



**“DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y DISEÑO DE UN
PLAN ESTRATÉGICO CON RESULTADOS MONITOREADOS POR LA
HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA COPROMAR
CIA LTDA.**

Proyecto Integrador realizado por:

ÁVILA FLORES GABRIELA PAOLA

FABRE ANDRADE EMANUEL GEORGE

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas
de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Director de Proyecto: MBA. M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

Marzo del 2017

RESUMEN

El presente proyecto trata sobre el estudio de la cultura organizacional y ambiente laboral de la empresa COPROMAR CIA LTDA, con lo que se busca mejorar la situación actual que atraviesa la compañía. Para esto se analizó el área organizacional, financiera y cultural, tomando para el análisis información los últimos tres años. En el área organizacional se analizó el grado de ausentismo laboral y el índice de rotación del personal dicha información fue proporcionada por la entidad, mientras en el área financiera se analizó los reportes financieros de los periodos mencionados mediante análisis horizontal y vertical, así como de razones financieras. En el área de la cultura laboral se analizó aspectos como: la motivación laboral, grado de satisfacción, nivel de expectativas y comportamiento organizacional, dicha información se extrajo de grupos focales y encuestas al personal. Obtenido el diagnóstico se procedió a realizar un análisis integral de los resultados obtenidos empleando herramientas como: FODA, diagrama causa y efecto y análisis de Pareto. Con los resultados obtenidos se pudo detectar problemas y establecer un plan de mejoras definiendo objetivos SMART, que fueron monitoreados por la herramienta Balance Scorecard. También se identificaron posibles riesgos que impidan el cumplimiento de lo plantado, para ello se elaboró una matriz de riesgo que indica el grado del riesgo y el plan de acción para mitigarlo. Con la aplicación del plan estratégico y de gestión de riesgos la empresa podrá ofrecer un mejor ambiente laboral a los empleados y dicha aplicación aportará beneficios en general.

Palabras Clave: Balance Scorecard, matriz de riesgos, plan de acción, plan de estratégico.

ABSTRACT

This paper is a research Project about Copromar Co.'s organizational culture and work environment. The objective of this study is to enhance the current situation that the company is going through.

Organizational, financial and cultural areas were analyzed using last year's data.

In the organizational area, work place absenteeism and staff rotation were mainly considered, and all the information was provided by the company.

In the financial area, reports of the last 3 years were examined using financial ratios and horizontal/vertical analysis tool.

In the working culture area main aspects studied were: working motivation, level of satisfaction, expectation level and organizational behavior this information was obtained via focus groups and interviews to the employees.

Once the diagnosis was obtained it was possible to make comprehensive results analysis implementing SWOT, cause-effect and Pareto analysis tools.

AGRADECIMIENTO

Agradecemos primero a Dios por la sabiduría, fortaleza y la vida que nos regaló, a nuestra familia por el apoyo incondicional a lo largo de nuestra carrera universitaria, y al MSc. Pablo Soriano tutor de nuestro proyecto, quien nos brindó sus conocimientos y experiencia con la finalidad de concluir con éxito. Al mismo tiempo agradecer a la empresa COPROMAR CIA LTDA por su contribución en la realización de nuestra tesis.

DEDICATORIA

Dedicamos esta investigación, en primer lugar, a Dios, por ser pilar en nuestra formación académica y ser posible el desarrollo de este proyecto. En segundo lugar, a nuestros padres por su apoyo incondicional y tener fe en nosotros. Igualmente, a la empresa que nos permitió realizar el estudio para el desarrollo de nuestra tesis.

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

M.Sc. Heydi Pazmiño Franco

Vocal

MBA. M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

Director del proyecto

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

GABRIELA PAOLA ÁVILA FLORES

EMANUEL GEORGE FABRE ANDRADE

SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
ER	Estado de Resultados
EF	Estado de Situación Financiera
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
SUPERCIÓN	Superintendencia de Compañías

ÍNDICE

	Páginas
RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	vi
DECLARACIÓN EXPRESA	vii
SIGLAS	viii
ÍNDICE	ix
LISTA DE GRAFICAS	xiv
LISTA DE TABLAS	xvi
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes del problema	2
1.2 Planteamiento del problema	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Alcance del proyecto	3
1.5 Beneficiarios del proyecto.....	4
1.6 Objetivos	6
1.6.1 Objetivo general.....	6
1.6.2 Objetivos específicos	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1 Marco Conceptual	6
2.2 Teoría de los dos factores.....	6
2.3 Motivación: Coaching Empresarial.....	7
2.4 Técnica de motivación	8
2.5 Teoría de las expectativas	8
2.6 Teoría X y Teoría Y	9

2.7	Desempeño: Metodología 360	10
2.8	Administración del inventario.....	11
2.9	Diseño de investigación	12
2.9.1	Investigación Exploratoria.....	14
2.9.1.1	Entrevista a profundidad	14
2.9.1.2	Grupo focal.....	14
2.9.2	Investigación Concluyente.....	14
2.9.2.1	Encuestas	15
2.10	Análisis FODA.....	15
2.11	Análisis Financiero.....	16
2.11.1	Análisis horizontal	17
2.11.2	Análisis vertical	18
2.12	Análisis de razones financieras	18
2.12.1	Características de los ratios financieros.....	18
2.12.1.1	Ratios de liquidez.....	18
2.12.1.2	Ratios de rotación.....	19
2.12.1.3	Ratio de endeudamiento	20
2.13	Indicadores de Talento Humano	20
2.13.1	Rotación.....	21
2.13.2	Ausentismo	21
2.14	Estrategias	21
2.14.1	Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)	21
2.14.2	Clarificar y traducir la visión y la estrategia.....	22
2.14.3	Comunicar y vincular los objetivos.....	22
2.14.4	Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica.....	23
2.14.5	Perspectiva financiera.....	23

2.14.6	Perspectiva del cliente	24
2.14.7	Perspectiva del proceso interno	24
2.14.8	Perspectiva de aprendizaje y conocimiento	24
2.15	Técnica SMART	24
2.16	Matriz de riesgos	26
3.	METODOLOGÍA	28
3.1	Tipo de investigación	28
3.2	Diseño de investigación	29
3.2.1	Población y muestra.....	29
3.2.1.1	Población.....	29
3.2.1.2	Muestra.....	29
3.2.1.3	Métodos y definición de muestra	29
3.2.1.4	Marco muestral.....	29
3.2.1.5	Técnicas de muestreo	29
3.2.2	Tamaño de la muestra.....	30
3.3	Procesamiento y análisis de datos	30
3.3.1	Obtención de información	30
3.3.2	Fuentes de recolección de información	30
3.3.3	Técnicas de recolección de información.....	30
3.4	Procesamiento de la información	31
3.4.1	Herramientas estadísticas.....	31
3.4.1.1	Análisis de Pareto.....	31
3.4.1.2	Diagrama de causa/efecto (espina de pescado).....	32
3.4.1.3	Distribución de frecuencias y representaciones gráficas.....	32
3.4.1.4	Medidas de tendencia central	32
4	SITUACIÓN EMPRESARIAL DE COPROMAR CIA LTDA	33
4.1	Pre diagnóstico organizacional.....	33

4.1.1	Entrevista a profundidad.....	33
4.1.2	Grupo Focal	34
4.1.3	Observación	35
4.2	Diagnóstico empresarial.....	36
4.2.1	Descripción general de la empresa	36
4.2.1.1	Misión, visión, valores y objetivos.....	37
4.2.1.2	Organigrama de la empresa.....	37
4.2.1.3	Proveedores	37
4.2.1.4	Clientes.....	37
4.2.1.5	Competidores	37
4.3	Análisis del clima laboral.....	39
4.3.1	Satisfacción.....	39
4.3.1.1	Tiempo para realizar su trabajo.....	40
4.3.1.2	Remuneración económica	41
4.3.1.3	Satisfacción por trabajar en la organización	42
4.3.1.4	Seguridad a nivel de salud.....	42
4.3.1.5	Nivel de desempeño laboral	43
4.3.2	Motivación.....	44
4.4	Análisis organizacional	50
4.4.1	Ausentismo	50
4.4.1.1	Horas Suplementarias.....	50
4.4.1.2	Horas Extraordinarias.....	51
4.4.2	Rotación del personal	52
4.4.2.1	Causas de salidas del personal	53
4.4.3	Conclusión del análisis organizacional.....	54
4.5	Análisis Financiero.....	55

4.5.1	Análisis Horizontal	56
4.5.2	Análisis Vertical	60
4.5.3	Ratios Financieros	67
4.6	Diagrama de causas y efectos.....	71
4.7	Análisis de Pareto.....	72
4.8	Matriz FODA	73
5.	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	76
5.1	Misión propuesta	76
5.2	Visión propuesta.....	76
5.3	Valores propuestos	77
5.4	Organigrama.....	78
5.5	Estrategias del Balanced Scorecard.....	79
5.6	Objetivos estratégicos del BSC	80
5.6.1	Perspectiva Financiera	81
5.6.2	Perspectiva Clientes	82
5.6.3	Perspectiva Procesos Internos.....	82
5.6.4	Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.....	83
5.7	Matriz de indicadores	83
6.	RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	90
6.1	Matriz de riesgos	90
6.2	Gráfico de probabilidad e impacto de riesgos	95
6.3	Planes de prevención de riesgo	95
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
7.1	Conclusiones	98
7.2	Recomendaciones.....	101
	Bibliografía.....	102

LISTA DE GRAFICAS

	Página
Gráfica 1: Áreas Involucradas.....	4
Gráfica 2: Beneficiarios del proyecto.....	5
Gráfica 3: Visión de Herzberg	7
Gráfica 4: Teoría de las expectativas de Lawler III	9
Gráfica 5: Teoría X y Teoría Y.....	10
Gráfica 6: Modelo EOQ.....	12
Gráfica 7: Diseño de investigación	13
Gráfica 8: Competidor ETIGRAF S.A.....	38
Gráfica 9: Competidor MATRIFLEXO S.A.....	38
Gráfica 10: Competidor LITOTEC S.A	38
Gráfica 11: Competidor PUBLIPUERTO SA.....	39
Gráfica 12: Suficiente tiempo para realizar su trabajo.....	40
Gráfica 13: Remuneración económica.....	41
Gráfica 14: Satisfacción por trabajar en la empresa	42
Gráfica 15 Seguridad a la salud.....	43
Gráfica 16: Desempeño laboral	44
Gráfica 17: Motivación Intrínseca	45
Gráfica 18: Motivación Extrínseca.....	46
Gráfica 19: Gráfico Expectativas 1	47
Gráfica 20: Gráfico Expectativas 2	48
Gráfica 21: Gráfico Expectativas 3	49
Gráfica 22: Horas Suplementarias Promedio	51
Gráfica 23: Horas extraordinarias promedio.....	52
Gráfica 24: Rotación del personal	52
Gráfica 25: Causas de despidos	54
Gráfica 26: Estado de Situación Financiera COPROMAR CIA LTDA.	55
Gráfica 27: Estado de Resultados Integral COPROMAR CIA LTDA.....	56
Gráfica 28: Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera COPROMAR CIA LTDA.	57
Gráfica 29: Gráfico del Análisis Horizontal de los Activos	58
Gráfica 30: Gráfico del Análisis Horizontal del Financiamiento.....	59
Gráfica 31: Análisis Horizontal del Estado de Resultado Integral de COPROMAR CIA LTDA.	60
Gráfica 32: Análisis vertical del Estado de Situación Financiera COPROMAR CIA LTDA	61
Gráfica 33: Primer Principio Operativo.....	62

<i>Gráfica 34: Segundo Principio Operativo.....</i>	<i>63</i>
<i>Gráfica 35: Tercer Principio Operativo</i>	<i>64</i>
<i>Gráfica 36: Análisis Vertical del Estado de Resultado de COPROMAR CIA LTDA</i>	<i>65</i>
<i>Gráfica 37: Gráfico del Análisis Vertical de los Gastos</i>	<i>65</i>
<i>Gráfica 38: Gráfico del Análisis Vertical de los Gastos</i>	<i>66</i>
<i>Gráfica 39: Gráfico del ratio Liquidez</i>	<i>67</i>
<i>Gráfica 40: Gráfico del ratio Rotación</i>	<i>68</i>
<i>Gráfica 41: Gráfico del ciclo de conversión del efectivo</i>	<i>69</i>
<i>Gráfica 42: Gráfico del ratio endeudamiento</i>	<i>70</i>
<i>Gráfica 43: Diagrama de Causas y Efectos COPROMAR CIA LTDA.</i>	<i>72</i>
<i>Gráfica 44: Causas del problema: Entorno Físico</i>	<i>73</i>
<i>Gráfica 45: Valores empresariales 1</i>	<i>77</i>
<i>Gráfica 46: Valores empresariales 2.....</i>	<i>78</i>
<i>Gráfica 47: Organigrama.....</i>	<i>78</i>
<i>Gráfica 48: Matriz de riesgos.....</i>	<i>95</i>

LISTA DE TABLAS

	Página
<i>Tabla 1: Términos de Investigación</i>	29
<i>Tabla 2: Instrumentos recopilatorios de información</i>	31
<i>Tabla 3: Resultados de las entrevistas a profundidad</i>	33
<i>Tabla 4: Resultados del Grupo Focal</i>	35
<i>Tabla 5: Fortalezas COPROMAR CIA LTDA.</i>	73
<i>Tabla 6: Oportunidades de COPROMAR CIA LTDA</i>	74
<i>Tabla 7: Debilidades de COPROMAR CIA LTDA.</i>	74
<i>Tabla 8: Amenazas de COPROMAR CIA LTDA.</i>	75
<i>Tabla 9: Perspectivas del BSC</i>	80
<i>Tabla 10: Objetivos estratégico Perspectiva Financiera</i>	81
<i>Tabla 11: Objetivos estratégico Perspectiva Clientes</i>	82
<i>Tabla 12: Objetivos estratégico Perspectiva Procesos Internos</i>	82
<i>Tabla 13: Objetivos estratégico Perspectiva Aprendizaje y conocimiento</i>	83
<i>Tabla 14: Señalización de los indicadores</i>	84
<i>Tabla 15: Indicadores del Plan estratégico</i>	85
<i>Tabla 16: Matriz de riesgos</i>	91
<i>Tabla 17: Plan de prevención</i>	96

1. INTRODUCCIÓN

Una empresa generalmente busca obtener el mayor beneficio para los miembros que la conforman, pero en ocasiones solo se centran en las ventas y no se brinda el debido cuidado a los detalles, cuando se ignoran temas como los valores que priman en la organización, trato e importancia que se le otorga a la fuerza laboral, normas y reglamentos a seguir, entre otros, se delimita la posibilidad de alcanzar el éxito por la labor desempeñada.

Si el ambiente laboral no es idóneo, el individuo no rendirá al máximo de su potencial, mostrándose poco comprometido con la organización lo que podría generar rotación del personal, alto nivel de ausentismo o productividad decreciente. La importancia que juega el rol del bienestar laboral en una organización no es solo un tema que compete a un área si no que recae sobre todos y cada uno de sus integrantes, por esta razón el control y monitoreo se vuelven primordiales para asegurar resultados positivos.

A pesar de que la empresa objeto de estudio ha crecido a lo largo del tiempo no cuenta con un plan estratégico que le sirva de guía debido a esto el propósito de la investigación es evaluar y diagnosticar la situación laboral que posee la compañía y así generar un plan que beneficie tanto al empleador como a los empleados.

Esto se obtendrá mediante investigación exploratoria, debido a no contar con información previa que exponga datos relevantes para un análisis y la metodología aplicada constará de herramientas como: análisis de Pareto, diagrama de causa/efecto, y el empleo y análisis de distribuciones de frecuencia y medidas de tendencia central.

1.1 Antecedentes del problema

La empresa COPROMAR CIA LTDA fue creada en el año 1982, actualmente cuenta con 34 años de trayectoria, la misma se desempeña en actividades de encuadernación de libros, folletos, revistas, catálogos y ofrece también servicios en el campo de las artes gráficas por esto, se ha convertido en proveedor de ciertas compañías en lo que se refiriere a etiquetado y demás artículos personalizados, pero especialmente brinda sus servicios a NIRSA S.A, su mayor cliente.

A lo largo de los años su cartera de clientes se ha modificado, pero NIRSA S.A siempre ha sido el de mayor notoriedad en volumen de demanda.

Actualmente en COPROMAR CÍA LTDA trabajan 29 empleados divididos en 2 áreas, los cuales no cuentan con un claro control del desenvolvimiento en el aspecto laboral ya que no existe monitoreo ni evaluaciones, índices de productividad, incentivos, capacitación, etc.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa COPROMAR CIA LTDA se dedica a las actividades de encuadernación y artes gráficas desarrollando de manera especial las actividades de tipografía, litografía, fotograbado, fotolitografía con impresión y reproducción de grabaciones a nivel nacional, con más de 30 años de experiencia. En estos últimos años, la empresa ha disminuido su nivel de producción de etiquetas debido a la falta de demanda, por lo tanto, se produce una reducción del personal esto provoca que se realice una investigación acerca de la cultura organizacional y ambiente laboral para diseñar un plan estratégico con el objetivo de mejorar la situación laboral del personal y que esto se vea reflejado en la maximización de la productividad.

Para el desarrollo de esta investigación, COPROMAR CIA LTDA otorgó la autorización para recopilar información y realizar un diagnóstico de gestión con miras a proponer a la gerencia un plan estratégico y un estudio acerca de la cultura laboral que se desarrolla en la empresa ubicada en Guayaquil. Para esto se examinará los aspectos generales y específicos con un enfoque empresarial y del punto de vista del empleado puesto que se debe tener una idea más clara y profunda del ambiente que se maneja en la organización.

Se indagará acerca de temas actuales, que se tratan en el Área de Talento Humano como es el coaching empresarial y la evaluación del desempeño con la metodología 360 grados. Se debe puntualizar que en este proyecto se evaluarán y

diagnosticarán las áreas operativas (obreros) y administrativas (empleados) para esto, se toman como base la teoría de McGregor sobre la cultura organizacional. Así mismo se analizará con herramientas de tipo cualitativo lo referente a el ambiente laboral.

Con respecto a la medición de las estrategias planeadas se efectuará el control mediante el cuadro de mando integral o Balance Scorecard (BSC), que permite monitorear y evaluar los objetivos estratégicos de la empresa en las áreas involucradas.

1.3 Justificación

El proyecto tiene como propósito la elaboración de un plan estratégico, la que será monitoreado utilizando la herramienta Balanced Scorecard, cuya finalidad es controlar los objetivos trazados en las áreas establecidas, con la intención de mejorar la cultura organizacional, ambiente laboral e incrementar la productividad del empleado, a fin de aumentar beneficios y reducir costos en la empresa.

Esto brindará una fuente de información acerca de las herramientas que pueden implementarse en la compañía para crear un ambiente laboral más atractivo y que los empleados cumplan con sus responsabilidades de manera eficiente, eficaz y efectiva.

La correcta recopilación y análisis de información permitirá generar un reporte de calidad que se podrá utilizar como fuente de aplicación a futuras investigaciones dentro de la organización acerca del clima laboral.

1.4 Alcance del proyecto

Las áreas estudiadas con la finalidad de mejorar el ambiente laboral, cultura organizacional e incrementar la productividad del empleado, son las siguientes:

Gráfica 1

Áreas Involucradas



Elaborado por los autores

Se realiza el análisis en cada área considerando temas como: desempeño laboral, ausentismo, rotación del personal, motivación, expectativas y ambiente laboral

Además, se realizará el análisis de los Estados Financieros del periodo comprendido 2013 a 2015, para tener indicadores acerca la productividad de la empresa y asociarlos con los indicadores del área de talento humano, y tener una idea clara acerca de la relación entre el ambiente laboral y los beneficios económicos percibidos.

1.5 Beneficiarios del proyecto.

Al realizar una propuesta del plan estratégico para mejorar el ambiente laboral y cultura organizacional y, posterior aplicación por parte de la empresa, debería experimentarse cambios en los departamentos ya mencionados, los favorecidos serían los altos directivos, los entes internos (empleados) y externos (proveedores y clientes). A continuación, se presenta la ilustración de los beneficiarios del proyecto.

Gráfica 2

Beneficiarios del proyecto



Elaborado por los autores

- **Altos directivos:** son las personas de alta responsabilidad y jerarquía en la empresa, como son los dueños, gerentes departamentales e inversionistas, las cuales tienen el poder para ejecutar el plan estratégico aumentando el grado de satisfacción, nivel de desempeño, grado de motivación, con la finalidad de maximizar la productividad de ellos.
- **Empleados:** son la fuerza laboral de la empresa, y los que se benefician en mayor parte con la aplicación del proyecto, percibiendo el cambio en su ambiente laboral, políticas departamentales, productividad y desempeño en la organización.
- **Clientes:** son las personas naturales y jurídicas que contratan el servicio de la empresa y de las cuales se obtiene un beneficio económico, son considerados como beneficiarios del proyecto ya que, estos podrían percibir un cambio positivo en la calidad del servicio con la implementación de las propuestas de mejoras en la cultura organizacional.
- **Proveedores:** es el ente que suministra de materiales e insumos a la empresa para el cumplimiento de sus actividades, se los considera beneficiarios del proyecto por ser los que perciban indirectamente los cambios en el ambiente laboral, políticas, cultura organizacional y capacitación del personal, con la finalidad de mejorar la comunicación y el comercio entre ellos y la compañía

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional y ambiente laboral que posee COPROMAR CIA LTDA para proponer un plan estratégico definiendo objetivos SMART los que serán monitoreados por la herramienta Balanced Scorecard y se gestionarán los posibles riesgos que afecten al cumplimiento de los objetivos.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Determinar el grado de satisfacción y factores que motivan a los empleados de COPROMAR CIA LTDA.
2. Efectuar un diagnóstico organizacional, comercial y financiero, mediante la investigación y análisis de información concerniente a los años 2013, 2014 y 2015.
3. Diseñar un plan estratégico mediante objetivos SMART con la finalidad de ofrecer soluciones a los problemas encontrados en el diagnóstico integral de la empresa.
4. Diseñar un sistema de control de gestión para dar seguimiento y monitoreo de los objetivos definidos en el plan estratégico, así también detectar posibles riesgos que afecten el cumplimiento de dicho plan

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Conceptual

En este capítulo se presentan los conceptos que se utilizan para el desarrollo de la metodología de investigación en base a la cultura organizacional y las propuestas de un plan estratégico y su monitoreo de objetivos mediante la herramienta BSC para esto, se precisa mostrar algunas teorías acerca de la motivación, expectativas y cultura laboral.

2.2 Teoría de los dos factores

También conocida como la teoría de motivación e higiene, desarrollada por el Psicólogo Frederick Herzberg, indica que hay dos factores que influye en el comportamiento del empleado, como es la satisfacción, principal resultado de factores de motivación y la insatisfacción, principal resultado de factores de higiene. (Herzberg, 1966)

Los factores de motivación son aquellos aspectos intrínsecos que ayudan a aumentar el gusto del individuo relacionado al cargo como son: responsabilidades, naturaleza del puesto, sentimientos relacionados con el crecimiento profesional y desarrollo personal dentro de la organización. Cuando los factores de motivación son positivos o crecientes refleja la satisfacción total del empleado, cuando este factor es negativo o decreciente refleja falta de satisfacción, es decir, que pierde la motivación y provoca apatía, desinterés y falta de responsabilidad. Las variables intrínsecas que comprenden este factor son: logros, reconocimientos, delegaciones de responsabilidades, posibilidad de ascenso, libertad para decidir cómo realizar una labor y promoción.

Los factores de higiene son aquellos aspectos extrínsecos que rodean el ambiente del individuo, abarca condiciones administradas por la organización, como son la remuneración y salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de relaciones entre dirección y empleados, reglamentos, estatutos, ambiente físico, etc. Cuando los factores de higiene son positivos o crecientes refleja ausencia de insatisfacción, cuando este factor es negativo o decreciente refleja insatisfacción (Herzberg, 1966).

Gráfica 3

Visión de Herzberg

MOTIVADORES	
Satisfacción (+)	Falta de satisfacción (-)
FACTORES DE HIGIENE	
Ausencia de Insatisfacción (+)	Insatisfacción (-)

Fuente: Comportamiento organizacional, Décimo tercera edición, Pearson, 2009

Elaborado por los autores

2.3 Motivación: Coaching Empresarial

Es un conjunto de técnicas, gestiones y esfuerzos dirigidos al equipo humano con la finalidad de promover el liderazgo y desarrollo integral del empleado, centrado

en el bienestar y felicidad se busca la eficacia, eficiencia y efectividad a través de la motivación y satisfacción.

El coaching es un proceso que comienza con la observación y estudio de criterios de personalidad, actitudes y comunicación del individuo dentro de un equipo de trabajo, tranzando objetivos o determinación de metas con la finalidad de alcanzarlas y por último medir el cumplimiento de los objetivos, para comprobar el acercamiento o alejamiento del mismo, ya que esto permitirá tomar acciones correctivas y contribuir a los logros buscados. (Whitmore, 2016)

2.4 Técnica de motivación

La técnica de motivación se denomina modificación del comportamiento, ya que trata de transformar la conducta del individuo mediante el empleo de castigos o recompensas. Esta teoría se basa en el principio fundamental del comportamiento humano, precisamente de la ley del efecto cuya norma indica que la conducta que lleva a una consecuencia positiva tiende a repetirse, en tanto a la conducta que lleva a consecuencia negativa tiende a evitarse.

Las consecuencias positivas se logran con reforzamientos positivos que significa, incrementar la probabilidad de que se repita el comportamiento, recompensado a la gente por responder de la manera esperada.

El reforzamiento negativo se traduce a un tipo de motivación para evitar algo, es decir, recompensar a la gente mediante la eliminación de una consecuencia incómoda por su conducta. Este tipo de reforzamiento es una recompensa porque se evita o elimina una consecuencia poco agradable. (DuBrin, 2008)

2.5 Teoría de las expectativas

Esta teoría se enfoca en los estudios de Lawler III, que trata de la relación del desempeño e incremento de los benéficos económicos del empleado, dicho de otra manera, el dinero motiva el desempeño y ciertos comportamientos individuales como la dedicación, compromiso y compañerismo.

El escaso poder que tiene el dinero sobre la motivación, se debe al empleo incorrecto que ha hecho la organización al individuo. (Lawler III, 1971)

Lawler III concluye que existen dos bases sólidas para su teoría:

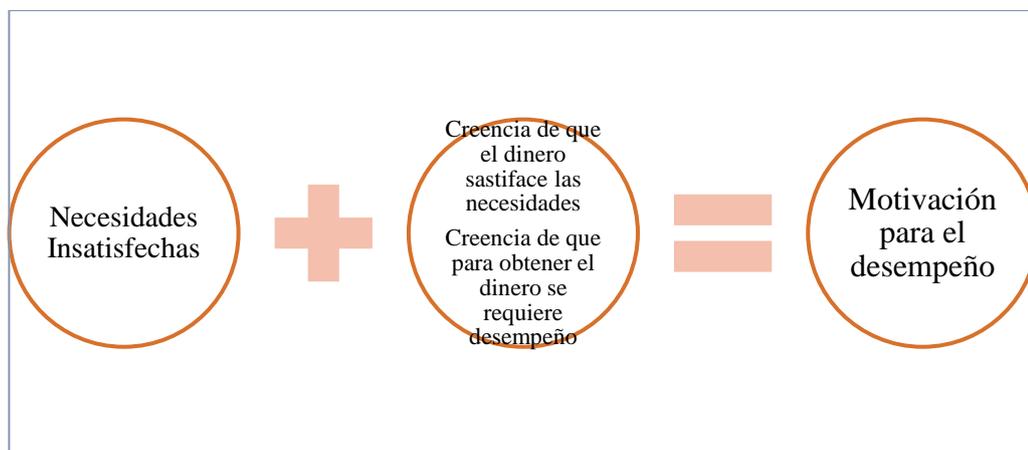
1. Las personas desean el dinero, porque este les permite no solo satisfacer sus necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. El dinero es un medio y no un fin en sí mismo.

Con él se adquieren muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales.

2. Si las personas perciben y creen que su desempeño es tanta posible como necesario para obtener más dinero, sin duda se desempeñaran de la mejor manera posible. Solo se necesita establecer ese tipo de percepción. (Chiavenato, 2011, pág. 49)

Gráfica 4

Teoría de las expectativas de Lawler III



Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos "El capital Humano de las organizaciones"*, Novena edición, 2011.

Elaborado por los autores

2.6 Teoría X y Teoría Y

Esta teoría fue propuesta por McGregor, trata de la cultura del empleado, que representa el contraste de la motivación basada en las fuerzas laborales.

Estas teorías se basan en suposiciones acerca de la naturaleza humana, la tradicional (Teoría X) y la moderna (Teoría Y). (McGregor, 1971)

La teoría X, supone que los trabajadores son perezosos, les disgusta el trabajo, la responsabilidad o las obligaciones laborales. Los empleados buscan ser dirigidos, son pocos ambiciosos, además se consideran que, para alcanzar los objetivos de la empresa, se debe presionar, controlar y dirigir mediante supervisores por estructura jerárquica.

La teoría Y, supone que los trabajadores son creativos, les gusta el trabajo, la responsabilidad y practican autorregulación. Además de ser empleados activos, que

buscan la iniciativa en el puesto que desempeñan, de ser dinámicos, flexibles y optimistas. También la teoría indica que los empleados disfrutan del trabajo, debido que aprovechan de sus habilidades físicas y mentales en el puesto que se desarrollan.

Gráfica 5

Teoría X y Teoría Y

Supuestos Teoría X	Supuestos Teoría Y
No le gusta el trabajo	El trabajo es fuente de satisfacción
Poca ambición	Se compromete y dedica, fijándose metas
Evitan responsabilidades	En ciertas condiciones, buscan responsabilidades.
Prefieren ser dirigidos	Tienen imaginación y creatividad

Fuente: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos “El capital Humano de las organizaciones”*, Novena edición, 2011.

Elaborado por los autores

2.7 Desempeño: Metodología 360

Es una herramienta de evaluación del desempeño laboral que consisten en calificar al individuo con una metodología circular, siendo todos los elementos que tienen algún tipo de relación con el evaluado, es decir, participan en ella, el superior, los colegas o compañeros, los subordinados, los clientes, los proveedores y todas las personas que giran al entorno al evaluado con un alcance 360 grados.

Los objetivos de la evaluación en el evaluado, es tener una retroalimentación del desempeño y realimentación para identificar falencias o errores que posee, tratando de contribuir de mejor manera hacia la organización. Los objetivos de la evaluación en la empresa es tener una herramienta de medición del potencial humano para determinar su

plena utilización, además de ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

2.8 Administración del inventario

El modelo EOQ o Cantidad Económica de Pedido (Economic Order Quantity), es un modelo de gestión de operaciones que sirve para la optimización del nivel de inventario, por lo tanto, refleja la cantidad de pedido que minimiza los costos asociados al mantenimiento del inventario.

A continuación, se presenta la fórmula de la cantidad óptima de pedidos en unidades:

$$Q = \sqrt{\frac{2D * S}{C * i}}$$

En donde:

Q= Cantidad óptima de pedido

D= Demanda anual del producto

S= Gasto de adquisición

C= Costo unitario de producto

I= Costo de manejo de inventario como porcentaje del valor del producto.

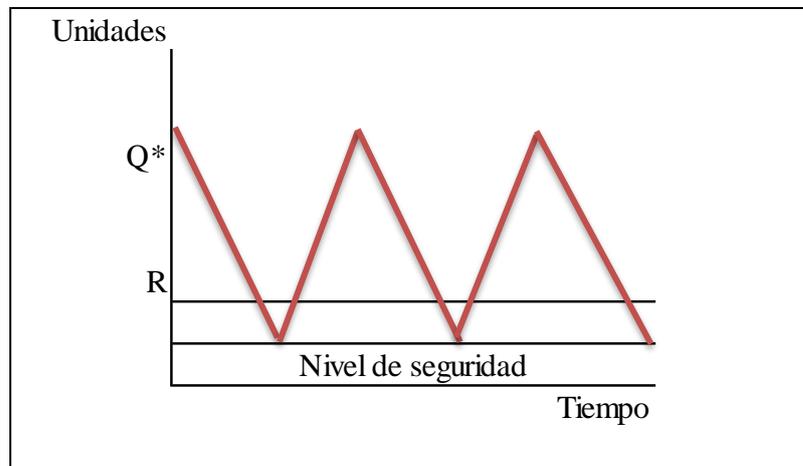
Para la administración correcta del inventario las empresas tienen que hacer uso del punto de reorden.

El punto de reorden indica la cantidad de inventario donde se realiza nuevamente la orden con la cantidad óptima en unidades considerando el nivel de seguridad del inventario.

A continuación, se presenta una gráfica donde se evidencia la gestión del inventario según el modelo EOQ

Gráfica 6

Modelo EOQ



Fuente: Hillier & Lieberman, *Investigación de operaciones*, Octava edición, 2006

Elaborado por los autores

El punto de reorden tiene la siguiente fórmula:

$$R = \text{Nivel de seguridad} + (S * Ta)$$

En donde:

R= Punto de reorden

S= Consumo anual

Ta= Tiempo de aprovisionamiento en días

El nivel de seguridad se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Nivel de seguridad} = 2\sigma * Cn * Ta$$

Siendo:

Cn = Consumo medio diario

σ = Variabilidad del consumo diario (Hillier & Lieberman, 2006)

2.9 Diseño de investigación

Es un esquema o programa para llevar a cabo una investigación, se detalla los procedimientos necesarios con el objetivo de obtener información para el desarrollo del proyecto, además cabe recalcar que, la finalidad del diseño es resolver el problema de investigación, en este caso, la búsqueda de respuesta hacia el objetivo general y los

objetivos específicos. La investigación se basa en dos secciones, la exploratoria y la concluyente

La investigación exploratoria como su nombre lo indica, es explorar o examinar una situación para brindar conocimientos preliminares del tema a abordar, con el objetivo de formular el problema con mayor precisión, establecer prioridades, tener un enfoque ya establecido y obtener ideas para el planteamiento de alternativas.

Los principales métodos de recolección de información exploratoria son: entrevistas con expertos, entrevista a profundidad, observación y grupo focal

La investigación concluyente es un tipo de indagación de tipo descriptivo, en este caso, es la descripción de la cultura organizacional, grado de satisfacción, nivel de motivación de un grupo de individuos o empleados.

Los principales métodos de recolección de información concluyente son: datos secundarios, encuestas y paneles

A continuación, se muestra el resumen del diseño de investigación.

Gráfica 7

Diseño de investigación



Fuente: Naresh K. Malhotra *Investigación de mercados, Quinta edición, 2008*

Elaborado por los autores

2.9.1 Investigación Exploratoria

Es una investigación de carácter cualitativo, que proporciona conocimientos y comprensión del entorno, además se considera información primaria debido a la fuente de recolección de datos, ya que relaciona a los individuos involucrados directamente en el estudio. El objetivo del mismo es lograr un entendimiento preliminar cualitativo de las razones y motivaciones subyacentes. Se caracteriza por ser no estructura y recolecta la información de una muestra pequeña.

2.9.1.1 Entrevista a profundidad

Es un método de la investigación exploratoria, que consiste en el desarrollo de preguntas no estructuradas, de manera directa y personal al entrevistado como, por ejemplo, a los gerentes, jefes y supervisores con el objetivo de tener conocimientos y comprensión acerca de un tema o problema en específico.

Este método se lo considera eficaz ya que, la indagación es una herramienta para descubrir información subyacente u oculta. (Naresh K Malhotra, 2008, pág. 59)

2.9.1.2 Grupo focal

Es un método de la investigación exploratoria, que consiste en el desarrollo de preguntas no estructuras, colectivas y de forma natural hacia un grupo pequeño de personas dirigidos por un moderador. El propósito de realizar el grupo focal es tener información valiosa para la investigación, con la obtención de conocimientos acerca de las percepciones, motivaciones u otras características cualitativas. (Naresh K Malhotra, 2008)

2.9.2 Investigación Concluyente

Es una investigación de carácter descriptivo y cuantitativo, que consiste en conocer las situaciones, actitudes, conocimientos y la realidad a través de información representativa del individuo o población meta.

El objetivo de la investigación descriptiva es llegar a conocer las costumbres, percepción y motivación predominantes a través de la representación exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

2.9.2.1 Encuestas

Es la técnica que emplea un cuestionario de preguntas estructuradas que se le aplica a la muestra de una población, y está diseñado para obtener información específica de los participantes (Naresh K Malhotra, 2008, pág. 183).

2.10 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta útil para examinar pros y contras a nivel organizacional. El empleo de dicho análisis consiste en echar una mirada rigurosa a las fuerzas y debilidades, entonces evaluar oportunidades y amenazas, por esto se convierte en un mecanismo de notable utilidad para la empresa ya que, es fácil de utilizar y permite recopilar información en cantidad de tiempo reducido (ROBBINS, 2005)

De estas cuatro variables las fortalezas y las debilidades hacen referencia a los factores internos de la empresa, y precisamente por ello son los puntos sobre los que resulta más fácil trabajar y obtener resultados visibles a corto- medio plazo ya que, son elementos sobre los que se puede actuar directamente y sobre los que la empresa tiene control y capacidad de cambio. Al contrario de las oportunidades y amenazas que hacen referencia a los factores externos que afectan a la empresa, y sobre los cuales existe por lo tanto menos capacidad de control ya que no dependen únicamente de las actuaciones de la empresa sino también del entorno en el que se mueve la misma. Por lo tanto, de forma resumida el Análisis FODA permite: (SLNE, 2012)

Relación entre la estructura propia del análisis DAFO



Elaborado por los autores

2.11 Análisis Financiero

Los estados financieros que genera una empresa permiten conocer la situación real de la misma en una fecha determinada, volviéndola cuantitativa. Sin dudas elaborar correctamente los reportes cumple un rol primordial ya que, a partir de eso se tomarán decisiones que afectan a la empresa, pero no solo es el cálculo lo importante sino también la interpretación.

Los estados financieros de una empresa son de gran interés desde el punto de vista interno o de administración de la empresa, así como desde el punto de vista externo o del público en general. (Rodríguez, 2010)

Los estados financieros principales son:

- Estado de Situación Financiera o Balance General.
- Estado de Resultados Integral.

A continuación, se ofrece una definición de cada uno de los estados financieros:

- Balance general: Es un estado financiero que presenta la situación financiera de una entidad, en el que se muestran los bienes y derechos que son propiedad de la empresa (activos), las deudas y obligaciones contraídas por la empresa (pasivos)

y el patrimonio de los socios o accionistas (capital contable), y se indican a una fecha determinada.

- Estado de resultados: Es un documento contable que presenta cómo se obtuvieron los ingresos, los costos y los gastos, y la forma en la que se obtuvo la utilidad o la pérdida neta como resultado de las operaciones de una entidad durante un periodo determinado. (Román, 2012)

El análisis financiero es un método que se utiliza para fijar los objetivos en relación con los datos financieros históricos analizados y además determinar las tomas de decisiones del negocio. Abraham Perdomo Moreno ofrece dos definiciones del análisis financiero: “Herramienta o técnica que aplica el administrador financiero, para la evaluación histórica de un organismo social, público o privado”, así como “técnica financiera, necesaria para la evaluación real, es decir, histórica de una empresa privada o pública”. (Perdomo Moreno, 2002)

El análisis de los estados financieros puede ser examinado en porcentajes, donde se tiene una idea más profunda de la situación financiera de la empresa, este tipo de análisis pueden ser:

- Horizontal o dinámico
- Vertical o estático (James C. Van Horne & John M. Wachowicz, 2010)

2.11.1 Análisis horizontal

El análisis horizontal consiste en comparar los saldos de las cuentas a partir de un año base hacia los otros años posteriores de los estados financieros con la finalidad de examinar las variaciones que ha tenido a lo largo del tiempo en un periodo establecido.

El análisis horizontal es considerado dinámico, ya que se centra en los movimientos de las cuentas en diferentes periodos y se puede indicar que el análisis se vuelve más profundo ya que puede identificar el aumento o disminución del rendimiento de una cuenta sea del Balance General o Estado de Resultado. (Robles Román, 2012)

2.11.2 Análisis vertical

El análisis vertical se lo considera estático ya que consiste en la fracción o división de los estados financieros, para identificar la proporción o peso que tiene una cuenta en el estado financiero que se analice.

El análisis vertical en el estado de resultados es a partir de las ventas o ingresos totales que representa el 100% y a partir de aquello se identifica los porcentajes correspondientes a los gastos que se han manejado para la obtención de la utilidad neta o resultado del ejercicio fiscal. En el Balance General o Estado de Situación Financiera, el análisis vertical es a partir del activo neto o total ya que representa el 100% de los bienes o recursos que la empresa tiene bajo su nombre, con esto se identifica los grupos patrimoniales, es decir, el lado de las obligaciones internas y externas de la compañía

Existen 3 principios generales en este tipo de método, los cuales son:

- El activo circulante o corriente debe cubrir las obligaciones a corto plazo, lo cual significa que debe ser mayor o el doble que el pasivo corriente para no tener problemas de liquidez.
- La cuenta por cobrar más el efectivo debe cubrir casi en su totalidad las obligaciones a corto plazo, ya que puede ser que exista un nivel de inventario alto y tenga problema de liquidez
- El capital propio o patrimonio sea aproximadamente un 40% a 50% del total de activos, para que no exista dependencia del endeudamiento externo. (Rodríguez Morales, 2012)

2.12 Análisis de razones financieras

La razón financiera es un indicador que se obtiene de la relación matemática entre los saldos de dos cuentas o grupos de cuentas de los estados financieros de una empresa, que guardan una referencia significativa entre ellos y es el resultado de dividir una cantidad entre otra. (Enciclopedia Financiera, 2013)

2.12.1 Características de los ratios financieros

2.12.1.1 Ratios de liquidez

El punto de interés principal es la capacidad de la empresa para pagar sus cuentas sin presiones excesivas. En consecuencia, estas razones se centran en el activo circulante y el pasivo circulante.

- **Ratio de Liquidez**

Una razón circulante alta indica liquidez, pero también puede indicar uso ineficiente del efectivo y otros activos a corto plazo. En ausencia de circunstancias extraordinarias es de esperar una razón circulante de por lo menos 1; una razón circulante de menos de 1 significaría que el capital de trabajo neto (activo circulante menos pasivo circulante) es negativo. Esta situación sería poco común en el caso de una empresa saludable, por lo menos para la mayoría de los tipos de negocios. A continuación, se presenta la razón de liquidez.

$$\text{Ratio de liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- **Prueba Ácida**

La prueba ácida o prueba rápida es otra manera de medir la liquidez de la empresa, pero sin tomar en consideración el activo menos líquido, el inventario. Un aspecto interesante es que los inventarios relativamente grandes son con frecuencia una señal de problemas a corto plazo. La empresa puede haber sobreestimado las ventas y haber comprado o producido en exceso como resultado de ello. En este caso, la empresa puede tener una porción sustancial de su liquidez comprometida en un inventario que se mueve muy despacio. A continuación, se presenta la razón de prueba ácida.

$$\text{Prueba ácida} = \frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$$

2.12.1.2 Ratios de rotación

Describen la eficiencia o la intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. Primero se examinarán dos importantes activos circulantes: el inventario y las cuentas por cobrar.

- **Rotación de inventarios**

Mientras no se quede sin inventario y como consecuencia pierda ventas, cuanto más alta sea esta razón, con mayor eficacia se administra el inventario. También muestra en promedio el tiempo que la mercadería se queda en stock antes de ser vendida. A continuación, se presenta la razón de la rotación del inventario.

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Costo de bienes vendidos}}{\text{Inventarios}}$$

- **Rotación de cuentas por cobrar**

Las medidas del inventario proporcionan algunas indicaciones con respecto a la rapidez con que se venden los productos. Ahora se examinará la rapidez con que se cobran esas ventas. A continuación, se presenta la razón de la rotación de cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de cuentas por cobrar} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- **Rotación de activos totales**

La rotación de activos brinda una visión general de la situación de la empresa, mostrando que, por cada dólar de activos la empresa genera cierta cantidad monetaria en ventas. A continuación, se presenta la razón de la rotación de activos totales.

$$\text{Rotación de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos}}$$

2.12.1.3 Ratio de endeudamiento

Tienen como finalidad determinar la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a largo plazo o, en términos más generales, su apalancamiento financiero.

- **Ratio pasivo-capital**

Indica la relación que existe entre el volumen de los fondos propios de una compañía y las deudas que mantienen tanto en el largo como en el corto plazo. Es preciso recordar que esta división indica lo apalancada -mediante financiación ajena- que está la empresa entre la financiación a largo y a corto plazo.

$$\text{Ratio pasivo} - \text{capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$$

- **Ratio de endeudamiento**

Toma en cuenta todas las deudas de todos los vencimientos de todos los acreedores.

$$\text{Ratio de endeudamiento} = \frac{\text{Activos toales} - \text{Capital total}}{\text{Activos toales}}$$

(Ross, 2012)

2.13 Indicadores de Talento Humano

Se presentan algunos indicadores que se analizan en el área de talento humano, con el objetivo de identificar algunos procesos de la gestión humana y tener un parámetro de medición para responder a la productividad, los cuales son:

- Rotación del personal.

- Ausentismo laboral.

2.13.1 Rotación

Es una herramienta de medición que indica la fluctuación del personal con la organización en un determinado tiempo, es decir, el intercambio de personas, la cual se determina por el volumen de individuos que entran y salen de la empresa.

El objetivo de este indicador es mostrar una percepción de la estabilidad laboral y cultura organizacional ya que, indican en porcentaje cuantos empleados abandonaron la empresa con respecto al total de empleados que ingresaron en un determinado tiempo. Mientras más alto es el porcentaje de este indicador, significa que la organización realiza más desvinculaciones y hacen pocas admisiones. (Chiavenato, 2011)

A continuación, se muestra la fórmula del indicador:

$$\frac{A + D}{II + IF} * 100$$

Dónde:

A= Admisión de personal en el periodo considerado (entradas)

D= Desvinculación de personal en el periodo considerado (salidas)

II= Número de empleado que iniciaron en el periodo considerado

IF= Número de empleado que terminaron en el periodo considerado

2.13.2 Ausentismo

Es un indicador que refleja las faltas o ausencia de los empleados en el trabajo, ya sea por motivos de salud, retardo, falta u otros, es un indicador que refleja el nivel de compromiso de los subordinados con la organización. (Chiavenato, 2011)

A continuación, se muestra la fórmula del indicador:

$$\frac{\text{Horas Faltas}}{\text{Horas totales}} * 100$$

2.14 Estrategias

2.14.1 Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

El Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta estratégica que puede ser utilizada para controlar con mayor precisión los objetivos trazados en el plan estratégico.

El BSC pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información de los empleados en todos los niveles de la

organización. Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo.

El BSC debe transformar el objetivo y la estrategia de una unidad de negocio en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores para accionistas y clientes

Las empresas innovadoras están utilizando el cuadro de mando como un sistema de gestión estratégica y para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

- Clarificar y traducir la visión y la estrategia
- Comunicar y vincular objetivos
- Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica

2.14.2 Clarificar y traducir la visión y la estrategia.

El proceso del cuadro de mando empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su unidad de negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Los objetivos financieros son fijados por el equipo que, debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de flujo de caja.

La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

2.14.3 Comunicar y vincular los objetivos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del BSC se comunican a través de toda una organización, por medio de los boletines internos de una empresa, los tablones de anuncios, videos e incluso de forma electrónica, a través de ordenadores personales e instalados en red.

Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la unidad de negocio, así como la estrategia para conseguir estos objetivos.

2.14.4 Aumentar la retroalimentación y la formación estratégica

El énfasis sobre la causa-efecto a la hora de construir un cuadro de mando introduce sistemas de pensamiento dinámico. Permite que individuos de diversas partes de una organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e, incluso, en toda la organización.

Las organizaciones en la era de la información operan hoy en unos entornos más turbulentos, y la alta dirección necesita recibir la retroalimentación sobre unas estrategias más complicadas.

En unos entornos que cambian tan frecuentemente, pueden surgir nuevas estrategias de capitalización de oportunidades o de contrarrestar amenazas, que no se preveían cuando se articuló el plan estratégico inicial.

Los sistemas de gestión comunes no animan ni facilitan la comprobación de la estrategia en entornos cambiantes, es ahí donde radica la importancia de la retroalimentación y la formación estratégica dentro de la organización. (Kaplan, 2006)

Con el fin de integrar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse en la gestión de una empresa, el BSC adopta en principio cuatro perspectivas fundamentales. (Niven, 2003)

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

2.14.5 Perspectiva financiera

Mide el desempeño financiero según la obtención de valor para sus accionistas, también qué indicadores tienen que ir para que los esfuerzos de la empresa realmente se transformen en valor, se centra en garantizar la rentabilidad, crecimiento y valor de la empresa e indica si el cumplimiento de la estrategia está contribuyendo al mejoramiento de la misma. Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

2.14.6 Perspectiva del cliente

Esta perspectiva es cómo ve el cliente a la organización, y qué debe hacer esta para mantenerlo como cliente. Si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien, es un fuerte indicativo de problemas en el futuro. La satisfacción del cliente es un concepto que, en la actualidad, se encuentra suficientemente desarrollado como para que resulte relativamente sencillo establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento e indicadores adecuados para su confirmación.

2.14.7 Perspectiva del proceso interno

Identifica los procesos internos críticos en los cuales se debe ser excelente para hacer competitiva la empresa. De su éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas. Usualmente esta perspectiva se desarrolla de manera posterior a las mencionadas anteriormente. Se basa en el rediseño e innovación de procesos para el mejoramiento continuo: mejorar costos, eficiencia y hacer uso adecuado de los activos.

Se identifican cuatro tipos de procesos.

- Procesos de Operaciones: Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.
- Procesos de Gestión de Clientes: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.
- Procesos de Innovación (difícil de medir).

2.14.8 Perspectiva de aprendizaje y conocimiento

Hace referencia a los recursos materiales y de personal que son requeridos para el desarrollo exitoso de la estrategia, relacionados con los activos que dota a la organización y la habilidad para mejorar y aprender^[L.1]. (Niven, 2003)

2.15 Técnica SMART

Según esta metodología las características que se deben considerar para la definición de los objetivos son las siguientes:

- 1) Specific (Específicos)
- 2) Measurable (Medibles)

- 3) Agreed upon (Acordados)
- 4) Realistic (Realistas)
- 5) Trackable and time-linked (Limitado en el tiempo)

Specific (Específicos): ¿El objetivo se ha definido de forma precisa?

- Evita palabras vagas.
- Preguntar: ¿A qué me refiero cuando digo?
- Identificar el contexto.
- Desmenuzar los componentes del objetivo

Measurable (Medibles): ¿Puede medirse el resultado del objetivo definido?

- El objetivo debe poder medirse en costes, cantidad, calidad, tiempo, etc.
- Los objetivos susceptibles de ser medidos pueden ser confirmados o verificados una vez que se han alcanzado: “No puedo gestionar lo que no puedo medir”
- Al definir el objetivo puedes preguntarte: ¿Cómo sabré que he alcanzado mi objetivo?
- Es importante tener claramente definido el método o sistema de medición que será aplicado para conocer la consecución del objetivo.

Agreed upon (Acordados): ¿Todas las personas implicadas están comprometidas con el logro de este objetivo?

No estarán comprometidos con su cumplimiento si no están de acuerdo con los objetivos. Todos los involucrados en la definición y ejecución del objetivo lo conocen y están de acuerdo con su viabilidad.

Los objetivos siempre deben ser desafiantes, pero nunca imposibles de lograr. Es importante lanzar un desafío para que el equipo se supere y luche por algo que parece ser difícil.

Cuando se contemple el acuerdo, pregúntate:

- ¿Es un objetivo desafiante?
- ¿Es apropiado para mí ahora?
- ¿Puede lograrse?

Realistic (Realistas): ¿El objetivo es un reto? ¿Existe una posibilidad razonable de que se pueda afrontar este desafío?

- Analizar si con esfuerzo se puede alzar el objetivo.
- Muchas veces el objetivo es posible, pero no realista.
- ¿El objetivo está alineado con la organización?
- ¿El objetivo puede lograrse en el tiempo propuesto sin comprometer costes, calidad?
- Los objetivos realistas se aplican a los puestos y las responsabilidades.

Trackable and time-linked (Limitado en el tiempo): ¿Cuándo se necesita tener el objetivo completado? ¿Cuándo se revisa el progreso del objetivo?

- Debe existir una idea clara de “qué” debe lograrse, “cuándo” y por “quién”.
- Definir claramente el inicio y el final del periodo. Esta característica guarda cierta similitud con la S de “Specific”.
- Un objetivo que pueda ser “sentido”, “observado” o “tocado” tendrá mayores oportunidades de ser alcanzado.
- El objetivo debe ser lo suficientemente preciso como para establecer expectativas claras y especificar el esfuerzo requerido. Al definir un objetivo, no debes dejar espacio a interpretaciones dudosas.

2.16 Matriz de riesgos

La matriz de riesgo es una herramienta de control de gestión y administración que presenta un conjunto de actividades ya sea, procesos o productos que realice la organización e identifica los posibles riesgos inherentes a ellos, además de presentar los factores exógenos y endógenos involucrados a los mismos.

Esta herramienta permite gestionar la efectividad de un control de riesgo que podría afectar a los objetivos trazados por la organización.

Los elementos que se presenta en la matriz de riesgos son:

- **Identificación de riesgo:** es una de las principales actividades que se debe de realizar al momento de aplicar una matriz de riesgo ya que, se identifica las funciones primordiales en la organización y el riesgo a la ocurrencia del mismo.

Consecuentemente, se debe de identificar los factores que intervienen en la manifestación de los mismos, para poder determinar el nivel de riesgo inherente. El riesgo inherente es aquel que no se puede eliminar, pero se puede disminuir ya que, este riesgo es propio del trabajo o proceso en la organización como son las equivocaciones humanas, fallas de máquinas, entre otras.

- **Probabilidad de ocurrencia y valorización:** es el cálculo estadístico de las posibles ocurrencias de un hecho, puede efectuarse en términos cualitativos y cuantitativos dependiendo de la importancia y disponibilidad de información.

La valorización cualitativa utiliza escalas descriptivas para evaluar la probabilidad de ocurrencia, en general este tipo de evaluación es cuando no existe justificación de tiempo y la disponibilidad de información es muy escasa, por la cual el análisis de esta no suele ser profundo, es considerada como una evaluación inicial del riesgo que puede ameritar un análisis posterior con más profundidad.

La valorización cuantitativa utiliza escalas numéricas o datos estadísticos, para la estimación de ocurrencias, esto se lo puede realizar con una buena base de información histórica.

- **Evaluación de control interno:** se refiere a la calidad de gestión, la cual tiene como finalidad determinar cuan eficaces son los controles establecidos para mitigar los riesgos identificados.
- **Riesgo neto o residual:** es la relación entre el grado de riesgo inherente y la gestión de mitigación del mismo. A partir del análisis del riesgo neto o residual, la organización puede tomar decisiones como la ejecución o abandono de las actividades dependiendo del nivel de riesgo final

3. METODOLOGÍA

En la presente sección, se define el método de recolección de información y la metodología de análisis correspondiente al mismo, cuya finalidad es la investigación de la cultura organizacional y ambiente laboral que tiene la empresa COPROMAR CIA LTDA, para proponer un plan estratégico y dar tentativas de mejoras a situaciones que se presenta a nivel interno.

Para llevar a cabo este proceso, se empleará el método científico de Hernández, Fernández, y Baptista,(1998), que es un procedimiento general para realizar este tipo de trabajos, que provee de un esquema que sirve como guía a lo largo de la investigación.

3.1 Tipo de investigación

El estudio acerca de la cultura organizacional y ambiente laboral tiene un enfoque combinado, por un lado, el aspecto cualitativo, ya que maneja variables que describen el comportamiento, motivación, satisfacción y actitudes del empleado con la organización, además de tener un enfoque cuantitativo que analiza indicadores de la parte de gestión humana como son: ratio de ausentismo, rotación del personal y desarrollo de capacitaciones.

El tipo de investigación es exploratoria, debido a que no se cuenta con información previa que exponga datos relevantes para un análisis, se utiliza esta indagación para tener conocimientos de la situación que se presenta en la empresa. El objetivo primario de este tipo de investigación es proporcionar comprensión del problema al que se enfrenta. Esta búsqueda se utiliza en los casos en que es preciso definir el problema de manera más precisa. Se caracteriza por la flexibilidad y versatilidad de sus métodos porque no se emplean los protocolos y procedimientos de la investigación formal.

También se ejecuta una investigación concluyente para el posterior análisis de información que se obtiene mediante la recolección de datos primarios, que permite contrastar ambos enfoques, por un lado, la información cualitativa recopilada de manera exploratoria y, por otro lado, la cuantitativa que se obtiene de esta manera con la que se puede llegar a tomar decisiones. (Ferrer, 2012)

3.2 Diseño de investigación

3.2.1 Población y muestra

3.2.1.1 Población

El universo o población está compuesto por individuos portadores de información relevante para la investigación sobre la que se desea analizar. La población objeto de estudio es la fuerza laboral que compone COPROMAR CIA LTDA. Por lo que es necesario definir los siguientes términos:

Tabla 1: Términos de Investigación

Términos	Detalle
Elemento de análisis	La gestión humana de la compañía COPROMAR CIA LTDA
Unidad de Muestreo	Empleados administrativos y operativos
Alcance geográfico	Guayaquil
Tiempo y recolección de información	Se ha delimitado el tiempo de recolección de datos en 1 día: Viernes 23 de diciembre del 2016

Elaborado por los autores

3.2.1.2 Muestra

3.2.1.3 Métodos y definición de muestra

A continuación, se presenta la definición de la muestra que se lleva a cabo para la ejecución de la investigación concluyente con la técnica de la encuesta.

3.2.1.4 Marco muestral

Siendo el marco muestral la representación de todos los elementos de la población meta, la investigación cuenta con una base de datos otorgada por la empresa con los nombres, cargos, departamentos o sección de los empleados dentro de la organización que se utiliza para identificar las personas a encuestar.

3.2.1.5 Técnicas de muestreo

Para recabar la información, se elige el muestreo no probabilístico. Uno de estos procedimientos es el método de muestreo por conveniencia que es un método básico y

consiste en la selección del individuo por conveniencia del lugar y tiempo en el momento de la recolección de información.

3.2.2 Tamaño de la muestra

La población meta está compuesta por 27 empleados que se desenvuelven en área operativa bajo el nombre de COPROMAR CIA LTDA y 2 empleados que se desempeñan en la parte administrativa. Por lo tanto, el total de individuos a ser parte del proceso serán 29 trabajadores. La muestra se considera de esta manera porque el número total de elementos del análisis es manejable para efectos del estudio.

3.3 Procesamiento y análisis de datos

3.3.1 Obtención de información

La información que se obtiene cumple un rol de suma importancia ya que en base a ella se le otorga a la investigación confiabilidad y validez.

El trabajo de campo tiene lugar en las instalaciones de COPROMAR CIA LTDA ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil que se efectúa de esta manera por mayor comodidad y practicidad. Los individuos serán sometidos a diferentes métodos para la recopilación de información dependiendo de los detalles con los que pueda aportar.

3.3.2 Fuentes de recolección de información

Al no existir anteriores análisis de este tipo en la empresa, la recolección de datos se realiza de manera primaria.

Se obtiene información primaria cuando se observan directamente los hechos en este caso, observación del ambiente en el que laboran los individuos y entrevistas a las personas que tienen relación directa con la situación objeto del estudio.

3.3.3 Técnicas de recolección de información

Como se definió anteriormente, el trabajo tiene un enfoque bidimensional, de manera cualitativa y cuantitativa, por lo que se emplean diversas herramientas para la recolección de información.

Con dichas técnicas se hallarán los datos necesarios para que se pueda tener una apreciación lo más cercana a la realidad de la situación laboral que posee la empresa.

Tabla 2: Instrumentos recopilatorios de información

Instrumentos de recolección	
Investigación Cualitativa	Investigación Cuantitativa
Entrevistas estructuradas y no estructuradas	Encuestas
Observación directa	Entrevistas
Relatos	
Grabaciones de audio y video	
Grupos focales	

Elaborado por los autores

Proceso para la recolección de información

Para obtener la información se parte de fuentes primarias, que provienen de los trabajadores de la parte operativa y administrativa, además de hechos que generen relevancia. Las técnicas principales que se usan para obtener información son:

- **Encuestas:** Esta técnica utiliza un cuestionario con lo que se busca obtener información proporcionada por los empleados.
- **Entrevistas:** Con el fin de establecer contacto directo con las personas portadoras de información, se recurre a esta técnica que permite indagar más a fondo sobre el ambiente laboral y la satisfacción presente en los empleados.
- **Observación:** Otro de los mecanismos utilizados para la recopilación de datos es la observación personal directa, con que se pretende tener una percepción de la cultura organizacional basado en las teorías X y Y de McGregor.
- **Grupo focal:** Para conocer la percepción de los empleados de COPROMAR CIA LTDA acerca del ambiente y satisfacción laboral, se recurre a la ejecución de un grupo focal conformado por cinco individuos del área operativa.

3.4 Procesamiento de la información

3.4.1 Herramientas estadísticas

3.4.1.1 Análisis de Pareto

Constituye un sencillo gráfico y método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema y las que lo son menos. (Kiremire, 2011)

3.4.1.2 Diagrama de causa/efecto (espina de pescado)

Gráfica mediante la cual los miembros de un equipo representan, categorizan evalúan todos los posibles motivos de un resultado o una reacción; por lo general, se expresa como un problema a resolver. Se le conoce como diagrama de Ishikawa. (Camisón, Cruz, & González, 2006, pág. 109)

3.4.1.3 Distribución de frecuencias y representaciones gráficas

Según Lind, Marchal, y Mason, (1997), “La distribución de frecuencias es el agrupamiento de datos en categorías que muestran el número de observaciones de cada categoría”. En otras palabras, una distribución de frecuencias indica el número de veces que ocurre cada valor o dato en una tabla de resultados de un trabajo de campo.

- **Histogramas:** son medios gráficos para la representación de las distribuciones de frecuencias.
- **Polígonos de frecuencia:** al igual que el histograma, son gráficas que permiten obtener una imagen rápida de las principales características de los datos de una distribución de frecuencias.
- **Gráficas de barras o pastel:** son formas distintas de representar los datos de una investigación.

3.4.1.4 Medidas de tendencia central

- **Media:** es la sumatoria de un conjunto de puntajes dividida por el número total de éstos.
- **Moda:** es el puntaje que ocurre con mayor frecuencia en una distribución de datos.
- **Mediana:** es el valor que divide a una distribución de frecuencias por la mitad, una vez ordenados los datos de manera ascendente o descendente. (Zurita, 2010)

4 SITUACIÓN EMPRESARIAL DE COPROMAR CIA LTDA

En este capítulo se muestra un pre diagnóstico y un diagnóstico general de la empresa COPROMAR CIA LTDA, por lo tanto, el trabajo de campo se inicia con un análisis preliminar de la empresa mediante investigación exploratoria y luego con la presentación de los resultados obtenidos se parte para realizar el análisis general de la misma.

4.1 Pre diagnóstico organizacional

Se realiza una investigación exploratoria para tener una idea preliminar de la situación de la empresa usando los siguientes métodos:

4.1.1 Entrevista a profundidad

Se llevaron a cabo dos entrevistas a profundidad: una, a un miembro de la gerencia general y la otra, a la asistente administrativa. La entrevista a profundidad brindó una visión de las actividades de la compañía, años en el mercado, procesos de producción, explicación del organigrama, cargos, miembros que toman decisiones, cultura laboral, clientes, evaluación del desempeño y las políticas internas que se manejan en la organización.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de estas entrevistas.

Tabla 3: Resultados de las entrevistas a profundidad

Cargo del entrevistado	Temas	Resultados
Asistente Administrativa	Actividades de la compañía	Se realizan etiquetas para los productos de NIRSA, además de brindar servicios a algunos micros empresas.
	Procesos de producción	Se comienza con el pedido, donde indica el volumen que se requiere, después con la firma de autorización del gerente para inicia con la producción. Las etiquetas pasan por: impresión, cortado, decorado (barniz) y colocados.

Miembros de la Gerencia	Organigrama	COPROMAR CIA LTDA no tiene definido un organigrama, pero se indica que los cargos más importantes son desempeñados por miembros de la gerencia de NIRSA SA
	Principal Cliente	NIRSA SA
	Evaluación de desempeño	No se realizan evaluaciones de desempeño en ningún área.
	Capacitación	La empresa como tal, no ofrece capacitación debido a los costos que representa que los obreros dejen de producir. Solo se realizan charlas acerca de la salud o temas médicos, que tienen una duración corta, máximo 20 minutos
	Cultura Laboral	Los trabajadores llevan varios años en el puesto laboral por lo que la rotación de personal es baja y bajo ausentismo.

Elaborado por los autores

Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

4.1.2 Grupo Focal

Se realizó un grupo focal conformado por cinco empleados de la compañía, donde se trató temas de motivación, satisfacción, problemas organizacionales y soluciones propuestas.

A continuación, se presentan los resultados de los temas tratados en el grupo focal.

Tabla 4: Resultados del Grupo Focal

Temas	Resultados
Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • “Lo bueno que la empresa ofrece, es el reconocimiento de las horas extras que hacemos” • “Tengo estabilidad laboral en la compañía” • “La comunicación con los compañeros y superiores es buena” • “Me siento con energía para cumplir con mi labor”
Satisfacción	<ul style="list-style-type: none"> • “Me agrada el ambiente con mis compañeros y superior” • “El desempeño en nuestro trabajo es muy bueno, ya que lo hacemos bien y rápido” • “Me gusta lo que hago en la empresa” • “Mis ideas y aportes son tomados en cuenta por mi jefe”
Problemas o inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • “Hace mucho calor” • “No hay buena ventilación” • “A veces el olor es insoportable” • “Me designa tareas que no me compete”
Soluciones propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • “Mejoren los ductos de ventilación” • “Que obliguen a usar mascarilla y tenerlas en lugares accesibles” • “Poner aire acondicionado” • “Crear un manual de la descripción de cargo y hacerla cumplir”

Elaborado por los autores

Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

4.1.3 Observación

Se realiza una observación sobre el ambiente laboral en términos de condiciones físicas y comportamiento de los empleados asociándolo a la teoría X y Y de McGregor.

Los resultados fueron los siguientes:

- **Ambiente laboral:** se considera un lugar cerrado con una buena iluminación y una regular ventilación, ya que se compone de ductos de calor en la sección operativa y aire acondicionado en la sección administrativa. Los aspectos negativos que se detectan son: el ruido y los olores que se presentan al momento de la producción, debido al funcionamiento de las máquinas y el uso de materiales químicos.
- **Comportamiento de los empleados:** se considera a los empleados como personas dinámicas, activas, optimistas y responsables que les agrada el trabajo, su comportamiento puede ser asociado a la Teoría Y de McGregor.

4.2 Diagnóstico empresarial

Una vez que se ha logrado obtener cierta información con la que se ha pre diagnosticado a la empresa, se pasa a una investigación más profunda de COPROMAR CIA LTDA para conocer la situación actual de la misma y posteriormente proponer un plan estratégico.

4.2.1 Descripción general de la empresa

La empresa COPROMAR CIA LTDA fue creada en el año 1982, actualmente cuenta con 34 años de trayectoria, su actividad principal es el diseño e impresión de etiquetas, agendas, publicidad entre otros. A nivel comercial, su cartera de clientes está conformada aproximadamente en un 99% por NIRSA S.A y el porcentaje restante lo conforman micro empresas y personas naturales.

La empresa es considerada como una compañía relacionada de Negocios Industriales Real S.A, por lo tanto, los directivos de la empresa son autoridad principal en COPROMAR CIA LTDA. Debido a esta relación entre ambas entidades, se ha creado un acuerdo que da el puesto de proveedor oficial a COPROMAR CIA LTDA.

Al tener un principal cliente al que brinda sus servicios, las alteraciones del entorno en el que se desenvuelve el cliente también afectan al proveedor, por lo que la drástica disminución que se produjo en las importaciones de los productos que fábrica NIRSA S.A tuvo repercusión en la demanda de COPROMAR CIA LTDA.

En el aspecto laboral, actualmente un total de 29 trabajadores son los que laboran en la empresa, divididos en 2 áreas que son operativas y administrativas. Varios de ellos llevan años brindando sus servicios en la compañía.

4.2.1.1 Misión, visión, valores y objetivos

A pesar de los años de trayectoria con los que cuenta la empresa no se ha considerado prioritario establecer estos conceptos base de cualquier organización. Actualmente la empresa no cuenta con un plan estratégico, por lo cual no tiene fijado misión, visión, valores y objetivos como tales.

4.2.1.2 Organigrama de la empresa

La empresa no tiene establecido un organigrama empresarial que divida al personal por áreas y responsabilidad, pero mediante las entrevistas realizadas se ha logrado obtener información de los segmentos en los que se divide, por esto en el capítulo posterior se planteará un organigrama tentativo.

4.2.1.3 Proveedores

COPROMAR CIA LTDA requiere de diversos insumos para la producción como papel para etiquetas, papel bond, cartulinas, tintas, barniz, etc.

El papel etiqueta, cartulinas y papel bond en su gran mayoría son importados, además de contar con proveedores locales como ANDINA DE PAPEL ANDIPAPEL S.A, CORPORACIÓN EL ROSADO, LA FAVORITA entre otras.

Además, la compañía tiene proveedores de repuestos para las maquinarias que son utilizadas para la producción. Los repuestos de las maquinarias son importados desde el extranjero por HEIDELBERG.

4.2.1.4 Clientes

Los clientes de la organización representan los ingresos en ventas de la misma, el principal cliente de COPROMAR CIA LTDA es Negocios Industriales Real SA, que representa un 99% de la cartera de cliente debido al volumen de etiquetas que se les ofrece, el porcentaje restante son los minorista y personas naturales que solicitan los servicios de la empresa.

4.2.1.5 Competidores

A continuación, se presentan los 4 principales competidores de la empresa COPROMAR CIA LTDA, las siguientes empresas se dedican a actividades similares a las que realiza la compañía estudiada, que fueron verificadas en la base de datos de la Superintendencia de Compañías.

- **ETIGRAF S.A:** es una empresa colombiana que trabaja en la actividad de serigrafía, actualmente está ubicada en la ciudad de Quito, lleva en el mercado

desde hace 8 años y se especializa en la elaboración de etiquetas adhesivas con códigos de barras.

Gráfica 8

Competidor ETIGRAF S.A



Fuente: ETIGRAF S.A

- **MATRIFLEXO S.A.:** es una compañía ecuatoriana, creada en el año 1997 ubicada en la ciudad de Guayaquil, dedicada a la impresión y reproducciones de grabaciones, con tecnología digital ofreciendo servicios de flexografía.

Gráfica 9

Competidor MATRIFLEXO S.A



Fuente: MATRIFLEXO

- **LITOTEC S.A:** es una empresa ecuatoriana, creada en el año 1993 ubicada en la ciudad de Guayaquil dedicada a las actividades gráficas de impresión y reproducciones de grabaciones.
- Gráfica 10

Competidor LITOTEC S.A



Fuente: LITOTEC S.A

- **PUBLIPUERTOS S.A:** es una empresa ecuatoriana, creada en el año 2010 ubicada en la ciudad de Quito dedicada a las actividades de impresión de publicidad y otras reproducciones

Gráfica 11

Competidor PUBLIPUERTO SA



Fuente: PUBLIPUERTO S.A

4.3 Análisis del clima laboral

A continuación, se presentan los resultados de la investigación en la empresa COPROMAR CIA LTDA acerca del ambiente laboral con enfoque principal en el grado de motivación y satisfacción laboral que muestran los empleados, y adicionalmente se evalúa el nivel de las expectativas que poseen dentro de la organización.

Dicha información se obtuvo de varias maneras, una de ellas a través de entrevistas directas con autoridades de la misma entidad, con esto ciertos problemas pudieron ser detectados para indagar posteriormente su repercusión.

Otra forma en la que se hizo el levantamiento de información fue mediante encuestas aplicadas a la fuerza laboral en las dos áreas de la empresa con lo que fue posible conocer cómo se sienten los trabajadores al ser parte de la empresa.

4.3.1 Satisfacción

Para obtener información acerca de la satisfacción que presentan los trabajadores al laborar en COPROMAR CIA LTDA, se aplicaron preguntas con las que fue posible extraer la información. A continuación, se muestra los tópicos analizados para fines de la investigación.

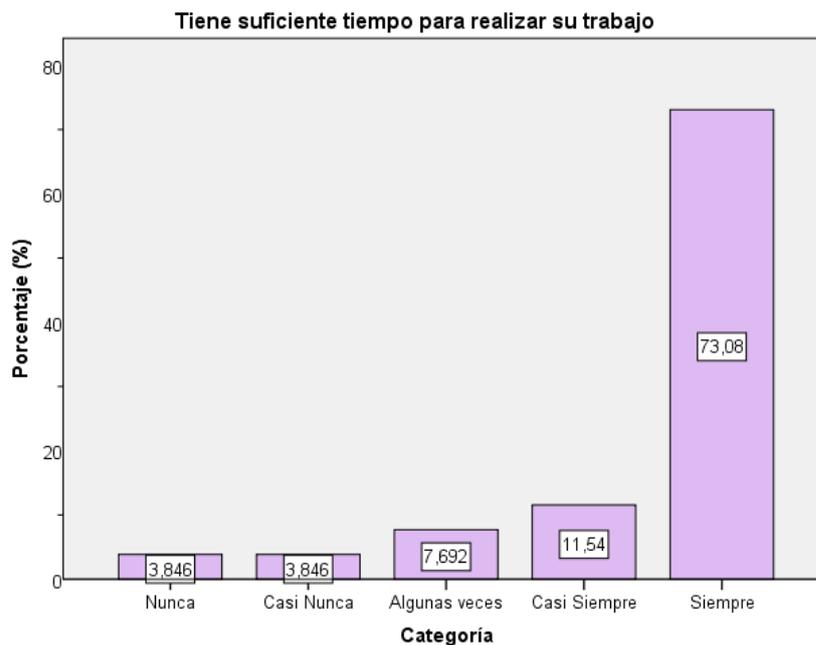
4.3.1.1 Tiempo para realizar su trabajo

El objetivo de dicha proposición era determinar si los empleados cuentan con suficiente tiempo para realizar y terminar las tareas asignadas por jornadas, a lo que la mayoría un 73,08% contestó que efectivamente sienten que en la empresa se les otorga del tiempo adecuado para poder realizar sus actividades.

Por lo indagado anteriormente mediante entrevistas se pudo conocer que años atrás el número de colaboradores eran los óptimos considerando el nivel de demanda que ejercía su principal cliente. Al disminuir este, sus movimientos se redujeron internacionalmente la producción disminuyó la carga laboral generando en COPROMAR CIA LTDA un descenso en la cantidad de trabajo a realizar, con lo que se sustenta el hecho de que los empleados consideren que cuentan con tiempo apropiado para cumplir con sus tareas.

Gráfica 12

Suficiente tiempo para realizar su trabajo



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

Elaborado por los autores

4.3.1.2 Remuneración económica

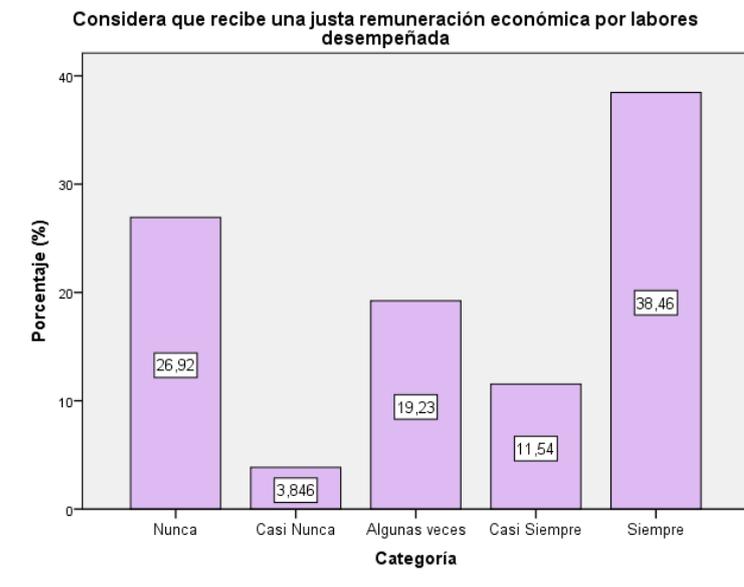
Uno de aspectos más importantes que existen en el ámbito laboral es el pago que el trabajador recibe por la actividad desempeñada, por lo que se buscó conocer la apreciación que tiene el talento humano de la compañía referente a lo que se le remunera por los servicios que ellos prestan a la misma.

En los resultados se puede apreciar que aproximadamente el 50% de los trabajadores consideran que efectivamente gozan una remuneración que está acorde a las labores que desempeñan mientras aproximadamente el 30% de los encuestados no consideran que sea la apropiada y el segmento encuestado restante, se muestran indiferente frente a esta proposición.

Concluyendo que a los trabajadores les satisface el pago que reciben por el trabajo que realizan dentro de la empresa.

Gráfica 13

Remuneración económica



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

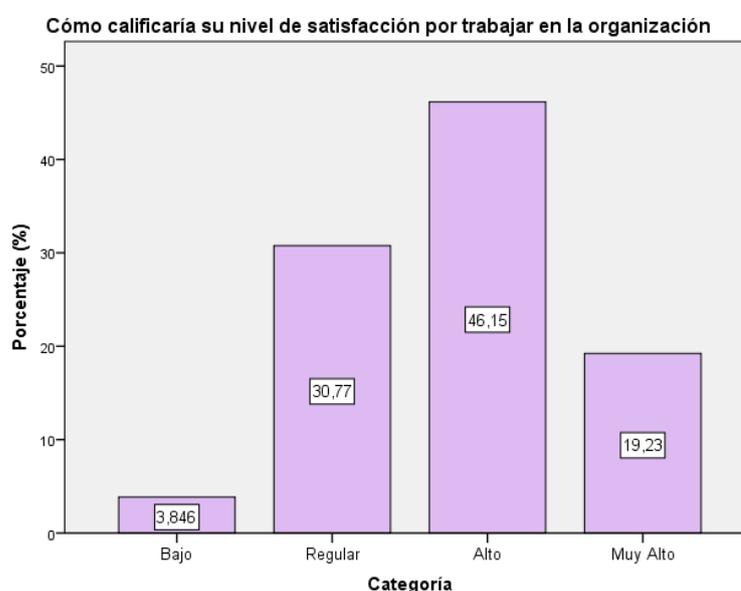
Elaborado por los autores

4.3.1.3 Satisfacción por trabajar en la organización

Como punto central del estudio se pretende conocer que tan satisfechas se encuentran las personas al laboral en COPROMAR CIA LTDA por lo que se les pidió calificar a nivel general el grado de satisfacción al tener un puesto de trabajo dentro de la empresa. La respuesta que tuvo mayor indecencia fue positiva, es decir, la mayoría de los empleados se sienten satisfechos al poder laboral en la empresa mientras que aproximadamente el 35% no se encuentra satisfecho de pertenecer a la dicha compañía.

Ilustración 14

Satisfacción por trabajar en la empresa



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

Elaborado por los autores

4.3.1.4 Seguridad a nivel de salud

Normalmente en las plantas de producción se presentan factores como el ruido, olores, temperatura, riesgos de accidentes, entre otros, que ponen en peligro la salud y bienestar de las personas que ahí laboran, pero claramente existen reglas y mecanismos que se pueden establecer para que este riesgo sea disminuido significativamente, a partir de esto se quiso conocer que tan satisfechos se sienten los empleados con el nivel de seguridad que les brinda la compañía.

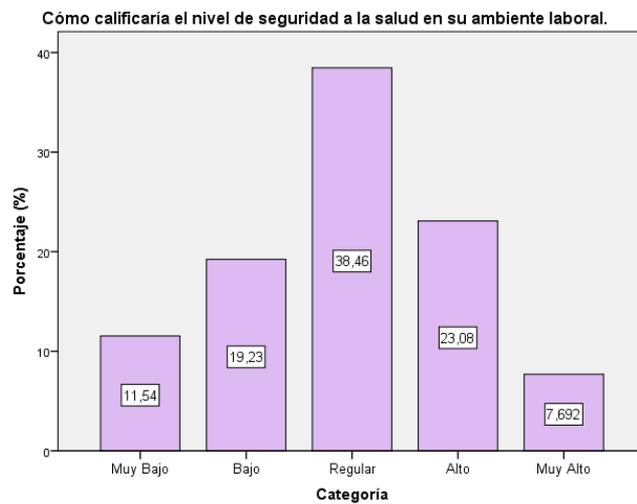
Obteniendo finalmente respuestas parcializadas ya que los resultados son bastante cercanos sin gran margen que los diferencie, aproximadamente el 31%

considera que el nivel que se les ofrece la empresa para precautelar su bienestar es bajo y un porcentaje técnicamente igual considera a su vez que es alto, mientras que aproximadamente el 38% considera que es regular pero claramente puede experimentar mejoras.

Por lo que se puede notar que el nivel de satisfacción correspondiente a la seguridad que provee la empresa para cuidar la salud y bienestar de los empleados no se está manejando apropiadamente ya que existen opiniones divididas sobre el mismo tema y pasa a ser ambiguo.

Gráfica 15

Seguridad a la salud



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

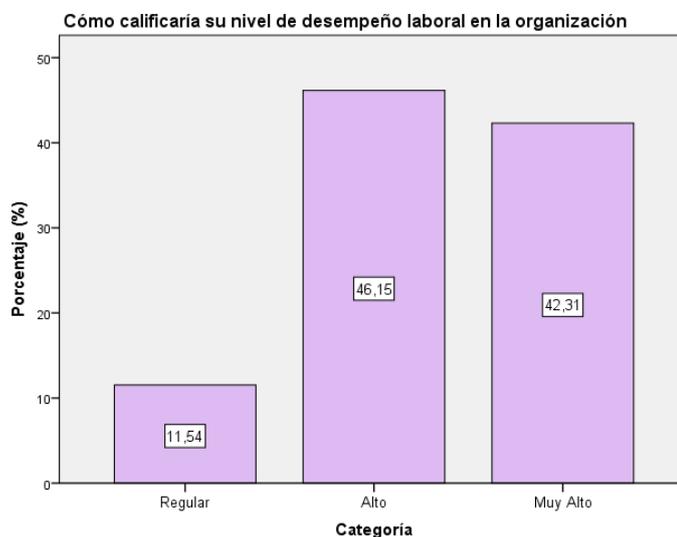
Elaborado por los autores

4.3.1.5 Nivel de desempeño laboral

El desempeño laboral de cada individuo cumple un rol importante para la permanencia dentro de cualquier lugar de trabajo, pero buscando hacer hincapié en la satisfacción personal que sienta el individuo por la manera en que se desenvuelve y realiza su trabajo se solicitó que se califique personalmente como considera su desempeño laboral, a dicha proposición la gran parte de los encuestados aproximadamente un 88% respondió que según criterio personal su desempeño a nivel laboral es óptimo.

Gráfica 16

Desempeño laboral



Elaborado por los autores

4.3.2 Motivación

La motivación laboral es un aspecto que nunca debe faltar entre los empleados, esta supone un cambio cualitativo a la hora de llevar a cabo un trabajo, pero también como forma de mantener un ambiente agradable y proactivo.

Uno de los beneficios más importantes de la motivación laboral es el compromiso. Tener empleados motivados fácilmente se traducirá en empleados comprometidos y con ganas de sumar. Por supuesto, la motivación es un gran tema dentro de cada negocio, pero tiene sus peculiaridades. La realidad de la motivación en las empresas no siempre está en el nivel deseado.

Para abordar los factores que influyen en la motivación del individuo que hacen que se desenvuelva de cierta manera se ha tomado para el análisis la motivación en el aspecto intrínseco y extrínseco.

4.3.2.1 Motivación Intrínseca

El análisis de la motivación intrínseca involucra los sentimientos del empleado hacia su trabajo, así como la energía, ganas y compromiso que posee para realizar las actividades asignadas por su superior.

Referente a este aspecto los resultados arrojan que en promedio la distribución de la carga laboral, valoración que les otorgan las autoridades a los aportes e ideas,

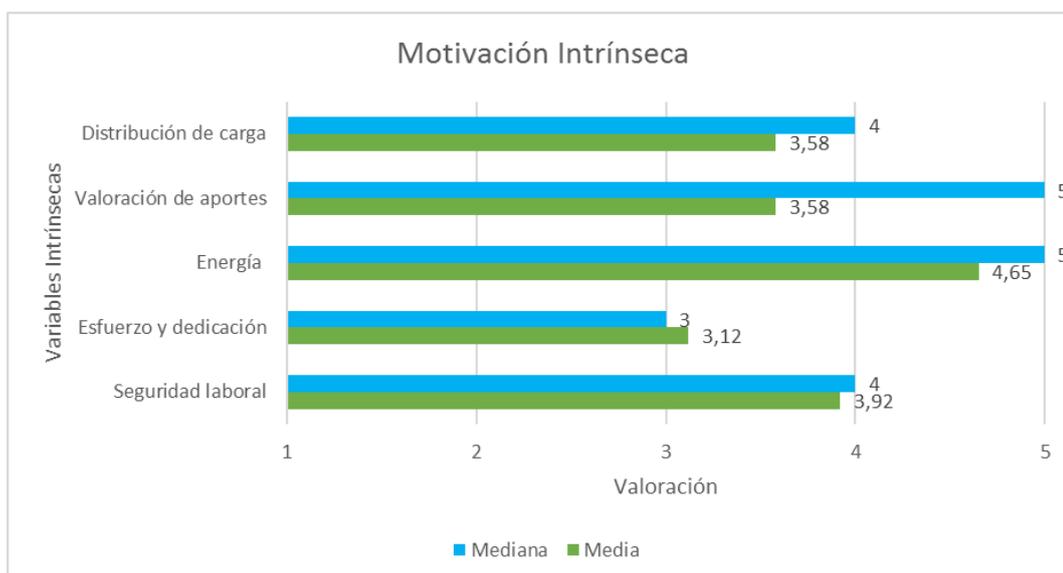
reconocimiento del esfuerzo y dedicación y la estabilidad laboral que es percibida por el empleado tienen un nivel de motivación medio, lo que puede indicar que no se brinda especial atención en cómo percibe su situación laboral cada uno de los empleados.

Por otro lado, la mayoría de personas que conforman la empresa se encuentran activos y dispuestos a cumplir con energía y vitalidad sus tareas, siendo el aspecto que presenta la escala más alta de motivación intrínseca del personal.

Debido a las variables analizadas respecto a la motivación intrínseca, el 80% de las mismas resultan estar en un nivel regular por lo que se presume que la situación que atraviesa la empresa se encuentra en un escenario de falta de satisfacción.

Gráfica 17

Motivación Intrínseca



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

Elaborado por los autores

4.3.2.2 Motivación extrínseca

La motivación extrínseca ocurre cuando se busca despertar el interés del individuo mediante recompensas externas. En ocasiones los motivos que impulsan a la persona a realizar determinada acción están alejados de la propia acción, realizando la tarea con el objetivo de obtener una recompensa.

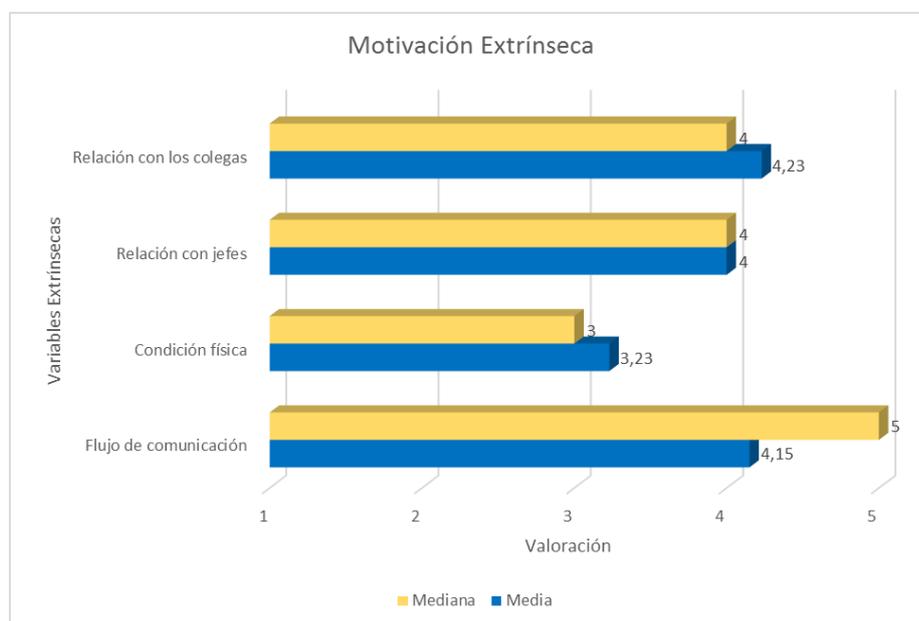
Para el caso de la empresa analizada se consideran cuatro variables como objeto de estudio, de las cuales la relación entre compañeros, relación del empleado-jefe y

flujo de comunicación que se tiene internamente se encuentran en un nivel aceptable. Mientras que las condiciones físicas donde se desenvuelve el trabajador es la única variable que muestra un nivel regular.

Concluyendo que el 75% de las variables analizadas se encuentran en un grado de satisfacción considerable lo que indica que los trabajadores están conformes casi en su totalidad y que estos factores influyen positivamente para el cumplimiento de sus labores. Aunque la mayoría de variables se encuentran en una situación favorable es importante prestar atención al aspecto que no lo está, las condiciones físicas.

Gráfica 18

Motivación Extrínseca



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

Elaborado por los autores

4.3.3 Nivel de expectativas

El nivel de expectativas que posee el trabajador es un claro indicio de donde desearía que se dirigiese la empresa respecto al ambiente laboral que le ofrezca, teniendo una visión futura de lo que le gustaría recibir por parte del empleador.

Por esto, se analiza lo que el trabajador se esperaría de la empresa con cada una de las variables a continuación:

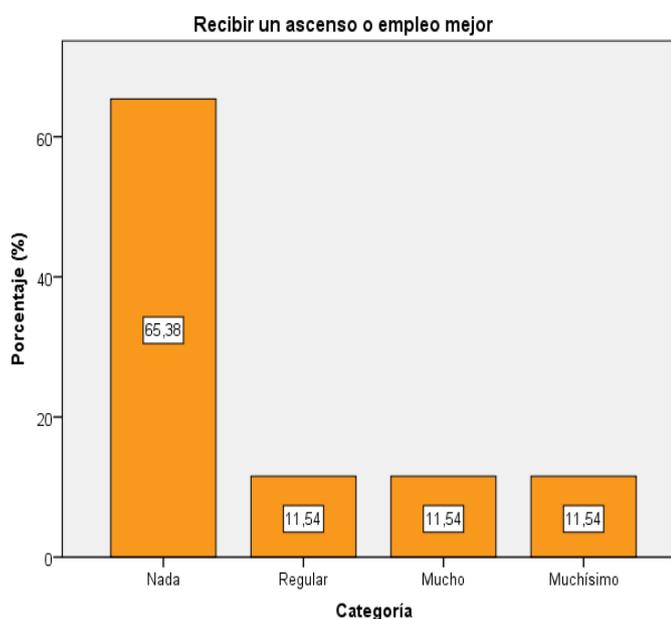
4.3.3.1 Recibir un ascenso

La posibilidad de recibir un ascenso en el lugar de trabajo es una oportunidad preciada por cualquier empleado, por esto se evalúa que tan posible creen los trabajadores que es recibir un ascenso dentro de COPROMAR CIA LTDA.

Los resultados obtenidos muestran que aproximadamente el 65% de los encuestados no tienen la expectativa de que un ascenso sea posible en el lugar donde actualmente trabajan.

Gráfica 19

Expectativas 1



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

Elaborado por los autores

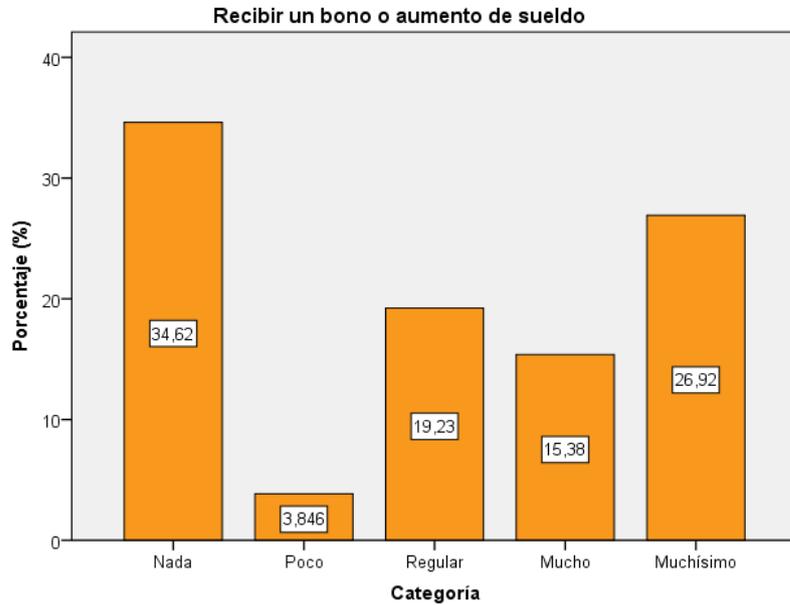
4.3.3.2 Aumento de sueldo o bono

La posibilidad de que se aplique un aumento de sueldo para los trabajadores es otra de las variables que se analiza, por esto se indaga respecto a si los empleados tienen expectativas de que una subida de sueldo pueda aplicarse.

Los resultados obtenidos se encuentran divididos, el 38% aproximadamente considera que no es factible que se les otorgue un aumento en su sueldo o una bonificación sobre el pago por sus labores, mientras el 46% aproximadamente considera que efectivamente se puede dar un aumento sobre el pago.

Gráfica 20

Expectativas 2



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

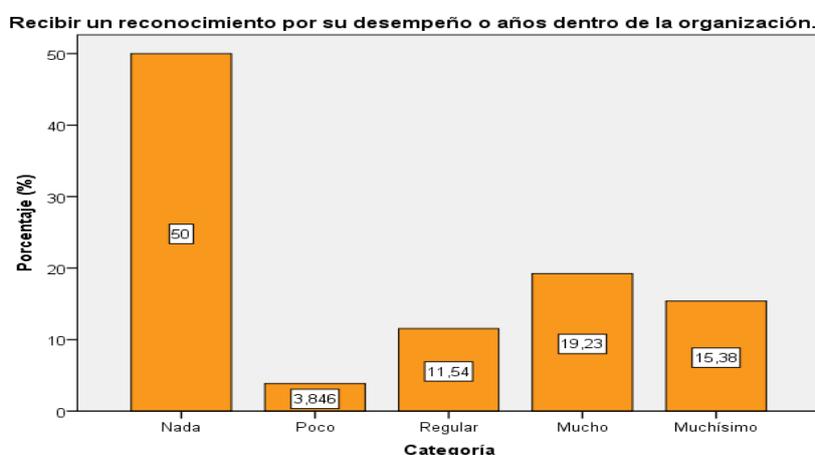
Elaborado por los autores

4.3.3.3 Reconocimiento por años laborados o desempeño

La trayectoria que un empleado o el desempeño destacado que tiene dentro de una empresa le aporta varios beneficios como experiencia, oportunidad de liderazgo, respeto de sus compañeros, entre otros. En ocasiones estos reconocimientos vienen de la parte empleadora quien le otorga recompensas.

Para conocer las expectativas que los trabajadores tienen frente a este tema se pregunta sobre la posibilidad de que esto ocurra en sus trabajos, la respuesta predominante es que aproximadamente el 50% de los empleados tienen expectativas muy escasas con respecto a recibir un reconocimiento por parte del empleador.

Expectativas 3



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

Elaborado por los autores

4.3.4 Conclusiones del análisis del ambiente laboral

Fortalezas

- Los trabajadores se sienten cómodos con el tiempo que se les asigna por jornada para realizar sus tareas, lo que traduce como un punto favorable ya que permite que se desenvuelvan apropiadamente para beneficio de la empresa como para del individuo.
- Los empleados muestran conformidad respecto al pago que se les otorga por su trabajo, por lo que en el aspecto económico se encuentran satisfechos y esto influye positivamente para mantener un ambiente laboral apropiado.
- Los miembros de la empresa se encuentran satisfechos de poder laborar en la misma.
- La empresa cuenta con personal altamente capaz y confiable al momento de realizar sus labores.
- Posee un flujo de comunicación apropiado entre los miembros lo que influye positivamente en el ambiente laboral.
- Las relaciones interpersonales entre los subordinados y subordinados-jefes son positivas lo que crea un ambiente agradable para trabajar eliminando tensiones innecesarias.

Debilidades

- La seguridad integral que la empresa ofrece a sus colaboradores durante la realización de sus actividades no es la suficientemente apropiada, no cuenta con un manual que estipule claramente las reglas a seguir cuando se está en la planta.
- A nivel personal los individuos no sienten que sean completamente valorados sus aportes e ideas que brindan, el esfuerzo y dedicación que ponen para cumplir cada una de las tareas y se presenta cierto grado de incertidumbre en la estabilidad laboral lo que se puede traducir en bajo compromiso hacia la organización.
- Las condiciones físicas son un aspecto que influyen en el trabajador directamente sobre su motivación, éstas al no ser óptimas generan que el empleado no se sienta a gusto completamente en la planta.
- Las expectativas que el personal tiene sobre lo que puede llegar a obtener de la empresa son bajas por lo que se puede ver afectado el deseo de superación.

4.4 Análisis organizacional

El análisis organizacional se refiere a la observación de los indicadores de talento humano, como es el ausentismo y la rotación de personal, cuya finalidad es tener una idea acerca del ambiente y políticas laborales que maneja la organización, además de analizar el nivel de horas extraordinarias, suplementarias y causas de despidos que se suscitan en la empresa.

4.4.1 Ausentismo

El ausentismo por motivos de faltas injustificadas en la compañía es de bajo porcentaje puesto que, dicho índice se encuentra definido con valores del 0,26%; 0,24%; 0,48% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

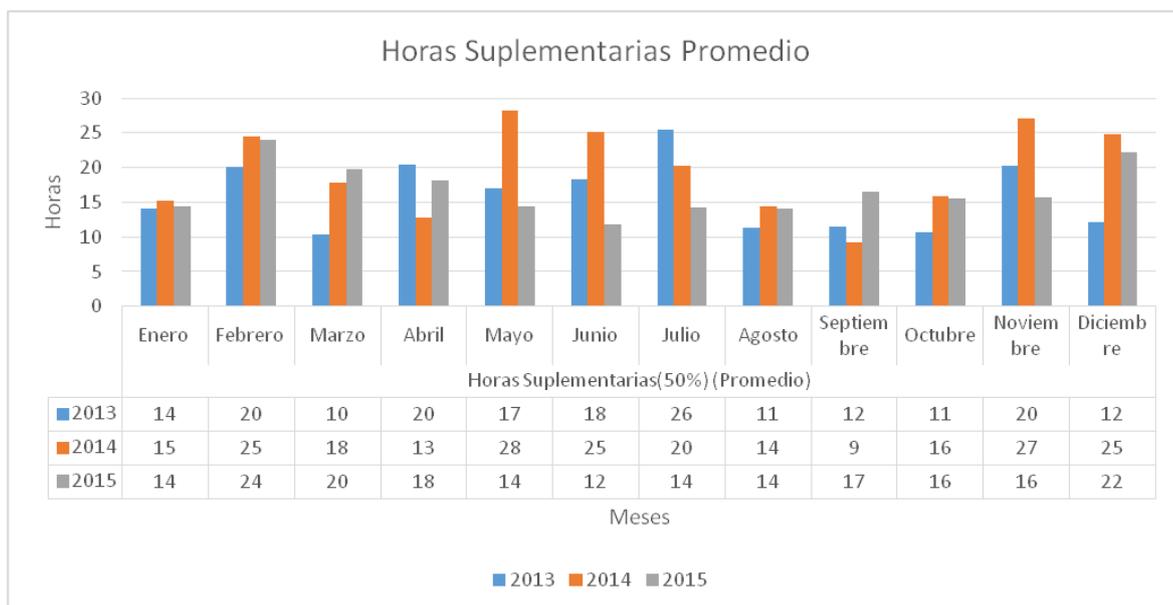
La compañía presenta evidencia preliminar del compromiso por parte de los empleados.

4.4.1.1 Horas Suplementarias

A continuación, se presenta el gráfico de las horas suplementarias en promedio y sus respectivos análisis.

Gráfica 22

Horas Suplementarias Promedio



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

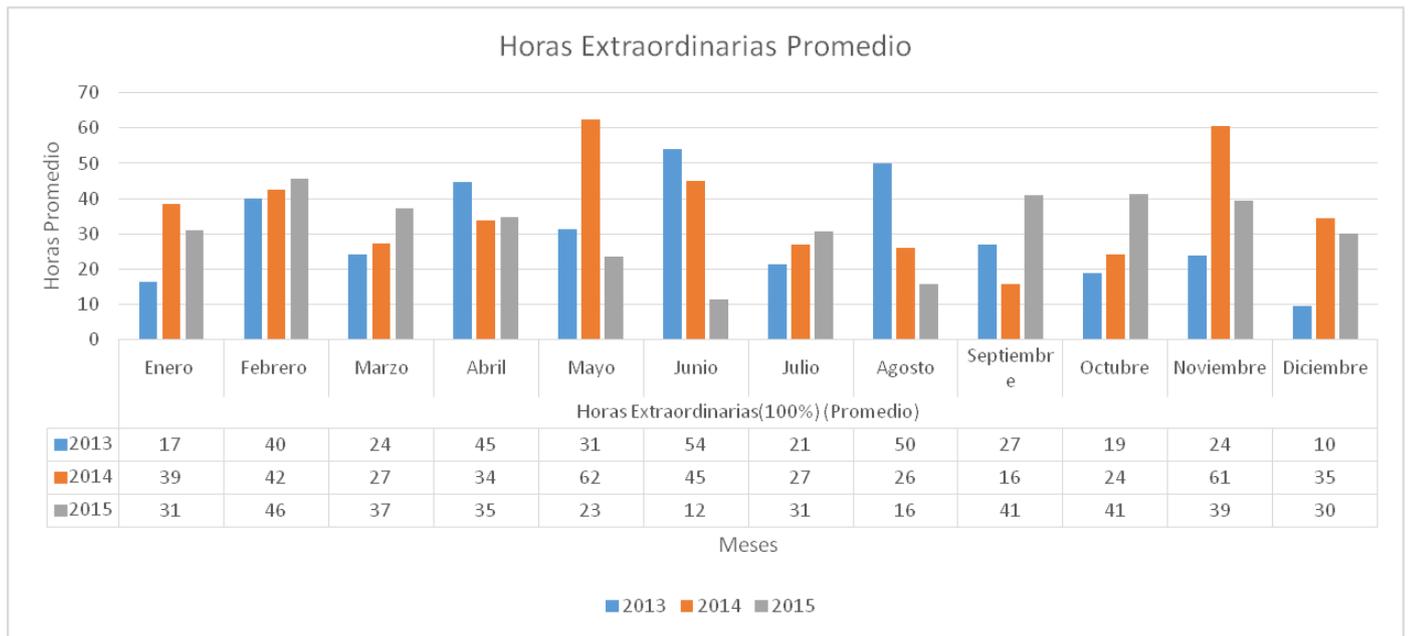
Elaborado por los autores

- En el código del trabajo Art. 55 indica que las horas suplementarias no pueden exceder cuatro horas al día y doce horas a la semana, lo que indica que el trabajador al mes puede hacer cuarenta y ocho horas con relación a las suplementarias. (Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE, 2013)
- En la gráfica anterior se presenta el nivel de horas suplementarias promedio que realizaron los empleados en la compañía en los años estudiados (2013, 2014, 2015), en la cual se puede identificar el nivel de actividades que tiene la empresa, en los meses que más se presentaron horas suplementarias fue a partir de febrero a julio.
- Estas horas son reconocidas con un recargo del 50% al sueldo que tiene el empleado, y son contadas después de las 8 horas que estipula el contrato de trabajo.

4.4.1.2 Horas Extraordinarias

A continuación, se presenta el gráfico de horas extraordinarias y su respectivo análisis.

Horas extraordinarias promedio



Fuente: COPROMAR CIA LTDA.

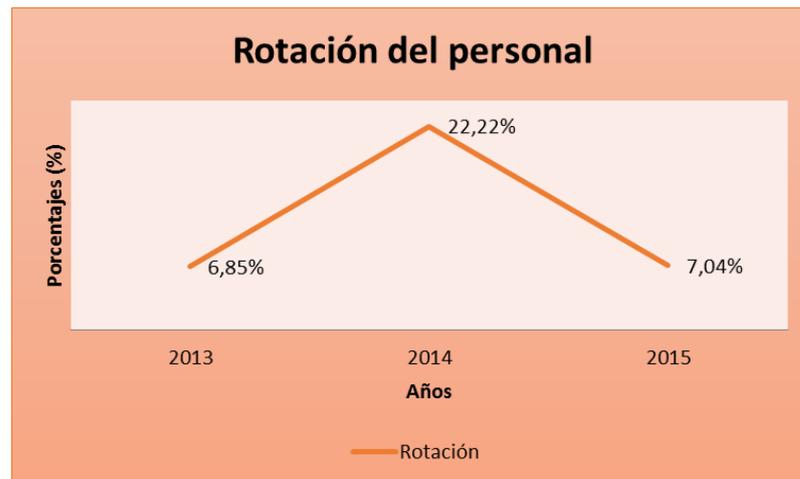
Elaborado por los autores

- Las horas extraordinarias son reconocidas con un recargo del 100% al sueldo que tiene el empleado y son consideradas cuando el mismo desempeña laborales los fines de semanas y feriados.
- La empresa realiza labores los fines de semanas debido a pedidos que necesita entregar con urgencia o pedidos atrasados, entonces a los empleados se los requiere y se los compensan económicamente.

4.4.2 Rotación del personal

A continuación, se presenta el gráfico de la rotación del personal y su respectivo análisis.

Rotación del personal



Fuente: COPROMAR CIA LTDA

Elaborado por los autores

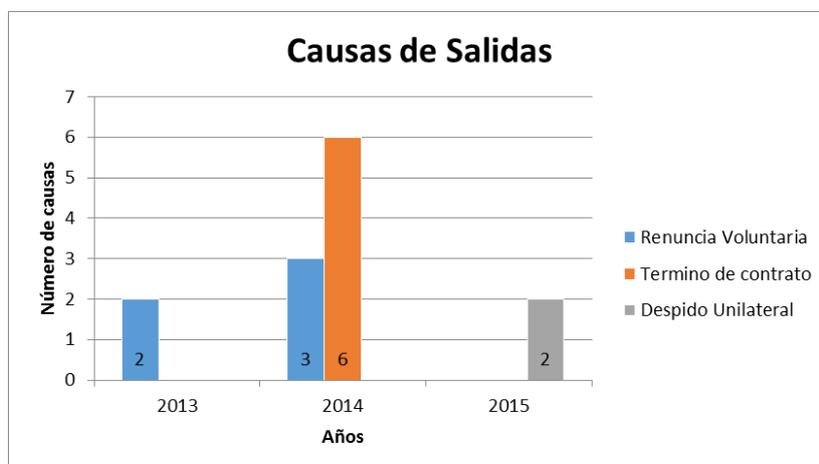
- Tiene un nivel de rotación del personal del 6.85%, 22.22% y 7.04% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente.
- En el año 2014 tiene el nivel más alto de rotación de personal, esto se debe a la remoción que de personal a causa de la baja de demanda por parte de su principal cliente.
- En el 2013 y 2015 tienen rotaciones de personal baja.
- El índice ideal de rotación es aquel que permita retener a los empleados valiosos y cambiar los que causen costos o dificultades

4.4.2.1 Causas de salidas del personal

A continuación, se presente el gráfico de las causas de salidas del personal y su respectivo análisis.

Gráfica 25:

Causas de despidos



Fuente: COPROMAR CIA LTDA

Elaborado por los autores

- En el 2013, dos personas dejaron de formar parte de la empresa por motivo de renuncia voluntaria.
- En el 2014, nueve personas dejaron de formar parte de la compañía, siendo seis trabajadores por término de contrato y tres por renuncia voluntaria.
- En el 2015, fueron dos personas separadas de la empresa por causa del despido unilateral por parte del empleador.

4.4.3 Conclusión del análisis organizacional

Fortalezas

- COPROMAR CIA LTDA tiene un nivel bajo de ausentismo laboral, lo cual es un aspecto positivo por parte de los empleados, ya que muestran compromiso y responsabilidad hacia la organización
- Los niveles de rotación del personal son bajos, lo que significa estabilidad laboral en la organización considerándolo como un aspecto positivo porque el trabajador puede desarrollarse en su lugar de trabajo sin riesgos de despido intempestivos.

- Las horas suplementarias y extraordinarias son relativamente altas, se los consideran como aspectos positivos debido que muestran compromiso de los trabajadores con la empresa, además de tener incentivos como reconocimientos salariales correspondientes a estas horas extras.

Debilidades

- Se puede considerar como aspecto negativo a las causas de separación del personal en el último año de estudio (2015), por motivos unilateral por parte del empleador, estos se lo considera como una debilidad ya que puede afectar el desempeño del obrero o tener un tipo de desconfianza con la organización.

4.5 Análisis Financiero

Se realiza el análisis del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integral de los años 2013, 2014 y 2015.

A continuación, se presenta el Estado de Situación Financiera o Balance General.

Gráfica 26

Estado de Situación Financiera COPROMAR CIA LTDA.

Copromar CIA LTDA			
Estado de Situación Financiera			
	2013	2014	2015
Activos	\$1.090.488,70	\$902.740,49	\$1.113.916,17
Activos Corrientes	\$880.306,00	\$808.977,99	\$1.026.408,06
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$186.759,38	\$136.180,37	\$60.869,00
CUENTAS POR COBRAR	\$226.455,18	\$96.844,54	\$140.780,85
POR IMPUESTOS CORRIENTES (CT ISD Y CT IVA)	\$0,00	\$4.277,72	\$102.336,32
INVENTARIOS	\$463.943,41	\$568.613,62	\$719.326,31
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	\$3.148,03	\$3.061,74	\$3.095,58
Activos No Corrientes	\$210.182,70	\$93.762,50	\$87.508,11
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$28.082,71	\$33.054,41	\$26.800,02
CUENTAS Y DOCUMENTOS NO CORRIENTES	\$182.099,99	\$60.708,09	\$60.708,09
Pasivos	\$492.371,38	\$790.146,85	\$1.096.789,37
Pasivos Corrientes	\$492.371,38	\$324.615,96	\$605.527,14
CUENTAS Y DOCUMENTOS PORPAGAR	\$129.181,68	\$198.436,43	\$550.094,60
POR BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS (IESS)	\$363.189,70	\$126.179,53	\$55.432,54
Pasivos No Corrientes	\$0,00	\$465.530,89	\$491.262,23
POR BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS NO CORRIENTES (J. PATRONAL Y DESAHUCIO)	\$0,00	\$465.530,89	\$491.262,23
Patrimonio	\$598.117,32	\$112.593,64	\$17.126,80
CAPITAL SUSCRITO	\$192.762,00	\$192.762,00	\$192.762,00
RESERVAS	\$120.368,84	\$120.368,84	\$120.368,84
RESULTADOS ACUMULADOS	\$284.986,48	-\$200.537,20	-\$296.004,04
PASIVO + PATRIMONIO	\$1.090.488,70	\$902.740,49	\$1.113.916,17

Fuente: Superintendencia de Compañía

Elaborado por los autores

A continuación, se presenta el Estado de Resultados Integral de la compañía.

Gráfica 27

Estado de Resultados Integral COPROMAR CIA LTDA.

Copromar CIA LTDA			
Estado de Resultados Integral			
	2013	2014	2015
(+)Ingresos de actividades	\$ 1.818.326,69	\$ 2.028.632,63	\$ 1.641.519,13
(+) Otros Ingresos	\$ 0,00	\$ 4.468,20	\$ 2.867,18
(=)Total de Ingresos	\$ 1.818.326,69	\$ 2.033.100,83	\$ 1.644.386,31
(-)Costo de ventas	\$ 738.637,94	\$ 898.958,63	\$ 613.753,59
(=)Utilidad Bruta	\$ 1.079.688,75	\$ 1.134.142,20	\$ 1.030.632,72
(-)Gastos operacionales	\$ 1.207.931,11	\$ 1.603.332,85	\$ 1.126.099,52
Gastos por beneficios a los empleados	\$ 806.299,74	\$ 1.003.213,13	\$ 937.971,72
Gastos por depreciaciones	\$ 6.956,55	\$ 5.907,40	\$ 18.725,34
Gastos de provisiones	\$ 87.573,09	\$ 144.389,74	\$ 20.061,51
Otros Gastos	\$ 307.101,73	\$ 449.822,58	\$ 149.340,95
(=)Resultado del ejercicio	-\$ 128.242,36	-\$ 469.190,65	-\$ 95.466,80

Fuente: Superintendencia de Compañía

Elaborado por los autores

Se presenta tres análisis financieros que permiten diagnosticar la situación financiera de la empresa, las cuales son:

- Análisis Horizontal del BG/ER
- Análisis Vertical del BG/ER
- Análisis de los ratios financieros

4.5.1 Análisis Horizontal

- **Estado de Situación Financiera**

A continuación, se presenta el análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de la empresa.

Gráfica 28

Análisis Horizontal del Estado de Situación Financiera COPROMAR CIA LTDA.

Copromar CIA LTDA			
	Análisis Horizontal		
	2013	2014	2015
Activos	100%	-21%	19%
Activos Corrientes	100%	-9%	21%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	100%	-37%	-124%
CUENTAS POR COBRAR	100%	-134%	31%
POR IMPUESTOS CORRIENTES (CT ISD Y CT IVA)	100%	100%	96%
INVENTARIOS	100%	18%	21%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	100%	-3%	1%
Activos No Corrientes	100%	-124%	-7%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	100%	15%	-23%
CUENTAS Y DOCUMENTOS NO CORRIENTES	100%	-200%	0%
Pasivos	100%	38%	28%
Pasivos Corrientes	100%	-52%	46%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	100%	35%	64%
POR BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS (IESS)	100%	-188%	-128%
Pasivos No Corrientes	100%	100%	5%
POR BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS NO CORRIENTES (J. PATRON)	100%	100%	5%
Patrimonio	100%	-431%	-557%
CAPITAL SUSCRITO	100%	0%	0%
RESERVAS	100%	0%	0%
RESULTADOS ACUMULADOS	100%	242%	32%
PASIVO + PATRIMONIO	100%	-21%	19%

Elaborado por los autores

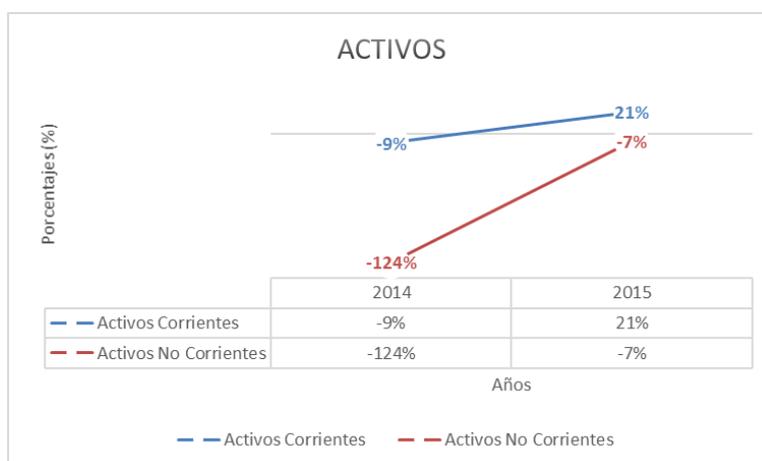
Como se observa en el gráfico 28, el Estado de Situación Financiera es presentado en porcentaje, siendo el 2013 el año base.

Se analiza las partes que conforman el Estado de Situación Financiera, sus activos, pasivos y patrimonio o capital.

Dicho lo anterior, se comienza con la presentación del análisis de sus activos

Gráfica 29

Análisis Horizontal de los Activos



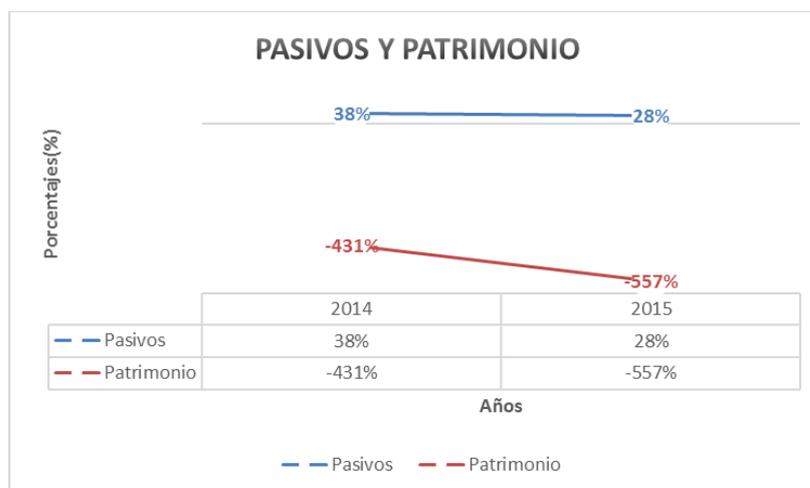
Elaborado por los autores

En el gráfico 29 se muestra los cambios porcentuales de los activos corrientes y los activos no corrientes en los años 2014 y 2015.

- Los activos corrientes han tenido un decrecimiento del 9% en el año 2014 debido a las disminuciones del efectivo y cuentas por cobrar, además de un crecimiento del 21% en el año 2015, debido al aumento del inventario y cuentas por cobrar.
- Los activos no corrientes han tenido un decrecimiento del 124% y 7% en los años 2014 y 2015 respectivamente, debido a la disminución de saldo en las cuentas de activos financieros no corriente.

Gráfica 30

Análisis Horizontal del Financiamiento



Elaborado por los autores

En el gráfico 30 se muestra los cambios porcentuales del pasivo y patrimonio, en los años 2014 y 2015. Se puede evidenciar que:

- El pasivo ha tenido crecimiento del 38% y 28% en los años 2014 y 2015 respectivamente, debido a los aumentos de las cuentas por pagar, documentos por pagar y otras obligaciones corrientes.
- El patrimonio o financiamiento interno ha tenido decrecimiento del 431% y 557% en los años 2014 y 2015 respectivamente, debido a las disminuciones del resultado ejercicio, ya que en esos años hubo pérdida contable.
- **Estado de Resultado Integral**

A continuación, se presenta el análisis horizontal del estado de resultado Integral de la empresa.

Análisis Horizontal del Estado de Resultado Integral de COPROMAR CIA LTDA.

Copromar CIA LTDA			
Estado de Resultados Integral			
	Análisis Horizontal		
	2013	2014	2015
(=)Total de Ingresos	100%	11%	-24%
(-)Costo de ventas	100%	18%	-46%
(=)Utilidad Bruta	100%	5%	-10%
(-)Gastos operacionales	100%	25%	-42%
Gastos por beneficios a los empleados	100%	20%	-7%
Gastos por depreciaciones	100%	-18%	68%
Gastos de provisiones	100%	39%	-620%
Otros Gastos	100%	32%	-201%
(=)Resultado del ejercicio	100%	73%	-391%

Elaborado por los autores

Como se observa en el gráfico 31, el estado de resultado integral es presentado en porcentaje, siendo el 2013 el año base. Se puede apreciar que:

- El total de los ingresos han crecido un 11% en el 2013 pero bajado un 24% en los años 2014 y 2015 respectivamente, además las pérdidas contables subieron en un 73% y bajado en un 391% en los años 2014 y 2015, debido al crecimientos de costos y gastos en los años 2014 la empresa presentó la mayor pérdida de los últimos tres años estudiados.

4.5.2 Análisis Vertical

- **Estado de Situación Financiera**

A continuación, se presenta el análisis vertical del estado de situación financiera de la empresa.

Análisis vertical del Estado de Situación Financiera COPROMAR CIA LTDA

Copromar CIA LTDA			
	Análisis Vertical		
	2013	2014	2015
Activos	100%	100%	100%
Activos Corrientes	81%	90%	92%
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	17%	15%	5%
CUENTAS POR COBRAR	21%	11%	13%
POR IMPUESTOS CORRIENTES (CT ISD Y CT IVA)	0%	0%	9%
INVENTARIOS	43%	63%	65%
SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	0%	0%	0%
Activos No Corrientes	19%	10%	8%
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	3%	4%	2%
CUENTAS Y DOCUMENTOS NO CORRIENTES	17%	7%	5%
Pasivos	45%	88%	98%
Pasivos Corrientes	45%	36%	54%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	12%	22%	49%
POR BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS (IESS)	33%	14%	5%
Pasivos No Corrientes	0%	52%	44%
POR BENEFICIOS DE LOS EMPLEADOS NO CORRIENTES (J. PATRON)	0%	52%	44%
Patrimonio	55%	12%	2%
CAPITAL SUSCRITO	18%	21%	17%
RESERVAS	11%	13%	11%
RESULTADOS ACUMULADOS	26%	-22%	-27%
PASIVO + PATRIMONIO	100%	100%	100%

Elaborado por los autores

Se presenta el estado de situación financiera en porcentajes, lo que significa la proporción de cada cuenta sobre el total de activos y el total de financiamiento.

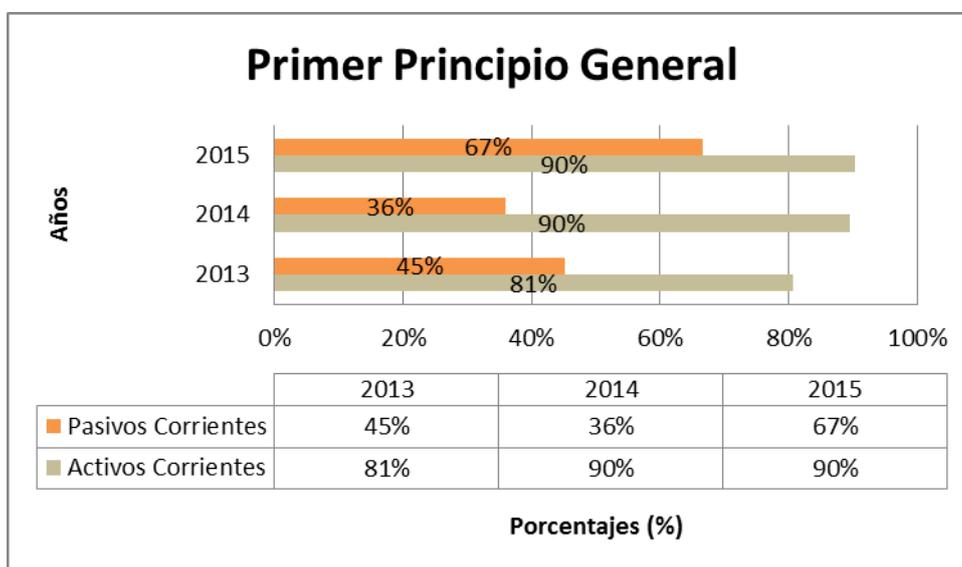
Se comienza con el análisis de la proporción que conforma los activos de la empresa.

- Los activos corrientes representan 81%, 90% y 92% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, la empresa presenta evidencia preliminar de su problema en liquidez.
- El nivel de inventario es alto siendo del 43%, 63% y 65% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, lo que significa una liquidez baja debido que tiene exceso de inventario, además que la proporción de efectivo y las cuentas por cobrar son muy bajas.

Para la confirmación del problema de liquidez, hay que presentar el primer y el segundo principio operativo del análisis vertical.

Gráfica 33

Primer Principio Operativo

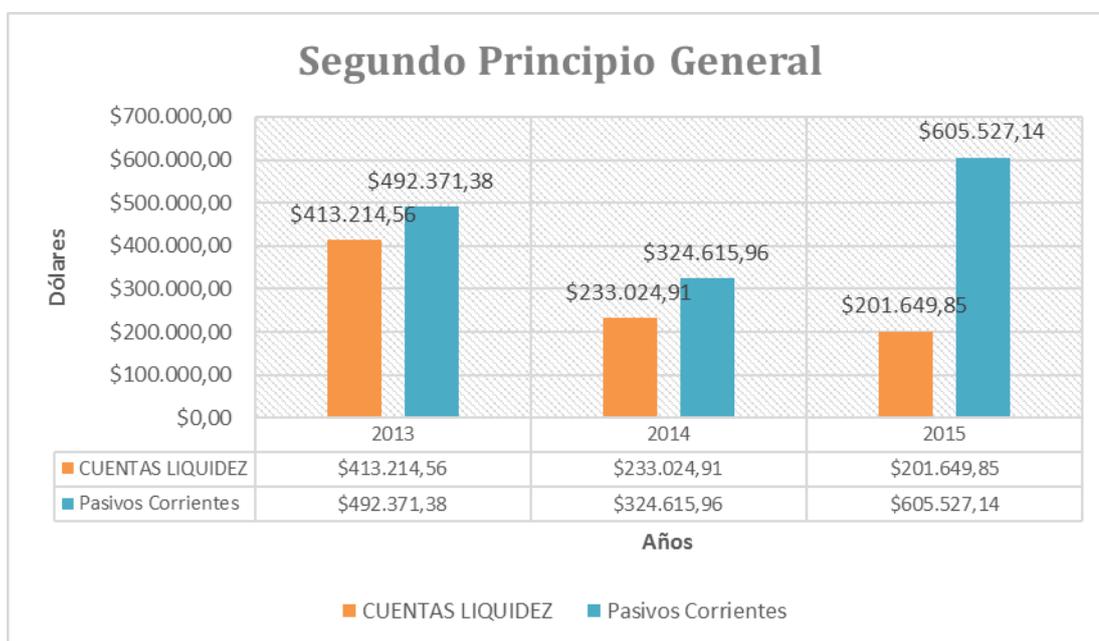


Elaborado por los autores

Como se muestra en el gráfico 33, los activos corrientes son mayores y casi el doble que las obligaciones a corto plazo en todos los años estudiados, sin embargo, para demostrar la inexistencia de problemas de liquidez se utiliza el segundo principio operativo que se presenta a continuación.

Gráfica 34

Segundo Principio Operativo

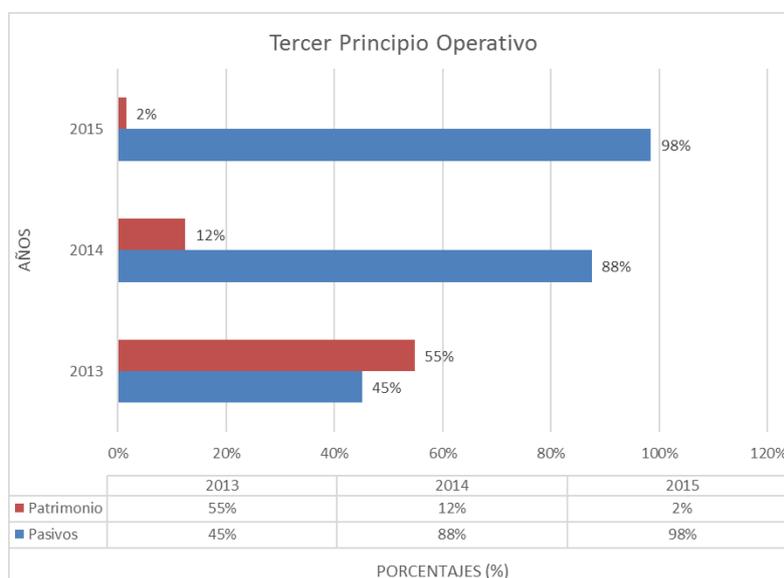


Elaborado por los autores

En el gráfico 34 se observa que las obligaciones a corto plazo superan a los activos corrientes en los años 2013, 2014 y 2015. Este segundo principio operativo demuestra que la compañía tiene problema de liquidez, ya que sus activos líquidos como el efectivo y cuentas por cobrar no cubren en su totalidad a los pasivos corrientes o sus obligaciones a pagar en el corto plazo, además se refleja de forma preliminar que posee problema con la rotación de su mercadería, debido al nivel de inventario que se obtuvo del análisis vertical del 31%, 50% y 55% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

A continuación, se presenta el tercer principio operativo, dicho de otra manera, el nivel de financiamiento externo (pasivos) e interno (patrimonio o capital) de la empresa en los años estudiados.

Tercer Principio Operativo



Elaborado por los autores

En el gráfico 35 se manifiesta en porcentaje el nivel de financiamiento que la empresa COPROMAR CIA LTDA que ha tenido en los años estudiados.

Los pasivos han representado el 45%, 88% y 98% en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, lo que significa que el nivel de endeudamiento es alto en los dos últimos años de estudio, ya que sobrepasa el 50% de financiamiento total que debe tener la empresa, de acuerdo al tercer principio operativo del análisis vertical. El financiamiento interno o patrimonio debe de estar comprendido entre el 2% al 55% del total de financiamiento que posea la empresa, por consiguiente, no depender en exceso del financiamiento externo y no estar sobre endeudado

- **Estado de Resultado Integral**

A continuación, se presenta el análisis vertical del estado de resultados.

Gráfica 36

Análisis Vertical del Estado de Resultado de COPROMAR CIA LTDA

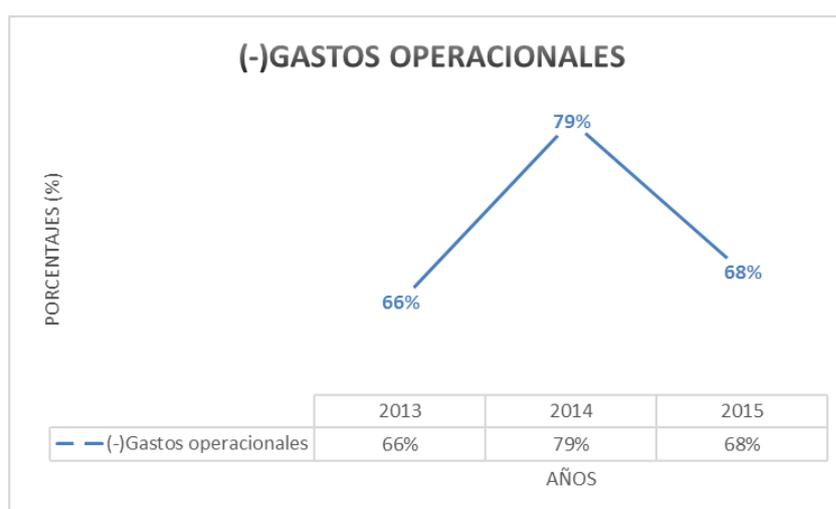
Copromar CIA LTDA			
Estado de Resultados Integral			
	Análisis Vertical		
	2013	2014	2015
(=)Total de Ingresos	100%	100%	100%
(-)Costo de ventas	41%	44%	37%
(=)Utilidad Bruta	59%	56%	63%
(-)Gastos operacionales	66%	79%	68%
Gastos por beneficios a los empleados	44%	49%	57%
Gastos por depreciaciones	0%	0%	1%
Gastos de provisiones	5%	7%	1%
Otros Gastos	17%	22%	9%
(=)Resultado del ejercicio	-7%	-23%	-6%

Elaborado por los autores

Como se evidencia en el gráfico 36, el estado de resultados está conformado por el total de ingresos que representa el 100% de sus entradas de efectivo además se presentan las deducciones o gastos que constituye las salidas de dinero, obteniendo como resultado la pérdida del ejercicio en los años estudiados.

Gráfica 37

Análisis Vertical de los Gastos



Elaborado por los autores

En el gráfico 37 se puede apreciar que los gastos representaron el 66%, 79% y 68% del total de ingresos en el año 2013, 2014 y 2015 correspondientemente.

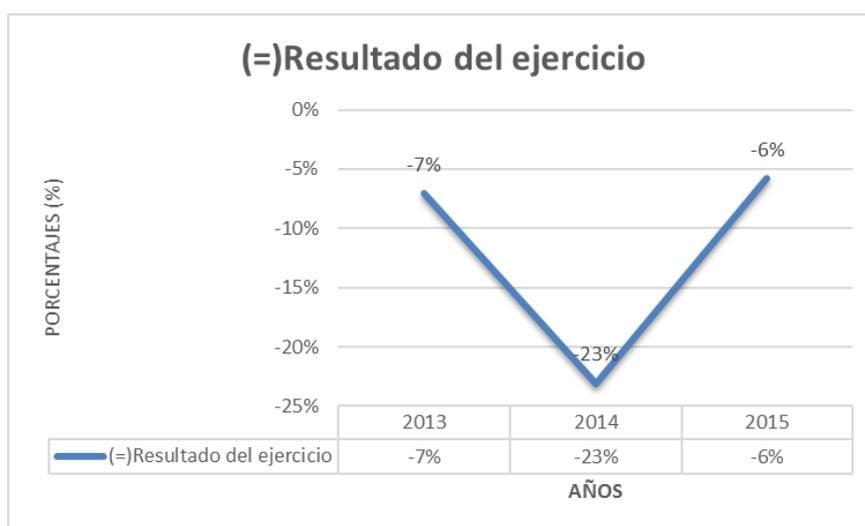
En el 2013, los gastos fueron elevados siendo del 66% debido a los gastos por beneficios de los empleados y otros gastos los cuales fueron del 44% y 17% con respectivamente.

En el año 2014, los gastos operacionales incrementaron debido al aumento de los gastos relacionados a los empleados como los sueldos, salarios y beneficios sociales que fueron del 49% de los ingresos totales.

En el año 2015, los gastos operacionales disminuyeron debido a la baja de otros gastos como gastos de gestión, viajes, transporte, suministro, etc.

Gráfica 38

Análisis Vertical de los Gastos



Elaborado por los autores

En el gráfico 38 se muestra la pérdida del ejercicio, siendo del 7%, 23% y 6% en el año 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

En el año 2014, hubo la mayor pérdida del ejercicio debido al aumento de los gastos operacionales y disminución de la utilidad bruta.

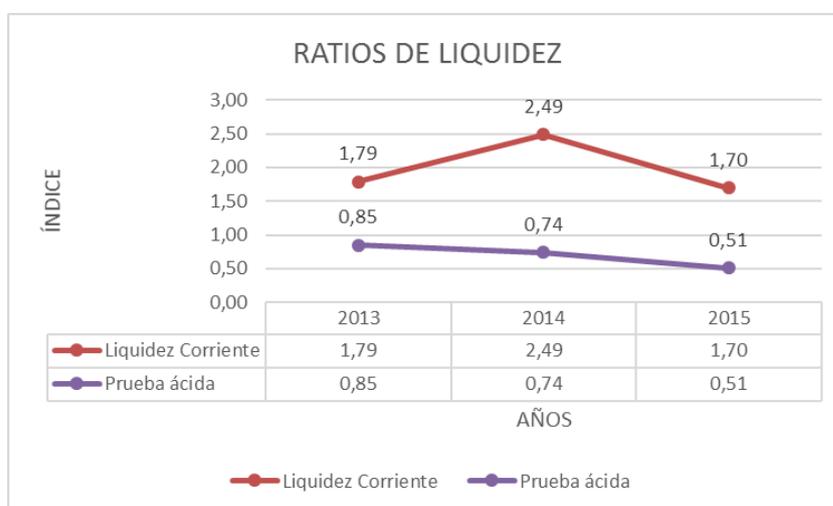
En el año 2015, la empresa obtuvo menor pérdida del ejercicio en comparación a los años estudiados debido al incremento en la utilidad bruta y además del manejo en sus gastos operacionales, dando como resultado una representación del 6% de pérdida contable con respecto a los ingresos totales.

4.5.3 Ratios Financieros

A continuación, se presenta los ratios de liquidez siendo estos el ratio de liquidez corriente y la prueba ácida.

Gráfica 39

Ratio Liquidez



Elaborado por los autores

Como se muestra en el gráfico 39, la empresa tiene el ratio de liquidez corriente de 1,79; 2,49 y 1,70 en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

Para aclarar, el ratio de liquidez corriente representa el activo circulante o liquidez de la empresa para atender sus obligaciones a corto plazo, este índice debe estar comprendido entre 1,5 a 2 para considerarlo como un buen índice, además de analizar el índice de prueba ácida que debe estar comprendido entre 0,9 a 1 para verificar el correcto manejo de sus activos circulantes.

En el año 2013, la empresa tiene un ratio de liquidez corriente de 1,79 lo que se presumen tener activos circulantes suficientes para atender las obligaciones a corto plazo, pero al analizar la prueba ácida que es del 0,85 lo que significa que sus activos

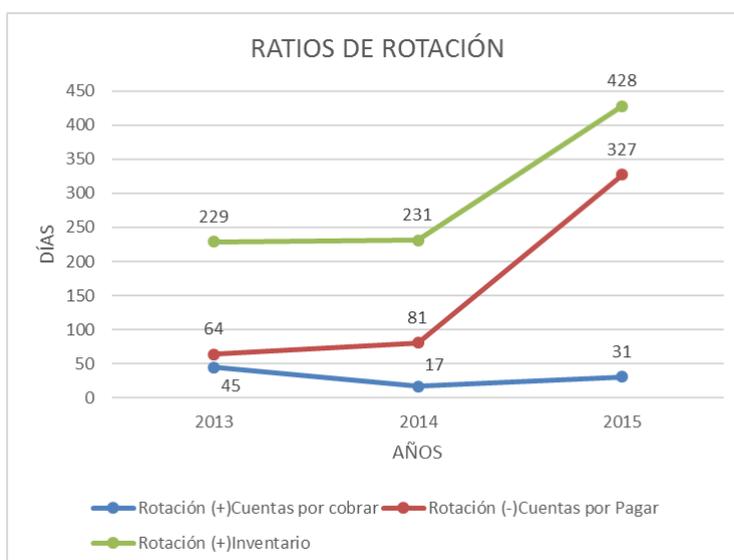
corrientes no es suficiente para el manejo de sus obligaciones, ya que sus activos circulantes depende mucho del inventario y no los convierte en cuentas liquida como el efectivo o cuentas por cobrar.

En el año 2014, la empresa tiene un ratio de liquidez corriente de 2,49 significado que sus activos circulantes están perdiendo rentabilidad ya que no los utiliza correctamente. La prueba ácida es de 0,74 entonces se confirma que el año 2014 la empresa tiene una deficiencia en el manejo de sus activos corrientes.

En el año 2015, la empresa tiene un ratio de liquidez corriente de 1,70 lo que significa tener activos circulantes muy bajos y tendrá problemas en atender las obligaciones a corto plazo, además que la prueba ácida es de 0,51 lo que es probable que la empresa tenga exceso de inventario.

Gráfica 40

Ratio Rotación



Elaborado por los autores

En el gráfico 41 se muestra los días de rotación de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y del inventario en los años 2013, 2014 y 2015.

La empresa convierte sus cuentas por cobrar en efectivo en promedio de 47, 17, y 31 días en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente, además se demora en

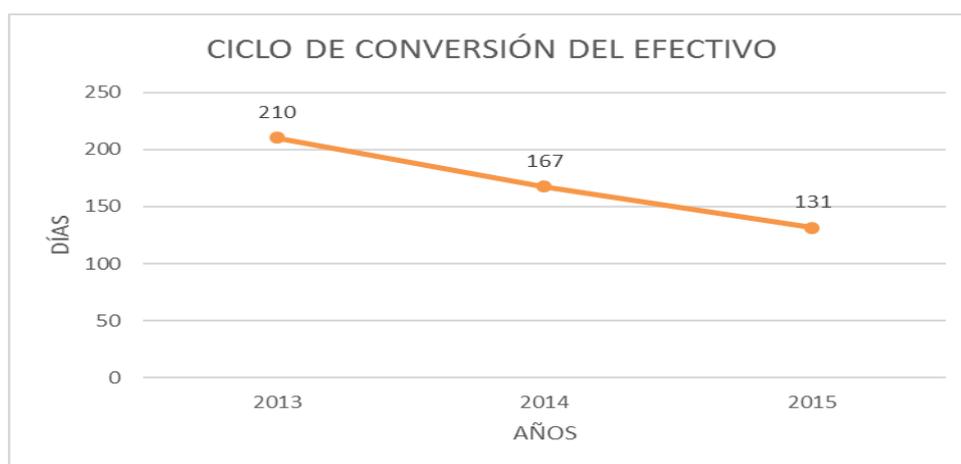
vender toda su existencia en promedio de 229, 231 y 428 días en los años correspondiente.

En los años 2013 y 2014 las cuentas por cobrar se convierten en efectivo en poco tiempo en comparación del año 2015 que transcurre en promedio más de un mes para volverse efectiva o liquida la cuenta por cobrar.

En los años 2013 la rotación del inventario es lenta, probablemente por exceso de materiales para la producción, en los siguientes dos años (2014 y 2015) la rotación aumenta a 231 y 428 días correspondientemente lo que se considera desfavorable quizás sea por el stock de mercadería.

Gráfica 41

Ciclo de conversión del efectivo

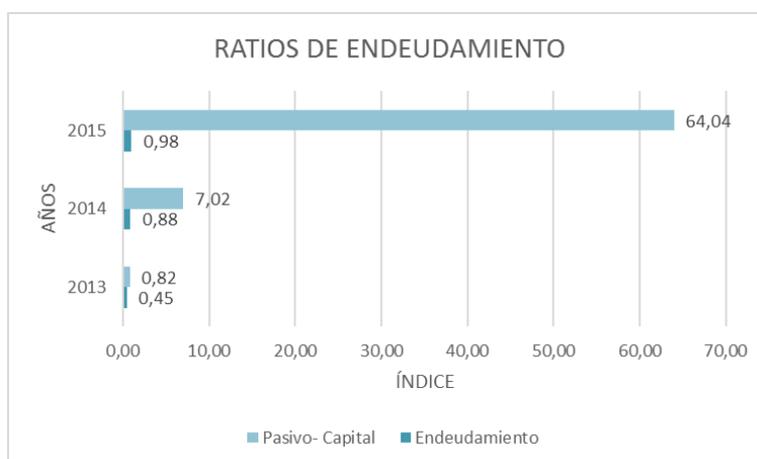


Elaborado por los autores

La compañía ha mejorado su ciclo de conversión del efectivo siendo de 210, 167 y 131 días en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente. El ciclo de conversión del efectivo es resultado de la sumatoria del ratio de rotación del inventario y cuentas por cobrar menos el ratio de cuentas por pagar. El significado del ciclo de conversión del efectivo es el tiempo que transcurre desde que se compra la materia prima hasta la venta y cobro del mismo. La empresa ha disminuido su ciclo de conversión del efectivo debido al plazo que paga sus obligaciones ya que en promedio representa 64, 81 y 327 días en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

Gráfica 42

Ratio endeudamiento



Elaborado por los autores

En el gráfico 42 se presentan los ratios de endeudamiento, los cuales son razón endeudamiento y pasivo-capital de los años 2013, 2014 y 2015.

La razón de financiamiento externo o pasivos en la compañía es de 0,45; 0,88 y 0,98 veces respecto al total de activos en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente

La proporción del total de los pasivos con respecto al capital de la compañía es de 0,82; 7,02 y 64,04 veces en los años 2013, 2014 y 2015 respectivamente.

La empresa en todos los años de estudio depende de gran proporción de la deuda externa para el financiamiento, en otras palabras, contrae muchas obligaciones a corto y largo plazo.

Fortalezas

- La empresa maneja sus deudas de manera favorable ya que, las obligaciones a largo plazo son mayores que las obligaciones a corto plazo, la compañía ha tenido un correcto control en cuanto a plazo se refiere.
- La rotación de las cuentas por cobrar es un punto favorable para la empresa ya que, pasan pocos días en que se logra convertir las cuentas por cobrar en efectivo.

- El ciclo de conversión del efectivo es favorable debido a la negociación con los proveedores al pago de sus deudas que se evidencia en la rotación de las cuentas por pagar.
- La empresa ha disminuido sus gastos administrativos y los costos de ventas, lo cual es un punto favorable ya que posiblemente se estén optimizando recursos para obtener utilidad en el ejercicio económico.

Debilidades

- Tiene exceso de inventario ya que, el ratio de rotación del mismo es muy elevado y afecta al ciclo de conversión del efectivo, se puede mejorar reduciendo esta razón financiera.
- Hubo pérdidas del ejercicio en los tres años estudiados ya que tienen altos gastos operacionales, administrativos y costos, además que los ingresos no son suficiente para obtener rentabilidad o utilidad del ejercicio.
- Tiene poca liquidez, puede presentar inconveniente con obligaciones a corto plazo.
- Alto nivel de endeudamiento externo. (año 2015)
- Bajo nivel de financiamiento interno (patrimonio).

4.6 Diagrama de causas y efectos

El diagrama de causas y efectos o también conocida como espina de pescado se resume las causas que originan el problema, las cuales se identificó en el grupo focal que se les realizó a los empleados de COPROMAR CIA LTDA.

El problema que se encontró fue el malestar en las condiciones físicas como la ventilación y olores, además se procedió a realizar en base a la información recolectada en entrevistas no estructuradas con el personal administrativo y operativo de la organización.

A continuación, se presenta el diagrama de Ishikawa:

Diagrama de Causas y Efectos COPROMAR CIA LTDA.



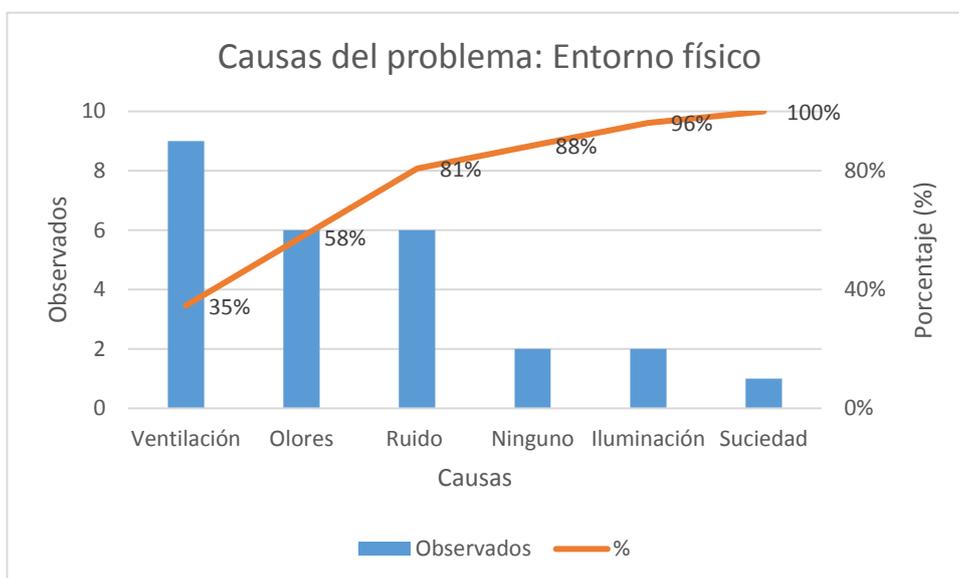
Elaborado por los autores

El problema de ventilación y olor es un inconveniente que los empleados de la organización manifiestan e influyen en la productividad y satisfacción laboral ya que, no sienten un ambiente agradable para la realización de sus actividades.

4.7 Análisis de Pareto

A continuación, se presenta el diagrama de Pareto y su respectivo análisis.

Causas del problema: Entorno Físico



Elaborado por los autores

- En el gráfico se observa que las causas principales o importantes que origina el problema del entorno físico, las cuales son: ventilación, olores y ruido
- Estas causas representan el 80% que origina el problema, por los que el esfuerzo de mejorar debe de estar relacionado a estos defectos.

4.8 Matriz FODA

Se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa COPROMAR CIA LTDA que se encontraron en los análisis anteriores realizados en los estados financieros, información de las entrevistas a profundidad y encuestas.

A continuación, se presentan las matrices que conforman el FODA.

Tabla 5

Fortalezas COPROMAR CIA LTDA.

No.	FORTALEZAS
1	Bajo nivel de rotación del personal, demuestra que existe estabilidad laboral.

2	Bajo nivel de ausentismo por faltas injustificada, demuestra el compromiso y responsabilidad de los trabajadores.
3	Promedio apropiado de días en convertir sus cuentas por cobrar en efectivo.
4	La empresa mantiene una buena relación con su cliente principal.
5	Personal altamente capaz y confiable al momento de realizar sus labores
6	Relaciones interpersonales positivas lo que puede dar paso a la consolidación de relaciones laborales y compromiso con la empresa
7	Aprovechar las aptitudes y calidad de los empleados generando un ambiente agradable que aporte beneficios para ambas partes.

Elaborado por los autores

Tabla 6

Oportunidades de COPROMAR CIA LTDA

No.	OPORTUNIDADES
1	Tienen años de experiencia y un buen equipo de trabajo.
2	Pueden aumentar su cartera de cliente, cuenta con suficientes maquinaria y personal.

Elaborado por los autores

Tabla 7

Debilidades de COPROMAR CIA LTDA.

No.	DEBILIDADES
1	Alto nivel de endeudamiento
2	Exceso de nivel del inventario.
3	Alto nivel de gasto operacional y administrativos.
4	No poseen un plan estratégico para direccionar la empresa y pretender aumentar beneficios económicos.
5	Nivel bajo de activos líquidos.

6	Niveles altos de costos relacionados a la venta.
7	No se realiza control de las horas suplementarias y extraordinarias.
8	No se controla el cumplimiento de los pedidos y verificación de pedidos atrasados.
9	La seguridad integral de los colaboradores durante la realización de sus actividades no es la suficientemente apropiada, no cuenta con un manual que estipule claramente las reglas a seguir cuando se está en la planta.
10	El nivel de expectativas de los trabajadores es baja por lo que el desempeño puede verse afectado.

Elaborado por los autores

Tabla 8

Amenazas de COPROMAR CIA LTDA.

No.	AMENAZAS
1	Es una empresa que depende mucho del principal cliente ya que, si disminuye las ventas del mismo, esto da como resultado afectación indirectamente en la producción de COPROMAR CIA LTDA.
2	No contar con página web y hacer conocer sus productos y servicios.
3	Es una empresa poca reconocida en el mercado.
4	Gran competencia en el mercado en el que la empresa se desenvuelve.
5	Los empleados sienten que no se les reconoce y valora apropiadamente su desempeño, lo que puede generar bajo compromiso para con la empresa.

Elaborado por los autores

Luego de analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se pueden presentar en la empresa se resalta que se cuenta con personal comprometido con su trabajo, con deseos de trabajar y crecer profesionalmente. También, financieramente ciertos aspectos son beneficiosos para la compañía.

COPROMAR CIA LDTA debe aprovechar la experiencia que le aporta tener varios años en el mercado y traducirlo en beneficios directos, como la expansión de su mercado.

A su vez, la empresa debe de fortalecer mecanismo de control para que los procesos no se vean afectados, como: la entrega de pedidos y uso de equipo de seguridad en la planta.

Posibles amenazas que se presentan en el entorno son la alta competencia y el poco reconocimiento en el mercado, esto repercute significativamente en la empresa. Y, aunque los trabajadores en general tienen una visión positiva de la compañía no se debe descuidar que existe cierto inconformismo con algunos aspectos internos.

5. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Anteriormente se aplicó un análisis sobre las áreas Laboral, Financiera y Organizacional con el objetivo de conocer la situación integral de COPROMAR CIA. LDTA., en dicho análisis se obtuvo información de las que se puede discernir que influye positivamente y que negativamente sobre la organización.

El punto central de este capítulo es crear un plan estratégico de mejoras que permita a los directivos trazar un camino y tener una guía de como desenvolverse en él, siendo capaces de dar solución a problemas y mejorar la situación actual del ambiente laboral.

Para la creación del plan se toma como base el esquema de Planeación Estratégica por considerarlo adecuado para el cumplimiento de los objetivos. Así como, se aplicará la metodología del BSC para medir el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico.

5.1 Misión propuesta

“Brindar nuestros clientes productos únicos, desarrollados mediante artes gráficas que identifiquen y diferencien a su empresa de las demás.”

5.2 Visión propuesta

“En 5 años, expandir nuestra cartera de clientes llegando a ser conocidos a nivel nacional por la calidad y el servicio que tenemos para ofrecer.”

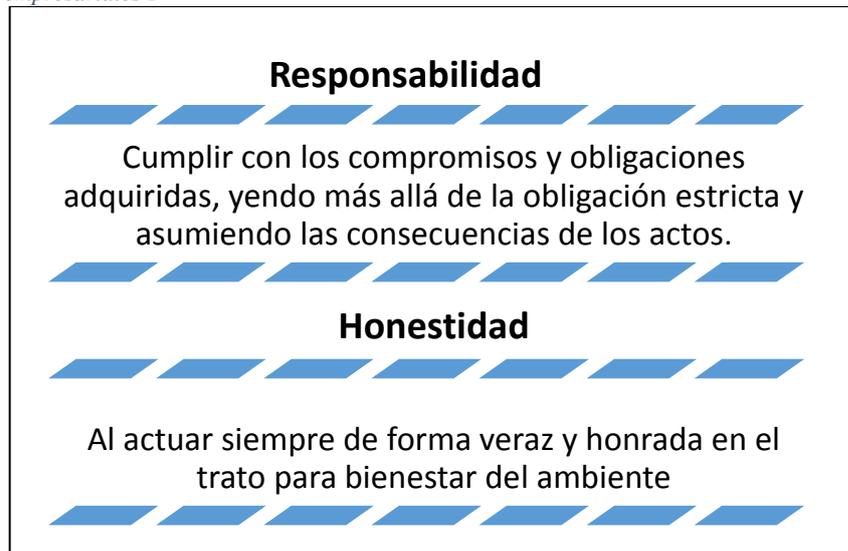
5.3 Valores propuestos

Dentro de la empresa se velará por la aplicación que valores empresariales que guíen el actuar de cada uno de los integrantes de la organización, teniendo presente que su aplicación aporta beneficios en diferentes direcciones, tanto empresarial, personal, social y humana.

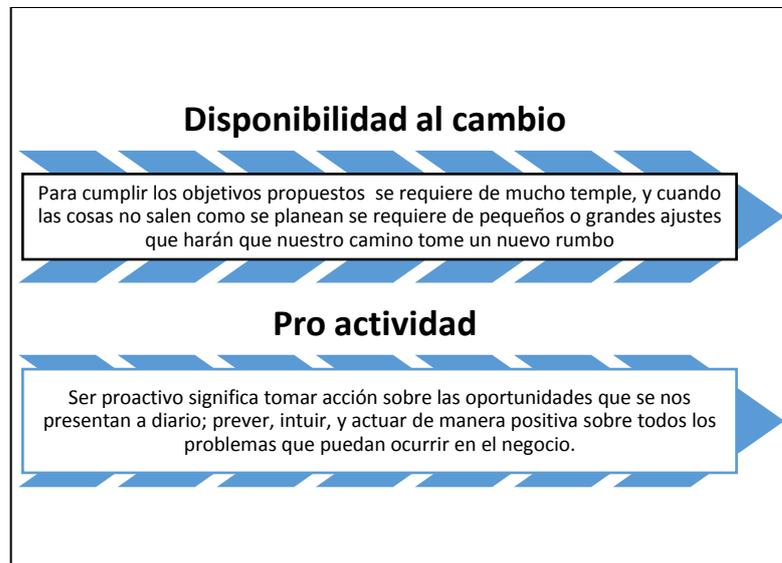
Con el objetivo de acogernos a una etapa de cambios y mejoras estos son los valores primordiales que se profesaran:

Gráfica 45

Valores empresariales 1



Elaborado por los autores



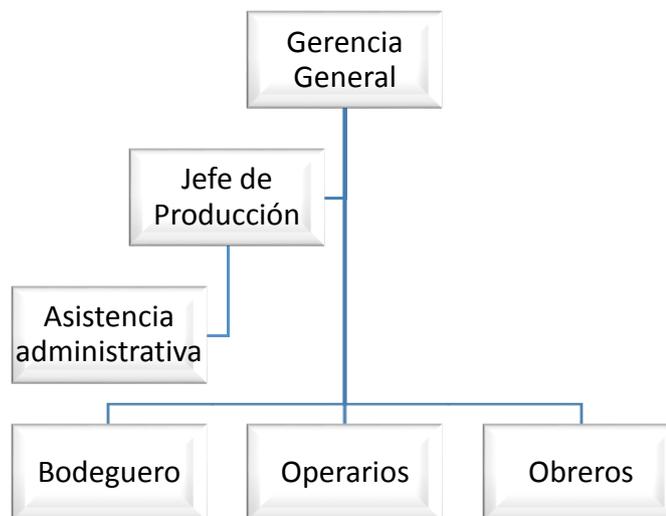
Elaborado por los autores

5.4 Organigrama

COPROMAR CIA. LTDA no cuenta con un organigrama definido previamente, pero con la información otorgada se plantea un modelo que incorpora todos los puestos y la jerarquía de cada uno. A continuación, se presenta el resultado.

Gráfica 47

Organigrama



Se ha condensando la información recibida y se ha generado un organigrama tentativo que recoge los puestos que existen dentro de la compañía.

A continuación, se explica cada uno de los niveles y puestos laborales:

- **Gerencia general:** es el conjunto de personas que se encarga de la administración, contabilidad, finanzas y toman decisiones gerenciales para la empresa COPROMAR CIA LTDA, el equipo de trabajo dedicado a estas labores las realiza paulatinamente a sus tareas en Negocios Industriales Real SA. ya que el mismo grupo de colaboradores brindan sus servicios en ambas compañías.
- **Jefe de producción:** el cargo lo desempeña un profesional en el área industrial, el que es el encargado de supervisar, direccionar y controlar la producción de etiquetas en cuanto a especificaciones, volúmenes, calidad, etc., también es responsable de reportar los procesos y novedades que se presenten a las autoridades superiores de manera periódica. La persona que desempeña este cargo representa en la planta de producción la autoridad máxima.
- **Asistencia administrativa:** es la persona encargada de apoyar al jefe de producción en la administración productiva.
- **Bodeguero:** es la persona encargada de apoyar en la logística de materiales en bodega, su función es de ingresar al sistema informático y llevar un control en físico los materiales en movimiento.
- **Operarios:** es el grupo de personas que son responsables de los activos fijos como las maquinarias y equipos para la ejecución de las etiquetas, cuya función es la creación del producto final.
- **Obremos:** es el grupo de personas que realizan tareas de recopilación, cortado, ordenamiento, copilado y conteo del producto final.

5.5 Estrategias del Balanced Scorecard

Las estrategias a utilizar estarán relacionadas con las perspectivas del BSC, estas son: Financiera, de Clientes y Proveedores y de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 9

Perspectivas del BSC

No.	Estrategias	Perspectivas			
		Financiera	Clientes Proveedores	Procesos Internos	Aprendizaje y Crecimiento
1	Disminuir nivel de endeudamiento	X			
2	Disminuir nivel de costos y gastos	X			
3	Disminuir el ciclo de conversión del efectivo	X			
4	Aumentar cartera de clientes		X		
5	Mejorar seguridad integral de los colaboradores durante la realización de sus actividades			X	
6	Aumentar el reconocimiento en el mercado.			X	
7	Mejorar el ambiente laboral				X
8	Aumentar el nivel de expectativas de los empleados				X

Elaborado por los autores

5.6 Objetivos estratégicos del BSC

Los objetivos estratégicos que a continuación se establecen están enfocados en las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos; Aprendizaje y crecimiento

5.6.1 Perspectiva Financiera

Tabla 10

Objetivos estratégico Perspectiva Financiera

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiera	Disminuir el nivel de endeudamiento	OE1: Reducir el ratio de endeudamiento entre un rango de 0,4 y 0,6 veces a través de reducciones de obligaciones a largo plazo
		OE2: Aumentar la proporción del patrimonio entre un rango del 40% y 50% a través de obtención de utilidad neta y aportar al crecimiento del capital
	Disminuir costos y gastos	OE3: Disminuir la proporción de gastos operacionales, no superar al 60% mediante disminución de gastos de sueldos y otros gastos operacionales mediante un plan de ahorro
		OE4: Disminuir la proporción del costo de ventas, no superar el 30% mediante la optimización de bodegas y materias en todas las etapas de producción.
	Disminuir ciclo de conversión del efectivo	OE5: Disminuir el ratio de rotación del inventario entre 120 a 200 días, optimizar el nivel de materia prima, a través de punto de orden del inventario

Elaborado por los autores

5.6.2 Perspectiva Clientes

Tabla 11

Objetivos estratégico Perspectiva Clientes

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Clientes	Aumentar cartera de clientes	OE6: Aumentar el porcentaje de clientes nuevos entre el rango del 20% a 40%, mediante publicidad y promoción de servicios a través del internet
		OE7: Aumentar rentabilidad de clientes minoritarios entre el rango del 3% a 5% a través de descuentos por volúmenes

Elaborado por los autores

5.6.3 Perspectiva Procesos Internos

Tabla 12

Objetivos estratégico Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Procesos Internos	Mejorar la seguridad integral de los colaboradores durante la realización de actividades	OE8: Aumentar la exigencia del uso de los equipos de seguridad y prevención mediante reglamentos
		OE9: Implementar campañas publicitarias mediante estrategias de

	Aumentar el reconocimiento del mercado	marketing.
--	--	------------

Elaborado por los autores

5.6.4 Perspectiva Aprendizaje y Conocimiento

Tabla 13

Objetivos estratégico Perspectiva Aprendizaje y conocimiento

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Aprendizaje y Conocimiento	Mejorar el ambiente laboral	OE10: Mejorar el ambiente físico mediante mantenimientos de extractores de aire
		OE11: Aumentar el nivel de desempeño del trabajador mediante un sistema de incentivos económicos como bonos de cumplimiento y reconocimientos.
	Aumentar el nivel de expectativas de los empleados	OE12: Realizar coaching motivacionales y capacitaciones para el buen desarrollo de sus actividades

Elaborado por los autores

5.7 Matriz de indicadores

Se define la matriz de indicadores con respecto a los objetivos planteados en el BSC, estos indicadores son de carácter financiero y no financiero. A continuación, se detalla las partes que conforma la matriz:

- **Objetivos:** estos objetivos son los que se plantean para cada perspectiva en el cuadro de control o BSC y fueron presentado en el mapa estratégico.

- **Indicadores:** se refiere al nombre del indicador que se utiliza para controlar o medir los objetivos planteados, estos indicadores pueden ser financieros o no financieros.
- **Fórmula de cálculo:** es el cálculo o expresión matemática del indicador.
- **Análisis del indicador:** es la descripción de la medición del indicador.
- **Meta:** se refiere a la meta o finalidad que se desea alcanzar en un determinado tiempo.
- **Señalización:** se refiere al rango de desempeño del indicador, la cual puede ser:

Tabla 14

Señalización de los indicadores

Óptimo		El rango del indicador es muy bueno, la estrategia se cumplió
Regular		El rango del indicador está en un nivel aceptable, la estrategia se cumplió, pero puede mejorar
Pésimo		El rango del indicador es muy bajo, la estrategia no se cumplió, se debe evaluar y rediseñar estrategias.

Elaborado por los autores

- **Tiempo:** se refiere al periodo de tiempo, en el cual se monitorea el indicador.
- **Responsable:** se refiere al departamento o persona encargada de realizar el monitoreo del indicador y control del cumplimiento de las estrategias.

A continuación, se presenta la matriz de indicadores con los detalles descritos anteriormente:

Tabla 15

Indicadores del Plan estratégico

MATRIZ DE INDICADORES							
No. Objetivos	Indicador	Fórmula de cálculo	Análisis del indicador	Meta	Señalización	Tiempo	Responsable
OE1	Ratio endeudamiento	$\frac{Pasivos\ Total}{Activo\ Total} * 100$	Mide la proporción de deudas con respecto al total de activos	Tener este indicador en un rango del 40% al 60% ya que, no estará sobre endeudado	40% al 60%	Semestral	Dpto. Contable (Gerencia General)
					Menor a 40%		
					Mayor a 60%		
OE2	Nivel de financiamiento interno	$\frac{Patrimonio\ Total}{Activo\ Total} * 100$	Mide la proporción de financiamiento interno que posee la empresa	Tener este indicador en un rango del 40% al 50% para depender del financiamiento	40% al 50%	Anual	Dpto. Contable (Gerencia General)
					Mayor a 50%		
					Menor a 40%		

				externo			
OE3	Nivel de gastos	$\frac{\text{Gastos operacionales}}{\text{Ingresos Total}} * 100$	Mide la proporción de gastos operacionales con respecto al ingreso total	Tener un nivel de gastos operacional hasta el 60% con respecto al ingreso total	40% a	Trimestral	Dpto. Contable (Gerencia General)
					60%		
					61% al 70%		
OE4	Nivel de costos de ventas	$\frac{\text{Costos de ventas}}{\text{Ingresos Totales}} * 100$	Mide la proporción de costos de ventas con respecto al ingreso total	Tener un nivel de costos de ventas hasta el 30% con respecto al ingreso total	20% al	Trimestral	Dpto. Contable (Gerencia General)
					30%		
					31% al 45%		
OE5	Ratio de rotación	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costos de ventas}/365}$	Mide los días promedio que el inventario está en bodega	Tener una rotación del inventario no mayor a 200 días, para no tener exceso de inventario	120 a 200 días	Anual	Dpto. Contable (Gerencia General)
					200 a 250 días		
					Más de 250 días		

OE6	Nivel de nuevos clientes	$\frac{\# \text{ Clientes Nuevos}}{\# \text{ Total de Clientes}} * 100$	Mide el porcentaje de clientes nuevos con respecto a la cartera de clientes	Aumentar el número de clientes nuevos más del 40%	Más 40%	Semestral	Dpto. Ventas (Gerencia General)
					20% al 40%		
					Menos 20%		
OE7	Índice de rentabilidad por cliente	$\sum_{\text{Clientes minoritarios}} \frac{\text{Utilidad por cliente}}{\text{Ingresos Totales}}$	Mide la rentabilidad por clientes	Aumentar la rentabilidad de clientes minoritarios entre un rango del 3% a 5%	Más del 5%	Semestral	Dpto. Ventas (Gerencia General)
					3% al 5%		
					Menos del 3%		
OE8	Cumplimiento de normas para la seguridad integral	$\frac{\# \text{ Equipos Utilizados}}{\# \text{ Total de Equipos}}$	Mide el cumplimiento del uso de equipos para	Aumentar la utilización de equipos de seguridad más del	Más del 60%	Trimestral	Jefe de producción
					40% al 60%		

			la seguridad integral con respecto al total equipo disponible	60%	Menos 40%		
OE9	Efectividad de publicidad	$\left(\frac{\text{Gastos Publicidad}}{\text{Utilidad neta}} \right)$	Mide el costo beneficio de los gastos por publicidad	Tener un índice entre un rango del 0,5 a 1	Menos del 0,5	Semestral	Dpto. Ventas (Gerencia General)
					0,5 a 1		
					Más de 1		
OE10	Índice de mantenimiento de activos fijos	$\frac{\text{Mantenimientos Realizado}}{\text{Mantenimientos Planeados}} * 100$	Mide la ejecución de mejoras para el entorno físico del trabajador	Tener un índice mayor del 50%	Mayor del 50%	Anual	Gerencia General
					30% al 50%		
					Menos 30%		

OE11	Nivel de incentivos	$\frac{\text{Incentivos realizados}}{\text{Incentivos planeados}} * 100$	Evalúa los incentivos aprovechados por los empleados con relación a los planeados.	Tener un índice más del 60%	Mayor 60%	Semestral	Dpto. Recursos Humanos (Gerencia General)
					40% al 60%		
					Menos 40%		
OE12	Nivel de capacitaciones	$\frac{\text{Capacitaciones realizadas}}{\text{Capacitaciones planificadas}} * 100$	Mide el cumplimiento de la realización de capacitación para las mejoras a la productividad	Tener un índice mayor del 50%	Mayor al 50%	Anual	Dpto. Recursos Humanos (Gerencia General)
					30% al 50%		
					Menos 30%		

Elaborado por los autores

6. RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

En la presente sección se define la matriz de riesgos y plan de prevención, por lo tanto, se identifican y presentan los posibles riesgos que afectarían el cumplimiento de los objetivos definidos en el plan estratégico.

6.1 Matriz de riesgos

La matriz de riesgos está estructurada de la siguiente forma:

- **Objetivos estratégicos:** son los objetivos del plan estratégico que se plantearon en el capítulo anterior.
- **Riesgo:** se refiere al planteo de hipótesis de los posibles eventos que impidan el cumplimiento del objetivo estratégico.
- **Probabilidad de Ocurrencia (PO):** se refiere a la probabilidad que ocurra el riesgo asociado al objetivo estratégico.
- **Impacto Potencial (IP):** se refiere al impacto o efecto que se presentaría al ocurrir el riesgo. El impacto potencial es una medición cuantitativa que consiste en la valorización en escala definida del 1 al 10 siendo 1 el nivel de impacto insignificante y 10 el más alto.
- **PO*IP:** Es el resultado de la multiplicación entre la probabilidad de ocurrencia e impacto potencial presentando en la organización, en donde:
 - Si es mayor o igual a 4,9 entonces conllevará a diseñar un plan de acción para mitigar el riesgo y
 - Si es menor a 4,9 entonces conllevará a la gestión de riesgo.
- **Plan de acción:** es un plan que se diseña cuando la probabilidad de riesgo es alta, además contribuye al cumplimiento de los objetivos
- **Gestión de riesgo:** es una estrategia que se plantea cuando la probabilidad de riesgo es baja, además es una guía de control para las amenazas de bajo nivel.

A continuación, se presenta la matriz de riesgos con los detalles descritos:

Tabla 16

Matriz de riesgos

MATRIZ DE RIESGOS							
No. OB	Objetivo estratégico	Riesgos	No. R	PO	IP	(PO)*(IP)	PA/GR
OE1	Reducir el ratio de endeudamiento entre un rango de 0,4 y 0,6 veces a través de reducciones de obligaciones a largo plazo	Es probable que la empresa tenga poca liquidez ya que baja su nivel de deudas pendientes	R1	70%	9	6,3	Plan de acción
OE2	Aumentar la proporción del patrimonio entre un rango del 40% y 50% a través de obtención de utilidad neta y aportar al crecimiento del capital	Es posible que los accionistas no deseen invertir más en la empresa, debido que no genera rentabilidad en los próximos años	R2	70%	8	5,6	Plan de acción
OE3	Disminuir la proporción de gastos	Posiblemente crezca la insatisfacción del	R3	40%	8	1,6	Gestión de

	operacionales, no superar al 60% mediante disminución de gastos de sueldos y otros gastos operacionales mediante un plan de ahorro	trabajador y baje la productividad.					riesgo
OE4	Disminuir la proporción del costo de ventas, no superar el 30% mediante la optimización de bodegas y materias en todas las etapas de producción.	Es posible que los niveles de compras de materiales no sean suficientes para el proceso de producción al tratar de disminuir el costo de ventas.	R4	60%	9	5,4	Plan de acción
OE5	Disminuir el ratio de rotación del inventario entre 120 a 200 días, optimizar el nivel de materia prima, a través de punto de orden del inventario.	Probablemente la empresa no tenga suficiente materia prima o inventario para la realización de ventas y pérdida ingresos.	R5	50%	9	4,5	Gestión de riesgo
OE6	Aumentar el porcentaje de clientes nuevos entre el rango del 20% a 40%, mediante publicidad y promoción de servicios a través del internet	Es posible que la empresa no tenga suficiente impacto de publicidad y no consiga aumentar el número de clientes nuevos que se desea	R6	90%	4	3,6	Gestión de riesgo

OE7	Aumentar rentabilidad de clientes minoritarios entre el rango del 3% a 5% a través de descuentos por volúmenes	Quizás los clientes minoritarios no deseen realizar más compras por sus políticas y la empresa no tenga la rentabilidad que desee	R7	40%	4	1,6	Gestión de riesgo
OE8	Aumentar la exigencia del uso de los equipos de seguridad y prevención mediante reglamentos	Quizás los empleados tengan incomodidades con las nuevas exigencias y se cree un ambiente laboral rígido	R8	40%	5	2	Gestión de riesgo
OE9	Implementar campañas publicitarias mediante estrategias de marketing.	Es probable que la empresa tenga obligaciones externas urgentes y no deseen invertir en publicidad.	R9	90%	7	6,3	Plan de acción
OE10	Mejorar el ambiente físico mediante mantenimientos de extractores de aire	Es posible que mientras realicen los mantenimientos de extractores de aire se retrase la producción y tenga inconvenientes o atrasos con los pedidos	R10	80%	6	4,8	Gestión de riesgo
OE11	Aumentar el nivel de desempeño del trabajador mediante un sistema de incentivos económicos como bonos de cumplimiento y reconocimientos.	Es probable que los directivos consideren que es un gasto innecesario entonces no se realizaría lo planificado acerca de los incentivos.	R11	90%	6	5,4	Plan de acción

OE12	Realizar coaching motivacionales y capacitaciones para el buen desarrollo de sus actividades	Es probable que los directivos consideren que se está perdiendo tiempo en producción, entonces cancelarían lo planificado con las capacitaciones.	R12	80%	8	6,4	Plan de acción
------	--	---	-----	-----	---	-----	----------------

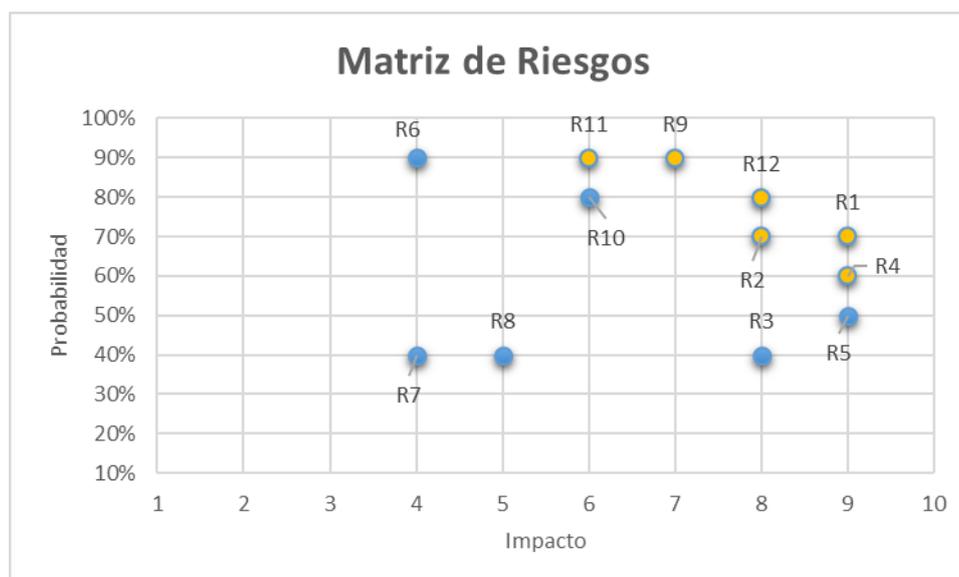
Elaborado por los autores

6.2 Gráfico de probabilidad e impacto de riesgos

A continuación, se presenta un gráfico donde presenta el nivel de impacto de riesgo y probabilidad de ocurrencia.

Gráfica 48

Matriz de riesgos



Elaborado por los autores

Como se evidencia en el gráfico anterior los riesgos número uno, dos, cuatro, nueve, once y doce son de alta probabilidad de ocurrencia y alto impacto, por lo tanto, se diseñará un plan de acción. Por otro lado, los riesgos número tres, cinco, seis, siete, ocho y diez son de probabilidad de ocurrencia media e impacto medio, por lo tanto, se realizará una estrategia para la gestión de riesgo.

6.3 Planes de prevención de riesgo

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos se establece un plan de acción para aquellos objetivos que tienen un $(PO) \cdot (PI)$ mayor o igual a 4,9 que se presentaron en la tabla anterior.

Se procede a realizar el plan de prevención de riesgos con el respectivo nombre de la persona o departamento encargado de gestionar el plan de acción y gestión de

riesgo cuya finalidad es mitigar o disminuir el riesgo y que se cumpla el objetivo estratégico.

Tabla 17

Plan de prevención

PLAN DE PREVENCIÓN			
NO. R	PA/GR	PLAN DE ACCIÓN/GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLE
R1	Plan de acción	Establecer metas financieras con el objetivo de disminuir las obligaciones a través de un plan de pago en un tiempo determinado.	Gerencia General-Jefe contable
R2	Plan de acción	Realizar un plan de ahorro para disminuir costos de ventas y aumentar rentabilidad.	Jefe de producción
R3	Gestión de riesgo	Establecer topes de gastos por remuneración y analizar costo beneficio al aplicar los topes	Asistente administrativa
R4	Plan de acción	Capacitarse para aplicar método EOQ o Cantidad Económica de Pedido	Bodeguero
R5	Gestión de riesgo	Aplicar el método EOQ o Cantidad Económica de Pedido para optimizar el nivel del inventario	Jefe de producción
R6	Gestión de riesgo	Realizar acercamientos con posibles clientes mediante el contacto telefónico y correos electrónicos.	Asistente administrativa
R7	Gestión de riesgo	Contactar con los clientes principales y establecer una encuesta de satisfacción del bien o servicio.	Asistente administrativa

R8	Gestión de riesgo	Colocar las normas de seguridad y reglamentos en las paredes del área operativa.	Jefe de producción
R9	Plan de acción	Capacitarse en aplicación de estrategias de marketing.	Gerencia General-Jefe de ventas
R10	Gestión de riesgo	Determinar el tiempo adecuado para realizar los mantenimientos a través de información históricas de época de baja demanda.	Asistente administrativa
R11	Plan de acción	Evaluar las estadísticas de la productividad media de los obreros implementando el programa de incentivos	Gerencia General-Jefe de recursos humano
R12	Plan de acción	Trabajar conjuntamente con el jefe de producción y establecer en conjunto el tiempo del programa de capacitación.	Gerencia General-Jefe de recursos humano

Elaborado por los autores

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Los objetivos planteados al inicio del proyecto han sido alcanzados totalmente por lo que a continuación se brinda detalles referentes a los mismos:

Con respecto al Objetivo No. 1 “*Determinar el grado de satisfacción y factores que motivan a los empleados de COPROMAR CIA LTDA.*”, fue desarrollado en su totalidad en la sección SITUACIÓN EMPRESARIAL DE COPROMAR CIA LTDA en el que se presenta la situación actual de la empresa en lo que respecta el empleado y cómo éste se siente en su trabajo.

El grado satisfacción que presentan los empleados de la compañía analizada es aceptable, en la mayor parte de aspectos se encuentran conformes con lo que la empresa les ofrece.

Grado de satisfacción: *COPROMAR CIA LTDA* cuenta con personal que disfruta y valora la oportunidad de trabajar en una institución con esta, individualmente sintiéndose aptos y capaces de cumplir sus roles a cabalidad. También sienten comodidad con el tiempo que se les otorga para cumplir obligaciones y estas obligaciones se apegan al pago que reciben por esto el trabajador puede desenvolverse apropiadamente en su puesto de trabajo al cumplir con las tareas que le fueren asignadas y como resultado de las misma recibir una retribución que se apegue a lo anterior.

Un aspecto a tomar en consideración es la seguridad que ofrece la empresa en lo que se refiere a equipos y protecciones a utilizar en el momento de cumplir con las tareas, este punto genera cierta inconformidad entre el personal porque sienten que se expone de cierto modo su bienestar.

Grado de motivación: Para este análisis se ha abordado a la motivación desde dos puntos de vista el intrínseco y el extrínseco.

El trabajador y sus sentimientos relacionados con el trabajo forman la parte intrínseca del análisis. En general, los individuos se encuentran medianamente motivados intrínsecamente, por ejemplo, en la distribución de la carga que se asigna de trabajo ya que consideran que en ocasiones no es igualitaria. Otros de los aspectos que se evidencian es cierto grado de incertidumbre laboral además del no reconocer el esfuerzo que cada trabajador pone al cumplimiento de sus tareas y la escasa valoración de ideas que surgen del mismo.

La energía y capacidad con la que el individuo realiza su trabajo es el aspecto que efectivamente se encuentra con un grado de motivación más alto y, como se vio anteriormente en el análisis de satisfacción los empleados muestran altos deseos de trabajar y hacerlo de la mejor manera.

Por otra parte, la motivación extrínseca ocurre cuando se busca despertar el interés del individuo mediante recompensas externas, a esto se pudo detectar que las relaciones interpersonales que se desarrollan en la empresa son satisfactorias, tanto entre empleados con entre jefe-empleado, por lo que la comunicación interna se ve favorecida por este escenario siendo apropiada para que las tareas se den con fluidez y esto contribuya a lograr un buen resultado.

Las instalaciones físicas es un aspecto que genera cierta molestia entre los trabajadores ya que hay factores con lo que se tiene que lidiar mientras cumplen sus labores.

Estudiar la situación de la empresa ayuda a tener un entendimiento más concreto de ella, así como de los problemas que se pueden presentar por esto en el Objetivo No. 2 “*Efectuar un diagnostico organizacional, comercial y financiero, mediante la investigación y análisis de información concerniente a los años 2013, 2014 y 2015*” que fue desarrollado en la sección SITUACIÓN EMPRESARIAL DE COPROMAR CIA LTDA se despliega un análisis de las áreas mencionadas:

Diagnostico organizacional: Al analizar la parte organizacional se pudo identificar características de la situación que se maneja en la empresa.

Los empleados se muestran responsables y comprometidos con su labor por lo que el índice de inasistencia es relativamente bajo ya que no se ausentan de su trabajo constantemente. Otro aspecto analizado es la rotación del personal y, aunque anteriormente en el diagnóstico del ambiente laboral se detectó que los trabajadores perciben cierto riesgo de perder sus empleos los índices expresan algo distinto. El nivel de rotación también se muestra relativamente bajo y se puede evidenciar que las salidas de la empresa ocurren en una baja escala.

También se puede notar que los trabajadores reciben reconocimientos económicos por laborar horas extras, con esto se reafirma que los individuos se sienten motivados extrínsecamente lo que los hace desempeñarse tiempo adicional a su jornada con el fin de recibir una contribución anexa.

Diagnóstico comercial: La importación es lo que provee a la empresa de los insumos para la producción y de los repuestos de la maquinaria de ser necesarios ya que importa casi en su totalidad materia prima y demás.

La cartera de clientes que actualmente posee es reducida y hace que se genere gran dependencia de un solo cliente el cual ocupa el 90% de la misma.

Con respecto a la competencia, existen cuatro empresas principalmente que ofrecen productos y servicios similares a COPROMAR CIA LTDA, estas se encuentran en las principales del país y son las compañías que en mayor proporción acaparan el mercado.

Diagnóstico financiero: Con el análisis financiero se buscó conocer la situación económica por la que la empresa atraviesa y, con esto se pudo detectar que la forma de financiamiento que emplea vienen externamente en gran proporción mientras que no se está financiando con recursos propios, pero a pesar de eso las deudas que contrae son principalmente a largo plazo. Además, presenta problema de rotación del inventario debido al manejo de materia prima incorrecto y al exceso de materiales. Otro punto que arroja el análisis es que en los años estudiados la empresa ha reportado pérdidas lo que puede ser altamente peligroso, pero uno de rubros que efectivamente aportaba en gran cantidad a los gastos son los administrativos y costos de ventas que se ha visto su disminución conforme han pasado los años.

Para el desarrollo del Objetivo No. 3 *“Diseñar un plan estratégico mediante objetivos SMART con la finalidad de ofrecer soluciones a los problemas encontrados en el diagnóstico integral de la empresa”* que se aborda en la sección DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD se resalta que como la empresa no cuenta actualmente con dicho plan se partió desde el diseño de misión, visión, objetivos y valores que servirán para nutrir la cultura organizacional si se los considera. Además, se construyó un organigrama tentativo explicando la jerarquía y funciones del puesto.

Principalmente se estableció objetivos SMART a ser cumplidos los que fueron monitoreados por la herramienta Balance Scorecard aplicando todas sus perspectivas, cuyo desarrollo se presenta en dicho capítulo.

Por último, el Objetivo No. 4 que se refiere a *“Diseñar un sistema de control de gestión para dar seguimiento y monitoreo de los objetivos definidos en el plan estratégico, así también detectar posibles riesgos que afecten el cumplimiento de dicho plan”* que se aborda en las secciones DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD Y RIESGO DEL PLAN ESTRATÉGICO se han detectado posibles riesgos a presentarse

que pudieran afectar el cumplimiento de lo planteado por eso, mediante el gráfico se puede apreciar que la proporción de los riesgos que tienen alta incidencia y los que tienen una incidencia media son similares por esto, tomando en cuenta el impacto que tendría en el caso de ocurrir se ha creado un cuadro de gestión de riesgos.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda implementar ciertas mejoras en lo que respecta al ambiente físico de la planta de producción y establecer mecanismo de control de uso, así como, provee del implemento necesario para que los trabajadores protejan su salud al momento de laborar.

Otro punto que aportaría beneficio es la adición de capacitaciones y evaluación de desempeño que contribuirían a que el empleado adquiriera o estimule el deseo de crecer profesionalmente.

La cartera de clientes es un aspecto que se podrían cambiar, expandiendo su tamaño para que la empresa no solo dependa de un cliente y esta propensa a recibir indirectamente repercusiones del mismo.

Cabe mencionar que el correcto funcionamiento de la herramienta empleada BSC depende primordialmente del seguimiento y monitoreo que se le aplique por parte de los responsables asignados, así como, los riesgos de incumpliendo podrán ser tratados a través del plan establecido.

Bibliografía

- BAENA, E. (2003). *EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS* .
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (27 de Nov de 2006). Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Madrid: Pearson.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos . En *El capital humano de las organizaciones* (pág. 49). Mc Graw Hill.
- Dirección Nacional de Asesoría Jurídica de la PGE. (Mayo de 2013). Código del trabajo. Ecuador.
- DuBrin, A. J. (2008). *Relaciones Humanas "Comportamiento humano en el trabajo"* . México: Pearson.
- El portal de los expertos en prevención de riesgo de Chile . (s.f.). *sigweb.cl*. Obtenido de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>
- Enciclopedia Financiera. (Febrero de 2013). *Enciclopedia Financiera*. Obtenido de <http://www.encyclopediainanciera.com/analisisfundamental/ratiosfinancieros/consideracionesinterpretacion.htm>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de Investigación*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Herzberg, F. (1966). *Work and Nature of Man*. New York.
- Hillier, F., & Lieberman, G. (2006). En *Introducción a la investigación de operaciones, octava edición*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- James C. Van Horne & John M. Wachowicz, J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson.
- Kaplan, R. (2006). *Cuadro de Mando Integral*.
- Kiremire, A. R. (2011). *THE APPLICATION OF THE PARETO PRINCIPLE IN SOFTWARE ENGINEERING*.
- Lawler III, E. (1971). *Pay and Organizational Effectiveness*. Nueva York.
- Lind, D., Marchal, W., & Mason, R. (1997). Estadística para administración y Economía . México: The McGraw-Hill Companies Inc.
- McGregor, D. (1971). *El lado humano de las organizaciones*. Río De Janerio .
- Naresh K Malhotra. (2008). Investigación de mercados. México: Pearson.
- Niven, P. R. (2000-2003). *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Ediciones Gestión .
- Ochoa Setzer, G. (2012). *Administración financiera*.

- Perdomo Moreno, A. (2002). *Elementos básicos de administración financiera*.
- ROBBINS, S. P. (2005). *Administración*. México.
- Robles Román, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. Red Tercer Milenio.
- Rodríguez Morales, L. (2012). *Análisis de Estados Financieros un enfoque en la toma de decisiones*. The Mc Graw-Hill.
- Rodríguez, M. A. (2010). *ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO EN UNA ENTIDAD ECONÓMICA*.
- Román, C. L. (2012). *Fundamentos de administración financiera*.
- Ross, W. J. (2012). *Finanzas corporativas*.
- SLNE, P. C. (2012). *Cómo elaborar el análisis DAFO*.
- Talancón, H. P. (2006). *La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*.
- Whitmore, J. (2016). *Coaching*. Leader Summaries.
- Zurita, G. (2010). *Probabilidad y Estadística: Fundamentos y Aplicaciones*. Centro de Publicaciones ESPOL.