014 bajo consideradamente a 5%, la empresa genera una utilidad bruta en el año 2013 de 58%, mientras que en el 2014 presenta un 55%. De la utilidad bruta, se observa que en el 2013 el 52% fue absorbida por gastos de ventas y de administración, en el año 2014 tuvo un 54%, la utilidad obtenida en el 2013 tiene un 5% y en el 2014 un 1% por lo que significa que genera pocas utilidades.

4.4 Análisis FODA

Se presentará el análisis foda de la empresa Italiandeli Cia. Ltda. En base a las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa con la finalidad de levantar mayor cantidad de información importante para conocer más sobre la situación actual de la empresa.

Cuadro 6: Análisis FODA de la empresa

INTERNOS	EXTERNOS
<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Gran posicionamiento en el centro comercial Policentro • Productos de calidad comparado con la competencia 	<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Expansión de locales a nivel nacional • El mercado Ecuatoriano demanda innovación en los productos

<ul style="list-style-type: none"> Precios competitivos de sus productos Servicio rápido y buena atención al cliente 	<p>tradicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> Mejorar procesos
<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Baja inversión en publicidad en comparación a la competencia Baja capacitación del personal y de los procesos No se maneja bien el inventario 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Existencia de fuertes competidores locales Dificultad para obtener insumos de calidad en el mercado local, debido a salvaguardias. Alza de precios de los productos que vende ItalianDeli

Elaborado por: Los autores

4.5 Matriz EFI y EFE

4.5.1 Matriz EFI

En la siguiente matriz se resume y se evalúa las fuerzas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de ItalianDeli.

Cuadro 7: Matriz EFI

<u>MATRIZ EFI</u>			
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>FORTALEZAS</u>			
Gran posicionamiento en el centro comercial Policentro	0.08	4	0.32
Productos de calidad comparado con la competencia	0.15	4	0.6
Servicio rápido y buena atención al cliente	0.12	4	0.48
Precios competitivos de sus productos	0.08	3	0.24
<u>DEBILIDADES</u>			
Baja inversión en publicidad en comparación a la competencia	0.15	2	0.3

Baja capacitación del personal y de los procesos	0.16	1	0.16
No se maneja bien el inventario	0.26	1	0.26
TOTAL	1.00		2.36

Elaborado por: Los autores

En el análisis de la matriz EFI se compara el peso ponderado total de las fortalezas con respecto a las debilidades, define si las fortalezas internas de la empresa son beneficiosas o no beneficiosas. Esta matriz puede ir de un mín. de 1.0 a un máx. de 4.0, el promedio es de 2.5. En el cuadro 4.6, señala un peso ponderado total de 2.36 lo que da como resultado que la empresa es muy débil en lo interno.

4.5.2 Matriz EFE

Cuadro 8: Matriz EFE

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<u>OPORTUNIDADES</u>			
Expansión de locales a nivel nacional	0,15	2	0,30
El mercado Ecuatoriano demanda innovación en los productos tradicionales	0,15	2	0,30
Mejorar procesos	0,20	3	0,60
AMENAZAS			
Existencia de fuertes competidores locales	0,20	3	0,60
Dificultad para obtener insumos de calidad en el mercado local, debido a salvaguardias	0,10	1	0,10

Alza de precios de los productos que vende ItalianDeli	0,20	2	0,40
TOTAL	1,00		2,30

Elaborado por: Los autores

El resultado del análisis de la matriz EFE nos da 2,30, esto está por debajo de lo establecido que es 2,50 por lo que se concluye que la empresa no está acaudalando las oportunidades y no está evitando las amenazas externas hacia su empresa.

4.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Se llevó a cabo el análisis de las 5 fuerzas de Porter considerándolo fundamental para comprender la industria en que se desempeña la empresa ITALIANDELI, de esta forma se puede analizar e identificar las posibles oportunidades y amenazas y así poder desarrollar estrategias para desempeñar las oportunidades y combatir las posibles amenazas que se presenten.

Ilustración 23: Análisis de Porter de ITALIANDELI



Elaborado por: Los autores

4.7 Empowerment

Con el fin de lograr que la empresa sea más eficiente, que tenga mejores resultados y una mejora en calidad, ésta estrategia de gestión logrará tener resultados positivos como empleados comprometidos y motivados en su trabajo.

Se realizará una serie de pasos con la finalidad de obtener en el corto plazo el plan de empowerment:

Cuadro 9: Plan Empowerment

PERMITIR INTERCAMBIAR INFORMACIÓN CON LIBERTAD	Conceder la libertad de compartir información entre los equipos de trabajo, logra sin duda una mejora en la comunicación e incluso se podrán lograr iniciativas exitosas por parte del personal en beneficio de la empresa.
VERIFICAR RECURSOS	Aquello que dispone la empresa para llevar a cabo el plan.
ANALIZAR AL PERSONAL	Saber lo que al personal le gusta, aquello que pueden ofrecer, saber en qué son buenos.
TENER CLARO EL PUNTO DE PARTIDA	Se refiere a la cultura organizacional de la empresa, hay que ver si la organización es de carácter jerárquico o se resiste a los cambios.
PENSAR EN OBSTÁCULOS	Cuando se establecen responsabilidades al personal, y si son capaces de asumirlas.
LLUVIA DE IDEAS PERSONAL	Pensar en las posiciones de los demás, en otras palabras, ponerse en el lugar de una persona y ver por lo que está enfrentando.
BARRERAS QUE SE PUEDEN ENFRENTAR	Mediante reuniones de los grupos de trabajo, explorar situaciones de ellos que podrían resolver.
ELIMINAR BARRERAS	Crear un listado de actividades que se crean difíciles de resolver en orden de importancia y que se puedan descartar al corto, mediano y largo plazo, para al final lograr ver si se combatieron con éxito.
IDENTIFICAR TALENTOS OCULTOS	Es importante estar atento a las habilidades que tiene cada empleado, ya que esto puede ser beneficioso para la empresa, por tanto, se debe de manejar eficazmente y lograr confianza con sus colaboradores.
REDACTAR OBJETIVOS	Objetivos de manera específica para cada miembro de la empresa junto con su labor a la que se relaciona, pues de esta manera se sabrá que esperar de dicha persona.

Elaborado por: Los autores

CAPITULO 5

PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ITALIANDELI.

5.1 Misión

Nuestra misión es dar un excelente servicio de ventas de comidas rápidas, brindando confianza a nuestros clientes con productos de calidad e innovación.

5.2 Visión

Ser la empresa líder en ventas de comidas rápidas en el centro comercial Policentro para el año 2020, dando un servicio a tiempo y de forma eficaz a nuestros clientes, unificando los demás locales para mantener el mismo servicio.

5.3 Formulación de estrategias para el plan estratégico

- Mejorar la solvencia de la empresa optimizando los recursos económicos.
- Optimizar los procedimientos del giro de negocio.
- Mejorar el uso de los procesos internos existentes.
- Aumentar el compromiso de los colaboradores de la empresa mejorando su entorno y su nivel de capacitación.

5.4 Objetivos para el plan estratégico

- Incrementar la liquidez de la empresa mediante la optimización de sus recursos y a la vez que genere mayor productividad.
- Incrementar el control del inventario mediante un registro permanente de las entradas y salidas de los productos en forma continua.
- Mejorar el número de clientes nuevos y fidelidad de los existentes mediante la óptima atención de parte de los empleados hacia los clientes.
- Definir un presupuesto de ventas anual para estimar una meta en el año a cumplir.
- Aumentar estrategias para mejorar el ambiente laboral mediante programas de motivación al personal, compromiso con la empresa y difusión interna que se basa en los objetivos y principios de la empresa.

- Incrementar el mejoramiento continuo de la empresa mediante capacitaciones a sus trabajadores, programas de cultura organizacional, actividades para descubrimientos de talentos del personal.
- Disminuir la rotación del personal con la finalidad de crear estabilidad laboral y un ambiente tranquilo para el desempeño de las funciones de parte de los trabajadores.
- Reducir el tiempo de entrega de los productos y servicios que ofrece la empresa mediante la actualización del sistema contable.
- Incrementar la revisión periódica de las maquinarias de la empresa mediante controles trimestrales.

5.5 Diseño del Cuadro de Mando Integral

En la elaboración del cuadro de mando integral, se muestran las estrategias basadas en las perspectivas del CMI, por otro lado, se detalla los objetivos estratégicos mencionados anteriormente.

Cuadro 10: Detalle de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral

ESTRATEGÍAS	TIPO DE PERSPECTIVA			
	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	APRENDIZAJE E INNOVACIÓN
Mejorar la solvencia de la empresa optimizando los recursos económicos.	X		X	
Optimizar los procedimientos del giro de negocio.		X		
Mejorar el uso de los procesos internos existentes			X	
Aumentar el compromiso de los colaboradores de la empresa mejorando su entorno y su nivel de capacitación.			X	X

Elaborado por: Los autores

5.5.1 Perspectiva financiera

Cuadro 11: Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO
FINANCIERA	Mejorar la solvencia de la empresa optimizando los recursos económicos.	Incrementar la liquidez de la empresa mediante la optimización de sus recursos y a la vez que genere mayor productividad.
		Incrementar el control del inventario mediante un registro permanente de las entradas y salidas de los productos en forma continua.
		Definir un presupuesto de ventas anual para estimar una meta en el año a cumplir

Elaborado por: Los autores

5.5.2 Perspectiva de los clientes

Cuadro 12: Perspectiva de los clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO
CLIENTES	Optimizar los procedimientos del giro de negocio.	Mejorar el número de clientes nuevos y fidelidad de los existentes mediante la óptima atención de parte de los empleados hacia los clientes.
		Reducir el tiempo de entrega de los productos y servicios que ofrece la empresa mediante la actualización del sistema contable.

Elaborado por: Los autores

5.5.3 Perspectiva aprendizaje e innovación

Cuadro 13: Perspectiva aprendizaje e innovación

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO
APRENDIZAJE E	Aumentar el compromiso de los colaboradores de la	Incrementar estrategias para mejorar el ambiente laboral mediante programas de motivación al personal.

<i>INNOVACIÓN</i>	empresa mejorando su entorno y su nivel de capacitación.	Incrementar el mejoramiento continuo de la empresa mediante capacitaciones a sus trabajadores, programas de cultura organizacional, actividades para descubrimientos de talentos del personal.
		Disminuir la rotación del personal con la finalidad de crear estabilidad laboral y un ambiente tranquilo para el desempeño de las funciones de parte de los trabajadores.

Elaborado por: Los autores

5.5.4 Perspectiva de procesos internos

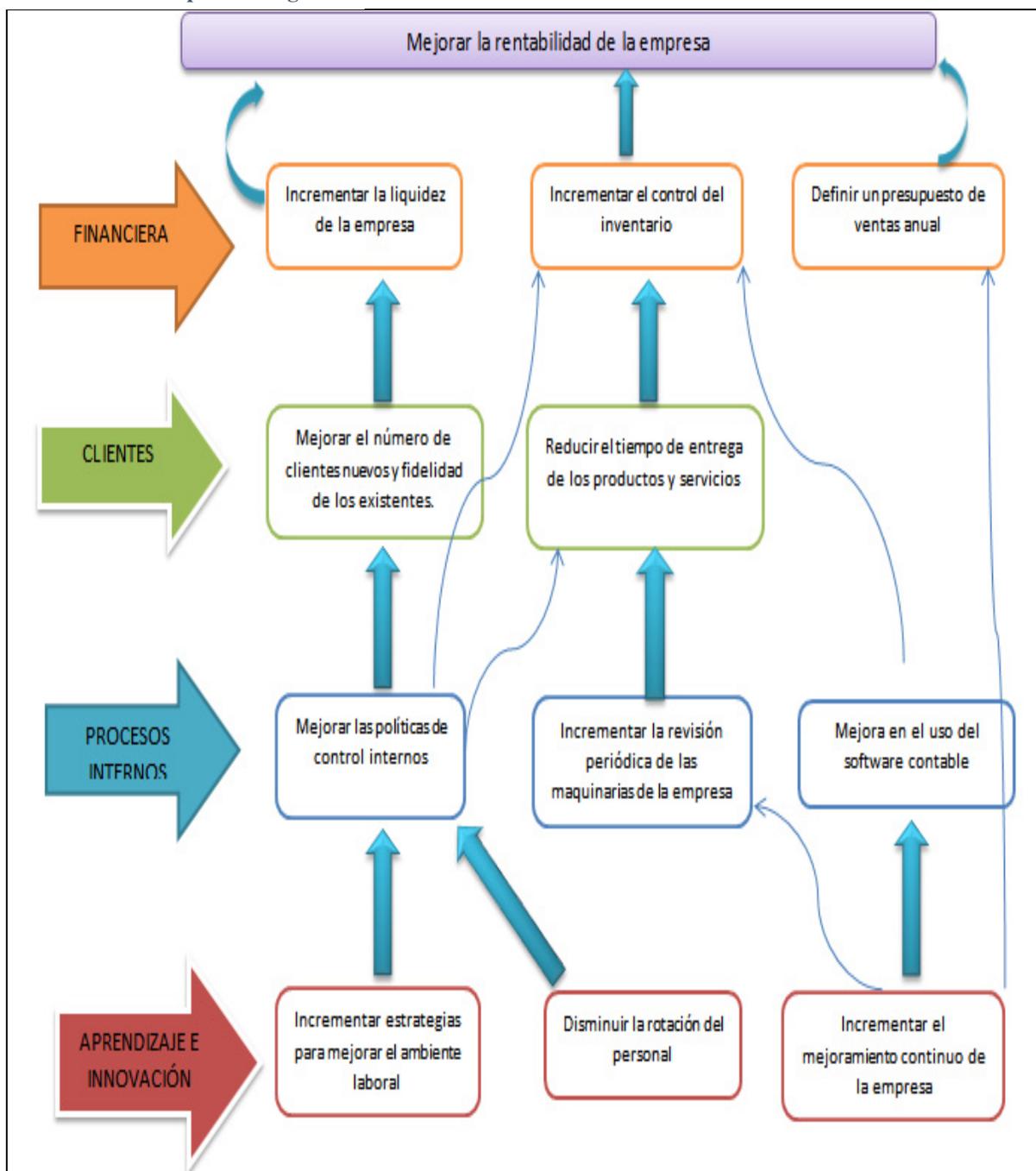
Cuadro 14: Perspectiva de procesos internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO
<i>PROCESOS INTERNOS</i>	Mejorar el uso de los procesos internos existentes	Incrementar la liquidez de la empresa mediante la optimización de sus recursos y a la vez que genere mayor productividad.
		Incrementar la revisión periódica de las maquinarias de la empresa mediante controles trimestrales.
		Mejora en el uso del software contable
		Capacitaciones periódicas a los trabajadores
		Mejorar las políticas de control internos de la empresa.

Elaborado por: Los autores

5.6 Mapa estratégico

Ilustración 24: Mapa Estratégico



Elaborado por: Los autores

5.7 Matriz de indicadores de gestión

Los indicadores propuestos a continuación, asumirán con el cumplimiento de los objetivos estratégicos que permitirá medir el control de los procesos para lograr un mejoramiento continuo en la empresa.

Cuadro 15: Indicadores de Gestión

INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR	FORMA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA
Razón de efectivo	Capacidad que tiene la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin incurrir a sus flujos de ventas.	Caja y Bancos/ Pasivos corrientes	Porcentaje
Presupuesto Vs Real	Realiza una comparación de las ventas presupuestadas con las ventas reales.	Ventas Reales/Ventas Presupuestadas	Porcentaje
Fidelidad de los clientes	Revela el porcentaje de clientes que han sido fieles al servicio que ofrece la empresa con el objetivo de mantener y superar dicho porcentaje.	(# de clientes constantes/total de clientes)*100	Porcentaje
Mejoramiento continuo de los procesos	Acelera los procesos, los mejora y reduce tiempos de entrega	Sumatoria de equipos nuevos a implementar	Número
Ambiente laboral	Este indicador nos permitirá ver el porcentaje de satisfacción de cada empleado con el fin de mejorar el ambiente de trabajo.	(Trabajadores satisfechos en el trabajo/total de trabajadores)*100	Porcentaje
Satisfacción del empleado	Mejora el rendimiento de los trabajadores y la comunicación entre departamentos	(Empleados satisfechos en el trabajo / total de empleados) * 100	Porcentaje
Capacitación de empleados	Desarrolla las habilidades e incrementa el conocimiento de los empleados	(# capacitaciones otorgadas / # capacitaciones planificadas) * 100	Porcentaje
		[(# Trabajadores contratados en el periodo considerado +	

Rotación del personal	Cuantifica el número de empleados que se han retirado de la compañía	trabajadores desvinculados en el mismo periodo) / (# trabajadores al comienzo de periodo + # trabajadores al final del periodo)]*100	Porcentaje
Margen de Utilidad Neta	Permite establecer metas de incremento con respecto a las utilidades actuales	(Utilidad Neta / Ventas) * 100	Porcentaje
Mantenimiento	Evita contratiempos y otorga mayor vida útil a la maquinaria	(# de mantenimientos realizados / # mantenimientos planificados) * 100	Porcentaje
Utilización de software	Agilita las actividades que se realizan en el software contable	(# de actividades realizadas en el sistema / # total de actividades asignadas) *100	Porcentaje

Elaborado por: Los autores

5.8 Determinación de las metas para los indicadores de gestión

En siguiente cuadro se fijarán las metas que medirán y controlarán los indicadores propuestos para dar seguimiento a la ejecución de los objetivos estratégicos con la finalidad de que la empresa alcance un mayor crecimiento en cuanto al cumplimiento de dichas metas.

Cuadro 16: Determinación de las metas para los indicadores de gestión

INDICADOR	METAS
Razón de efectivo	1,5
Presupuesto Vs Real	>80%
Fidelidad de los clientes	>5%
Mejoramiento continuo de los procesos	Adquirir por lo menos 1 equipo nuevo
Ambiente laboral	>90%
Satisfacción del empleado	>85%
Capacitación de empleados	>95%
Rotación del personal	Reducir al menos el 10%
Margen de Utilidad Neta	5%
Mantenimiento	100%
Utilización de software	>90%

Elaborada por: Los autores

5.9 Plan de acción

Cuadro 17 Plan de Acción

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Acrecentar la disponibilidad de efectivo con un fondo provisional con la finalidad de solventar los pasivos a corto plazo	Contadora
Llevar a cabo el control de inventario permanente mediante el sistema PEPS: Primeras entradas, Primeras salidas	Supervisora General
Crear juntas anuales para establecer un presupuesto estratégico que mejore el control financiero de la empresa	Gerente General y Contadora
Implementar un buzón de sugerencias con la finalidad de mejorar la atención al cliente	Supervisor de Atención al cliente
Contar con personal preparado para lograr un servicio óptimo y reducir el tiempo de entrega de los productos al cliente.	Supervisor de Atención al cliente
Planificar actividades recreativas para el personal con el fin lograr integración y mejor ambiente laboral	Asistente de RRHH
Programar capacitaciones en el año para incrementar las habilidades del personal.	Asistente de RRHH
Llevar un control de productividad del personal y medir los logros obtenidos en un tiempo determinado	Supervisor
Realizar registros de mantenimientos a los equipos de forma periódica para evitar fallos	Supervisora General y Técnico de Mantenimiento
Desarrollar una actualización al software contable existente	Gerencia e Ingeniero de Sistemas
Exigir al personal el cumplimiento de las normas internas para mejorar la productividad de la empresa	Gerencia y RRHH

Elaborado por: Los autores

5.10 Cuadro de Mando Integral (CMI)

Se procede a la elaboración del Cuadro de Mando Integral, una vez establecidas las estrategias, objetivos, indicadores y el respectivo plan de acción, tal como se presenta a continuación:

Ilustración 25: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Métrica (forma de cálculo)	Unidad de Medida	Frecuencia	Metas	Plan de Acción	Responsable
FINANCIERA	Mejorar la solvencia de la empresa optimizando los recursos económicos	Incrementar la liquidez de la empresa mediante la optimización de sus recursos y a la vez que genere mayor productividad	Razón de efectivo	Capacidad que tiene la empresa para operar con sus activos más líquidos, sin incurrir a sus flujos de ventas	Caja y Bancos/ Pasivos corrientes	Porcentaje	Mensual	1.5	Acrecentar la disponibilidad de efectivo con un fondo provisional con la finalidad de solventar los pasivos a corto plazo	Contadora
		Incrementar el control del inventario mediante un registro permanente de las entradas y salidas de los productos en forma continua	Llevar a cabo el control de inventario permanente mediante el sistema PEPS; Primeras entradas, Primeras salidas							
CLIENTES	Optimizar los procedimientos del negocio	Definir un presupuesto de ventas anual para estimar una meta en el año a cumplir	Presupuesto Vs Real	Realiza una comparación de las ventas presupuestadas con las ventas reales	Ventas Reales/Ventas Presupuestadas	Porcentaje	Anual	>80%	Crear juntas anuales para establecer un presupuesto estratégico que mejore el control financiero de la empresa	Gerente General y Contadora
		Mejorar el número de clientes nuevos y fidelidad de los existentes mediante la óptima atención de parte de los empleados hacia los clientes	Fidelidad de los clientes	Revela el porcentaje de clientes que han sido fieles al servicio que ofrece la empresa con el objetivo de mantener y superar dicho porcentaje.	(# de clientes constantes/total de clientes)*100	Porcentaje	Mensual	>5%	Implementar un buzón de sugerencias con la finalidad de mejorar la atención al cliente	Supervisor de Atención al cliente
		Reducir el tiempo de entrega de los productos y servicios que ofrece la empresa mediante la actualización del sistema contable	Mejoramiento continuo de los procesos	Acelera los procesos, los mejora y reduce tiempos de entrega	Sumatoria de equipos nuevos a implementar o personal capacitado	Número	Anual	Adquirir por lo menos 1 equipo nuevo o un trabajador especializado	Contar con personal preparado para lograr un servicio óptimo y reducir el tiempo de entrega de los productos al cliente.	Supervisor de Atención al cliente

Elaborado por: Los Autores

Perspectiva	Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Métrica (forma de cálculo)	Unidad de Medida	Frecuencia	Metas	Plan de Acción	Responsable
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Aumentar el compromiso de los colaboradores de la empresa mejorando su entorno y su nivel de capacitación	Incrementar estrategias para mejorar el ambiente laboral mediante programas de motivación al personal	Ambiente laboral	Este indicador nos permitirá ver el porcentaje de satisfacción de cada empleado con el fin de mejorar el ambiente de trabajo	(Trabajadores satisfechos en el trabajo / total de trabajadores) * 100	Porcentaje	Mensual	>90%	Planificar actividades recreativas para el personal con el fin lograr integración y mejor ambiente laboral	Asistente de RRHH
		Incrementar el mejoramiento continuo de la empresa mediante capacitaciones a sus trabajadores, programas de cultura organizacional, actividades para descubrimientos de talentos del personal	Capacitación de empleados	Desarrolla las habilidades e incrementa el conocimiento de los empleados	(# capacitaciones otorgadas / # capacitaciones planificadas) * 100	Porcentaje	Semestral	>95%	Programar capacitaciones en el año para incrementar las habilidades del personal.	Asistente de RRHH
		Disminuir la rotación del personal con la finalidad de crear estabilidad laboral y un ambiente tranquilo para el desempeño de las funciones de parte de los trabajadores	Rotación del personal	Cuantifica el número de empleados que se han retirado de la compañía	$\left[\frac{\# \text{ Trabajadores contratados en el periodo desvinculados en el mismo periodo}}{\# \text{ trabajadores al comienzo de periodo} + \# \text{ trabajadores al final del periodo}} \right] * 100$	Porcentaje	Anual		Reducir al menos el 10%	Llevar un control de productividad del personal y medir los logros obtenidos en un tiempo determinado
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el uso de los procesos internos existentes	Incrementar la liquidez de la empresa mediante la optimización de sus recursos y a la vez que genere mayor productividad	Margen de Utilidad Neta	Permite establecer metas de incremento con respecto a las utilidades actuales	(Utilidad Neta / Ventas) * 100	Porcentaje	Mensual	5%	Incrementar meta de ventas mensuales	Administración y Finanzas
		Incrementar la revisión periódica de las maquinarias de la empresa mediante controles trimestrales	Mantenimiento	Evita contratiempos y obliga mayor vida útil a la maquinaria	(# de mantenimientos realizados / # mantenimientos planificados) * 100	Porcentaje	Trimestral	100%	Realizar registros de mantenimientos a los equipos de forma periódica para evitar fallos	Supervisora General y Técnico de Mantenimiento
		Mejora en el uso del software contable	Utilización de software	Agiliza las actividades que se realizan en el software contable	(# de actividades realizadas en el sistema / # total de actividades asignadas) * 100	Porcentaje	Anual	>90%	Desarrollar una actualización al software contable existente	Gerencia e Ingeniero de Sistemas
		Mejorar las políticas de control internos de la empresa	Cumplimiento de las normas	valor que le da el empleado a la empresa	% efectividad de las políticas internas	Porcentaje	Trimestral	>95%	Exigir al personal el cumplimiento de las normas internas para mejorar la productividad de la empresa	Gerencia y RRHH

Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO 6

GESTIÓN DE RIESGO DE LA EMPRESA

6.1 Evaluación de riesgos operativos

Las empresas en general se exponen a riesgos que se pueden presentar en cualquier momento y que pueden afectar seriamente el desenvolvimiento normal y el entorno de las mismas. Es por esto que las empresas deben estar preparadas ante cualquier eventualidad de riesgo, básicamente conocerlos y saber si están preparados a enfrentarlos.

A continuación se presentan los riesgos de la empresa ITALIANDELI, clasificándolos y detallando las causas y consecuencias de cada uno de los riesgos encontrados.

6.1.1 Estimación de riesgos de la empresa

- **Daños en las maquinarias**

Causas: Poco mantenimiento de las máquinas

Consecuencias: Paro en producción, disminución de ingresos.

- **Cierre de crédito de proveedores**

Causas: Incumplir con los días de créditos, cambios en las políticas de crédito de los proveedores.

Consecuencias: falta de liquidez en el corto plazo, requerimiento de efectivo.

- **Ingreso de nuevos competidores**

Causas: Crecimiento del centro comercial.

Consecuencias: Disminución de participación en el mercado.

- **Incremento en las alícuotas ordinarias**

Causas: Sorteos, premios, mejoras programados por el centro comercial.

Consecuencias: mayor desembolso mensual, reprogramación de pagos.

- **Pérdida del personal**

Causas: remuneración baja, falta de capacitación, poco incentivos.

Consecuencias: Menor desempeño laboral, poca capacidad de atención al público.

- **Alza de precios de la materia prima**

Causas: fenómenos naturales, paro nacional

Consecuencias: Aumento de precio local, disminución de ventas, escasez de productos.

- **Sobregiros bancarios**

Causas: Bajo ingreso de efectivo en las cuentas bancarias.

Consecuencias: Cheques protestados, cierre de cuenta bancaria, altos gastos financieros

- **Robo de materia prima**

Causas: bajo control de inventario, bajo compromiso con la organización

Consecuencias: Desconfianza con el personal de la empresa, pérdidas en la empresa, compras con más frecuencia.

- **Pérdida de información del sistema contable**

Causas: Mal manejo del software existente al ingresar los datos, Falta de respaldo de información, el Software no se encuentra actualizado.

Consecuencias: Interrupción de la información histórica de la empresa, reingreso de datos al sistema.

- **Crisis económica**

Causas: Cambio de gobierno, feriado bancario, desastres naturales.

Consecuencias: Baja demanda, Alza de precios.

- **Muerte de la accionista principal de la compañía.**

Causas: Enfermedad, edad.

Consecuencia: Caos en la organización, Quiebra de la empresa.

6.1.2 Cuantificación de riesgos

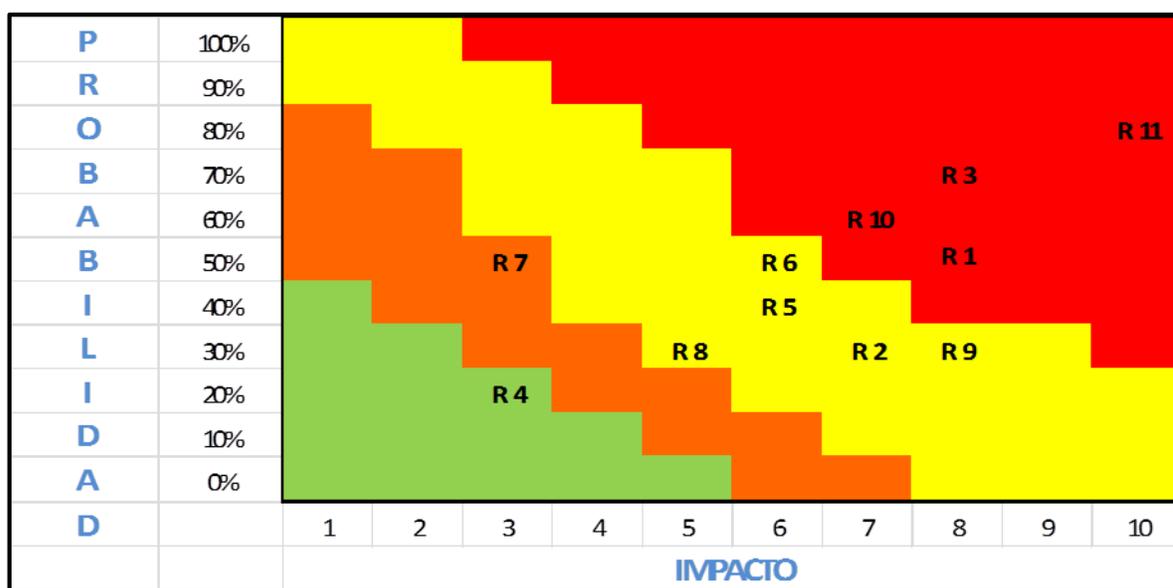
Cuadro 18: Cuantificación de Riesgos

#	RIESGOS	PROBABILIDAD (0 %-100 %)	IMPACTO (1-10)
1	Daños en las maquinarias	50%	8
2	Cierre de crédito de proveedores	30%	7
3	Ingreso de nuevos competidores	70%	8
4	Incremento en las alícuotas ordinarias	20%	3
5	Pérdida del personal	40%	6

6	Alza de precios de la materia prima	50%	6
7	Sobregiros bancarios	50%	3
8	Robo de materia prima	30%	5
9	Pérdida de información del sistema contable	30%	8
10	Crisis económica	60%	7
11	Muerte de la accionista principal de la compañía.	80%	10

6.1.3 Matriz de riesgos

Ilustración 26: Matriz de Riesgos



Elaborado por: Los Autores

6.1.4. Plan de acción

Cuadro 19: Plan de Acción

#	RIESGO	PLAN DE ACCIÓN
1	Daños en las maquinarias	Mantenimiento preventivo por lo menos dos veces al año.
2	Cierre de crédito de proveedores	Respetar el plazo para pago a proveedores, fijando dos días a la semana para la cancelación, revisando periódicamente las facturas a vencer.
3	Ingreso de nuevos competidores	Analizar el comportamiento del consumidor frente a nuevos ingresos al mercado de alimentos, para determinar estrategias de ventas.
4	Incremento en las	Estimar una provisión ante un incremento de alícuota

	alícuotas ordinarias	imprevista.
5	Pérdida del personal	Motivación al personal, otorgando bonificaciones por buen desempeño, realizando un cronograma de actividades para mejorar el ambiente laboral
6	Alza de precios de la materia prima	Contar con más de un proveedor en los productos con mayor índice de compra y necesarios para el giro del negocio
7	Sobregiros bancarios	Organizarse para entregar los cheques únicamente cuando exista el saldo efectivo en la cuenta bancaria.
8	Robo de materia prima	Revisión periódica de las cámaras de seguridad para controlar algún siniestro que se presente, Realizar un convenio con el centro comercial para que en conjunto se dicten charlas de motivación al personal para beneficio individual y colectivo.
9	Pérdida de información del sistema contable	Actualizar el sistema contable por lo menos una vez al año.
10	Crisis económica	Provisionar una reserva que esté disponible para cualquier adversidad que se presente
11	Muerte de la accionista principal de la compañía.	Introducir en las funciones de la empresa a una persona de confianza que será el relevo del cargo cuando se ausente la gerente general.

CAPITULO 7

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Con respecto al objetivo específico 1 de realizar un diagnóstico de los problemas fundamentales de la empresa, para conocer la realidad actual de la misma, se utilizó el método de observación, entrevista a los directivos de la empresa y encuestas a los empleados operativos en donde se logró recopilar información necesaria para conocer el movimiento de la empresa y los problemas que se generan alrededor de ella, realizando un pre diagnóstico de todo el giro del negocio para finalmente llegar a diagnosticar los problemas presentados, en las que se puede acotar que la empresa mantiene algunos problemas vigentes tales como falta de incentivos y capacitaciones a sus trabajadores, poco control de inventario y fallas con el sistema contable actual.

De acuerdo a lo analizado con el objetivo específico 2 de realizar un análisis financiero de los últimos dos años con la finalidad de medir su liquidez, se nos proporcionó información secundaria otorgada por el área de contabilidad de la empresa y se realizó un análisis de los estados financieros de la empresa de los años 2013 y 2014, en los que se concluye que según el análisis horizontal del balance general en activos totales de la empresa tuvo un pequeño incremento de 0,09% en relación con los activos del año 2013, el efectivo que ingreso aumento en un 91%, generando mejor liquidez, aumentó la cartera pendiente de cobro en un 21,32%, los crédito fiscales subieron en un 43% y los activos fijos disminuyeron en un 16% por que se obtuvo en menor cantidad muebles y enseres. De acuerdo a los pasivos, han disminuido muy poco las deudas con un 1% de diferencia, las utilidades del año 2014, bajaron significativamente a diferencia del año 2013.

Con respecto al análisis vertical del balance general, para el año 2013 se visualiza que el activo corriente representa el 39% del total del activo, la empresa invirtió más en activos de corto plazo, las cuentas por cobrar con 36%, los activos no corrientes 61% del total de activo que va incrementando por compra de maquinaria e instalaciones de la empresa. Para el año 2014, continua un incremento para activo corriente con un 49% que resalta a las cuentas por cobrar con un 44%, lo que significa que la empresa mantiene

efectivo mediante la cartera de cobro, pero puede presentar problemas de liquidez, su activo no corriente representa un 51% del activo total,

En pasivos representa para ambos años un mismo porcentaje 41% de pasivos corrientes, no hay inconvenientes significativos en el pago a sus proveedores con un 13%, patrimonio refleja 59% en ambos años, con respecto al total de pasivo más patrimonio.

Para el objetivo específico 3 que se trata de gestionar mejoras entre departamentos, para que la comunicación sea precisa y llegue a tiempo a través del cumplimiento de procesos y procedimientos internos, los mismos que estarán considerados dentro del diseño de un pequeño plan estratégico, se realizó misión y visión de la empresa, esto es fundamental para saber la dirección que se quiere tomar en la compañía, adicional se realizó un análisis foda, para determinar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, luego se construyó la matriz EFE y EFI y nos dio como resultado que la empresa tiene debilidad en la parte interna, las amenazas no se están evitando, las oportunidades no se aprovechan pero debido a las fortalezas que tiene puede competir. Se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter en donde se puede comprender el entorno en el que se mueve la compañía, donde su mayor problemática es la entrada de nuevos competidores al mercado, con lo antes expuesto se crearon estrategias, objetivos y para elaborar el plan estratégico para la empresa ItalianDeli.

Con respecto al objetivo específico 4 de establecer herramientas de control de gestión que ayuden a mejorar las estrategias, a través del Cuadro de Mando Integral, se realizó el diseño de las 4 perspectivas; financiera, procesos internos, clientes y aprendizaje e innovación donde se definen las estrategias y con los indicadores medir lo propuesto en el cuadro de mando integral.

Finalizando este proyecto se espera que la empresa tome los correctivos necesarios para mejorar su funcionamiento, ya que en la actualidad las empresas familiares son el auge en la economía del país y tiene que aprovechar las estrategias brindadas, aplicando lo expuesto a lo largo de este proyecto.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda realizar capacitaciones continuas a sus empleados y realizar delegaciones de poder (empowerment), con la finalidad de crear un vínculo y la integración entre la empresa y el personal.

Se recomienda a la empresa implementar el plan estratégico propuesto y monitorearlo con el cuadro de mando integral, respetando las frecuencias programadas para la ejecución de las estrategias por cada perspectiva, planteando siempre soluciones a los problemas que se puedan presentar y tener listo un plan de acción.

La empresa debería realizar continuamente revisión de los estados financieros y crear un presupuesto de venta anual con la finalidad de establecer metas reales a alcanzar.

Se sugiere realizar una actualización del sistema contable para enfatizar el control del inventario.

REFERENCIAS

- Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*.
- BRENES, L. (2003). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*.
buenosnegocios.com. (17 de Diciembre de 2012). Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>
- CMiGestión. (s.f.). *CMiGestión*. Obtenido de <http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/>
- DVOSKIN, R. (2004). *FUNDAMENTOS DE MARKETING: TEORÍA Y EXPERIENCIA*. EDICIONES GRANICA.
- Espinoza Roberto*. (29 de Julio de 2013). Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- FRED R., D. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA*. MÉXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- ISOIRD, C. F. (2004). *COMPORTAMIENTOS ESTRATÉGICOS*.
- Jaramillo, J. M. (2003). *INDICADORES DE GESTIÓN* (Segunda ed.).

- Julio Carreto, M. (s.f.). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. Obtenido de <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- MAGGI, C. (03 de ENERO de 2011). *GRANDES PYMES*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2011/01/03/analisis-foda-en-la-pyme-un-componente-clave-del-planeamiento-estrategico-2/>
- Matriz FODA*. (s.f.). Obtenido de <http://www.matrizfoda.com/>
- Santos, D. d. (1995). *EL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA*. MADRID, ESPAÑA: MAPCAL, S.A.
- Vogel, M. (2013). *Tablero de Comando*. Obtenido de http://tablerodecomando.com/manuales/Cuadro_de_Mando_Integral.pdf
- www.iue.edu.co. (2013). *ESTRETEGÍAS GERENCIALES*. Obtenido de <http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf>

ANEXOS

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL****ENCUESTA A TRABAJADORES DE ITALIANDELI CIA. LTDA.**

Estimados la presente encuesta es de suma importancia para realizar un trabajo de titulación de la ESPOL, por lo que se pide que respondan con la verdad. Agradeciendo su disposición.

1) ¿Conoce usted la misión y visión de la empresa ITALIANDELI?

Sí

No

2) Señale con una X como es su ambiente laboral

Excelente

Muy bueno

Bueno

Malo

3) ¿Cuál de los siguientes beneficios le gustaría recibir de parte de la empresa? Escoja uno o más.

Cursos

Charlas

Videos

informativos

Ninguno

Otro (especifique) _____

4) ¿Piensa usted que ITALIANDELI cuenta con un personal capacitado para sus labores diarias?

Sí

No

5) ¿Usted ha tenido inconvenientes con algún integrante de su trabajo? Señale con una X su respuesta.

Compañeros

Clientes

Nadie

Supervisores

Proveedores

6) ¿El responsable de su área motiva a los empleados para lograr un buen desempeño?

Sí

No

7) ¿Ha tenido usted dudas sobre alguno de estos temas? Señale con una X en cuál de ellos ha tenido dudas y si estas han sido aclaradas.

(X)

SI / NO

Roles

Vacaciones

Permisos médicos

Horas extras

Contrato

8) Califique el desempeño de ITALIANDELI con sus empleados. Escoja una sola respuesta. Siendo 1 la de menor valor y 5 la de mayor valor.

1	2	3	4	5
PÉSIMO	MALA	REGULAR	BUENA	EXCELENTE

Respuesta: _____

9) Edad : _____

10) Género: _____

11) Cargo en la empresa _____

12) Tiempo de trabajo: _____