

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
Ciencias Sociales
y Humanísticas



“DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO Y
DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL DE
GESTIÓN, UTILIZANDO BALANCED SCORECARD EN LA
EMPRESA POLY S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MILAGRO”

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:
INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:
RINUS ALFREDO GUERRERO JALIULLINA
VICTOR ALFONSO CRUZ DAVILA

Guayaquil – Ecuador

2015

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO Y
DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL DE
GESTIÓN, UTILIZANDO BALANCED SCORECARD EN LA
EMPRESA POLY S.A. UBICADA EN LA CIUDAD DE MILAGRO”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previa la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

RINUS ALFREDO GUERRERO JALIULLINA

VICTOR ALFONSO CRUZ DAVILA

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la sabiduría y fortaleza para seguir mejorando día a día, a mi familia por su apoyo y comprensión incondicional y al MSc. Pablo Soriano nuestro tutor de proyecto por ser guía, brindarnos sus experiencias y conocimientos para la consecución de nuestro proyecto.

Rinus Alfredo Guerrero Jaliullina

Agradezco a Dios mi padre celestial por darme la inteligencia y la fortaleza durante todos los años de mis estudios, a mis padres y a mis hermanos por apoyarme, aconsejarme y motivarme para finalizar con éxito mi carrera y al MSc. Pablo Soriano por guiarme y transmitirme sus conocimientos y experiencias para culminar mi proyecto.

Víctor Alfonso Cruz Dávila

DEDICATORIA

A mis padres por siempre contar con su consejo y apoyo. A mí para poder demostrarme que todos los objetivos que me ponga en la vida se alcanzan con esfuerzo y dedicación.

Rinus Alfredo Guerrero Jaliullina

A mis seres queridos especialmente a mis padres y hermanos quienes fueron los principales influyentes en el logro de este objetivo.

Victor Alfonso Cruz Dávila

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



MSc. Felipe Álvarez Ordoñez
Presidente



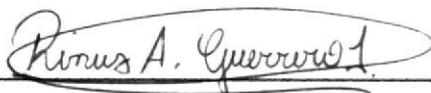
MSc. Pablo Soriano Idrovo
Director

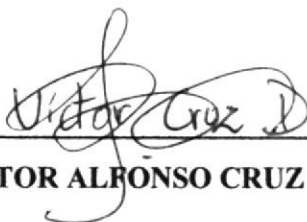


MSc. Heydi Pazmiño Franco
Vocal

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este Trabajo de Titulación corresponde exclusivamente a los autores, y al patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



RINUS ALFREDO GUERRERO JALIULLINA

VICTOR ALFONSO CRUZ DÁVILA

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	I
AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL.....	VI, VII
RESUMEN	VIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	IX
ÍNDICE DE CUADROS	X
ABREVIATURAS.....	XI
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVO GENERAL	3
1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.5 ALCANCE.....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 MARCO CONCEPTUAL	5
2.1.1 CINCO FUERZAS DE PORTER	5
2.1.2 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).....	7
2.1.3 ANÁLISIS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)	8
2.1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	9
2.1.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	9
2.1.6 MATRIZ INTERNA-EXTERNA	10
2.1.7 ANÁLISIS FINANCIERO	11
2.1.7.1 RATIOS FINANCIEROS.....	11
2.1.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	14
2.1.9 BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)	15
2.1.9.1 PERSPECTIVAS DEL BSC	16
2.1.9.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	16
2.1.9.2.2 PERSPECTIVA CLIENTE.....	16
2.1.9.2.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	17
2.1.9.2.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	17
2.1.10 INDICADOR DE GESTIÓN	17
2.1.11 SISTEMA INFORMÁTICO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERP).....	18
2.1.12 RIESGO	18
2.2 METODOLOGÍA	19
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	20
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	20
3.1.1 MISIÓN	20
3.1.2 VISIÓN	20
3.1.3 VALORES CORPORATIVOS.....	21
3.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	21

3.2 PRODUCTOS MÁS VENDIDOS	23
3.3 PROVEEDORES IMPORTANTES	24
3.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN	25
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO.....	26
4.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	26
4.2 MATRIZ BCG	27
4.3 ANÁLISIS FODA.....	28
4.4 MATRIZ EFI	30
4.5 MATRIZ EFE	31
4.6 MATRIZ INTERNA-EXTERNA	32
4.7 ANÁLISIS FINANCIERO	34
4.7.1 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.....	34
4.7.2 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA...	37
4.7.3 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL.....	39
4.7.4 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL...	43
4.7.5 ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS	47
CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO	49
5.1 MISIÓN	49
5.2 VISIÓN.....	49
5.3 VALORES CORPORATIVOS.....	49
5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	50
5.5 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	51
5.6 ESTRATEGIAS DEL PLAN	51
CAPÍTULO VI: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	53
6.1 OBJETIVOS POR TIPO DE PERSPECTIVA.....	53
6.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	54
6.1.2 PERSPECTIVA CLIENTE	54
6.1.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	54
6.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.....	54
6.2 MAPA ESTRATÉGICO	55
6.3 INDICADORES DE GESTIÓN	55
6.3.1 METAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	56
6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	58
6.5 RIESGOS ESTIMADOS.....	59
6.5.1 CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....	60
6.5.2 MATRIZ DE RIESGO	62
6.5.3 PLANES DE ACCIÓN PARA RIESGOS	62
6.5.4 GESTIÓN DE RIESGOS	64
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
REFERENCIAS.....	67
ANEXOS	69
ESTADOS FINANCIEROS.....	69

RESUMEN

En este Estudio se procederá a integrar y controlar una empresa de servicios a través de un modelo de gestión por resultados, con el que se pueda mejorar el rendimiento y la producción en todas las áreas que lo ameriten. Muchas veces las empresas familiares no pueden expandir su territorio debido a que los accionistas no se ponen de acuerdo al tomar decisiones, porque cada uno quiere su propio beneficio, es aquí el punto de partida que conlleva a realizar un estudio que consiste en determinar la situación actual de la empresa Poly S.A., para la elaboración de un plan estratégico que ayude a mejorar el desempeño de la misma, a través de la aplicación de un sistema de gestión por resultados, basado en la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, que contribuirá con el desarrollo de la empresa enfocándose principalmente en las Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje e Innovación. En el primer capítulo se describen los Antecedentes de la Empresa Poly S.A. acompañado del Problema Planteado según el diagnóstico elaborado dentro del presente proyecto, el Objetivo General y los Objetivos Específicos; en el segundo capítulo se detalla la descripción teórica de las herramientas matemáticas y administrativas utilizadas tales como: el Análisis Organizacional Interno y Externo, el Cuadro de Mando Integral con sus respectivas Perspectivas, la Planeación Estratégica, Análisis Financiero y Análisis de Riesgo. En el tercer capítulo se describe el diagnóstico actual de la empresa Poly S.A., partiendo desde las Cinco Fuerzas de Porter incluyendo la Misión, Visión, Valores, Estructura Organizacional y Canal de Distribución. En el cuarto capítulo se procede a realizar el Análisis de los Ratios Financieros, el Análisis Horizontal y el Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados Integral. En el quinto capítulo se elabora un plan estratégico en base a las cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral, tomando en cuenta todas las mejoras efectuadas dentro de la organización. Y finalmente en el sexto capítulo se diseña el Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores, la cuantificación de los riesgos de los posibles eventos que impidan la consecución del plan estratégico y las respectivas conclusiones y recomendaciones.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Cinco Fuerzas de Porter.....	7
Gráfico 2 Matriz BCG.....	8
Gráfico 3 Matriz FODA	9
Gráfico 4 Matriz Interna-Externa.....	10
Gráfico 5 Modelo de Planificación Estratégica	15
Gráfico 6 Perspectivas del Balanced Scorecard	17
Gráfico 7 Organigrama de Poly S.A.	21
Gráfico 8 Canal de Distribución de Poly S.A.....	25
Gráfico 9 Análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter	27
Gráfico 10 Matriz BCG de Poly S.A.	28
Gráfico 11 Matriz FODA de Poly S.A.....	30
Gráfico 12 Análisis de la Matriz Interna-Externa.....	33
Gráfico 13 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera Año 2011	35
Gráfico 14 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera Año 2012	35
Gráfico 15 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera Año 2013	36
Gráfico 16 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera Año 2011-2012	38
Gráfico 17 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera Año 2012-2013	38
Gráfico 18 Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral Año 2011	40
Gráfico 19 Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral Año 2012	41
Gráfico 20 Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral Año 2013	42
Gráfico 21 Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral Año 2011-2012	44
Gráfico 22 Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral Año 2012-2013	45
Gráfico 23 Organigrama propuesto para Poly S.A.	51
Gráfico 24 Mapa Estratégico.....	55
Gráfico 25 Matriz de Riesgo.....	62

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Tipo de Indicadores.....	18
Cuadro 2 Productos más vendidos por categoría en Poly S.A.	24
Cuadro 3 Principales Proveedores de Poly S.A.....	24
Cuadro 4 Matriz EFI	31
Cuadro 5 Matriz EFE	32
Cuadro 6 Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera	34
Cuadro 7 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera.....	37
Cuadro 8 Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral	39
Cuadro 9 Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral.....	43
Cuadro 10 Ratios Financieros de Poly S.A.	47
Cuadro 11 Objetivos por Tipo de Perspectiva.....	53
Cuadro 12 Perspectiva Financiera	54
Cuadro 13 Perspectiva Cliente.....	54
Cuadro 14 Perspectiva Procesos Internos.....	54
Cuadro 15 Perspectiva Aprendizaje e Innovación.....	54
Cuadro 16 Indicadores de Gestión.....	56
Cuadro 17 Metas y Umbrales	57
Cuadro 18 Cuadro de Mando Integral.....	58
Cuadro 19 Intervalos del Nivel de Impacto.....	60
Cuadro 20 Intervalos del Grado de Peligro de los Riesgos	61
Cuadro 21 Cuantificaciones de los Riesgos	61
Cuadro 22 Gestión de Riesgos.....	64

ABREVIATURAS

BCG	Boston Consulting Group.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
MEFI	Matriz de Evaluación de Factores Internos.
MEFE	Matriz de Evaluación de Factores Externos.
BSC	Balanced Scorecard.
CMI	Cuadro de Mando Integral.
ERP	Planificación de Recursos Empresariales.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

En una organización es muy importante que la toma de decisiones por parte del gerente asegure la sostenibilidad en el mediano y largo plazo, a fin de mejorar la productividad de la empresa es necesario que estas decisiones sean ejecutadas de forma clara, concisa y precisa, pero al existir factores externos que pueden perjudicar de alguna manera el bienestar de la misma, es conveniente adaptar algún sistema que pueda actuar en conjunto con estas decisiones.

El propósito de este trabajo es desarrollar un sistema de gestión por resultados que permita integrar indicadores financieros y no financieros para potenciar la administración de una empresa con domicilio principal en la ciudad de Milagro y una sucursal en la ciudad de Quevedo, cuya actividad es la compra y venta al por mayor de todo tipo de mercadería de consumo, así como la instalación, explotación y administración de supermercados, que sea capaz de generar una retroalimentación que permita alcanzar los objetivos planteados.

Se pueden aplicar diversos métodos para llevar un control más eficaz y eficiente en una organización. Uno de estos es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral que proporciona a los ejecutivos un equipo de herramientas esenciales para garantizar éxito competitivo futuro.

Mediante este método es posible integrar la misión y la visión de la organización, para estructurar un correcto y adecuado sistema de gestión en el que se puede medir el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico de la organización desde cuatro perspectivas importantes: finanzas, procesos internos, clientes y aprendizaje e innovación.

1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

Todo inicia desde el año de 1978 donde un grupo familiar conformado por cinco hermanos empezaron sus actividades comerciales, comenzando con un negocio informal ubicado en la calle García Moreno de la ciudad de Milagro. La empresa con el pasar del tiempo gracias al esfuerzo y dedicación de sus administradores, en el año de 1998 se convirtió en una empresa competitiva a nivel cantonal. Al cabo de algunos años

los accionistas actuales de Poly S.A. tuvieron una visión distinta del negocio. Se separaron de la empresa familiar y conformaron una nueva organización, conocida como Poly S.A.

Poly S.A. conformada por dos hermanos, se creó con el fin de atender las necesidades de los comerciantes de la población del cantón Milagro así como de sus cantones y parroquias contiguas, debido a la gran cantidad de comercio al por mayor y por menor que se realiza dentro de este área.

Esta empresa familiar se fundó en el año 2002, cuyo giro de negocio se estableció en tres formatos de venta: mayorista, distribución y autoservicio. Ofreciendo al mercado una gran gama de productos de consumo masivo de los principales proveedores ecuatorianos para atender las necesidades de todos sus clientes ya sean estos mayoristas, minoristas o consumidores finales.

Dentro de sus primeros años de actividad, Poly S.A. fue una organización muy uniforme, en cuanto a las funciones administrativas: el departamento financiero empezó con poco personal y estos realizaban tareas específicas, solo existía el área de contabilidad y caja.

Con el pasar de los años la empresa comenzó a estructurarse de mejor manera en lo que respecta a sus departamentos, hasta el punto de crear las respectivas jefaturas para cada una de las áreas existentes en la actualidad.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema que suscita en Poly S.A. es el desacuerdo en las decisiones finales de inversión por parte de los dos accionistas de la empresa. Cada uno con estilos diferentes de gestión, un estilo analítico-conservador que justificaba un plan o estudio previo antes de realizar una inversión y el otro estilo empírico-arriesgado que apoyado en la experiencia adquirida a través de los años, llevaría a la inversión sin antes efectuar un estudio. En consecuencia, esta disyuntiva provoca que la organización no pueda seguir creciendo, dificultando su funcionamiento y consecuentemente el cumplimiento de su visión.

Además no cuenta con un plan estratégico activo dado que este se encuentra inconcluso, el Área de Planeación y Procesos de Poly S.A. tuvo por objetivo elaborar un plan estratégico, pero este no se finalizó.

En la actualidad es fundamental adaptar y seguir un plan estratégico, ya que la innovación es de vital importancia para la supervivencia de las organizaciones.

A pesar de que Poly S.A. ha sabido mantener buen prestigio ofreciendo variedad de productos al por mayor y al por menor con reconocidas marcas de calidad, hasta la fecha no ha tenido la oportunidad de trabajar con un sistema de gestión por resultados que permita establecer objetivos estratégicos que contribuyan al beneficio de los procesos en todas sus áreas en el mediano y largo plazo.

Por tal motivo es necesario y conveniente diseñar un modelo de gestión por resultados, para resolver problemas y mejorar procesos que afecten su rendimiento.

1.3 OBJETIVO GENERAL

Realizar un diagnóstico general de la empresa Poly S.A., para elaborar un plan estratégico alineado a la visión y misión de la compañía y monitorear el cumplimiento del mismo, mediante un modelo de gestión por resultados utilizando la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, para poder controlar los principales indicadores en la perspectiva: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje e innovación.

1.3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un diagnóstico financiero y organizacional mediante una investigación de campo en base a los años 2011, 2012 y 2013.
2. Determinar qué implicaciones estratégicas necesita la organización, para la elaboración de un plan estratégico.
3. Determinar los objetivos y estrategias alineados a la nueva misión, visión y valores elaborados para el plan estratégico.
4. Diseñar un sistema de gestión por resultados utilizando la metodología del Balanced Scorecard.
5. Determinar los principales riesgos que afectarían el cumplimiento del plan estratégico propuesto para la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

El presente proyecto es un requisito previo de grado, que permitirá obtener el título de Ingeniero Comercial y Empresarial, en el cual se aplicarán los conocimientos teóricos y prácticos que se han adquirido a lo largo de los años de estudios universitarios.

Se investiga la aplicación de la gestión por resultados en las empresas del Ecuador, donde se utilizará la metodología del BSC o CMI. Esta metodología nos permitirá desarrollar los conocimientos que son aplicables en el mundo laboral. Sin duda alguna, la planeación estratégica, la gestión eficiente junto con la satisfacción del cliente son fundamentales para la generación de beneficios y por ende el cumplimiento de los objetivos propuestos de una organización.

En la actualidad una gran mayoría de las empresas de nuestro país practican una administración improvisada y son muy pocas las empresas que se basan en un sistema de gestión por resultados para poder alcanzar objetivos, por lo que es necesario para las empresas diseñar un sistema de gestión óptimo con el que puedan lograr el cumplimiento de un plan estratégico, a fin de maximizar el beneficio de la organización, satisfacer las necesidades del cliente, utilizar eficientemente los recursos, controlar los procesos internos y desarrollar el talento humano.

1.5 ALCANCE

El alcance en este proyecto está determinado a establecer objetivos estratégicos que permitan lograr el cumplimiento de la misión y visión de la empresa en análisis, tomando como referencia el desempeño de la misma en los años 2011, 2012 y 2013.

Mediante una investigación de campo dentro de la organización que abarcará las áreas de procesos, recursos humanos, clientes y financiera. Está investigación no va a cambiar procesos ya existentes, ni tampoco a mejorar el servicio al cliente que da la empresa, sino que buscará describir la funcionalidad que tiene la empresa y sus actores más importantes.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 MARCO CONCEPTUAL

2.1.1 CINCO FUERZAS DE PORTER

El beneficio de un sector viene definido por el poder grupal de las cinco fuerzas de Porter. Este beneficio puede ser intenso y suave, dependiendo de la rentabilidad que la empresa reciba sobre la inversión. Beneficio intenso cuando la rentabilidad no es grande y beneficio suave si la rentabilidad es elevada. Para las estrategias de una empresa se vuelve muy importante hallar un posicionamiento contra estas cinco fuerzas o usarlas a su favor. (Ramírez, 2008)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Cuando una empresa nueva entra por primera vez en un sector introduce competencias innovadoras, desea alcanzar una parte del mercado y en ocasiones recursos nuevos. Estas empresas nuevas que entran a un sector se enfrentan a algunas dificultades. (Ramírez, 2008)

Economías de escala: La alternativa por la que las empresas optan para poder estar a un mismo nivel con los competidores en cuanto a costos, es entrar al nuevo sector con instalaciones a gran escala (si el caso lo amerita). (Ramírez, 2008)

Diferenciación del producto: Las compañías que se introducen por primera vez en un mercado se ven obligadas a invertir en la creación de su propia marca, para poder establecer una diferenciación ante marcas de compañías ya existentes. (Ramírez, 2008)

Necesidades de capital: Existe una fuerte inversión financiera inicial para las empresas debido a los gastos no recuperables de publicidad e investigación y desarrollo. (Ramírez, 2008)

Desventajas de costes independientes del tamaño: Grandes son las desventajas de costos que experimenta una empresa nueva al momento de ingresar a un sector, tales como: la experiencia adquirida a través del tiempo por la empresa en los procesos internos, el acceso a nuevos proveedores, la tecnología aplicada, quedar al margen de las subvenciones oficiales de las cuales participan las empresas existentes. (Ramírez, 2008)

Acceso a los canales de distribución: Es difícil para una empresa nueva acceder a los canales de distribución de un sector, mientras sean limitados los canales minoristas o mayoristas del sector que pertenece (Ramírez, 2008).

Política del gobierno: Hay varios controles que el gobierno puede aplicar para limitar o prohibir el ingreso de nuevas empresas a un sector por ejemplo: impuestos, acceso a materia prima, permisos, etc. (Ramírez, 2008).

El poder de compradores y proveedores

Los compradores poseen de cierta forma poder sobre el mercado debido a que pueden provocar una reducción en los precios y exigir mejor calidad en los productos. Los proveedores tienen poder de negociación porque pueden utilizar mecanismos que influyan sobre la disminución de la calidad y el aumento de los precios en el mercado. Esta interacción de los participantes de un sector conlleva a que los beneficios de este mismo se reduzcan. Encontrar clientes y proveedores que tengan bajo poder para influir adversamente en las decisiones de una empresa se convierte en algo muy importante. (Ramírez, 2008)

Productos sustitutos

Son de alta limitación, ya que los precios de los productos sustitutos pueden actuar como frontera para los precios del producto de un sector en particular. (Ramírez, 2008)

La empresa debería prestar atención a aquellos productos sustitutos que son fabricados y obtienen mayores beneficios que el sector al cual pertenecen, ósea tiene una ventaja en la relación calidad-precio. (Ramírez, 2008)

Lucha por una posición en el mercado

La rivalidad entre los competidores de un sector se ve reflejada por el posicionamiento del mercado. (Ramírez, 2008)

Hay muchas estrategias de rivalidad como la publicidad, precios competitivos y lanzamiento de nuevos productos que los competidores de un sector pueden aplicar para obtener una mayor posición en el mercado. (Ramírez, 2008)

Gráfico 2.1 – Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Ramírez, T. (2008).
Elaborado por: Los Autores.

2.1.2 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

Es de gran utilidad la Matriz BCG cuando las carteras de negocios se enfrentan en distintas industrias. Esta se caracteriza por estar compuesta de dos variables donde se ubican a los negocios: (Ponce, 2006)

1. La posición relativa que ocupa en el mercado. (Ponce, 2006)
2. La variación porcentual de las ventas. (Ponce, 2006)

La Matriz BCG se constituye por cuatro cuadrantes los cuales se detallan a continuación:

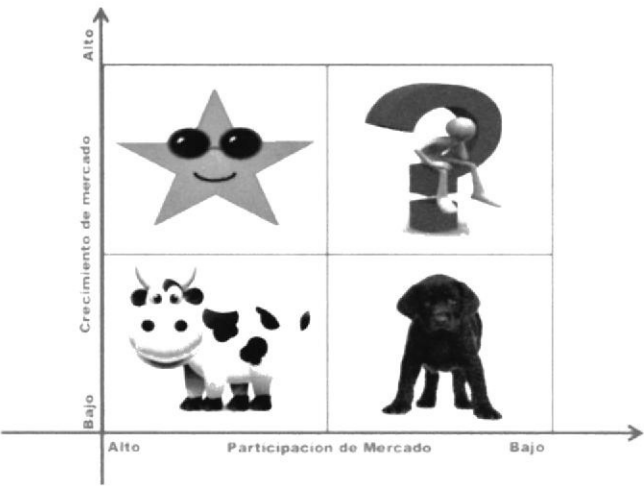
Cuadrante 1: Las interrogantes. Tienen una parte pequeña de posición en el mercado pero pertenecen a un mercado de alto crecimiento competitivo. Su nombre proviene debido a que la empresa tiene que ver si emplea una estrategia intensiva de mercado para poder reforzar esos productos, si desarrolla nuevos productos o si finalmente los vende. (Ponce, 2006)

Cuadrante 2: Las estrellas. Las conforman productos que poseen grandes oportunidades de generar mayor rentabilidad y crecimiento para la organización. (Ponce, 2006)

Cuadrante 3: Las vacas. Se desenvuelven en un mercado de poco crecimiento pero tienen una porción relativamente grande en el mercado. (Ponce, 2006)

Cuadrante 4: Los perros. Luchan en un mercado con limitado o poco crecimiento y poseen muy poca participación de mercado. (Ponce, 2006)

Gráfico 2.2 –Matriz BCG



Fuente: David, F. R., (1997) “Conceptos de administración estratégica”, capítulo 6: "Análisis y Elección de la Estrategia", Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, México.
Elaborado por: Los Autores

2.1.3 ANÁLISIS FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Para realizar una evaluación de los atributos internos y externos en una organización, es necesario utilizar el Análisis FODA, que consiste en determinar las fortalezas y debilidades (atributos internos), así como las oportunidades y amenazas (atributos del entorno). El uso de esta herramienta ayuda a diagnosticar con mayor claridad, en qué condiciones se encuentra una determinada organización. (Ponce, 2006)

Fortalezas y Debilidades: Todas aquellas actividades que contribuyen positivamente dentro de la organización, y que se realizan aprovechando las capacidades del personal y utilizando eficientemente los recursos, son consideradas fortalezas; mientras que las debilidades se manifiestan como vulnerabilidades que se pueden presentar al no realizar debidamente estas actividades. (Ponce, 2006)

Oportunidades y Amenazas: Factores o atributos externos que se presentan como una ayuda al desarrollo y superación en una organización se definen como oportunidades, sin embargo también existen obstáculos externos conocidos como amenazas, que hacen difícil aprovechar estas oportunidades. (Ponce, 2006)

Gráfico 2.3 – Matriz FODA

	Beneficios para alcanzar un objetivo	Perjuicios para no lograr un objetivo
Origen Interno (Atributos de la organización)	Fortalezas	Debilidades
Origen Externo (Atributos del entorno)	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Thompson et. al. (1998), Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía", Editorial McGrawHill, primera edición en español, México, p.98.
Elaborado por: los Autores.

2.1.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Para la elaboración de la Matriz EFI se utilizan las debilidades y fortalezas diagnosticadas en el Análisis FODA, donde se otorga una ponderación a cada atributo interno, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1, además estos atributos deben ser evaluados en un intervalo de 1 a 4, donde 1 representa una evaluación baja o poco significativa y 4 representa una evaluación alta o muy significativa, luego se multiplica la ponderación del atributo interno con la evaluación del mismo. Al final se suman todas las multiplicaciones para obtener el resultado de la matriz. (Ponce, 2006)

2.1.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Para la elaboración de la Matriz EFE se utilizan las oportunidades y amenazas diagnosticadas en el Análisis FODA, donde se otorga una ponderación a cada atributo externo, la suma de las ponderaciones debe ser igual a 1, además estos atributos deben

ser evaluados en un intervalo de 1 a 4, donde 1 representa una evaluación baja o poco significativa y 4 representa una evaluación alta o muy significativa, luego se multiplica la ponderación del atributo externo con la evaluación del mismo. Al final se suman todas las multiplicaciones para obtener el resultado de la matriz. (Ponce, 2006)

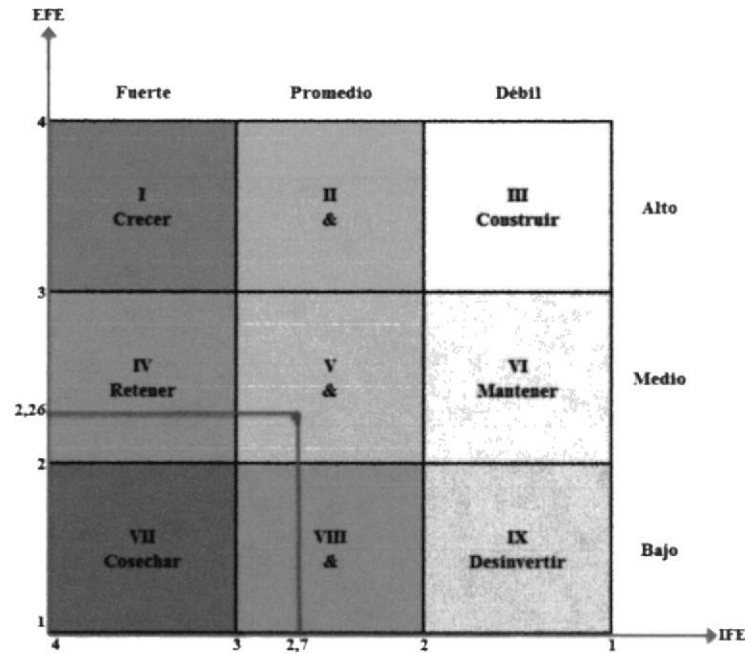
2.1.6 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

En el eje “x” se colocan los totales ponderados de la Matriz EFI obtenida a través del Análisis FODA, se divide en fuerte, medio y débil; y en el eje “y” se colocan los totales ponderados de la Matriz EFE, también obtenida del Análisis FODA, se divide en alto, medio y bajo (Ponce, 2006).

Ponce (2006, p.11) explica que “la matriz también se divide en tres grandes espacios con implicaciones estratégicas o recomendaciones” como se puede apreciar en el gráfico 4:

- 1. Crecer y Construir: celdas I, II o III
- 2. Retener y Mantener: celdas IV, V o VI
- 3. Cosechar o Desinvertir: celdas VII, VIII y IX

Gráfico 2.4 – Matriz Interna-Externa



Fuente: David, F. R., Conceptos de administración estratégica, quinta edición, Capítulo 6: Análisis y Elección de la Estrategia, p.210, tomada a su vez de Michael Allen, "Diagramming for What's WATT", en Corporate Planning: Techniques and Applications, eds. R. Allio y M. Pennington (N.Y., 1979).
Elaborado por: Los Autores

2.1.7 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es una técnica o herramienta que mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia (Jiménez, García y Sierra, 2002).

El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al todo (Jiménez et al., 2002).

2.1.7.1 RATIOS FINANCIEROS

Los ratios financieros (o indicadores financieros) son magnitudes relativas de dos valores numéricos extraídos de los estados financieros de una empresa. A menudo se utiliza en contabilidad, con objeto de tratar de evaluar la situación financiera global de una empresa u otra organización. Los ratios financieros pueden ser utilizados por los administradores dentro de una empresa, los accionistas actuales y potenciales (propietarios) de una empresa, y por los acreedores de una empresa. Los analistas financieros utilizan los ratios financieros para comparar las fortalezas y debilidades en diversas empresas. Si las acciones de una compañía se negocian en un mercado financiero, el precio de mercado de las acciones se utiliza para el cálculo de determinados ratios financieros (Jiménez et al., 2002).

Ratios de Liquidez:

Estos autores dicen que la **“Razón de Circulante:** Razón de liquidez que mide el número de veces que el activo circulante de una compañía cubre su pasivo circulante” (Emery, Finnerty & Stowe, 2000, p.89)

$$\text{Razón Circulante} = \frac{\text{Activo Circulantes}}{\text{Pasivo Circulantes}}$$

Los autores indican que **“Razón de Rapidez (Prueba del Ácido):** Razón de liquidez que mide el número de veces que una compañía puede cubrir su pasivo circulante (a corto plazo), empleando su activo circulante (pero sin incluir sus inventarios, que son menos líquidos)” (Emery et al., 2000, p.89)

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Circulantes} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivos Circulantes}}$$

Ratio de Efectividad o Prueba Superácida: Es el índice más exacto de liquidez, ya que solamente se consideran las cuentas de efectivos y equivalentes de efectivo. El índice ideal es 0,5. (K., 2012)

$$\text{Prueba Superácida} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes de Efectivo}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

Los autores redactan que “**Razón de Capital de Trabajo:** El capital de trabajo neto expresado como una proporción de las ventas” (Emery et al., 2000, p.89)

$$\text{Razón de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Pasivo Circulante}}{\text{Ventas}}$$

Los autores dicen que “**Razón de efectivo:** La proporción del activo de una compañía que se mantiene como efectivo” (Emery et al., 2000, p.89)

$$\text{Razón de Efectivo} = \frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes de Efectivo}}{\text{Total de Activos}}$$

Ratios de Rentabilidad

Rendimiento sobre el Activo (ROA): Expresa la rentabilidad en relación a la inversión en los activos de la compañía. (Emery et al., 2000)

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total de Activos}}$$

Rendimiento sobre el Patrimonio (RSC): Es el rendimiento del patrimonio de los accionistas, donde el patrimonio incluye el capital, el excedente capital y las utilidades retenidas. (Emery et al., 2000)

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

Según los autores el “**Margen de Utilidad Bruta:** Utilidad bruta dividida entre las ventas. Es la fracción de cada dólar por ventas que queda después de pagar el costo de ventas” (Emery et al., 2000, p.94)

$$\text{Margen de Utilidad Bruta} = \frac{\text{Utilidad Bruta}}{\text{Ventas}}$$

Los autores establecen que el “**Margen de Utilidad Neta:** Utilidad neta dividida entre las ventas. Es la fracción de cada dólar por ventas que queda después de pagar todos los gastos” (Emery et al., 2000, p.94)

$$\text{Margen de Utilidad Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Rentabilidad por Acción: Es el rendimiento que genera la empresa por cada acción. (K., 2012)

$$\text{Rentabilidad por Acción} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Número de Acciones}}$$

Ratios de Endeudamiento:

Endeudamiento a Corto Plazo: Es la cantidad de deuda a corto plazo por cada dólar del patrimonio. (Emery et al., 2000)

$$\text{Endeudamiento a Corto Plazo} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Endeudamiento a Largo Plazo: Es la cantidad de deuda a largo plazo por cada dólar del patrimonio. (Emery et al., 2000)

$$\text{Endeudamiento a Largo Plazo} = \frac{\text{Pasivo No Corriente}}{\text{Patrimonio}}$$

Endeudamiento Total: Es la cantidad de deuda por cada dólar del patrimonio. (Emery et al., 2000)

$$\text{Endeudamiento Total} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Patrimonio}}$$

Los autores explican que la “**Razón de Deuda:** (...) es la fracción del activo de una compañía que se financia con deuda” (Emery et al., 2000, p.92)

$$\text{Razón de Deuda} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

Ratios de Gestión:

Los autores redactan que la “**Razón de rotación de Inventario:** Razón de rotación de activo que indica cuántas veces los inventarios se renuevan en un año” (Emery et al., 2000, p.91)

$$\text{Rotación de Inventario} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario}}$$

Días Promedio de Inventario: Según los autores “(...) es el tiempo promedio que transcurre entre la adquisición del inventario y la venta de las mercancías” (Emery et al., 2000, p.586)

$$\text{Días Promedio de Inventario} = \frac{360}{\text{Rotación de Inventario}}$$

Para los autores la “**Razón de Rotación de Cuentas por Cobrar:** El número de veces que las cuentas por cobrar cambian totalmente en un año” (Emery et al., 2000, p.90)

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

Días Promedio de Cobro: Los autores dicen que “(...) es el número promedio de días que se requieren para cobrar las cuentas por cobrar” (Emery et al., 2000, p.586)

$$\text{Días Promedio de Cobro} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Cobrar}}$$

Rotación de Cuentas por Pagar: Mide el número de veces que la compañía efectúa los pagos de las cuentas por pagar durante un periodo. (K., 2012)

$$\text{Rotación de Cuentas por Pagar} = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Cuentas por Pagar}}$$

Días Promedio de Pago: Es el tiempo que transcurre desde que se efectúa la compra de la mercadería o inventario hasta el momento en el que se realiza el pago de efectivo por esas compras de mercadería. (K., 2012)

$$\text{Días Promedio de Pago} = \frac{360}{\text{Rotación de Cuentas por Pagar}}$$

Para los autores el “**Ciclo de Conversión de Efectivo:** El tiempo que transcurre entre el pago de las cuentas por pagar de una compañía y la recepción de efectivo de sus cuentas por cobrar” (Emery et al., 2000, p.586)

$$\text{Ciclo de Conversión de Efectivo} = \text{Días Promedio de Inventario} + \text{Días Promedio de Cobro} - \text{Días Promedio de Pago}$$

2.1.8 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estrategias tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas (Fernández, 2004).

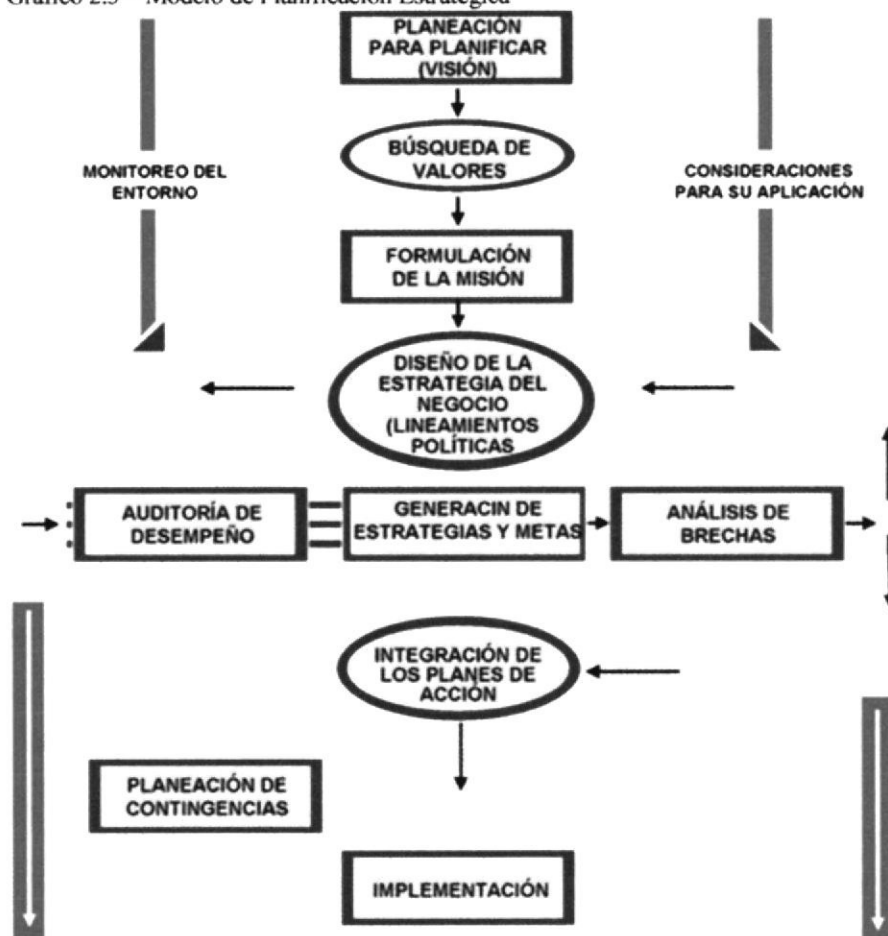
La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro (Fernández, 2004).

En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante (Fernández, 2004).

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias

importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa (Fernández Romero, 2004).

Gráfico 2.5 – Modelo de Planificación Estratégica



Fuente: Modelo de Gerencia Estratégica Modificado. (Goodstein & Pfeiffer, 1998)

2.1.9 BALANCED SCORECARD (BSC) O CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

El BSC o CMI es una herramienta de gestión que permite centrar e integrar las estrategias de una empresa, llevando estas hacia todos los niveles de la organización mediante un control y monitoreo de indicadores financieros y no financieros para lograr la consecución de las estrategias planificadas. (Martín y Reyes, 2008)

Esta herramienta es útil para monitorear las distintas actividades organizacionales en base a su visión y estrategias. El CMI convierte la visión y estrategia en objetivos e indicadores dentro de las perspectivas financiera, clientes, procesos y crecimiento e innovación. También tiene una visión completa de la organización llevando a la empresa a alcanzar sus objetivos en base a la misión, visión y

estrategias establecidas. Convirtiéndose en pilar importante del sistema de información que ayuda al sistema de control de gestión de la organización a cumplir su objetivo, el cual es mejorar la competitividad a largo plazo. (Martín et al., 2008)

Dentro de su aplicación en la alta gerencia, el CMI busca ser una herramienta útil para implantar las estrategias que la organización desea cumplir y no en un sistema de valoración de resultados. Una correcta elección de los objetivos e indicadores dentro de la aplicación de un cuadro de mando integral conlleva la determinación de la línea de impulso de la organización, su medición y la forma como la dirección estratégica puede guiarse. De esta forma el cuadro de mando integral da más énfasis a los objetivos en vez de un conjunto de indicadores. (Martín et al., 2008)

Es un grave error dentro de la dirección estratégica de las organizaciones de hoy en día, basarse solo en indicadores financieros ya que eso genera una visión tardía de las acciones estratégicas emprendidas en el pasado. (Martín et al., 2008)

2.1.9.1 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1.9.2.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales, indicadores tales como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costos unitarios, entre otros, midiendo así la creación de valor para la organización. (Altair Consultores, 2005)

2.1.9.2.2 PERSPECTIVA CLIENTE

Refleja el posicionamiento de la organización en el mercado, identificando los segmentos de clientes, define la proposición de valor para los clientes objetivo. Generalmente los indicadores considerados en esta perspectiva son: la satisfacción y retención del cliente, así como la adquisición de nuevos clientes, rentabilidad del cliente y la participación del mercado en donde la organización participa. Si los clientes valoran la calidad constante, la entrega puntual, la innovación constante y el alto rendimiento de los productos y servicios ofrecidos por la organización, es entonces que las habilidades, los sistemas y procesos que intervienen la producción de productos y servicios adquieren mayor valor para la organización. (Altair Consultores, 2005)

2.1.9.2.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Identifica los procesos internos que impactaran en mayor medida en la satisfacción del cliente. Algunos indicadores de esta perspectiva son: productividad, calidad e innovación de productos y servicios. Esta perspectiva contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros. (Dávila, 1999)

2.1.9.2.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

La formación y crecimiento de una organización proceden principalmente de las personas, los sistemas y los procesos. La disponibilidad de recursos materiales y el trabajo de las personas son la clave de éxito en las organizaciones para lograr la estrategia: los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor. (Altair Consultores, 2005)

Gráfico 2.6 – Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



Elaborado por: Los Autores

2.1.10 INDICADOR DE GESTIÓN

Los indicadores de gestión “se definen en el marco del pensamiento estratégico de la organización, el cual debe orientar el quehacer de cada uno de los procesos y responsables de la gestión” (Atehortúa, Bustamante, Calderón, González, Valencia y Zabala, 2005, p.101)

Los autores dicen que “para la definición de indicadores, los procesos de la organización deben ser vistos con el enfoque de efectividad total, de tal forma que

serán identificados sus insumos, resultados y clientes, y así determinar las mediciones de la gestión de los mismos procesos” (Atehortúa et al., 2005, p.101)

“Estos indicadores pueden ser orientados hacia la medición de algunos de los factores que se presentan” (Atehortúa et al., 2005, p.101) a continuación:

Cuadro 2.1 – Tipos de Indicadores

Tipos de Indicadores			
Eficiencia (Recursos)	Eficacia (Atributos)	Efectividad (Impacto)	Otros
Mano de Obra	Calidad	Rendimiento	Gestión Ambiental
Materia Prima	Oportunidad	Productividad	Gestión Financiera
Máquinas y equipos	Amabilidad	Cobertura	Gestión del Talento Humano
Tiempos	Confiabilidad	Participación	
Gastos			

Fuente: Atehortúa, Bustamante, Calderón, González, Valencia de los Ríos & Zabala. (2005). Factores de Medición.
Elaborado por: Los Autores

2.1.11 SISTEMA INFORMÁTICO DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES (ERP)

Planificación de Recursos Empresariales: Es un sistema informático que ayuda a organizar todos los recursos que se utilizan en una empresa. (López, 2010) Entre estos:

- 1. Finanzas (Contabilidad, pagos, cobros, etc.)
- 2. Pedidos e inventario (pedidos de venta, compra, almacenes, recepciones, etc.)
- 3. Relaciones en el negocio (Clientes, proveedores, acreedores, contactos, etc.)
- 4. Fabricación (órdenes de producción de productos, recursos)
- 5. Demás áreas (Activos fijos, proyectos, etc.)

2.1.12 RIESGO

El riesgo está asociado a la probabilidad de que ocurra un evento negativo para el logro de los objetivos organizacionales y a la severidad del impacto que tendrá la ocurrencia de ese evento respecto a éstos. Sin embargo un factor adicional por considerar en la definición del riesgo es que la severidad no depende sólo de la ocurrencia del evento en sí mismo, sino también de la capacidad de la organización para responder ante él cuando ocurra. (Atehortúa et al., 2005, p.113)

Los riesgos se deben analizar mediante métodos cualitativos, semicuantitativos o cuantitativos. Una vez analizados se procede a evaluarlos para determinar el nivel de peligro que representa para la organización. (Atehortúa et al., 2005)

2.2 METODOLOGÍA

El punto de partida es realizar un diagnóstico, empleando investigación exploratoria para conocer cómo opera la organización, como está conformada la empresa, estructura organizacional, procesos claves para su correcto funcionamiento, personas facultadas para tomar decisiones, observar los procesos y detectar problemas de gestión que ocurren en la empresa.

Para obtener la información requerida se utilizó investigación descriptiva, usando cuestionarios con preguntas adecuadas para realizar entrevistas a los principales gerentes de la empresa (Financiero, Planificación y Procesos, Recursos Humanos, Comercial, etc.).

Para poder determinar los atributos externos, internos y el tipo de estrategias que necesita aplicar la empresa se procederá a utilizar el análisis de: Las Cinco Fuerzas de Porter, la Matriz BCG, el Análisis FODA con aplicativos matemáticos como la Matriz EFI, la Matriz EFE y la Matriz Interna-Externa.

Una vez determinado el tipo de estrategia, el siguiente paso será analizar la parte financiera de la empresa, mediante el análisis vertical y horizontal del Estado de Situación Financiera y el Estado de Resultados, luego se seleccionará diferentes ratios financieros para una mayor evaluación. Los años 2011, 2012 y 2013, han sido considerados para determinar en qué condiciones financieras se encuentra la organización.

Una vez conocida la situación financiera de la empresa, se determinará indicadores importantes para que el plan estratégico se lleve a cabo mediante la metodología del BSC.

Finalmente se diseñará el CMI que permitirá controlar el cumplimiento de los objetivos vinculados a la misión y visión del plan estratégico, a través de los indicadores financieros y no financieros evaluados; y la matriz de riesgo para los posibles riesgos a encontrarse.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Poly S.A. es una empresa familiar dedicada a la compra y venta de productos de consumo masivo, encargada de abastecer al mercado local de la ciudad de Milagro, sus alrededores en un radio de 10 km, y los cantones de Babahoyo, El Triunfo y La Troncal. Esta empresa compra mercadería en grandes cantidades a cadenas proveedoras de insumos de gran importancia dentro de la región costa principalmente y el resto del país.

Opera bajo tres formatos de venta: distribuidor, mayorista y autoservicio. De esta forma logra satisfacer las necesidades de clientes comerciantes (mayoristas y minoristas) y consumidores finales.

En el formato de venta como distribuidor Poly S.A. se centra en la entrega logística de productos a sus clientes finales. En esta modalidad intervienen el servicio al cliente por medio de un call center y la bodega. Call center recepta el pedido de productos de los clientes y estos transmiten estos pedidos hacia la bodega, donde se efectúa el despacho y posteriormente se realiza la distribución de los productos a esos clientes por medio de la red logística.

Poly S.A. en su formato de venta mayorista ofrece a sus clientes toda la gama de productos que tiene a su disposición, con el objetivo de realizar una venta de gran volumen a buenos precios.

Finalmente el formato de venta de autoservicio, se lo realiza brindando a su clientela en general la infraestructura de su tienda (almacén), para que estos escojan según las necesidades requeridas.

3.1.1 MISIÓN

“Comercializar productos de consumo masivo al por mayor, rentablemente, manteniendo una relación de beneficio mutuo con nuestros clientes y proveedores, y desarrollando nuestro personal bajo una política de responsabilidad social empresarial.”

3.1.2 VISIÓN

“Ser el proveedor preferido del pequeño y mediano comercio ecuatoriano”

3.1.3 VALORES CORPORATIVOS

- 1. Soy amable y atento
- 2. Soy ordenado
- 3. Soy honrado y ahorrativo
- 4. Estoy predispuesto a cooperar
- 5. Me desempeño en el logro de resultados

3.1.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa Poly S.A. dentro de su organización cuenta con un total de 330 colaboradores, de los cuales 257 laboran en la ciudad de Milagro y 73 laboran en la ciudad de Quevedo. Dentro del funcionamiento de la empresa la mayor cantidad de trabajadores se encuentra en la ciudad de Milagro, debido a que la parte administrativa que controla la sucursal de Quevedo se encuentra centralizada en la matriz (Milagro).

Gráfico 3.7 – Organigrama de Poly S.A.



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

Directorio: Es el escalón más alto de la empresa, donde se encuentra el presidente quien es uno de los dueños de la misma. El presidente junto con el gerente general quien es el otro dueño son las personas más importantes en Poly S.A., ya que son quienes toman las decisiones.

Gerencia General: El gerente general es la persona que se encarga de llevar el control de todas las áreas y departamentos de la empresa, entre sus principales funciones se encuentra la gestión y supervisión de las diferentes actividades operativas y administrativas que se ejecutan diariamente, además se encarga de hacer cumplir las políticas y reglamentos internos; e informar al directorio como marcha la empresa.

Área Financiera y Administrativa: En este área el gerente financiero y administrativo está al mando del área financiera y administrativa, encargado de organizar, planificar, dirigir y controlar los departamentos de presupuesto, contabilidad, tesorería, crédito y cobranzas, legal, recursos humanos y servicios administrativos.

Área de Logística: Dentro del área logística de la empresa se encuentra la gestión del almacén (Inventario) principal de Poly S.A., donde se guardan los productos que se comercializan bajo los tres formatos de ventas. Dentro de las funciones principales que realiza el jefe del área logística están: efectuar todos los despachos de mercadería hacia los clientes (mayoristas o minoristas) en la modalidad de ventas de distribuidor, atender y transferir las solicitudes de mercadería requeridas por el autoservicio.

Área Comercial: Este departamento se encuentra administrado por el gerente comercial, quien es el encargado de la planeación, organización, dirección y control de los departamentos de ventas, marketing y publicidad y servicio al cliente.

Departamento de Ventas: Este departamento es administrado por el jefe de ventas, quien se encarga de coordinar, controlar y hacer cumplir los planes y objetivos de ventas de las líneas de productos, dirigir a los supervisores de ventas, dar seguimiento a los vendedores (mayoristas y cobertura), comunicar novedades, transmitir información y brindarle atención al cliente.

Departamento de Marketing: Este departamento está a cargo del jefe de marketing, quien es responsable de realizar el plan de marketing de cada año y verificar su cumplimiento, responsable del área de servicio al cliente, responsable de autorizar las mercaderías e impulsadoras en el autoservicio, negociar cabeceras de góndolas y

espacios destinados para los proveedores, responsable de las promociones de autoservicio y las promociones de bodega, volantes y publicidad, y elaboración de planes de ventas con los clientes.

Departamento de Servicio al Cliente: El área de servicio al cliente está coordinado por el jefe de marketing, y un asistente es quien se encarga de realizar las funciones de: Gestionar un buen servicio en cuanto a las devoluciones de mercaderías que realizan los clientes y asesorar la gestión de ventas para obtener un mínimo de devoluciones de mercaderías.

Área de Planificación y Procesos: Se encuentra conformada por un gerente de planificación y procesos, un jefe de planificación de procesos y un asistente de planificación y procesos. Las funciones del gerente de planificación y procesos se centran en darle seguimiento y control a las áreas de ventas y el área de logística según los planes corporativos. En cuanto a las funciones del asistente se encuentran la planeación de mejora continua interna de procesos y su aplicación. Trabajo que va en coordinación con todas las áreas de la empresa.

Departamento de Compras: La principal función y muy importante para Poly S.A. que ejerce este gerente es el abastecimiento de mercadería, es decir el inventario para la venta.

Seguridad y Salud Ocupacional: En este departamento la persona quien está al mando se encarga de revisar y aprobar las políticas de seguridad de acuerdo a las disposiciones legales, ocuparse del control de las enfermedades ocupacionales y ejecutar planes de primeros auxilios y evacuación en caso de incendios.

Auditoría Interna: En este departamento se cuenta con un auditor principal y un asistente, quienes están encargados de agregar valor y mejorar las operaciones de Poly S.A.

3.2 PRODUCTOS MÁS VENDIDOS

Estas categorías de productos sin importar la marca representan aproximadamente el 80% de las ventas anuales de Poly S.A.

Cuadro 3.2 – Productos más vendidos por categoría en Poly S.A.

Aceite Comestible	Atunes
Café	Azúcar
Papeles Higiénicos	Galletas
Pañales	Avenas y Harinas
Sardinas	Aliños y Condimentos
Granos	Pastas
Salsas Frías	Margarinas
Cuidado Oral	Leche en Polvo
Caramelos y Chupetes	Jabones de tocador
Leches Líquidas	Cuidado Capilar
Chocolates	Cuidado Íntimo
Fórmulas Infantiles	Chocolates en Polvo
Embutidos	Repostería
Yogures y Postres	Gaseosas
Mantecas	Cereales
Jugos Líquidos	Solubles
Sal	Duraznos y Cocktail de Frutas
Máquinas de Afeitar	Chicles y Gomas
Pañitos Húmedos	Desodorantes

Fuente: Poly S.A.

El 20% restante está representado por una variedad de productos alimenticios, de aseo personal y de limpieza y uso para el hogar.

3.3 PROVEEDORES IMPORTANTES

Debido a la buena imagen y prestigio con sus proveedores y dado el giro del negocio en el que se desenvuelve Poly S.A., cuenta con una amplia suma de proveedores que se presentan a continuación:

Cuadro 3.3 – Principales Proveedores de Poly S.A.

Agripac S.A.
Calbaq S.A.
Corporación Superior Corsuperior S.A.
Distribuidora Dispacif S.A.
Industrial Danec S.A.
Jabonería Wilson S.A.
Johnson & Johnson del Ecuador S.A.
Negocios Industriales Real NIRSA S.A.
Productos Alimenticios y Licores Cía. Ltda. Proalco
Productos Tissue del Ecuador S.A.
Pydaco Product. y Distrib. Comerciales Cía. Ltda.
Sociedad Industrial Ganadera El Ordeño S.A.
Sumesa S.A.
Tropicalimentos S.A.
Unidal Ecuador S.A.
Universal Sweet Industries S.A.
Vargas (Almacén)
Unilever Ecuador S.A.
Compañía Azucarera Valdez S.A.

Fuente: Poly S.A.

3.4 CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución de Poly S.A. cuenta con tres formatos:

- 1. La distribución a clientes mayoristas y minoristas
- 2. La provisión a clientes mayoristas y minoristas
- 3. El autoservicio a clientes mayoristas, minoristas y consumidores finales

Gráfico 3.8 – Canal de Distribución de Poly S.A.



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

4.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Amenaza de Nuevos Competidores

Dado que la Poly S.A., actúa como proveedor de productos a pequeñas y mediana empresas, existe un riesgo alto de que estas empresas evolucionen y se conviertan en competidores directos.

Rivalidad y Competencia del Mercado

Poly S.A. cuenta con muchos competidores que se dividen en dos grupos:

Competidores Directos que son todos los distribuidores y mayoristas de la ciudad de Milagro donde está ubicada la matriz principal y en la ciudad de Quevedo donde se encuentra la sucursal.

Competidores Indirectos: Son todas las empresas de autoservicios ubicadas en la ciudad de Milagro y Quevedo.

Poder de Negociación de los Clientes

Por el sector en el que está ubicado Poly S.A., el poder de negociación que tiene el cliente es medio-alto dado que existen muchos competidores en los tres formatos de venta que tiene la empresa, sin dejar de mencionar el gran trato que recibe el cliente, además que se otorga capacitaciones y asesoramiento en diferentes aspectos con el objetivo de mejorar el negocio en el caso de clientes mayoristas y minoristas.

Poder de Negociación de los Proveedores

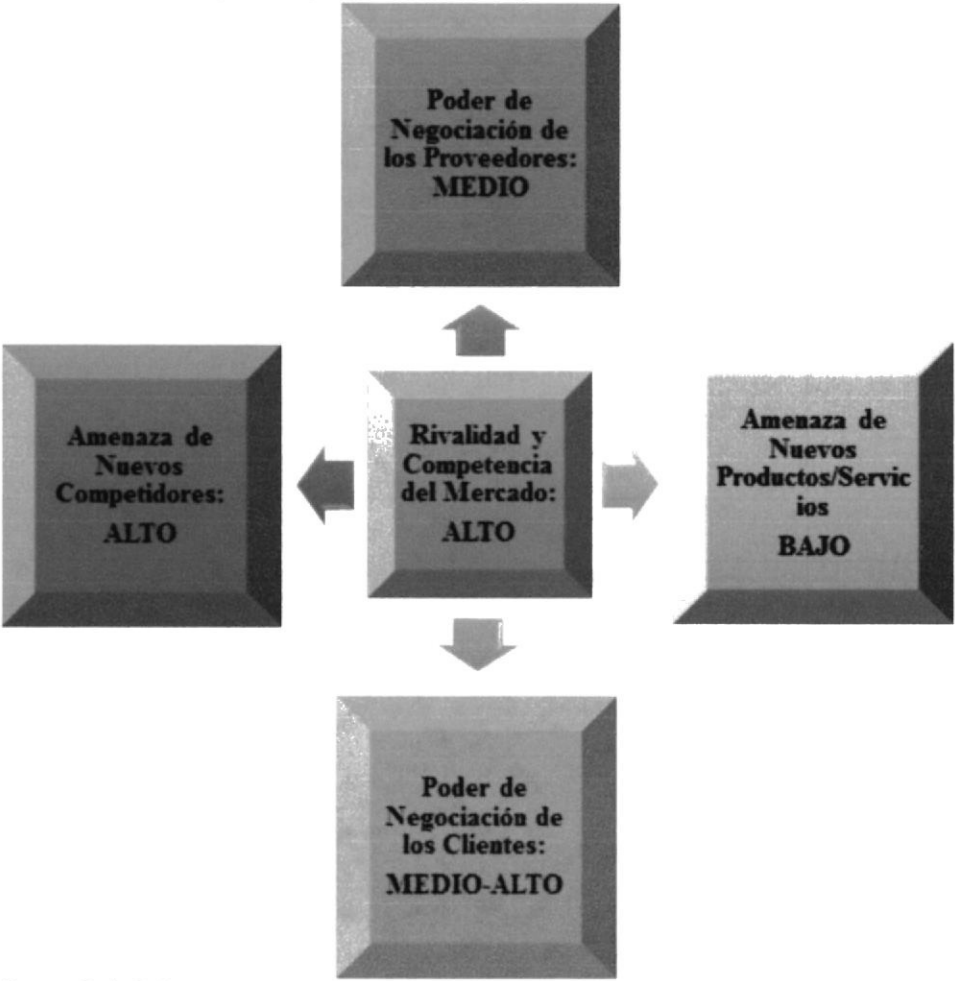
Existe una gran cantidad de proveedores para el sector en el que se encuentra Poly S.A. Debido a que es una empresa cuya principal actividad es la compra y venta de productos alimenticios, de uso personal y para el hogar; cuenta con una larga lista de proveedores de diversas marcas, por lo que la oferta de estas empresas varía en función al tipo de producto.

Amenaza de Nuevos Productos/Servicios

Debido a que Poly S.A., no cuenta con una amplia variedad en algunas categorías de productos, el ingreso de nuevos productos en estas categorías podría ser aprovechado por la competencia, para implementar estrategias para ganar poder de

mercado en estas categorías de productos.

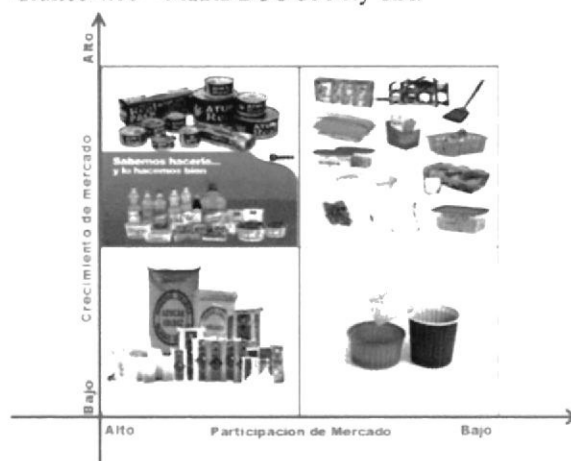
Gráfico 4.9 – Análisis de Las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

4.2 MATRIZ BCG

Gráfico 4.10 – Matriz BCG de Poly S.A.



Fuente: Poly S.A.

Elaborado por: Los Autores

Los artículos de bazar son considerados los productos interrogantes para Poly S.A., debido a que las ventas generan buena rentabilidad aunque el volumen de ventas es muy bajo.

Como productos estrellas se encuentran las atunes y aceites por el gran volumen de ventas que genera para la empresa, a más de que son la principal fuente de ingresos para Poly S.A.

Las tarrinas plásticas son los productos que menores ingresos generan en la empresa, además de no ser un mercado en crecimiento. Por tal motivo es considerado como producto perro para Poly S.A.

El azúcar es el producto vaca para Poly S.A. por que genera un gran volumen de ventas, sin embargo la rentabilidad obtenida no es la esperada.

4.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA se realizó en base al diagnóstico que se efectuó en la empresa Poly S.A., usando como metodología investigación exploratoria, a través de la observación de los diferentes procesos y actividades que transcurren día a día, y además se utilizó investigación descriptiva donde el instrumento principal fueron las entrevistas que se coordinaron con los gerentes y jefes de todas las áreas de la empresa, quienes estuvieron predispuestos a colaborar con la información requerida, mediante la guía de un banco de preguntas.

Fortalezas:

1. Prestigio e imagen ante los proveedores e instituciones financieras.
2. Variedad de líneas de productos.
3. Imagen de los fundadores de la compañía.
4. Precios atractivos y competitivos en el mercado.
5. Cumplimiento con el entorno regulatorio.
6. Adecuada capacidad de almacenamiento de productos.
7. Calidad en el servicio brindado

Debilidades:

1. Desacuerdo en las decisiones finales de inversión por parte de los dos accionistas de la empresa.
2. Falta de comunicación interna y trabajo en equipo.
3. Bajo control de resultados en los departamentos.
4. Poca capacitación.
5. Ambiente laboral tenso y de alta presión

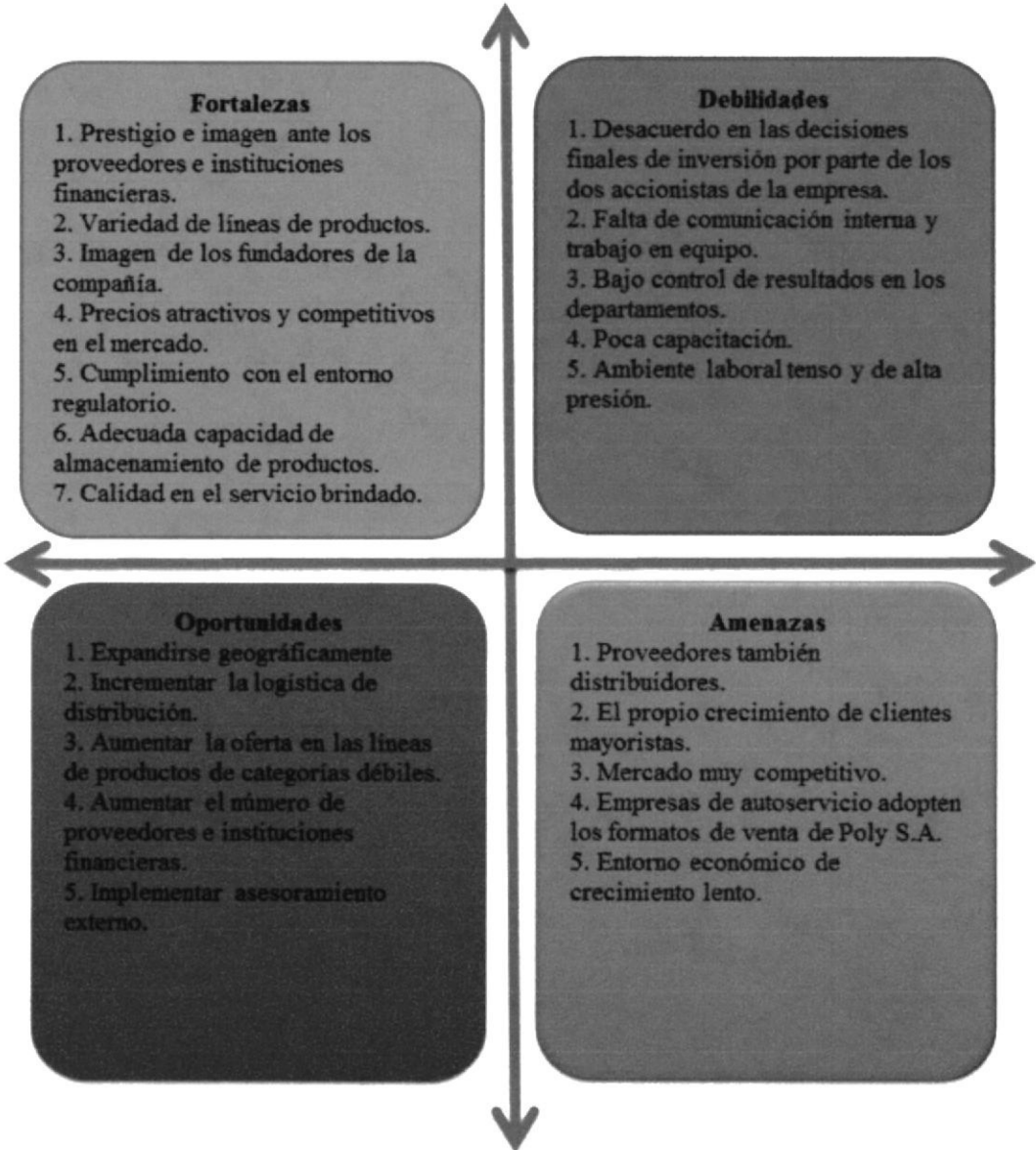
Oportunidades:

1. Expandirse geográficamente.
2. Incrementar la logística de distribución.
3. Aumentar la oferta en líneas de productos de categoría débiles.
4. Aumentar el número de proveedores e instituciones financieras.
5. Implementar asesoramiento externo.

Amenazas:

1. Proveedores también distribuidores.
2. El propio crecimiento de clientes mayoristas.
3. Mercado muy competitivo.
4. Empresas de autoservicio adopten formatos de venta de Poly S.A.
5. Entorno económico de crecimiento lento.

Gráfico 4.11 – Matriz FODA de Poly S.A.



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

4.4 MATRIZ EFI

Para la elaboración de la Matriz EFI se usaron las fortalezas y debilidades del Análisis FODA, en donde cada fortaleza y debilidad recibe una ponderación de acuerdo al nivel de importancia que representa para la empresa. Estas ponderaciones fueron establecidas de acuerdo a la opinión obtenida de cada uno de los gerentes y jefes, quienes a su vez evaluaron cada ponderación en un rango de 1 a 4, donde 1 representa una evaluación baja o poco significativa y 4 representa una evaluación alta o muy significativa.

Cuadro 4.4 – Matriz EFI

Factor	No.	Descripción de Factores Internos	Ponderación	Evaluación				Total
				Alto	Medio-Alto	Medio-Bajo	Bajo	
				4	3	2	1	
FORTALEZAS	1	Prestigio e imagen ante los proveedores e instituciones financieras	0,1	X				0,4
	2	Variedad de líneas de productos.	0,07			X		0,14
	3	Imagen de los fundadores de la compañía.	0,04		X			0,12
	4	Precios atractivos y competitivos en el mercado.	0,12		X			0,36
	5	Cumplimiento con el entorno regulatorio	0,05		X			0,15
	6	Adecuada capacidad de almacenamiento de productos.	0,1			X		0,2
	7	Calidad en el servicio brindado.	0,09		X			0,27
DEBILIDADES	1	Desacuerdo en las decisiones finales de inversión por parte de los dos accionistas de la empresa.	0,11	X				0,44
	2	Falta de comunicación interna y trabajo en equipo.	0,07			X		0,14
	3	Bajo control de resultados en los departamentos.	0,09			X		0,18
	4	Poca capacitación.	0,08				X	0,08
	5	Ambiente laboral tenso y de alta presión.	0,08			X		0,16
			1					2,64

Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

4.5 MATRIZ EFE

Para la elaboración de la Matriz EFE se usaron las oportunidades y amenazas del Análisis FODA, en donde cada oportunidad y amenaza recibe una ponderación de acuerdo al nivel de importancia que representa para la empresa. Al igual que en la matriz EFI, estas ponderaciones fueron establecidas de acuerdo a la opinión obtenida de cada uno de los gerentes y jefes, quienes a su vez evaluaron cada ponderación en un rango de 1 a 4, donde 1 representa una evaluación baja o poco significativa y 4 representa una evaluación alta o muy significativa.

Cuadro 4.5 – Matriz EFE

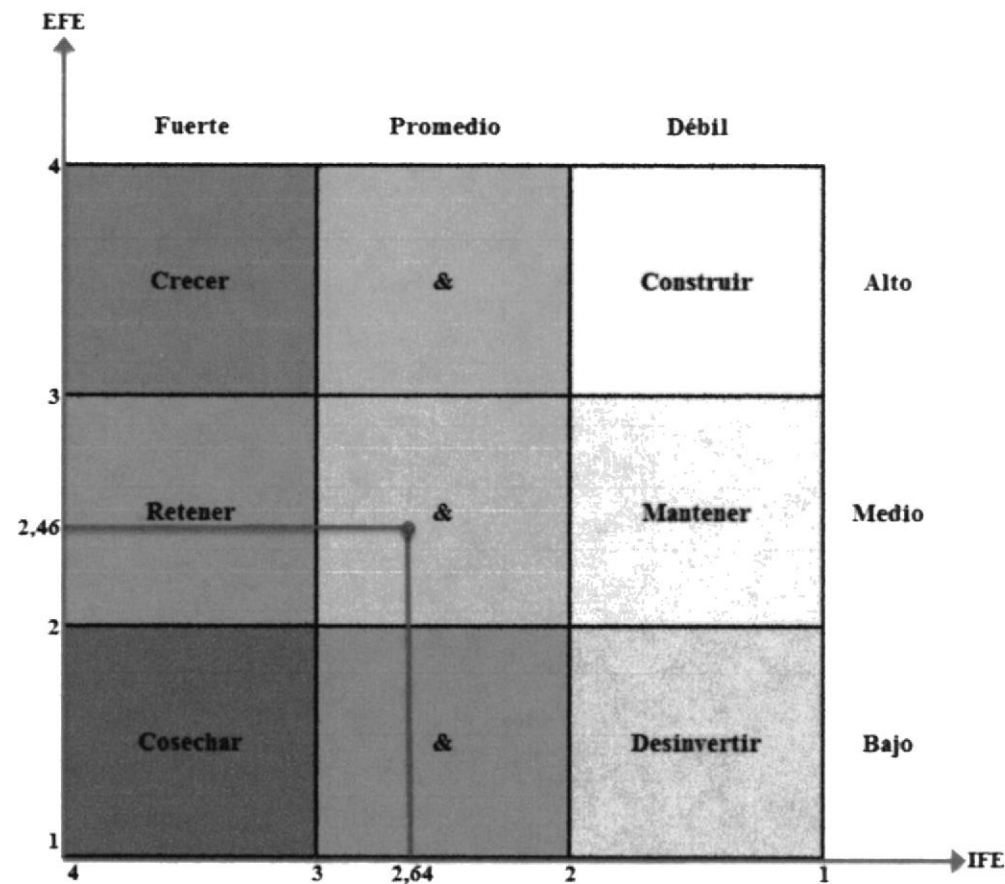
Factor	No.	Descripción de Factores Internos	Ponderación	Evaluación				Total
				Alto	Medio-Alto	Medio-Bajo	Bajo	
				4	3	2	1	
OPORTUNIDADES	1	Expandirse geográficamente.	0,1		X			0,3
	2	Incrementar la logística de distribución.	0,12	X				0,48
	3	Aumentar la oferta en las líneas de productos de categorías débiles.	0,1			X		0,2
	4	Aumentar el número de proveedores e instituciones financieras.	0,09		X			0,27
	5	Implementar asesoramiento externo.	0,11			X		0,22
AMENAZAS	1	Proveedores también distribuidores	0,13		X			0,39
	2	El propio crecimiento de clientes mayoristas.	0,09			X		0,18
	3	Mercado muy competitivo	0,11			X		0,22
	4	Empresas de autoservicio adopten los formatos de venta de Poly S.A.	0,1				X	0,1
	5	Entorno económico de crecimiento lento.	0,05			X		0,1
			1					2,46

Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

4.6 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

En la Matriz Interna-Externa se utilizaron los valores obtenidos en los totales de las matrices IFE y EFE, el eje horizontal corresponde a la Matriz IFE, mientras que el eje vertical corresponde a la Matriz EFE, una vez ubicados los valores en el plano se forma un punto que recomienda o sugiere que tipo de estrategias se deberían utilizar en el plan estratégico.

Gráfico 4.12 – Análisis de la Matriz Interna-Externa



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

En este análisis se determinó que Poly S.A. requiere implicaciones estratégicas de Retener y Mantener, que sugieren a la organización seguir en la penetración de mercado e innovar en su estilo estratégico de cartera o productos.

4.7 ANÁLISIS FINANCIERO

4.7.1 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

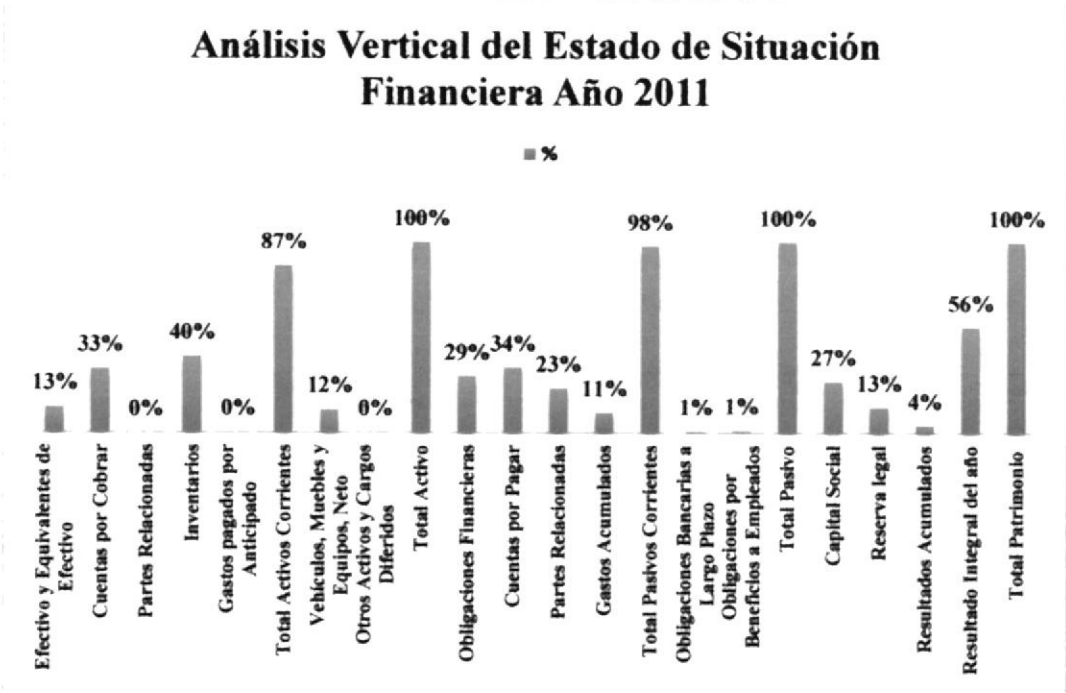
Cuadro 4.6 – Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera

ANÁLISIS VERTICAL			
Estado de Situación Financiera			
	2011	2012	2013
<u>ACTIVO</u>			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	13%	15%	14%
Cuentas por Cobrar	33%	41%	40%
Partes Relacionadas	0%	0%	0%
Inventarios	40%	31%	35%
Gastos pagados por Anticipado	0%	0%	1%
Total Activos Corrientes	87%	88%	89%
Vehículos, Muebles y Equipos, Neto	12%	11%	9%
Otros Activos y Cargos Diferidos	0%	2%	2%
Total Activo	100%	100%	100%
<u>PASIVO</u>			
Obligaciones Financieras	29%	23%	29%
Cuentas por Pagar	34%	40%	48%
Partes Relacionadas	23%	23%	3%
Gastos Acumulados	11%	12%	16%
Total Pasivos Corrientes	98%	97%	96%
Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	1%	0%	0%
Obligaciones por Beneficios a Empleados	1%	3%	4%
Total Pasivo	100%	100%	100%
<u>PATRIMONIO</u>			
Capital Social	27%	18%	14%
Reserva legal	13%	9%	7%
Resultados Acumulados	4%	41%	54%
Resultado Integral del año	56%	32%	25%
Total Patrimonio	100%	100%	100%

Fuente: Poly S.A.

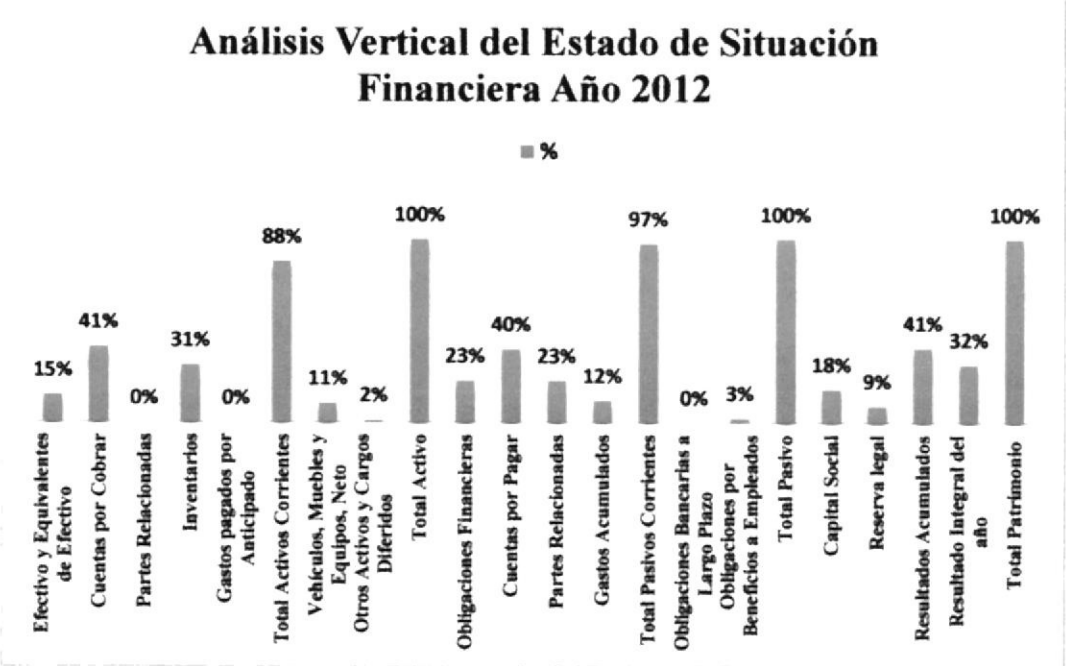
Elaborado por: Los Autores

Gráfico 4.13 – Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera Año 2011



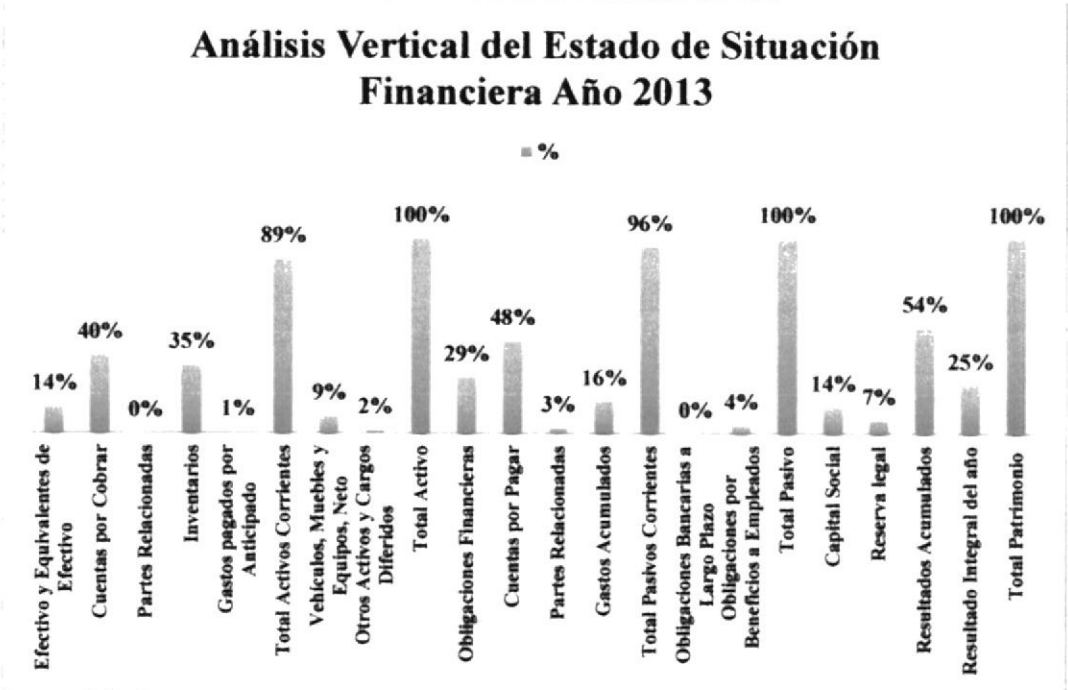
Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

Gráfico 4.14 – Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera Año 2012



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

Gráfico 4.15 – Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera Año 2013



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

4.7.2 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro 4.7 – Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera

ANÁLISIS HORIZONTAL				
Estado de Situación Financiera				
	2011-2012		2012-2013	
	Var. Abs	Var. Rel	Var. Abs.	Var. Rel
<u>ACTIVO</u>				
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$ 58.036,00	12%	\$ -80.628,40	-15%
Cuentas por Cobrar	\$ 275.068,40	22%	\$ -108.002,00	-7%
Partes Relacionadas	\$ -476,80	-100%	No hubo	No hubo
Inventarios	\$ -325.052,40	-22%	\$ 85.602,40	7%
Gastos pagados por Anticipado	\$ -17.766,40	-100%	\$ 17.955,60	No hubo
Total Activos Corrientes	\$ -10.191,20	-0,32%	\$ -85.072,40	-3%
Vehículos, Muebles y Equipos, Neto	\$ -64.103,20	-14%	\$ -81.530,80	-21%
Otros Activos y Cargos Diferidos	\$ 46.112,80	449%	\$ 6.586,40	12%
Total Activo	\$ -28.181,60	-1%	\$ -160.016,80	-4%
<u>PASIVO</u>				
Obligaciones Financieras	\$ -284.714,80	-34%	\$ -28.238,40	-5%
Cuentas por Pagar	\$ -4.882,40	-1%	\$ -97.873,20	-10%
Partes Relacionadas	\$ -115.876,80	-18%	\$ -492.103,20	-91%
Gastos Acumulados	\$ -19.344,80	-6%	\$ 12.020,80	4%
Total Pasivos Corrientes	\$ -424.818,80	-15%	\$ -606.194,00	-26%
Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	\$ -28.238,40	-100%	No Hubo	No hubo
Obligaciones por Beneficios a Empleados	\$ 17.505,60	41%	\$ 16.487,20	28%
Total Pasivo	\$ -435.551,60	-15%	\$ -589.706,80	-25%
<u>PATRIMONIO</u>				
Capital Social	\$ -	0%	\$ -	0%
Reserva legal	\$ -	0%	\$ -	0%
Resultados Acumulados	\$ 479.714,00	1373%	\$ 406.453,20	79%
Resultado Integral del año	\$ -72.348,00	-15%	\$ 23.240,80	6%
Total Patrimonio	\$ 407.366,00	48%	\$ 429.694,00	34%

Fuente: Poly S.A.

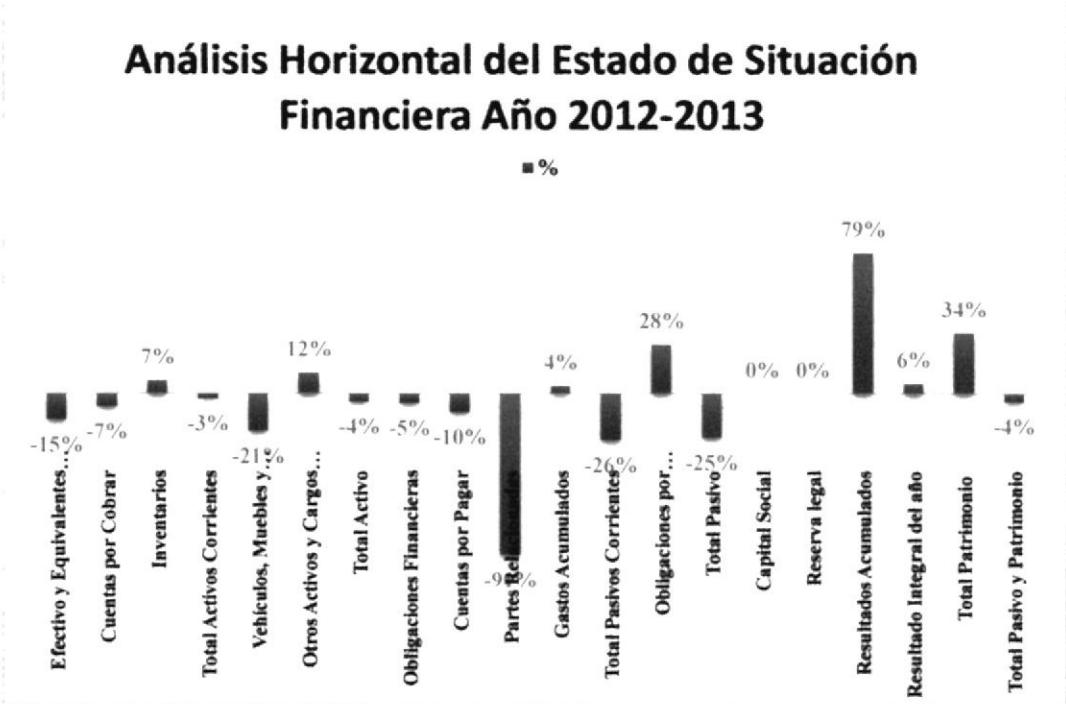
Elaborado por: Los Autores

Gráfico 4.16 Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera Año 2011-2012



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

Gráfico 4.17 – Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera Año 2012-2013



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

4.7.3 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

Cuadro 4.8 – Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral

ANÁLISIS VERTICAL			
Estado de Resultados Integral			
	2011	2012	2013
Ventas	100,00%	100,00%	100,00%
Costo de Venta	88,01%	88,25%	88,01%
Utilidad Bruta	11,99%	11,75%	11,99%
Gastos Administrativos	7,76%	8,35%	8,69%
Gastos de Ventas	0,36%	0,33%	0,29%
Gastos Financieros Netos	0,29%	0,21%	0,11%
Total Gastos	8,42%	8,90%	9,09%
Utilidad Operativa	3,57%	2,85%	2,90%
Otros Egresos Netos	0,17%	0,01%	0,08%
UAPT&IR	3,40%	2,84%	2,82%
Participación de Trabajadores	0,51%	0,43%	0,42%
Impuesto a la Renta	0,70%	0,62%	0,61%
Resultados Integral del Año	2,20%	1,79%	1,79%

Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

En el análisis vertical del Estado de Resultado Integral de la empresa Poly S.A. durante los periodos de los años 2011-2013 se destacan los siguientes resultados.

Gráfico 4.18 – Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral Año 2011

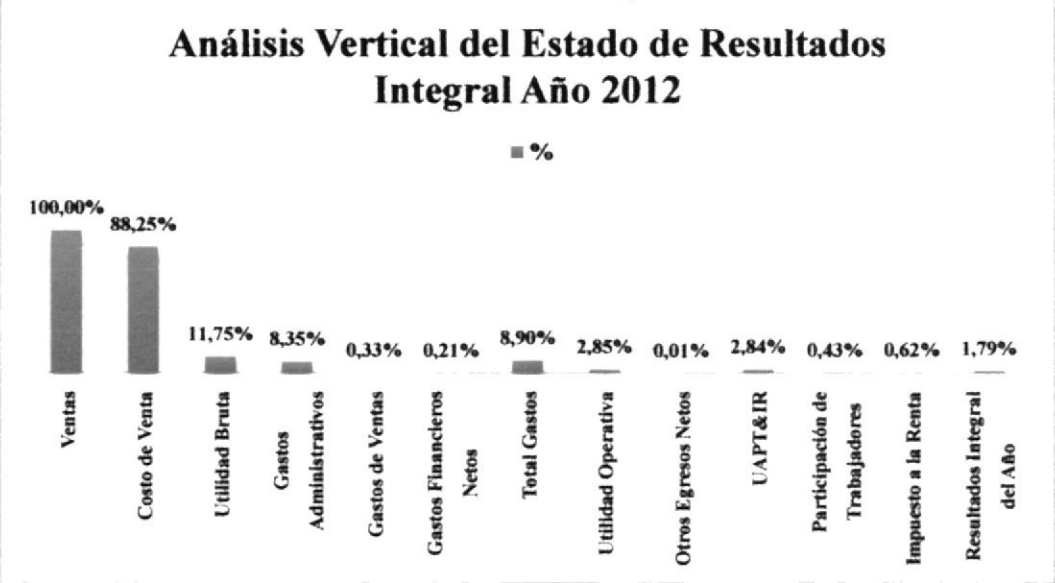


Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

En el año 2011, el costo de ventas representó el 88,01% del total de las ventas, generando una utilidad bruta del 11,99%. El total de gastos (administrativos, ventas, financieros netos) conforman el 8,42% de las ventas, generando una utilidad operativa para este mismo año del 3,57% y la utilidad neta, luego de haber pagado la participación a trabajadores e impuesto a la renta, representó el 2,20% de las ventas en este período.

La empresa durante este año manejó un costo de ventas elevado de 88,01% pero este no provocó una utilidad bruta negativa. Cabe recalcar que el costo de ventas es alto debido a que Poly S.A. se dedica a la compra y venta de productos de consumo masivo y posee una política de precios bajos para sus clientes mayoristas, provocando que la utilidad bruta sea muy aproximadamente un 12% en el año 2011.

Gráfico 4.19 – Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral Año 2012

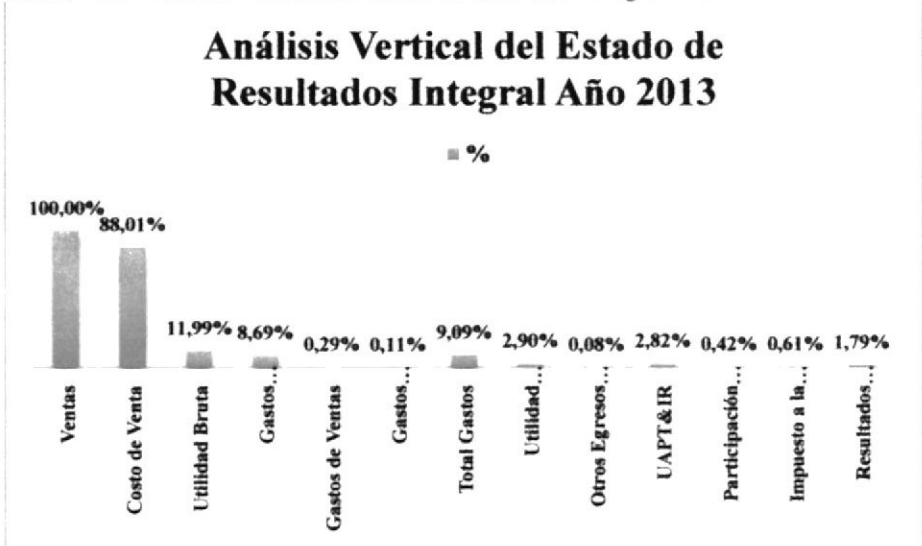


Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

El costo de ventas para el año 2012 fue del 88,25% del total de las ventas dando como resultado una utilidad bruta de 11,75% de las ventas del mismo año. El total de gastos donde se incluyen los gastos financieros (0,21%), ventas (0,33%) y los administrativos (8,35%) fueron del 8,90%, ocasionando una utilidad operativa del 2,85%. La utilidad antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta fue del 2,84%. La utilidad neta para este periodo fue 1,79% con relación a las ventas.

Durante el año 2012, Poly S.A. siguió manteniendo las políticas de precios bajos con sus clientes mayoristas, razón por la cual la variación en la utilidad bruta disminuyó unas pocas centésimas en comparación al año anterior, llegando a alcanzar el 11,75% del total de las ventas. Debido al pago de capital e intereses en obligaciones (Préstamo de \$1'400,000 a cuatro años plazo aprobada por la Superintendencia de Compañías que efectuó la empresa desde febrero del año 2009), el monto de gastos financieros en este año, fue del 0,21% del total de las ventas de este año.

Gráfico 4.20 – Análisis Vertical del Estado de Resultados Integral Año 2013



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

Para el año 2013 los costos de ventas se encuentran por debajo de las ventas totales, siendo el 88,01% de estas mismas, derivando una utilidad bruta del 11,99%. Los gastos totales fueron el 9,09% en este periodo, produciendo una utilidad operativa del 2,90% de las ventas de este año. Los otros egresos representaron una cantidad del 0,08% del total de las ventas de este periodo. La utilidad antes de participación a trabajadores representó el 2,89% de las ventas. Finalmente pagando la participación a los trabajadores y el impuesto a la renta se generó una utilidad neta del 1,79%.

En conclusión la utilidad bruta siguió manteniendo un valor muy cercano al 12% en el año 2013, debido a la constante política de precios bajos a clientes mayoristas que ha venido efectuando Poly S.A. los últimos tres años. Los gastos financieros netos fueron el 0,11% de las ventas, que representó el último pago de los saldos de intereses y capital de la emisión de obligaciones de la empresa, cuyo vencimiento fue en febrero del 2013. La participación de los trabajadores en este periodo representó el 0,42% de las ventas, (este derecho asciende al 15% de la utilidad líquida, sin ajustes tributarios, salvo precios de transferencias y otras arbitrariedades), el impuesto a la renta (de acuerdo a disposiciones legales la tarifa para el impuesto a la renta del 2013 se estableció en un 22%) representó el 0,61% de las ventas.

4.7.4 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL

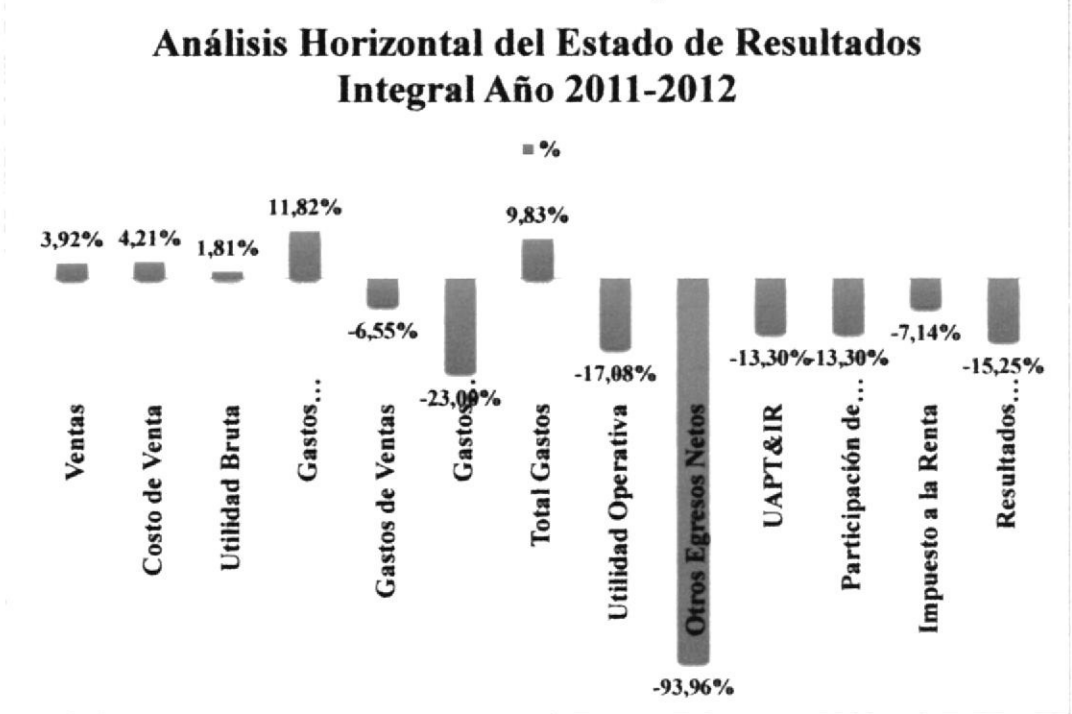
Cuadro 4.9 – Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral

ANÁLISIS HORIZONTAL				
Estado de Resultados Integral				
	2011-2012		2012-2013	
	Var. Abs.	Var. Relativa	Var. Abs.	Var. Relativa
Ventas	\$ 846.792,80	3,92%	\$ 1.356.461,60	6,04%
Costo de Venta	\$ 799.822,40	4,21%	\$ 1.139.962,00	5,75%
Utilidad Bruta	\$ 46.970,40	1,81%	\$ 216.499,60	8,21%
Gastos Administrativos	\$ 198.307,20	11,82%	\$ 192.950,80	10,29%
Gastos de Ventas	\$ -5.165,60	-6,55%	\$ -5.471,20	-7,42%
Gastos Financieros Netos	\$ -14.392,40	-23,00%	\$ -21.401,20	-44,42%
Total Gastos	\$ 178.749,20	9,83%	\$ 166.078,40	8,31%
Utilidad Operativa	\$ -131.778,80	-17,08%	\$ 50.421,20	7,88%
Otros Egresos Netos	\$ -34.002,40	-93,96%	\$ 16.893,60	773,09%
UAPT&IR	\$ -97.776,40	-13,30%	\$ 33.527,60	5,26%
Participación de Trabajadores	\$ -14.666,40	-13,30%	\$ 4.993,20	5,22%
Impuesto a la Renta	\$ -10.762,40	-7,14%	\$ 5.053,60	3,61%
Resultados Integral del Año	\$ -72.347,60	-15,25%	\$ 23.480,80	5,84%

Fuente: Poly S.A.

Elaborado por: Los Autores

Gráfico 4.21 – Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral Año 2011-2012



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

En el análisis horizontal del año 2012 con respecto al año 2011 y se puede destacar lo siguiente:

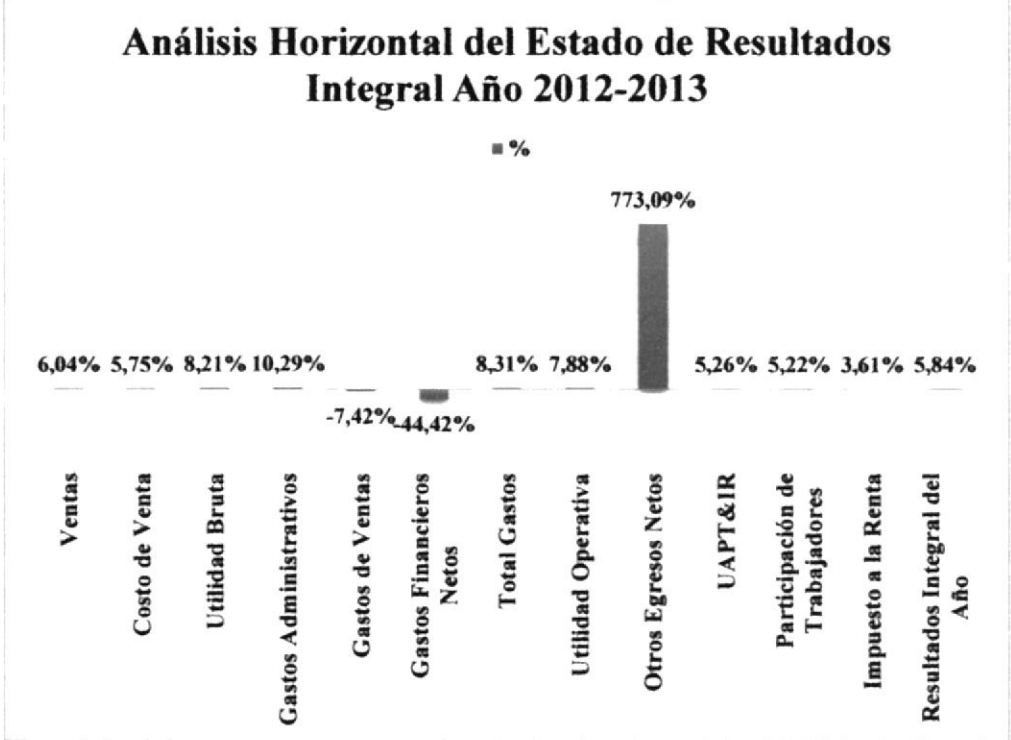
Las ventas netas tuvieron un incremento del 3,92% la cual representó un aumento de las ventas de \$846.792,80 dólares, el costo de ventas tuvo un incremento del 4,21% en relación al costo de ventas del año 2011, el cual en cifras monetarias fue de \$799.822,40 dólares y la utilidad bruta generada aumentó en un 1,81% en relación a la utilidad bruta del año 2011, lo que significó un alza de \$46.970,40 dólares.

En cuanto a los gastos, los administrativos se incrementaron en un 11,82% con relación al año 2011, representando \$198.307,20 dólares. Este incremento en los gastos administrativos se debe a los aumentos salariales de la nómina de la organización durante el año 2012. Los gastos de ventas disminuyeron en el 2012 en un 6,55% en comparación al año 2011, lo cual en cifras monetarias representó \$5.165,60 dólares, por otro lado los gastos financieros netos disminuyeron en un 23,00% en comparación al año 2011, lo que representó \$14.392,40 dólares. Los gastos totales se incrementaron en una proporción del 9,83% con relación al año 2011 que en cifras fueron \$178.749,20 dólares.

La utilidad operativa disminuyó en un 17,08% con relación a la utilidad operativa del año 2011, siendo equivalente a \$131.778,80 dólares. Los otros egresos disminuyeron un 93,96% con relación al año 2011, cuya cantidad en dólares fue de \$34.002,40 dólares.

Finalmente la utilidad neta o beneficio neto tuvo un decrecimiento de 15,25% en relación a la utilidad neta del ejercicio anterior, equivalente a \$72.347,60 dólares en cifras.

Gráfico 4.22 – Análisis Horizontal del Estado de Resultados Integral Año 2012-2013



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

Para efectuar el siguiente análisis se compararon las cifras del estado de resultado del año 2013 con las cifras del estado de resultado del año 2012.

Las ventas del año 2013 se incrementaron en un 6,04% con relación a las ventas del año 2012, equivalente a \$1'356.462,00 dólares, los costos de ventas aumentaron un 5,75% con relación al costo de ventas del año 2012, representando \$1'139.962,00 dólares, por tanto la utilidad bruta se incrementó en 8,21% con respecto a la utilidad bruta del año 2012, que en cifras representó \$216.499,60 dólares.

En cuanto a los gastos operativos, los gastos administrativos aumentaron en un 10,30% con respecto al año 2012, representando \$193.190,80 dólares. Los gastos de

venta disminuyeron en relación al 2012 en un 7,42%, que equivale a \$5.471,20 dólares. Los gastos financieros disminuyeron en 44,42% con respecto a los gastos financieros del año 2012, los cuales representan \$21.401,20 dólares en cifras. El total de gastos se incrementó en \$166.318,40 dólares, los cuales representan un incremento del 8,33% con relación al año 2012.

La utilidad operativa aumento un 7,84% con relación a la utilidad operativa del año 2012, que corresponde a \$50.181,20 dólares más que la obtenida en el año 2012. Los otros egresos aumentaron su valor en 773,09% con respecto a los otros egresos del 2012.

La utilidad antes de participación a trabajadores e impuesto a la renta aumento en un 7,91% con respecto al año 2012, en cifras equivale a \$50.421,20 dólares. La participación a trabajadores aumento en 5,22% con respecto a la participación a trabajadores del año 2012, siendo este incremento equivalente a \$33.287,60 dólares.

Para finalizar la utilidad neta se incrementó en 5,78% con relación a la utilidad neta del año 2012, que en cifras monetarias representó un valor de \$ 23.240,80 dólares.

4.7.5 ANÁLISIS DE RATIOS FINANCIEROS

Cuadro 4.10 – Ratios Financieros de Poly S.A.

RATIOS FINANCIEROS					
Liquidez			Endeudamiento		
			Endeudamiento a Corto Plazo (%)		
Razón Circulante (Veces)			2011	2012	2013
2011	2012	2013	322%	185%	102%
1,17	1,38	1,81	Endeudamiento a Largo Plazo (%)		
Prueba Ácida (Veces)			2011	2012	2013
2011	2012	2013	8,25%	4,73%	4,51%
0,63	0,89	1,1	Endeudamiento Total (%)		
Prueba Superácida (Veces)			2011	2012	2013
2011	2012	2013	331%	189%	106%
0,18	0,24	0,27	Endeudamiento de Activo (%)		
Capital de Trabajo (%)			2011	2012	2013
2011	2012	2013	77%	65%	52%
2%	4%	6%	Gestión		
Razón de Efectivo (%)			Rotación de Inventario (Veces)		
2011	2012	2013	2011	2012	2013
13%	15%	14%	13	17	17
Rentabilidad			Días Promedio de Inventario		
			2011	2012	2013
			28	21	21
Rentabilidad sobre el Activo (\$)			Rotación de Cliente (Veces)		
2011	2012	2013	2011	2012	2013
0,13	0,11	0,12	18	15	17
Rentabilidad sobre el Patrimonio (\$)			Días Promedio de Cobro		
2011	2012	2013	2011	2012	2013
0,56	0,32	0,25	21	24	21
Margen de Utilidad Bruta (%)			Rotación de Proveedores (Veces)		
2011	2012	2013	2011	2012	2013
11,99%	11,75%	11,99%	20	21	24
Margen de Utilidad Neta (%)			Días Promedio de Pago		
2011	2012	2013	2011	2012	2013
2,20%	1,79%	1,79%	18	17	15
Rentabilidad por Acción (\$)			Ciclo de Conversión de Efectivo (Días)		
2011	2012	2013	2011	2012	2013
0,82	0,7	0,74	30	28	28

Fuente: Poly S.A.

Elaborado por: Los Autores

En cuanto al análisis de los ratios financieros, Poly S.A. ha venido

incrementando su liquidez durante los tres años analizados, aunque no cuenta con la cantidad necesaria para cumplir con obligaciones en el corto plazo, demostrado mediante la prueba superácida, donde en el año 2013 se obtuvo un ratio de 0,27 veces, cuando lo ideal debe ser cerca de 0,5 veces. Vale destacar que la empresa ha ido aumentando su capital de trabajo, lo que es muy importante para generar más utilidad en la empresa.

Analizando los ratios de endeudamiento, se puede observar que Poly S.A. ha venido disminuyendo sus deudas de forma general, dado los inadecuados niveles de liquidez con los que cuenta la empresa es comprensible que las deudas en el corto plazo sean muy elevadas.

Debido a la disminución que Poly S.A. obtuvo en la utilidad neta en los años 2012 y 2013, la rentabilidad sobre el capital y la inversión se redujo considerablemente pasando de \$ 0,56 dólares en el 2011 a \$ 0,25 dólares en el año 2013, la rentabilidad generada por cada acción de la compañía también presentó una caída de \$ 0,82 dólares en el 2011 a \$ 0,74 dólares en el 2013.

De acuerdo a los ratios de gestión que se utilizaron para el análisis, se puede observar que Poly S.A., no ha venido manejando una adecuada administración en su ciclo de conversión de efectivo, debido a que se está cobrando muy tardíamente a los clientes y pagando cada vez más rápido a los proveedores, sin embargo la rotación del inventario ha incrementado su cuantía, lo que significa que la empresa está vendiendo con mayor rapidez sus productos.

CAPÍTULO V: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Dado que se realizó el análisis de la empresa Poly S.A. donde se determinaron aspectos generales de la situación actual de la empresa, se propone efectuar el diseño del plan estratégico donde se hizo un rediseño de la misión, se esclareció la visión ya que algunos términos estaban implícitos y se añadió valores a la cultura organizacional de la misma.

5.1 MISIÓN

“Comercializar productos de consumo masivo al por mayor generando gran rentabilidad, reflejándose en la satisfacción y la lealtad de los clientes y los proveedores, desarrollando un ambiente laboral equilibrado con un personal altamente capacitado, manteniendo una política de responsabilidad social, empresarial y ambiental”

5.2 VISIÓN

“Ser la empresa líder en proveer productos de consumo masivo a todos los pequeños y medianos comerciantes del Ecuador, reconocida por la excelente calidad de servicio, que utiliza un sistema de gestión por resultados”

5.3 VALORES CORPORATIVOS

1. Responsabilidad
2. Respeto
3. Compañerismo
4. Amabilidad
5. Predisposición
6. Eficiencia
7. Honradez

5.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de la estructura organizacional de Poly S.A. se realizaron algunos cambios en la ubicación de los departamentos y se incorporaron otros nuevos en base al diagnóstico realizado, para el cumplimiento de la nueva misión y visión propuestas.

Los departamentos de más alta jerarquía son la Presidencia y la Gerencia General, seguidos por los departamentos de Auditoria Interna, Seguridad y Salud Ocupacional, Departamento legal, el cual fue reubicado debido a que abarca aspectos generales dentro de la organización, no solo financieros; y se añadió el departamento de los Asesores, los cuales colaboran para los más altos niveles jerárquicos.

La organización se la subdividió en tres áreas importantes: Área de Planificación y Procesos, Área Financiera y Área Comercial. En este nivel se reubicó al departamento de Compras dentro del Área Financiera, ya que depende del presupuesto de la organización y no es un departamento independiente como se encontraba en la estructura organizacional anterior. El departamento de Logística se reubicó dentro del Área de Planificación y Procesos, porque este departamento es controlado muy de cerca por el Gerente de Planificación y Procesos.

Dentro del Área Comercial se encuentran los departamentos de: Ventas, Marketing, Servicio al Cliente y Crédito y Cobranza, este último reubicado en esta área. En el Área de Planificación y Procesos se encuentran los departamentos de: Sistemas y Logística, en este último se subdividen los departamentos de Almacenes y Distribución.

En la Gerencia Financiera se encuentran los departamentos de: Talento Humano, Compras, Presupuestos, Contabilidad, Tesorería y Servicios Administrativos, cada uno funcionando de forma integrada y en el mismo nivel.

Gráfico 5.23 – Organigrama propuesto para Poly S.A.



Fuente: Poly S.A.
Elaborado por: Los Autores

5.5 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

Los objetivos del plan estratégico para Poly S.A. se formularon en base al análisis de la empresa que se hizo en el Capítulo 4, enfocándose en las cuatro perspectivas que conforman el BSC.

- 1. Incrementar la utilidad neta mediante la optimización de las actividades operativas y financieras de la empresa.
- 2. Mejorar la liquidez a través del cumplimiento de una correcta gestión en la política de cobros y pagos.
- 3. Mejorar la percepción y el agrado del cliente a través de la eficiencia en el servicio brindado.
- 4. Aumentar los puntos de distribución a través de una correcta gestión logística.
- 5. Reducir la tensión y mejorar el ambiente laboral mediante reuniones de integración entre los colaboradores.
- 6. Aumentar el conocimiento de los colaboradores innovando la gestión de talento humano.

5.6 ESTRATEGIAS DEL PLAN

Las estrategias del plan se realizaron en función de los objetivos del plan estratégico, basándose también en los análisis realizados en el Capítulo 4.

- 1. Utilizar eficientemente los recursos en las actividades operativas.
- 2. Reducir los gastos financieros netos.

3. Reducir los días promedios de cobro.
3. Aumentar los días promedio de pago.
4. Disminuir el tiempo en la entrega de los pedidos.
5. Reducir las devoluciones de los pedidos.
6. Evaluar la capacidad real utilizada en los camiones.
7. Reducir los costos logísticos.
8. Evaluar el cumplimiento de los proveedores.
9. Mejorar el ambiente laboral.
10. Promover la unión e integración del personal.
11. Incentivar al personal.
12. Capacitar constantemente al talento humano.

CAPÍTULO VI: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

6.1 OBJETIVOS POR TIPO DE PERSPECTIVA

Para comenzar a diseñar el BSC o CMI, se emparejaron los objetivos del plan estratégico con las cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje e innovación, descritas en el Cuadro 6.11.

Cuadro 6.11 – Objetivos por Tipo de Perspectiva

No.	OBJETIVOS	TIPO DE PERSPECTIVA			
		Financiera	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje e Innovación
1	Incrementar la utilidad neta mediante la optimización de las actividades operativas y financieras de la empresa.	X			
2	Mejorar la liquidez a través del cumplimiento de una correcta gestión en la política de cobros y pagos.	X			
3	Mejorar la percepción y el agrado del cliente a través de la eficiencia en el servicio brindado.		X		
4	Aumentar los puntos de distribución mediante una correcta gestión logística.			X	
5	Reducir la tensión del ambiente laboral mediante reuniones de integración entre los colaboradores.				X
6	Aumentar el conocimiento de los colaboradores mediante la correcta gestión de los recursos.				X

Elaborado por: Los Autores

6.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuadro 6.12 – Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
FINANCIERA	Incrementar la utilidad neta mediante la optimización de las actividades administrativas y operativas de la empresa.	Utilizar eficientemente los recursos en las actividades de la organización
		Reducir los costos de la organización.
	Mejorar la liquidez a través del cumplimiento de una correcta gestión en la política de cobros y pagos.	Reducir los días promedio de cobro.
		Aumentar los días promedio de pago.

Elaborado por: Los Autores

6.1.2 PERSPECTIVA CLIENTE

Cuadro 6.13 – Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
CLIENTE	Mejorar la percepción y el agrado del cliente a través de la eficiencia en el servicio brindado.	Disminuir el tiempo en la entrega de pedidos.
		Reducir el número de devoluciones de clientes.

Elaborado por: Los Autores

6.1.3 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Cuadro 6.14 – Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
PROCESOS INTERNOS	Aumentar los puntos de distribución mediante una correcta gestión logística.	Evaluar la capacidad real utilizada en los camiones.
		Reducir los costos logísticos.
		Evaluar el cumplimiento de los proveedores.

Elaborado por: Los Autores

6.1.4 PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Cuadro 6.15 – Perspectiva Aprendizaje e Innovación

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ESTRATEGIA
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Reducir la tensión del ambiente laboral mediante reuniones de integración entre los colaboradores.	Mejorar el ambiente laboral.
		Promover la unión e integración del personal.
		Incentivar al personal.
	Aumentar el conocimiento de los colaboradores mediante la correcta gestión de los recursos.	Capacitar constantemente al talento humano.

Elaborado por: Los Autores

6.2 MAPA ESTRATÉGICO

Mediante el mapa estratégico se puede observar la relación entre las estrategias para cada perspectiva que se definieron en base a los objetivos del plan estratégico.

Gráfico 6.24 – Mapa Estratégico



Elaborado por: Los Autores

6.3 INDICADORES DE GESTIÓN

En las estrategias que se aplicarán para el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico, se definieron indicadores para monitorear, predecir y administrar el desempeño necesario para alcanzar una meta, los cuales se muestran el siguiente cuadro.

Cuadro 6.16 -- Indicadores de Gestión

PERSPECTIVA	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
FINANCIERA	Utilizar eficientemente los recursos en las actividades de la organización.	Rentabilidad Neta	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * 100$	%	Mensual
	Reducir los costos de la organización.	Reducción de Costos	$(\text{Costos Reales} / \text{Costos Presupuestados}) * 100$	%	Mensual
	Reducir los días promedio de cobro.	Días Promedio de Cobro	$(\text{Cuentas por Cobrar} / \text{Ventas Netas}) * 360$	Días	Mensual
	Aumentar los días promedio de pago.	Días Promedio de Pago	$(\text{Cuentas por Pagar} / \text{Costo de Venta}) * 360$	Días	Mensual
CLIENTE	Disminuir el tiempo en la entrega de pedidos.	Nivel de cumplimiento de entrega a clientes.	$(\text{Total de pedidos entregados a tiempo} / \text{Total de pedidos despachados}) * 100$	%	Trimestral
	Reducir el número de devoluciones de clientes.	Devoluciones de pedidos	$(\text{Número de devoluciones} / (\text{Número total de pedidos realizados}) * 100$	%	Mensual
PROCESOS INTERNOS	Evaluar la capacidad real utilizada en los camiones.	Nivel de utilización de los camiones.	$(\text{Capacidad Real Utilizada} / \text{Capacidad Real del Camión}) * 100$	%	Mensual
	Reducir los costos logísticos.	Costos Logísticos	$(\text{Costos Totales Logísticos} / \text{Ventas Totales}) * 100$	%	Mensual
	Evaluar el cumplimiento de los proveedores.	Nivel de cumplimiento de los proveedores	$(\text{Pedidos recibidos a tiempo} / \text{Total de pedidos recibidos}) * 100$	%	Mensual
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Mejorar el ambiente laboral.	Satisfacción Laboral	$(\text{Trabajadores satisfechos con el ambiente laboral} / \text{Total de trabajadores}) * 100$	%	Anual
	Promover la unión e integración del personal	Integración del personal	$(\text{Total eventos realizados} / \text{Total eventos planificados}) * 100$	%	Anual
	Incentivar al personal	Incentivos	$(\text{Incentivos obtenidos} / \text{Incentivos planificados}) * 100$	%	Mensual
	Capacitar constantemente al talento humano	Capacitaciones	$(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{Capacitaciones planificadas}) * 100$	%	Anual

Elaborado por: Los Autores

6.3.1 METAS DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Para llevar un seguimiento y control de los indicadores propuestos para las estrategias, se procedió a fijar metas optimistas, realistas y pesimistas que se describen en el siguiente cuadro.

Cuadro 6.17 – Metas y Umbrales

INDICADOR	META			UMBRAL
	Optimista	Realista	Pesimista	
Rentabilidad Neta	2,50%	2%	1,50%	0,50%
Reducción de Costos	85%	100%	115%	15%
Días Promedio de Cobro	20 días	22 días	24 días	2 días
Días Promedio de Pago	22 días	17 días	12 días	5 días
Nivel de cumplimiento de entrega a clientes.	95%	92%	89%	3%
Devoluciones de pedidos	3%	6%	9%	3%
Nivel de utilización de los camiones.	95%	90%	85%	5%
Costos Logísticos	0,28%	0,33%	0,38%	0,05%
Nivel de cumplimiento de los proveedores	100%	95%	90%	5%
Satisfacción Laboral	90%	70%	50%	20%
Integración del personal	70%	60%	50%	10%
Incentivos	70%	50%	30%	20%
Capacitaciones	65%	50%	35%	15%

Elaborado por: Los Autores

6.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Cuadro 6.18 – Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	ESTRATEGIA	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	META			UMBRAL	RESPONSABLE
							Optimista	Realista	Pesimista		
FINANCERA	Incrementar la utilidad neta mediante la optimización de las actividades administrativas y operativas de la empresa.	Utilizar eficientemente los recursos en las actividades de la organización.	Rentabilidad Neta	(Utilidad Neta Ventas) * 100	%	Mensual	2,50%	2%	1,50%	0,50%	Gerencia General y Gerencia Financiera Administrativa
		Reducir los costos de la organización	Reducción de Costos	(Costos Reales Costos Presupuestados) * 100	%	Mensual	85%	100%	115%	15%	
	Mejorar la liquidez a través del cumplimiento de una correcta gestión en la política de cobros y pagos.	Reducir los días promedio de cobro.	Días Promedio de Cobro	(Cuentas por Cobrar Ventas Netas) * 360	Días	Mensual	20 días	22 días	24 días	2 días	
		Aumentar los días promedio de pago	Días Promedio de Pago	(Cuentas por Pagar Costo de Venta) * 360	Días	Mensual	22 días	17 días	12 días	5 días	
CLIENTE	Mejorar la percepción y el agrado del cliente a través de la eficiencia en el servicio brindado.	Disminuir el tiempo en la entrega de pedidos.	Nivel de cumplimiento de entrega a clientes.	(Total de pedidos entregados a tiempo Total de pedidos despachados) * 100	%	Mensual	95%	92%	89%	3%	Gerencia de Planificación y Procesos
		Reducir el número de devoluciones de clientes.	Devoluciones de pedidos	(Número de devoluciones total de pedidos realizados) * 100	%	Mensual	3%	6%	9%	3%	Gerencia de Planificación y Procesos y Jefe de Talento Humano
PROCESOS INTERNOS	Aumentar los puntos de distribución mediante una correcta gestión logística.	Evaluar la capacidad real utilizada en los camiones.	Nivel de utilización de los camiones.	(Capacidad Real Utilizada Capacidad Real del Camión) * 100	%	Mensual	95%	90%	85%	5%	Gerencia de Planificación y Procesos y Jefe de Logística
		Reducir los costos logísticos.	Costos Logísticos	(Costos Totales Logísticos Ventas Totales) * 100	%	Mensual	0,28%	0,33%	0,38%	0,05%	Jefe de Logística
		Evaluar el cumplimiento de los proveedores	Nivel de cumplimiento de los proveedores	(Pedidos recibidos a tiempo Total de pedidos recibidos) * 100	%	Mensual	100%	95%	90%	5%	Jefe de Compras
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Reducir la tensión del ambiente laboral mediante reuniones de integración entre los colaboradores.	Mejorar el ambiente laboral.	Satisfacción Laboral	(Trabajadores satisfechos con el ambiente laboral Total de trabajadores) * 100	%	Annual	90%	70%	50%	20%	Jefe de Talento Humano
		Promover la unión e integración del personal	Integración del personal	(Total eventos realizados Total eventos planificados) * 100	%	Annual	70%	60%	50%	10%	Gerencia General y Jefe de Talento Humano
		Incentivar al personal	Incentivos	(Incentivos obtenidos Incentivos planificados) * 100	%	Mensual	70%	50%	30%	20%	Gerencia Financiera y Administrativa y Gerencia Comercial
	Aumentar el conocimiento de los colaboradores mediante la correcta gestión de los recursos.	Capacitar constantemente al talento humano	Capacitaciones	(Capacitaciones realizadas Capacitaciones planificadas) * 100	%	Annual	65%	50%	35%	15%	Jefe de Talento Humano

Elaborado por: Los Autores

6.5 RIESGOS ESTIMADOS

Riesgo 1:

Evento: Incumplimiento en los pagos de créditos otorgados a nuevos clientes calificados.

Impacto: Reducción de la liquidez y pérdidas por ventas a crédito.

Riesgo 2:

Evento: Accidentes laborales.

Impacto: Disminución de la productividad, pérdidas económicas reflejadas por el gasto por accidentes y gasto por contratar personal reemplazante, bajo estado de ánimo en los demás trabajadores.

Riesgo 3

Evento: Deficiencia en el control del estado del inventario.

Impacto: No satisfacer la demanda del cliente por determinados productos, devoluciones de mercadería con el riesgo de no ser aceptada, dada la política de tiempo en devolución empleada por los proveedores.

Riesgo 4

Evento: Daños en los camiones distribuidores y en la maquinaria (montacargas).

Impacto: Retraso en la entrega de los pedidos, gastos por mantenimiento de camiones o maquinaria.

Riesgo 5

Evento: Fallas en el sistema interno de redes de la empresa.

Impacto: Paralización de las actividades administrativas y operativas, pérdidas económicas.

Riesgo 6

Evento: Insuficiencia en el proceso logístico.

Impacto: Pérdida de tiempo y dinero en la distribución de la mercadería, entrega incorrecta de productos a clientes.

Riesgo 7

Evento: Defectos en el sistema de cámaras de vigilancia y seguridad.

Impacto: Pérdidas económicas por robo, descuadre en el sistema de control de inventario.

Riesgo 8

Evento: Errores en la elaboración del presupuesto.

Impacto: Requerimiento de más, o menos financiamiento de lo planificado por algún o algunos departamentos de la empresa.

Riesgo 9

Evento: Crisis económica del país.

Impacto: Reducción de personal, disminución en las ventas debido a un alza en los precios, incremento en las tasas de interés de las entidades financieras, quiebra de la empresa.

Riesgo 10

Evento: Nuevos competidores.

Impacto: Disminución del poder de negociación con los proveedores, reducción en las ventas.

6.5.1 CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Una vez encontrados los posibles riesgos que ocurrirían en Poly S.A., el siguiente paso es establecer dos variables: probabilidad e impacto. El valor para estas variables se determinó en base a antecedentes de situaciones similares ocurridas en la empresa y en el país, esta información fue proporcionada a criterio de los principales gerentes y jefes de las diferentes áreas de Poly S.A.

La probabilidad se ubicó en un intervalo de 0,01% a 99,99%; mientras que el nivel del impacto se definió en un intervalo del 1% al 100% que se define en el Cuadro 6.19.

Cuadro 6.19 – Intervalos del Nivel de Impacto

INTERVALO	IMPACTO
1%-25%	Débil
>25% y <=50%	Moderado
>50% y <=75%	Fuerte
>75% y <=100%	Muy Fuerte

Elaborado por: Los Autores

El promedio de la probabilidad del riesgo con el impacto que tendría el mismo, se determinó el grado de peligro que significaría para la empresa. A continuación se detallan los intervalos que corresponden al grado de peligro que pueden tener los riesgos:

Cuadro 6.20 – Intervalos del Grado de Peligro de los Riesgos

GRADO DE PELIGRO	INTERVALO	COLOR
Alto	$\geq 49\%$	Rojo
Medio	$>10\%$ y $< 49\%$	Amarillo
Bajo	$\leq 10\%$	Verde

Elaborado por: Los Autores

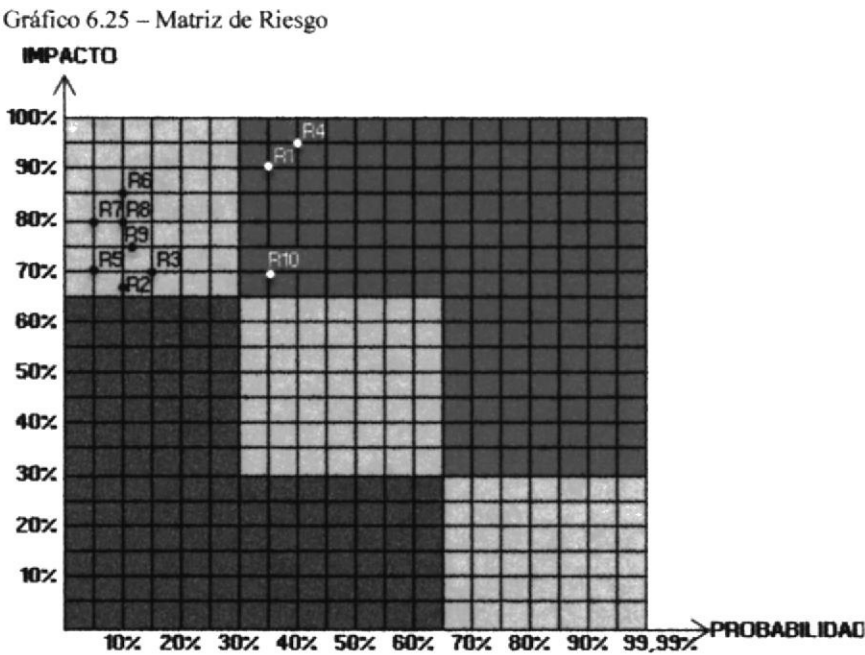
El siguiente cuadro muestra las cuantificaciones de los riesgos encontrados una vez diseñados el BSC o CMI.

Cuadro 6.21 – Cuantificaciones de los Riesgos

Nº	Riesgo	Probabilidad (0,01%-99,99%)	Impacto (1%-100%)	Total $\mu(P,I)$	Grado de Peligro
1	Incumplimiento en los pagos de créditos otorgados a nuevos clientes calificados.	35%	90%	63%	Alto
2	Accidentes laborales	10%	62%	36%	Medio
3	Deficiencia en el control del estado del inventario.	15%	70%	43%	Medio
4	Daños en los camiones distribuidores y en la maquinaria (montacargas).	40%	95%	68%	Alto
5	Fallas en el sistema interno de redes de la empresa.	5%	70%	38%	Medio
6	Insuficiencia en el proceso logístico.	10%	85%	48%	Medio
7	Defectos en el sistema de cámaras de vigilancia y seguridad.	5%	80%	43%	Medio
8	Errores en la elaboración del presupuesto.	10%	85%	48%	Medio
9	Crisis económica del país	12%	75%	44%	Medio
10	Nuevos competidores	35%	70%	53%	Alto

Elaborado por: Los Autores

6.5.2 MATRIZ DE RIESGO



Elaborado por: Los Autores

6.5.3 PLANES DE ACCIÓN PARA RIESGOS

De acuerdo a los riesgos identificados que pondrían en resultados adversos el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se realizó un planes de acciones para disminuir la probabilidad de ocurrencia de problemas o limitar daños, si llegaran a producirse dificultades.

Riesgo 1: Incumplimiento en los pagos de créditos otorgados a nuevos clientes.

Efectuar un procedimiento de evaluación a los clientes nuevos antes de que se otorguen los créditos.

Riesgo 2: Accidentes laborales.

Capacitar al personal de la empresa en las normas de seguridad industrial.

Riesgo 3: Deficiencia en el control de inventario.

Establecer un procedimiento eficaz de control de mercadería cuando esta es recibida.

Riesgo 4: Daños en los camiones distribuidores y en las maquinarias.

Contratar una empresa externa que se encargue del mantenimiento de los camiones y maquinarias de la empresa.

Capacitar al personal operativo de la empresa para el correcto manejo de las maquinarias y camiones de la empresa.

Riesgo 5: Fallas en el sistema interno de redes de la empresa.

Monitorear y controlar diariamente las conexiones y el funcionamiento de los servidores.

Riesgo 6: Insuficiencia en el proceso logístico.

Establecer un proceso de revisión en la mercadería previo a la transportación de la mercadería a los camiones distribuidores.

Riesgo 7: Defectos en el sistema de cámaras de vigilancia y seguridad.

Realizar mantenimientos en las instalaciones eléctricas e infraestructuras de seguridad y vigilancia.

Riesgo 8: Errores en la elaboración del presupuesto.

Establecer objetivos cuantificables, claros y alcanzables por parte de la Dirección de la empresa.

Riesgo 9: Crisis económica del país.

Crear un fondo de recursos económicos que se utilicen para reducir el impacto de la crisis económica en la organización.

Permanecer actualizado en los sucesos económicos y leyes del gobierno que podrían afectar directamente a la empresa.

Riesgo 10: Nuevos Competidores.

Fomentar el fortalecimiento en las relaciones de negocio con los proveedores.

Establecer una diferenciación mediante una marca de distribución o marca blanca.

6.5.4 GESTIÓN DE RIESGOS

Con el objetivo de controlar los riesgos que puedan ocurrir en la empresa, a cada plan de acción se le debe asignar una persona responsable, quien será la encargada de hacerlo cumplir.

Cuadro 6.22 – Gestión de Riesgos

N°	Riesgo	Probabilidad (0,01%-99,99%)	Impacto (1%-100%)	Total pt(2,1)	Grado de Peligro	Plan de Acción	Fecha probable de ocurrencia	Responsable
1	Incumplimiento en los pagos de créditos otorgados a nuevos clientes calificados.	35%	90%	63%	Alto	Efectuar un procedimiento de evaluación a los clientes nuevos antes de que se otorguen los créditos.	01/04/2015	Jefe de Contabilidad y Jefe de Crédito y Cobranza
2	Accidentes laborales	10%	62%	36%	Medio	Capacitar al personal de la empresa en las normas de seguridad industrial.	01/06/2015	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional y Jefe de Recursos Humanos
3	Deficiencia en el control del estado del inventario	15%	70%	43%	Medio	Establecer un procedimiento eficaz de control de mercadería cuando esta sea recibida.	01/04/2015	Jefe de Planificación y Procesos
4	Daños en los camiones distribuidores y en la maquinaria (montacargas).	40%	95%	68%	Alto	Contratar una empresa externa para que se encargue del mantenimiento de los camiones y maquinarias de la empresa. Capacitar al personal operativo de la empresa para el correcto manejo de las máquinas y camiones de la empresa.	01/05/2015	Gerencia General
5	Fallas en el sistema interno de redes de la empresa.	5%	70%	38%	Medio	Monitorear y controlar diariamente las conexiones y el funcionamiento de los servidores.	01/04/2015	Jefe de Sistemas
6	Insuficiencia en el proceso logístico	10%	85%	48%	Medio	Establecer un proceso de revisión en la mercadería previo a la transportación de la mercadería a los camiones distribuidores.	01/08/2015	Jefe de Logística y Jefe de Planificación y Procesos
7	Defectos en el sistema de cámaras de vigilancia y seguridad.	5%	80%	43%	Medio	Realizar mantenimientos en las instalaciones eléctricas e infraestructuras de seguridad y vigilancia.	01/07/2015	Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
8	Errores en la elaboración del presupuesto	10%	85%	48%	Medio	Establecer objetivos cuantificables, claros y alcanzables por parte de la dirección de la empresa.	01/10/2015	Presidente y Gerente General
9	Crisis económica del país	12%	75%	44%	Medio	Crear un fondo de recursos económicos que se utilicen para reducir el impacto de la crisis económica en la organización. Permanecer actualizado en los sucesos económicos y leyes del gobierno que puedan afectar directamente a la empresa.	01/01/2016	Gerente Financiero
10	Nuevos competidores	35%	70%	53%	Alto	Fomentar el fortalecimiento en las relaciones de negocio con los proveedores. Establecer una diferenciación mediante una marca de distribución o marca blanca.	01/05/2015	Gerente Financiero, Gerente General y Presidente
							01/06/2015	Jefe de Marketing y Jefe de Ventas

Elaborado por: Los Autores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

Con referencia al Objetivo Específico número uno, el análisis financiero de la empresa Poly S.A. realizado para los años 2011, 2012 y 2013 demostró que la organización se está recuperando de sus deudas, pero sigue manteniendo mucho endeudamiento a corto plazo; ha mejorado el nivel de liquidez aunque este no es el adecuado, reflejándose en el alto ciclo de conversión del efectivo debido a que los proveedores poseen prioridad de pago. Finalmente las ganancias reinvertidas por los dueños no han generado la rentabilidad que esperaban, dado que la utilidad neta ha venido disminuyendo durante los tres años analizados. Poly S.A. es una compañía familiar que se encuentra dirigida por dos accionistas, los cuales imponen una cultura de trabajo para sus colaboradores notándose en un ambiente laboral de presión que exige resultados inmediatos, lo que obliga al personal a no cumplir a cabalidad con sus actividades programadas, además la empresa no cuenta con planes de capacitación que ayuden a mejorar el desempeño de los trabajadores.

Con respecto al Objetivo Específico número dos, el prestigio con el que cuenta Poly S.A. ante sus proveedores y entidades financieras y el desacuerdo en las decisiones finales de inversión por parte de los dos accionistas de la empresa han sido los resultados con más alta puntuación obtenidos en la Matriz EFI de la empresa, en la Matriz EFE la oportunidad de incrementar la logística de distribución, ha sido la de mayor puntuación, generando resultados positivos que contribuyeron en la determinación de implicaciones estratégicas de retener y mantener, para alcanzar los objetivos del plan estratégico.

En cuanto al Objetivo Específico número tres, la misión, la visión y el organigrama fueron rediseñados para desarrollar objetivos que permitan mejorar las funciones en todos los niveles, determinando estrategias que conlleven al crecimiento de la organización.

Se concluye que para el Objetivo Específico número cuatro, el diseño del Cuadro de Mando Integral servirá para mejorar el rendimiento de la empresa, complacer

las necesidades de los clientes, optimizar la gestión logística y crecer en la gestión del talento humano; a través del control y monitoreo frecuente de los indicadores financieros y no financieros propuestos.

Finalmente para el Objetivo Específico número 5, se encontraron tres riesgos con grado alto de peligro y siete riesgos con grado medio de peligro por lo que fue necesario determinar planes de acción, para lograr cumplir exitosamente el plan estratégico.

RECOMENDACIONES

Proporcionar independencia administrativa para la sucursal de Poly S.A. en la ciudad de Quevedo, permitiendo la descentralización de funciones y la transferencia de los procesos administrativos hacia la propia sucursal.

Establecer una política de pago y cobro dentro del área comercial que se lleve a la práctica, tanto en la adquisición de la mercadería a los proveedores, como en los cobros de las cuentas a los clientes. Para seguir directrices establecidas y alcanzar los objetivos propuestos que conlleven al mejoramiento de la liquidez de la organización.

Gestionar con los proveedores la devolución de mercadería deteriorada o caducada durante el proceso de ventas para minimizar las pérdidas económicas por este tipo de situaciones.

REFERENCIAS

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. ILPES. Recuperado de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf

Atehortúa Hurtado, F., Bustamante Vélez, R., Calderón López, J., González González, C., Valencia de los Ríos, J. A. & Zabala Jaramillo, W. (2005, Noviembre). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=indicador+de+gestion&ots=_w-KP3CusY&sig=NFlcYk-rQha3PNX7SWVy9LLp2Nw#v=onepage&q=indicador%20de%20gestion&f=false

Cebrián, M. S., & Cervoño, E. F. (2005). El "balanced scorecard" o Cuadro de mando integral y el Cuadro de mando tradicional: principales diferencias. *Técnica contable*, 57(673), 13-17. Recuperado de <http://jggomez.eu/z%20Privado/b%20usuarios/nrevista/caja/3tc/2005/673.pdf>

David, F. R. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

David, M. E., David, F. R., & David, F. R. (2009). The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) applied to a retail computer store. *The Coastal Business Journal*, 8(1), 42-52. Recuperado de http://ilearning.regenesys.net/pluginfile.php/2067/mod_resource/content/1/David_2009_Quantitative%20strategic%20planning%20matrix.pdf

Emery, Douglas R., Finnerty, John D., & Stowe, John D. (2000). *Fundamento de Administración Financiera*. México: Editorial Prentice Hall.

Fernández Romero, A. (2004). *Dirección y Planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Jiménez Cardoso, S. M., García-Ayuso Corvasí M. & Sierra Molina, G. J. (2002). *Análisis Financiero*. España: Ediciones Pirámide.

K., Arturo. (2012). *Ratios Financieros*. Crece Negocios. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/ratios-financieros/>

López, B. (2010, 20 de mayo). *ERP, significado y conceptos* [Web log post]. Recuperado de <http://dynamicsnaves.blogspot.com/2010/05/erp-significado-y-conceptos.html>

Makón, M. P. (2000, Octubre). *El modelo de gestión por resultados en los organismos de la administración pública nacional*. Santo Domingo, República Dominicana: Documento presentado como ponencia en el V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y la Administración Pública. Recuperado de http://www.iec-peru.org/pdf/gestion_publica/administracion_publica.pdf

Martín Peña, M. L. & Reyes Recio, L. E. (2008). *El Cuadro de Mando Integral una herramienta de gestión al servicio de las empresas*. Recuperado de <http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>

Ponce Talancón, H. (2006, septiembre). **La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales**. *Contribuciones a la Economía*, 2. Recuperado de <http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.zip>

Ramírez, T. (2008). **Porter 5 Fuerzas y Diamante de la competitividad**. Documento de trabajo: Recuperado de <ftp://190.5.199.75/mnieto/Gestion%20Tecnologica/1er%20CorteFundamentos%20de%20tecnologia/Herramientas%20an%C3%A1lisis%20estrat%C3%A9gico/PORTER%205%20FUERZAS%20Y%20DIAMANTE%20DE%20LA%20COMPETITIVIDAD.doc>.

Serrano Melitón, C., Medina La Plata, E., Bermudez García, J. & Rossi Urreda, J. L. (2007, Marzo). **Implementando el Balanced Scorecard Área de Operaciones - Supermercados Rosita**. Escuela de Postgrado Laureate International Universities, Lima, Perú. Recuperado de http://delfosepg.upc.edu.pe/files/disk1/1/UPC-658-SERR-2009-178-taf_impl-a.pdf

Yáñez Zapata, V. P. (Junio 2014). **Planificación estratégica con implementación de Balanced Scorecard para Multisa Centro de Acopio y Distribución S.C. ubicada en la ciudad de Latacunga**. Universidad de las Fuerzas Armadas, Latacunga, Ecuador. Recuperado de <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/8608/1/T-ESPEL-CAI-0380.pdf>

ANEXOS

ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Situación Financiera (\$)			
	2011	2012	2013
ACTIVO			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	\$496.070,00	\$554.106,00	\$473.477,60
Cuentas por Cobrar	\$1.232.269,60	\$1.507.338,00	\$1.399.336,00
Partes Relacionadas	\$476,80	\$-	\$-
Inventarios	\$1.469.181,60	\$1.144.129,20	\$1.229.731,60
Gastos pagados por Anticipado	\$17.766,40	\$-	\$17.955,60
Total Activos Corrientes	\$3.215.764,40	\$3.205.573,20	\$3.120.500,80
Vehículos, Muebles y Equipos, Neto	\$452.651,60	\$388.548,40	\$307.017,60
Otros Activos y Cargos Diferidos	\$10.265,60	\$56.378,40	\$62.964,80
Total Activo	\$3.678.681,60	\$3.650.500,00	\$3.490.483,20
PASIVO			
Obligaciones Financieras	\$832.953,20	\$548.238,40	\$520.000,00
Cuentas por Pagar	\$959.231,60	\$954.349,20	\$856.476,00
Partes Relacionadas	\$659.391,20	\$543.514,40	\$51.411,20
Gastos Acumulados	\$302.430,00	\$283.085,20	\$295.106,00
Total Pasivos Corrientes	\$2.754.006,00	\$2.329.187,20	\$1.722.993,20
Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	\$28.238,40	\$-	\$-
Obligaciones por Beneficios a Empleados	\$42.217,60	\$59.723,20	\$76.210,40
Total Pasivo	\$2.824.462,00	\$2.388.910,40	\$1.799.203,60
PATRIMONIO			
Capital Social	\$230.000,00	\$230.000,00	\$230.000,00
Reserva legal	\$115.000,00	\$115.000,00	\$115.000,00
Resultados Acumulados	\$34.950,80	\$514.664,80	\$921.118,00
Resultado Integral del año	\$474.268,80	\$401.920,80	\$425.161,60
Total Patrimonio	\$854.219,60	\$1.261.585,60	\$1.691.279,60
Total Pasivo y Patrimonio	\$3.678.681,60	\$3.650.496,00	\$3.490.483,20

Estado de Resultados Integral (\$)			
	2011	2012	2013
Ventas	\$21.606.138,80	\$22.452.931,60	\$23.809.393,20
Costo de Venta	\$19.015.593,60	\$19.815.416,00	\$20.955.378,00
Utilidad Bruta	\$2.590.545,20	\$2.637.515,60	\$2.854.015,20
Gastos Administrativos	\$1.677.604,80	\$1.875.912,00	\$2.068.862,80
Gastos de Ventas	\$78.855,60	\$73.690,00	\$68.218,80
Gastos Financieros Netos	\$62.572,00	\$48.179,60	\$26.778,40
Total Gastos	\$1.819.032,40	\$1.997.781,60	\$2.163.860,00
Utilidad Operativa	\$771.512,80	\$639.734,00	\$690.155,20
Otros Egresos Netos	\$36.187,60	\$2.185,20	\$19.078,80
Utilidad antes de Participación a Trbajadores e Impuesto a la Renta	\$735.325,20	\$637.548,80	\$671.076,40
Participación de Trabajadores	\$110.298,80	\$95.632,40	\$100.625,60
Impuesto a la Renta	\$150.758,00	\$139.995,60	\$145.049,20
Utilidad Neta o beneficio Neto del Año	\$474.268,40	\$401.920,80	\$425.401,60