

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



*Facultad de*  
**Ciencias Sociales  
y Humanísticas**



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN POR RESULTADOS  
BASADO EN LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL EN UNA EMPRESA DEDICADA A LA VENTA AL POR MAYOR  
Y MENOR DE PARTES Y PIEZAS DE CONTENEDORES REFRIGERADOS  
EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL”**

**PROYECTO INTEGRADOR**

**Previa la obtención del Título de:**

**INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

**Presentado por:**

CARLOS DANIEL RIOFRIO LINO

ANDRÉS DANIEL GARCÍA FLORES

**Guayaquil-Ecuador**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecemos en primer lugar a Dios por brindarnos un día más de vida, para poder cumplir nuestros sueños. Agradecemos también a todos los profesores que durante toda nuestra etapa estudiantil supieron inculcarnos valores, enseñanzas y consejos para nuestra vida profesional y laboral después culminada la universidad. Agradecemos también a nuestros padres por todo el apoyo brindado durante todos estos años de estudio, sin ellos no habiésemos podido cumplir esta gran meta de ser ingenieros comerciales. Agradecemos el apoyo de nuestro profesor Pablo Soriano que supo tenernos paciencia y dedicación para que podamos terminar nuestra tesis y gracias a sus consejos seremos unos profesionales de bien.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto de tesis a mis padres Juan García Saona y Ruth Flores Medina que gracias a su apoyo incondicional estoy en esta etapa importante de mi vida, de hacer mi tesis para convertirme en ingeniero comercial, a mis tías Violeta Flores y Gladys Flores que también supieron darme consejos para poder seguir adelante, a Tatiana Puente por el apoyo que me dio para cumplir mis metas de pasar todas las materias. Gracias a todas estas personas he logrado cumplir con mi meta de convertirme en un Ingeniero Comercial.

**Andrés García Flores**

En primer lugar agradezco a dios por brindarme la salud y la sabiduría necesaria para permitirme alcanzar una meta más en mi vida, A mis padres que estuvieron día a día ayudándome y motivándome a seguir adelante, A mis familiares, profesores y todas las personas de una u otra manera me han ayudado a lo largo de mi vida.

**Carlos Riofrio Lino**

TRIBUNAL DE GRADUACIÓN

---

Msc. Felipe Álvarez

**Presidente Tribunal**

---

Msc. Heydi Pazmiño Franco

**Vocal**

---

Msc. Pablo Soriano Idrovo

**Director de Tesis**

## DECLARACIÓN EXPRESA

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

---

**Carlos Daniel Riofrio Lino**

---

**Andrés García Flores**

## RESUMEN

Este proyecto está orientado a diseñar un sistema de gestión por resultados utilizando la herramienta administrativa Cuadro de mando Integral para una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de partes y piezas de contenedores refrigerados en la ciudad de Guayaquil. En este propósito se realizará una investigación que tendrá como objetivo conocer a la empresa y su modelo de negocio, enfocándonos a identificar las problemáticas actuales a las que se enfrenta la compañía, ya con los resultados se generará un diagnóstico que nos ayudará a diseñar un plan estratégico, que posteriormente será traducido por la herramienta de gestión propuesta Cuadro de mando Integral. Con esto la empresa podrá alinear todas sus actividades y esfuerzos al cumplimiento de su visión de una manera óptima, eficaz, manteniendo el mejoramiento continuo y perdurable tanto en el corto, mediano y largo plazo. Hechas las observaciones anteriores se encontró que la empresa tiene problemas de institucionalización ya que es una empresa familiar, cuenta con un software contable que no lo usa adecuadamente es decir no está aprovechando al máximo sus beneficios, tampoco cuenta con un plan estratégico, no cuenta con un manual de políticas por escrito, tiene problemas de gestión de talento humano y en general de comunicación. En orden de las ideas anteriores expuestas se procederá a elaborar el diseño de un plan estratégico acorde al diagnóstico obtenido de la investigación y así pasar finalmente a plasmar dicho plan en la herramienta propuesta Cuadro de mando Integral, para mantener un nivel de seguridad y confianza se gestionará los posibles riesgos al modelo de negocio y que impidan el correcto funcionamiento de las metodologías adoptadas por la compañía.

**Palabras Claves:** Gestión por Resultados, Cuadro de Mando Integral, Plan Estratégico.

## ABSTRACT

This Project is focused to design a new management system for results, using administrative tools, Balanced Scorecard for a factory dedicated to the wholesale and retail of parts and pieces of refrigerated containers in Guayaquil city. In this purpose will do an investigation that will have as objective to know the factory and its businesses models, focused to identify current problematic to face the company, with the results we will generate a diagnostic that will help us to design strategic plan, that later will be traduced by the proposed management tolls Balanced Scorecard . With it the factory will be able to align all its activities and effort to the fulfillment of its vision in an optimum way, effective, keeping the continuum improvement and perdurable as in a short, medium and long haul. With all those observations done before, was found that the factory has got troubles in the institutionalization as it is a family business, with countable software that it is not used efficiency, it means it is not taking advantage their most benefits, even has a strategic plan, does not have a written politics manual, has problems with the management of human talent and in the general communication. In order of the previous ideas we will proceed to design a strategic plan according to the diagnostic obtained in the investigation and finally to translate this plan in the proposed toll “Balanced Scorecard”, to keep a security level and confidence will manage the possible risks to the business model and the ones that prevent the right performance of the methodologies adopted by the company.

**Keywords:** Managing for results, Balanced Scorecard, Strategic Plan.

## CONTENIDO

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA .....	III
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA .....	V
RESUMEN .....	VI
ABSTRACT.....	VII
CAPÍTULO 1.....	1
INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 OBJETIVOS.....	3
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	3
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	3
1.4 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.5 ALCANCE. ....	4
CAPÍTULO 2.....	5
MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 SISTEMAS DE GESTIÓN POR RESULTADOS.....	5
2.2 PLAN ESTRATÉGICO. ....	5
2.3 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ANÁLISIS FODA MATEMÁTICO.....	5
2.3.1 MISIÓN. ....	5
2.3.2 VISIÓN.....	6
2.3.3 VALORES. ....	6
2.3.4 ANÁLISIS FODA MATEMÁTICO. ....	6
2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	6
2.4.1 ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	6
2.4.2 OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	7
2.4.3 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	7
2.4.4 BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	9
2.4.5 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	9
2.3 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	9

CAPÍTULO 3.....	12
METODOLOGÍA .....	12
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
3.2 DISEÑO METODOLÓGICO. ....	12
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA. ....	12
3.4 INSTRUMENTOS.....	13
CAPÍTULO 4.....	14
DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA. ....	14
4.1 BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA. ....	14
4.1.1 MISIÓN.....	14
4.1.2 VISIÓN.....	14
4.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. ....	14
4.1.4 PRODUCTOS/SERVICIOS. ....	19
4.1.5 PROVEDORES.....	20
4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.....	21
4.2 CONCLUSIÓN DE LAS ENCUESTAS. ....	29
4.3 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS .....	30
4.3.1 ANÁLISIS HORIZONTAL PERIODO 2011-2012.....	30
4.3.2 ANÁLISIS HORIZONTAL PERIODO 2012-2013.....	36
4.3.3 ANÁLISIS VERTICAL PERIODOS 2011, 2012 Y 2013.....	41
4.4 RATIOS FINANCIEROS. ....	52
4.5 FODA DEL PROYECTO. ....	53
4.5.1 EVALUACIÓN DEL ENTORNO.....	54
4.5.2 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA. ....	54
4.5.3 MATRIZ EFE.....	55
4.5.4 MATRIZ EFI.....	56
4.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER. ....	57
CAPÍTULO 5.....	58
PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA THERMOCONT S.A. ....	58
5.1 MISIÓN.....	58
5.2 VISIÓN. ....	58

5.3 VALORES EMPRESARIALES.....	58
5.4 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS. ....	58
5.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	58
5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	59
5.5 MAPA ESTRATÉGICO. ....	60
5.6 DISEÑO DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA .....	61
5.7 MATRIZ DE INDICADORES.....	62
5.8 DETERMINACIÓN DE LAS METAS PARA LOS INDICADORES ESCOGIDOS.....	63
5.9 PLANES DE ACCIÓN. ....	64
5.10 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	65
CAPÍTULO 6.....	69
GESTIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA THERMOCONT S.A. ....	69
6.1 ESTIMACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS.....	69
6.1.1 RIESGOS EN PROCESOS.....	69
6.1.2 RIESGO EN PERSONAS.....	69
6.1.3 RIESGOS EN TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN. ....	70
6.1.4 RIESGOS EN ACONTECIMIENTOS EXTERNOS.....	70
6.2 DETERMINACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA E IMPACTO EN CUANTO A GRAVEDAD DE LOS RIESGOS.....	71
6.2.1 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA O FRECUENCIA. ....	71
6.2.2 DETERMINACIÓN DE IMPACTO EN CUANTO A LA GRAVEDAD DE LOS RIESGOS.....	71
6.3 MATRIZ DE RIESGO.....	72
6.4 PLANES DE ACCIÓN. ....	73
CAPÍTULO 7.....	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	74
7.1 CONCLUSIONES. ....	74
7.2 RECOMENDACIONES. ....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	76

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 4.1: Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera año 2011-2012.....	31
Cuadro 4.2: Análisis horizontal del estado de resultados año 2011-2012.....	34
Cuadro 4.3: Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera año 2012-2013.....	36
Cuadro 4.4: Análisis Horizontal del Estado de Resultados año 2012-2013.....	39
Cuadro 4.5: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera .....	41
Cuadro 4.6: Análisis vertical ha estado de resultado.....	48
Cuadro 4.7: Ratios financieros de Thermocont periodos 2011 a 2013. ....	52
Cuadro 4.8: Matriz EFE.....	55
Cuadro 4.9: Matriz EFI.....	56
Cuadro 5.1: Matriz Estratégica. ....	61
Cuadro 5.2: Matriz de Indicadores.....	62
Cuadro 5.3: Metas de Indicadores.....	63
Cuadro 5.4: Metas de Indicadores.....	64
Cuadro 5.5: Cuadro de mando integral perspectiva Financiera. ....	65
Cuadro 5.6: Cuadro de mando integral perspectiva Clientes.....	66
Cuadro 5.7: Cuadro de mando integral perspectiva Procesos Internos. ....	67
Cuadro 5.8: Cuadro de mando integral perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.....	68
Cuadro 6.1: Escala de Probabilidad. ....	71
Cuadro 6.2: Escala de Gravedad. ....	72
Cuadro 6.3: Matriz de riesgo. ....	72

## ÍNDICE DE FIGURAS

Ilustración 2.1: Las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral.....	8
Ilustración 2.2: Las 5 fuerzas de Porter .....	11
Ilustración 4.1: Thermocont S.A.....	14
Ilustración 4.2: Organigrama actual de la compañía.....	18
Ilustración 4.3: Generador .....	19
Ilustración 4.4: Repuestos.....	19
Ilustración 4.5: Tanques de Gas Refrigerante.....	20
Ilustración 4.6: Mantenimiento y servicio técnico .....	20
Ilustración 4.7: Principales Proveedores .....	21
Ilustración 4.8: Resultado P1 .....	21
Ilustración 4.9: Resultado P2 .....	22
Ilustración 4.10: Resultado P3 .....	23
Ilustración 4.11: Resultado P4 .....	23
Ilustración 4.12: Resultados P5.....	24
Ilustración 4.13: Resultado P6 .....	24
Ilustración 4.14: Resultado P7 .....	25
Ilustración 4.15: Resultado P8 .....	25
Ilustración 4.16: Resultado P9 .....	26
Ilustración 4.17: Resultado P10 .....	26
Ilustración 4.18: Resultados P11.....	27
Ilustración 4.19: Resultado P12 .....	27
Ilustración 4.20: Resultado P13 .....	28
Ilustración 4.21: Resultado P14 .....	28
Ilustración 4.22: Resultado P15 .....	29
Ilustración 4.23: Aplicación de perspectiva a colaboradores .....	30
Ilustración 4.24: Análisis Horizontal (Activo).....	32
Ilustración 4.25: Análisis Horizontal (Pasivo-Patrimonio) .....	33
Ilustración 4.26: Análisis Horizontal (Ingresos-Costos-Gastos) .....	35
Ilustración 4.27: Análisis Horizontal (Activo).....	37
Ilustración 4.28: Análisis Horizontal (Pasivo-Patrimonio) .....	38
Ilustración 4.29: Análisis Horizontal (Ingresos-Costos-Gastos) .....	40
Ilustración 4.30: Estructura de Activos .....	42
Ilustración 4.31: Estructura de pasivo-patrimonio .....	43
Ilustración 4.32: Estructura de Activo.....	44
Ilustración 4.33: Estructura de pasivo-patrimonio .....	45
Ilustración 4.34: Estructura de Activo.....	46
Ilustración 4.35: Estructura de pasivo-patrimonio .....	47
Ilustración 4.36: Estructura de Estado de Resultados. ....	49
Ilustración 4.37: Estructura de Estado de Resultados. ....	50
Ilustración 4.38: Estructura del Estado de Resultados. ....	51

Ilustración 4.39: Evaluación del entorno.....	54
Ilustración 4.40: Evaluación de la empresa. ....	54
Ilustración 4.41: Cinco Fuerzas de Porter.....	57
Ilustración 5.1: Mapa Estratégico. ....	60

## **CAPÍTULO 1**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.**

A medida del paso del tiempo las empresas se han enfrentado a cambios en los mercados debido a términos como globalización, desarrollo de nuevas tecnologías, competencia, cambios en el entorno, etc. Cada vez los clientes son más exigentes y la información hoy en día está a la mano de todos, las empresas que se han adaptado a través del tiempo han logrado acaparar la mayor parte del mercado en el que operan y esto ha hecho que cada vez a medida que crecen sea más difícil para los administradores controlar, medir, cuantificar sus avances y así poder tomar las decisiones acertadas que cumplan con los objetivos de las empresas.

En el Ecuador los organismos de control como la Superintendencia de Compañías se ha venido estructurando de mejor manera aumentando controles más exigentes a las empresas privadas, debido a esto las empresas han tenido que ayudarse de nuevas herramientas administrativas que les permitan estar y mantenerse de una manera organizada, disciplinada bajo las normas implementadas en Ecuador.

Con referencia a lo anterior Robert S. Kaplan y David P. Norton se vieron en la necesidad de crear una herramienta de gestión que ayude a las empresas a la toma de decisiones directivas para llevar un control sistematizado e integrado que les proporcione información periódica en base al cumplimiento de sus objetivos estratégicos, y es así como se crea la metodología del Cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard.

Esta herramienta ha demostrado ser muy acertada en muchas compañías en diferentes áreas con grandes resultados, de tal manera que en este proyecto se propone el diseño de un sistema de gestión por resultado soportado por la herramienta administrativa Cuadro de Mando Integral a una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de partes y piezas de contenedores refrigerados en la ciudad de Guayaquil.

La empresa objeto de estudio comenzó hace más de 30 años en la industria de contenedores, estaba antiguamente bajo otra razón social y se dedicaba a la gestión de contenedores ayudando al congestionamiento del puerto, luego en el año 2000 debido a su reconocimiento y trayectoria, los dueños recibieron la oportunidad de ser un

distribuidor autorizado de la marca Thermo King, esta marca fue creada por Ingersoll Rand y actualmente es líder mundial en creación e innovación de sistemas de control de temperatura para transporte, con esta oportunidad, la empresa pasa a incrementar su objeto social comenzando a brindar servicio técnico, reparación, y venta de repuestos de contenedores refrigerados, ya en este nuevo nicho de mercado y bajo su nueva razón social los dueños se proyectan a expandirse manteniendo y fomentando un crecimiento constante.

Con la implementación de esta herramienta la empresa, dedicada a la venta al por mayor y menor de partes y piezas de contenedores refrigerados, obtendrá la información necesaria para poder tomar las decisiones de una manera acertada y medir el avance de la empresa al alcance de su visión y objetivos estratégicos.

## **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La compañía objeto de estudio es una empresa con más de 14 años en el mercado de contenedores refrigerados en la ciudad de Guayaquil, a pesar de su experiencia en el mercado, esta empresa aún sigue manteniendo métodos tradicionales y antiguos de administración como por ejemplo llevan la contabilidad en Excel a pesar de tener un software contable, existe transacciones y comportamiento del personal que no se registran ni se controlan y esto se debe a que no existe un manual de políticas por escrito, además no tiene un plan estratégico que direcciona a la empresa al cumplimiento de sus objetivos, todo esto ha ocasionado que la empresa se vea limitada en cuanto a crecimiento y alcance de sus objetivos a futuro.

Al no contar con parámetros que le sirvan de guía de control la empresa no ha podido medir y registrar el avance al logro de su visión, esto preocupa a los directivos y dueños.

En la actualidad la empresa está buscando la manera de desarrollar sistemas que ayuden a la gerencia a resolver las problemáticas que padece la organización, sus accionistas como dueños de la empresa están conscientes de sus problemas y a pesar de que son muy ausentes en la empresa debido a que viajan varias veces al año ellos desea implementar nuevas herramientas que se acoplen a su realidad y aporten a encaminar a la empresa a una evolución en cuanto a mejora de sus procesos, actualización y dirección futura.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un sistema de gestión por resultados soportado por la herramienta administrativa Cuadro de mando Integral que se enfoca en 4 perspectivas fundamentales (financiera, clientes, procesos internos y de formación) y el desarrollo de un plan estratégico acorde a las problemáticas actuales de la compañía la cual tiene como objeto social, la venta al por mayor y menor de partes y piezas de contenedores refrigerados en la ciudad de Guayaquil.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Estimar un diagnóstico de las problemáticas más relevantes al modelo de negocio de la empresa.
- Determinar un plan estratégico acorde al diagnóstico obtenido en la investigación.
- Diseñar un sistema de gestión por resultados soportado de un Cuadro de Mando Integral
- Gestionar posibles riesgos internos y externos al modelo de negocio y a las metodologías adoptadas por la compañía.

## **1.4 JUSTIFICACIÓN**

Es común ver, que a medida que los mercados crecen se vuelven más exigentes y cuyas empresas que operan dentro de estos mercados se enfrentan a la complejidad de mantenerse dentro del negocio, cabe agregar que actualmente existen muchas herramientas que ayudan a los administradores a no perder el rumbo y encaminarse al éxito en la agregación de valor de la empresa.

La empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de partes y piezas de contenedores refrigerados, es una pyme que ha venido invirtiendo mucho dinero y esfuerzo, demostrando un interés enorme en crecer en el mercado en el que opera, para esto debe resolver las problemáticas de la empresa, establecer metas, monitorear, controlar y medir avances sobre el cumplimiento de sus objetivos.

De aquí la preocupación de los dueños de implementar técnicas actuales que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa, debido a esto se propone el diseño de un sistema de gestión por resultado soportado por la herramienta administrativa Cuadro de Mando Integral que proporcione información precisa, medible, organizada,

sistematizada e integrada a los objetivos estratégicos, que sirva de guía a los administradores hacia un futuro de éxito.

### **1.5 ALCANCE.**

Este proyecto está dirigido al diseño de un sistema de gestión por resultados soportado por la herramienta administrativa Cuadro de Mando Integral. Que se basa en 4 perspectivas fundamentales, para mantener un desenvolvimiento acorde a la implementación de esta herramienta nuestro campo de estudio será todas las áreas de la empresa basándonos en las 4 perspectivas que son financiera, clientes, procesos internos y de formación o crecimiento, limitándonos a toda la información que sea posible generar y obtener en colaboración de la empresa.

El desarrollo del trabajo de este proyecto se realizará en las instalaciones de la compañía desde diciembre 2014 a febrero 2015.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO.**

#### **2.1 SISTEMAS DE GESTIÓN POR RESULTADOS.**

La Gestión por Resultados (también denominada administración por objetivos o dirección por resultados) es un enfoque de gestión que busca incrementar la eficacia y el impacto de las políticas de la organización a través de una mayor responsabilidad de los funcionarios por los resultados de su gestión. (Estrategias Gerenciales, 2013)

Ya en la actualidad se podría decir que es un sistema dinámico que integra los objetivos de la empresa de crecer y agregar valor con los objetivos de desarrollo no solo de la gerencia sino de todos sus colaboradores.

Este sistema sirve de guía a los administradores para lograr planificar, organizar y controlar su gestión, haciéndola más eficaz en cuanto al compromiso de sus empleados engranados a los objetivos de la empresa.

#### **2.2 PLAN ESTRATÉGICO.**

La planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones, no solo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Gerrit Burgwal, 1999)

La planeación estratégica es una herramienta importante en las organizaciones debido a que delimitará y cambiará las acciones a futuro debido a los diferentes escenarios que se les presente a medida de cambios en el entorno.

#### **2.3 MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y ANÁLISIS FODA MATEMÁTICO.**

Se podría decir que estos componentes son el corazón de la planeación estratégica en la actualidad existen muchas maneras de plantear cada uno.

##### **2.3.1 MISIÓN.**

Un autor sostuvo que la misión "define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". (Muñiz, 2010, pág. 179)

### **2.3.2 VISIÓN.**

Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000)

### **2.3.3 VALORES.**

Los valores son principios que guían nuestro comportamiento, es decir nos dicen que es malo y que es bueno, para las empresas tener definido los valores aportarán para la identidad y ética de la organización.

### **2.3.4 ANÁLISIS FODA MATEMÁTICO.**

El FODA matemático es una metodología que usa para hacer un análisis cuantitativo de una organización en un determinado momento. Esta metodología reduce la subjetividad de la información del análisis FODA tradicional, en la cual identificamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que influyen realmente en el futuro, por lo tanto se puede crear objetivos específicos para cada una de las variables, una vez obtenida las variables más influyentes se procede a agruparlas en pares, estos pares se cruzan para obtener un elemento del entorno (Oportunidad o Amenaza) y uno propio (Fortaleza o Debilidad) para luego crear estrategias óptimas para la consignación del mapa estratégico de la organización y como parte final se realiza un plano cartesiano donde se observa como resultado las variables claves que nos ayudan a tener éxito donde la organización debería intervenir sobre el resto de variables de menor importancia y así lograr los propósitos requeridos por la alta gerencia en el tiempo estimado. (Vogel, 2013)

## **2.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

### **2.4.1 ORÍGENES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

*"Los directivos, como los pilotos, necesitan de un instrumental que mida su entorno y su rendimiento para conducir el viaje hacia la excelencia futura."*

*Robert S. Kaplan y David P. Norton.*

El Cuadro de mando Integral o cuadro de mando integrado fue propuesto a principio de la década de los 90 por David Norton y el profesor Robert Kaplan, como una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones administrativas al proporciona información periódica del cumplimiento de objetivos estratégicos previamente establecidos mediante indicadores financieros y no financieros que

permitirán obtener una fotografía global de las empresas y mantener un equilibrio entre acciones inmediatas y las líneas estratégicas.

Como herramienta de gestión el cuadro de mando integral brinda un apoyo continuo a los administradores en la toma de decisiones contribuyendo a la implicación de todos los colaboradores encaminándolos a alcanzar la visión de la empresa en el mediano y largo plazo.

#### **2.4.2 OBJETIVO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

El objetivo del Cuadro de mando Integral es traducir la estrategia de la empresa basada en el cumplimiento de actividades en 4 áreas claves o perspectivas, relacionadas a la misión, visión y objetivos de la organización.

Las 4 perspectivas del Cuadro de mando Integral son:

La Financiera.

La de formación.

Los procesos internos.

La relación con los clientes/usuarios.

#### **2.4.3 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Las empresas con la finalidad de alcanzar sus objetivos estratégicos han tenido que dejar de limitarse al análisis de solo información financiera y agregar a su análisis variables que afectan a su entorno y que giran alrededor de su modelo de negocio, con esta finalidad Robert S. Kaplan y David P. Norton hicieron el Cuadro de mando Integral basado en 4 perspectivas fundamentales.

- **Financiera:** el objetivo principal de todas las empresas es maximizar los beneficios obtenidos de sus inversiones manejando el riesgo y tomando decisiones que contribuyan a dicho objetivo, la información o análisis financiero ha sido de vital importancia para mantener la empresa en marcha, el hecho de saber cuánto es el rendimiento que están obteniendo los accionistas o el rendimiento que generan sus activos y entre otros indicadores ha contribuido a la gerencia a tomar decisiones administrativas.
- **Clientes:** esta perspectiva está dirigida al segmento de clientes o mercado objetivo de la empresa sin dejar de mencionar que es de vital importancia ya que son las ventas las que generan el beneficio económico obtenido de la empresa y si no se logra mantener clientes completamente satisfechos y fieles no se

alcanzará dicho objetivo, saber qué necesidad se está satisfaciendo y que factores son relevantes para los clientes como por ejemplo tiempo de entrega, desempeño y calidad del producto servirán de guía para implementar estrategias que permitan satisfacer, retener y obtener clientes nuevos.

- **Procesos internos:** el producto final será el reflejo de los procesos internos de la compañía y es dicho producto el que logrará una percepción de aceptación o de rechazo en los clientes, si la empresa desea aportar una percepción de calidad y satisfacción en la mente del consumidor debe mejorar, actualizar e innovar sus procesos internos en cuanto a eficiencia y eficacia.
- **Aprendizaje y crecimiento:** se podría decir que el activo más importante de la compañía es su recurso humano, si se mantiene este recurso motivado, capacitado y comprometido con la empresa se podrá ofrecer una oferta de valor que cumpla con los objetivos de los clientes y de la empresa.

Cabe agregar que para que exista una correcta administración de talento humano es necesario implementar técnicas y herramientas que complementen dicho recurso y aporten al éxito en el mediano y largo plazo de la organización.

**Ilustración 2.1: Las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral**



**Fuente:** Artículo Técnica Contable

#### **2.4.4 BENEFICIOS Y RIESGOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Beneficios.

- Al traducir y explicar la estrategia de la empresa a través de indicadores no solo le permite dar orientación a la empresa sino también le muestra cómo alcanzar sus objetivos.
- Demuestra como impactan todas las actividades de la empresa en el corto como en el largo plazo.
- Sirve como medio de comunicación de los objetivos de la empresa y alinear todos los esfuerzos como uno solo.
- Permite aprender del negocio, corregir falencias y replantear estrategias.

Riesgos.

- Si se elabora de una manera no adecuada y sin colaboración no sirve de nada y se perdería el esfuerzo.
- Si no se selecciona los indicadores relevantes el cuadro de mando integral pierde dirección y no refleja lo deseado.
- Si el plan estratégico no está definido sería solo un sistema de control clásico.

#### **2.4.5 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

- Misión, visión y valores.
- Perspectivas.
- Objetivos estratégicos.
- Mapas estratégicos.
- Indicadores y sus metas.
- Iniciativas estratégicas.
- Responsables y recursos.
- Planes y presupuestos.

### **2.3 LAS 5 FUERZAS DE PORTER.**

Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. (López, 2009).

### **1 Poder de negociación de los clientes:**

A medida que los clientes tienen más información de los productos se vuelven más exigentes y organizados, les resulta fácil comparar calidad y encontrar sustitutos, y al existir más competencia el cliente podrá influir en los precios, esto no es atractivo en el mercado ya que las empresas buscan diferenciación de sus productos mediante valor agregado elevando el precio, aumentando su margen de utilidad.

### **2 Poder de negociación de los proveedores:**

Que existan pocos proveedores y que la materia prima o insumo sea de vital importancia para la producción puede generar influencia de los proveedores en los precios y condiciones de venta de dicha materia prima y esto afectará en la participación de mercado ya que con precios altos se perderá competitividad se perderá la captación de clientes.

### **3 Amenazas de nuevos entrantes.**

Siempre que un mercado este en crecimiento o generando beneficios, no tardará en aparecer quienes también quieran participar de dichos beneficios y dependerá si las barreras de entrada son tolerables para que pronto no estemos solos y se comience a penetrar el mercado por parte de los competidores.

### **4 Amenazas de productos sustitutos.**

Existe una importante alerta cuando existen productos sustitutos que satisfacen la misma necesidad de los clientes y más aún si dichos productos se presentan en buena calidad, bajo precio y con buen rendimiento, esto hará que la empresa sacrifique utilidad al generar una guerra de precios.

### **5 Rivalidad entre los competidores.**

De acuerdo con Porter, ésta quinta fuerza es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores y la más importante en una industria porque ayuda a que una empresa tome las medidas necesarias para asegurar su posicionamiento en el mercado a costa de los rivales existentes.

Actualmente en la mayoría de sectores existe la competencia y para derrotarla hay que saber controlar muy bien el macro y microambiente y sobre todo si queremos sobrevivir en el mercado tenemos que diferenciarnos del resto y posicionarnos sólidamente. (Villalobos, 2012)

**Ilustración 2.2: Las 5 fuerzas de Porter**



**Fuente: Los Autores**

## **CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA**

### **3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

En este capítulo se realizará el diseño de la investigación a implementarse en una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de partes y piezas de contenedores refrigerados, con la finalidad de recolectar información precisa y oportuna, utilizando los métodos, herramientas e instrumentos de investigación, y una vez obtenido los resultados del análisis de la información poder evaluar a la empresa y poder dar un diagnóstico y así diseñar un plan estratégico enfocado en las cuatro perspectivas de la herramienta Cuadro de mando Integral .

### **3.2 DISEÑO METODOLÓGICO.**

Para el presente trabajo se va a realizar un mix de investigación, es decir, se va a utilizar un diseño exploratorio y consecuentemente un diseño descriptivo. Con el diseño exploratorio se tratará de buscar resultados cualitativos para obtener un pre-diagnóstico de la empresa y se obtendrá la información mediante fuentes primarias (información interna y externa) como secundarias; con el diseño descriptivo se buscará resultados cuantitativos para saber cómo se encuentra la empresa enfocada en las 4 perspectivas del cuadro de mando integral.

Las áreas donde se realizarán las investigaciones serán:

- Área Administrativa-financiera
- Área de Mantenimiento y reparaciones.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.**

Por ser una población pequeña se utilizará para determinar la muestra una técnica de muestreo no probabilístico, es decir se seleccionará una persona en cada área involucrada a juicio de los investigadores.

Bajo las consideraciones anteriores se realizará entrevistas y encuestas a 20 colaboradores que representa al 50% del total del talento humano de la compañía, considerando los colaboradores más representativos en la empresa, considerando aspectos como experiencia, tiempo de relación laboral, funciones o responsabilidades, etc.

### **3.4 INSTRUMENTOS.**

Una vez establecido el método de investigación que se va a realizar en la empresa, se dispondrá a elaborar el tipo de instrumento que se va a utilizar en cada sección, detallado a continuación:

#### **1 Área Administrativa-Financiera**

El tipo de instrumento que se va a utilizar serán entrevistas no estructuradas con los administradores que darán como resultado la obtención de información primaria que permita dar un pre-diagnostico que posteriormente aportará al diagnóstico general, adicionalmente se complementara con análisis de información secundaria proporcionada por la empresa, es decir estados financieros.

#### **2 Área de Mantenimiento y reparaciones.**

En esta área se tratará de identificar posibles problemas en control interno y percepción de clientes de la compañía, para lograr dicha investigación se utilizará cuestionarios estructurados a los empleados, que nos permitan analizar el grado de satisfacción, motivación y capacitación brindada por parte de la empresa adicionalmente también se implementará la observación directa que permita identificar falencias en los controles de procesos internos.

## CAPÍTULO 4

### DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.

#### 4.1 BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.

La empresa fue constituida en el año 2000 por sus dos socios teniendo como objeto social la importación, exportación, distribución, compra, venta y comercialización de repuestos de contenedores refrigerados, considerándose una empresa ecuatoriana que gestiona los servicios de una terminal de contenedores, con una gran infraestructura, posee dos depósitos de contenedores ubicado en el puerto principal del Ecuador brindando servicios completos y estructurados destinados al sector industrial naviero.

**Ilustración 4.1: Thermocont S.A.**



Fuente: <http://tkecuador.amawebs.com/>

#### 4.1.1 MISIÓN.

Dar el servicio de excelencia en refrigeración de contenedores, equipos, partes y garantías.

#### 4.1.2 VISIÓN.

Expandir nuestros servicios, diversificarlos, incrementar nuestra capacidad de respuesta, y dar una excelente y eficiente asesoría a nuestros clientes que han confiado y que se respalda en nuestra capacidad y experiencias probadas, y sobre todo, un excelente equipo de técnicos, capacitados y enfocados en la necesidad de servir a nuestros clientes.

#### 4.1.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La empresa estudiada cuenta con una nómina de 15 empleados que se distribuyen básicamente en dos departamentos, el departamento administrativo-financiero y el departamento de mantenimiento y reparaciones.

Gerente administrativo financiero.

- Cobranza: contactar por vía telefónica, correo o de manera personal con el área de tesorería y caja de los clientes de la compañía. Enviar el estado de todos los trámites de cuentas y hacer seguimiento cuando el cliente no responde a llamadas telefónicas.
- Ingreso de los Cobros: ingresar en el sistema y dar de baja de la cartera pendiente de clientes, cálculo y contabilización de provisiones de beneficios sociales, cálculo de las vacaciones del personal, cálculo de los haberes del personal saliente, atención al personal con cualquier inquietud sobre su condición, préstamos, anticipos, liquidaciones, roles y cualquier otra situación referente a sus pagos.
- Gestión de Créditos Bancarios y Factoring: realiza todos los trámites inherentes al préstamo, llenar solicitudes para obtener el préstamo tanto de la empresa y del garante, llenar situación de la compañía y del garante, recolección de información y de documentos de la compañía y del garante, envío de todos estos datos al banco, hacer seguimientos hasta lograr la consecución del objetivo y acreditar el valor a sus cuentas.
- Gestión de Certificaciones: realiza todos los trámites para la obtención de cualquier certificación (calificación de proveedores, dola, aretina, BASC, etc.) llenar la solicitud y hacer seguimiento.
- Gestión de Impuestos y Obtención de Permisos: realiza todos los trámites para la obtención de impuestos y permisos, obtener recibos de pago de trámites de bomberos, patentes, 1.5 por mil, permiso de suelo, tasa de habilitación, prediales, matrículas y SOAT (Seguro Obligatorio contra Accidentes de Tránsito) de los vehículos de la empresa.
- Gestión de los Seguros: aseguramiento reactivo y bienes y todo lo relacionado con las inspecciones, trámites para realizar información a las aseguradoras en caso de siniestro.
- Relaciones Humanas: tratar de ser un catalizador entre empleado y el empleador, tratar de mantener buenas relaciones entre los mismos, tomar decisiones con respecto a adquisiciones y reposiciones de la oficina, atender reclamos por parte del cliente y de los trabajadores y tratar de resolverlos.

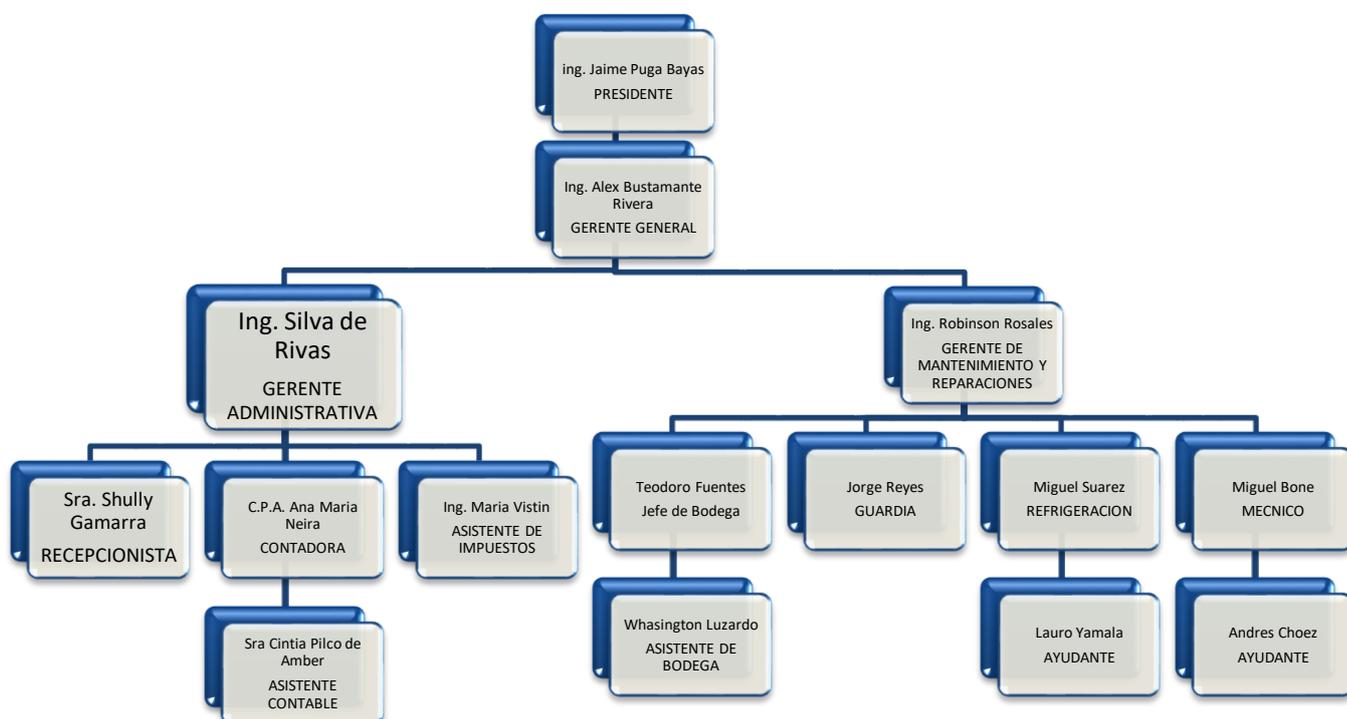
### Gerente de mantenimiento y Reparación.

- Asistir directamente al Gerente General de la Compañía.
- Coordinación directa de los procesos de inspección/repación de las unidades en garantía Thermo King.
- Mantener al día los sistemas digitales y páginas web referentes a los trabajos realizados en garantías.
- Canalizar el alquiler de equipos refrigerados.
- Ayudar a planificar el posicionamiento de los equipos refrigerados dados en alquiler.
- Coordinar asistencia técnica al lugar de posicionamiento de equipos.
- Planificar las actividades del personal a cargo.
- Asignar tareas al personal a cargo.
- Coordinar rescates de emergencia.
- Solicitar viáticos para el personal asignado a los rescates de emergencia.
- Programar inspecciones/repaciones en los puntos fuera de la ciudad.
- Supervisar la disciplina y cumplimiento de obligaciones y tareas del personal a cargo.
- Solicitar los materiales/repuestos que se necesiten para los respectivos mantenimientos.
- Suministrar al personal a cargo, materiales /equipos/ repuesto y directriz de la tarea asignada.
- Efectuar inspecciones aleatorias a las terminales en donde se encuentre el personal a cargo, realizando tareas programadas.
- Controlar y registrar la asistencia y permisos del personal a cargo.
- Controlar las horas de sobretiempo del personal.
- Reportar vía mail las faltas y conductas impropias del personal.
- Inspeccionar el progreso, cualitativo y cuantitativo de trabajos realizados.
- Detectar fallas, dificultades y/o problemas que se presenten durante la ejecución del trabajo y decidir la mejor solución.
- Estimar los costos de inspecciones/rescates/repaciones.

- Adiestrar al personal a cargo sobre los trabajos a realizar y sobre las nuevas instrucciones recibidas.
- Atender a los clientes por: solicitudes, reclamos por servicios, mantenimientos, reparaciones e impartir las correspondientes órdenes para la soluciones de estos problemas.
- Elaborar informes periódicos de actividades a realizar o actividades a realizarse.
- Mantener comunicación constante con el personal de la empresa vía directa, vía celular, vía mail, vía SMS.
- Mantener comunicación constante con los clientes de la compañía.
- En lo posible ayudar en lo que más se pueda a los demás departamentos de la empresa tanto en trabajo físico, intelectual y logístico.

A continuación se muestra el organigrama de la compañía.

**Ilustración 4.2: Organigrama actual de la compañía**



**Fuente: La compañía**

**Elaborado por: Los autores**

#### 4.1.4 PRODUCTOS/SERVICIOS.

Entre los principales productos que ofrece la compañía tenemos:

- **Generadores eléctricos GENSETS Thermo King:** brindan la energía eléctrica necesaria para mantener contenedores refrigerados es decir para sistemas de refrigeración usados para mantener la temperatura adecuada al transportar productos perecibles o que necesiten de una temperatura diferente a la ambiental.

**Ilustración 4.3: Generador**



**Fuente: Thermo King**

- **Repuestos Thermo King:** La empresa es un distribuidor de la marca Thermo King es decir cuenta con un amplio stock de repuesto para sistemas de refrigeración de contenedores.

**Ilustración 4.4: Repuestos**



**Fuente: Thermo King**

- **Tanque de gas refrigerante:** Recuperación de gas refrigerante para sistemas climatizados de contenedores.

**Ilustración 4.5: Tanques de Gas Refrigerante**



**Fuente: Thermo King.**

- **Mantenimiento y servicio técnico:** La empresa también brinda servicio de asesoría, reparación y mantenimiento de contenedores refrigerados.

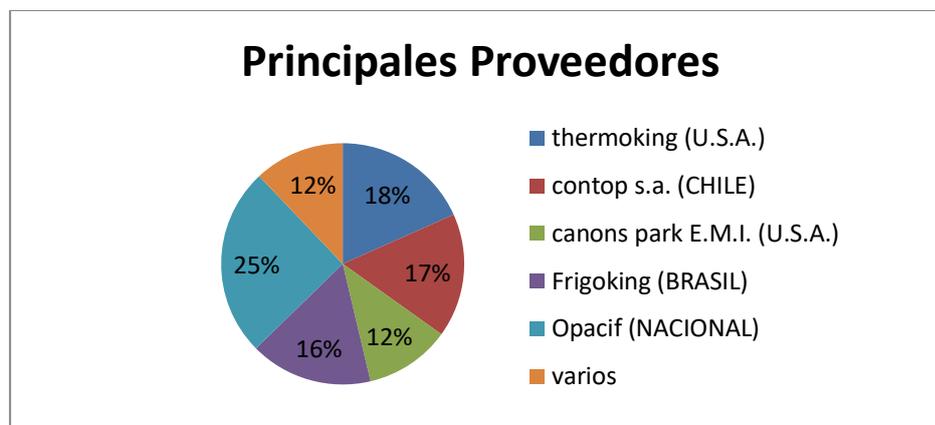
**Ilustración 4.6: Mantenimiento y servicio técnico**



**Fuente: Thermo King**

#### **4.1.5 PROVEDORES.**

La empresa objeto de estudio tiene como principal objeto social la distribución de repuestos de la marca Thermo King por lo tanto sus principales proveedores son del exterior, a continuación se detalla de manera general sus principales proveedores.

**Ilustración 4.7: Principales Proveedores**

**Fuente:** Autores

Como se puede observar en la ilustración 4.7 la empresa importa un 63% de sus productos esto es razonable ya que la empresa es uno de los principales distribuidores de Thermo King.

#### **4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS.**

A continuación se presenta los resultados de las encuestas realizadas a los trabajadores de la compañía, dichas encuestas estuvieron enfocadas a el cumplimiento del objetivo específico número uno que expresa la estimación de un diagnóstico de las problemáticas más relevantes al modelo de negocio de la Compañía.

#### **PREGUNTA 1**

**Ilustración 3.8: Resultado P1**

**Elaborado por:** Los autores

En la ilustración 4.8 se puede observar que el 53% de sus colaboradores no superan el año de trabajo, mientras que el 47% restante se distribuye entre un 27% de colaboradores que están entre 1 y 2 años y el 20% que supera los dos años, con estos resultados podemos decir que la compañía cuenta con un alto nivel de rotación de personal.

## PREGUNTA 2.

**Ilustración 4.9: Resultado P2**

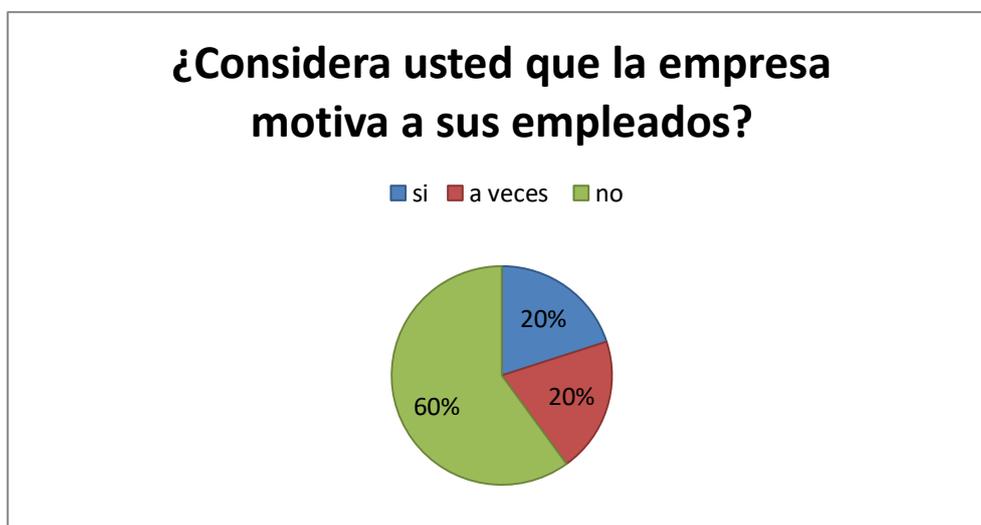


**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.9 se puede observar que en un 47%, la relación de los empleados no es satisfactoria es decir existen problemas entre ellos, en cambio también se puede observar que el 53% restante no presenta mayor problema.

### PREGUNTA 3.

Ilustración 4.10: Resultado P3

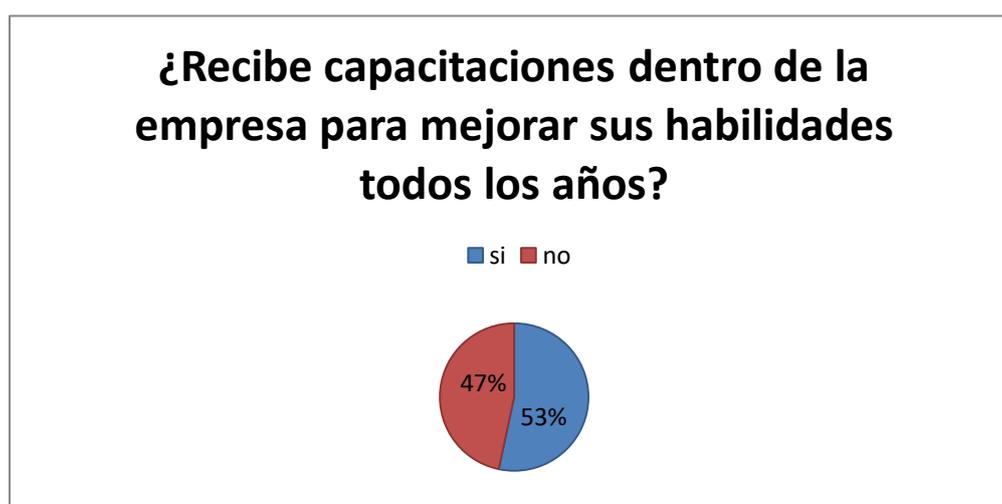


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.10 se puede observar que el 60% de sus colaboradores no perciben ser motivados por la empresa, un 20% afirma ser motivado y el 20% restante indica que en pocas veces ha sido motivado. Esto se puede traducir con poco compromiso de parte de sus colaboradores hacia la empresa y este es un factor clave en toda organización.

### PREGUNTA 4

Ilustración 4.11: Resultado P4

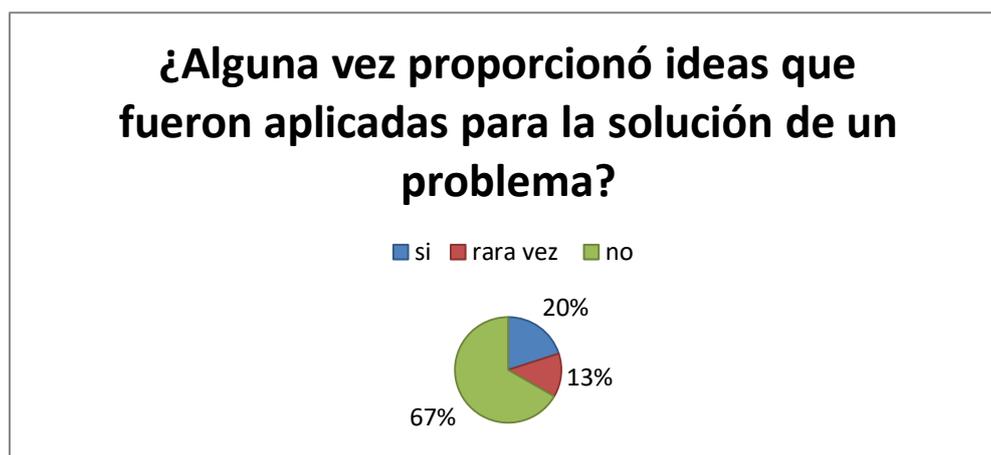


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.11 se observa que la empresa tiene capacitado al 53% del personal y que existe un 47% del personal que no recibe capacitación. Es decir que casi la mitad del personal no recibe capacitación constantemente.

### PREGUNTA 5.

**Ilustración 4.12: Resultados P5**

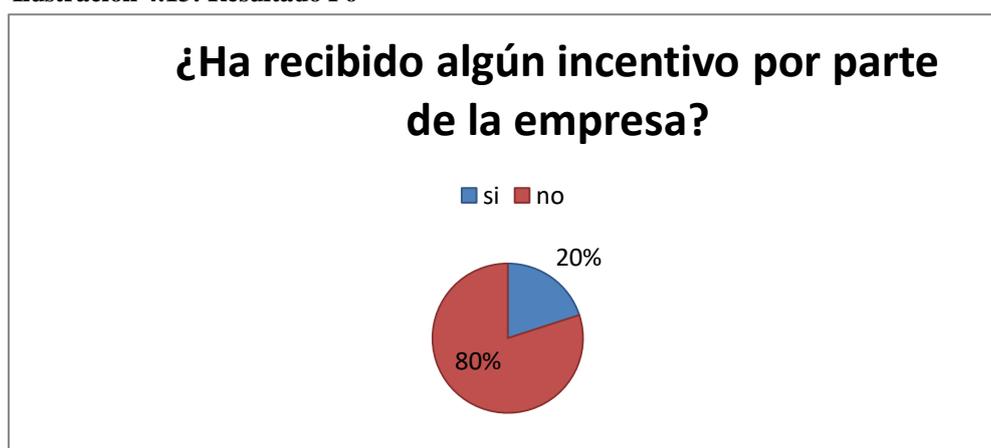


**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.12 se puede observar que el 67%, de los colaboradores no es tomado en cuenta para generar soluciones a los problemas de la compañía, un 20% si ha generado ideas y también se ha aplicado para solucionar algún problema y un 13% muy pocas veces.

### PREGUNTA 6.

**Ilustración 4.13: Resultado P6**



**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.13 se puede observar que el 80%, de los colaboradores no ha recibido incentivos por parte de la compañía y que solo el 20% restante afirma si haber recibido algún incentivo.

## PREGUNTA 7.

Ilustración 4.14: Resultado P7

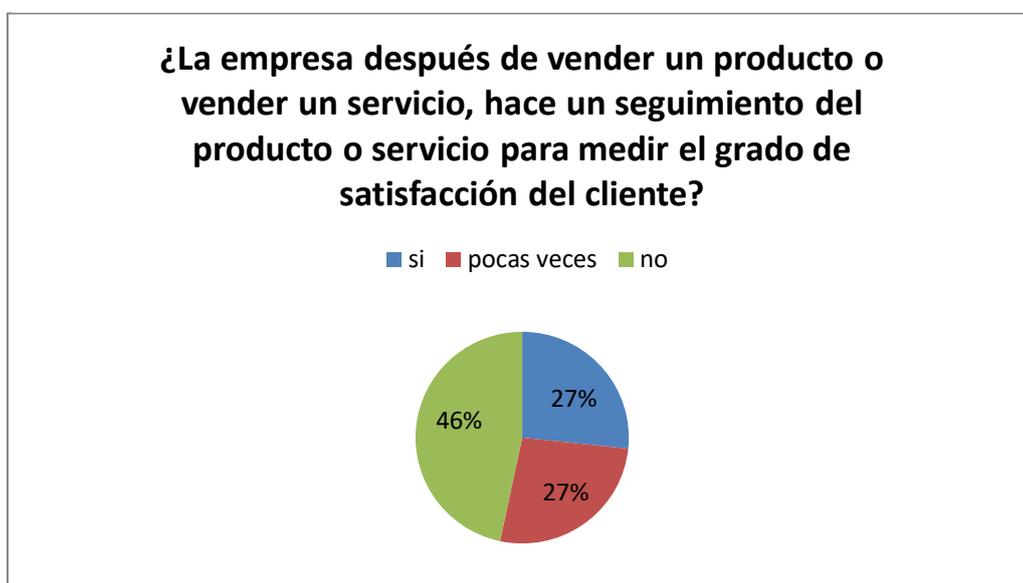


Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.14 se observa que el 46% y el 20% de los colaboradores afirman que existe una comunicación mala y muy mala respectivamente entre departamentos y el 44% restante afirma que la comunicación es buena.

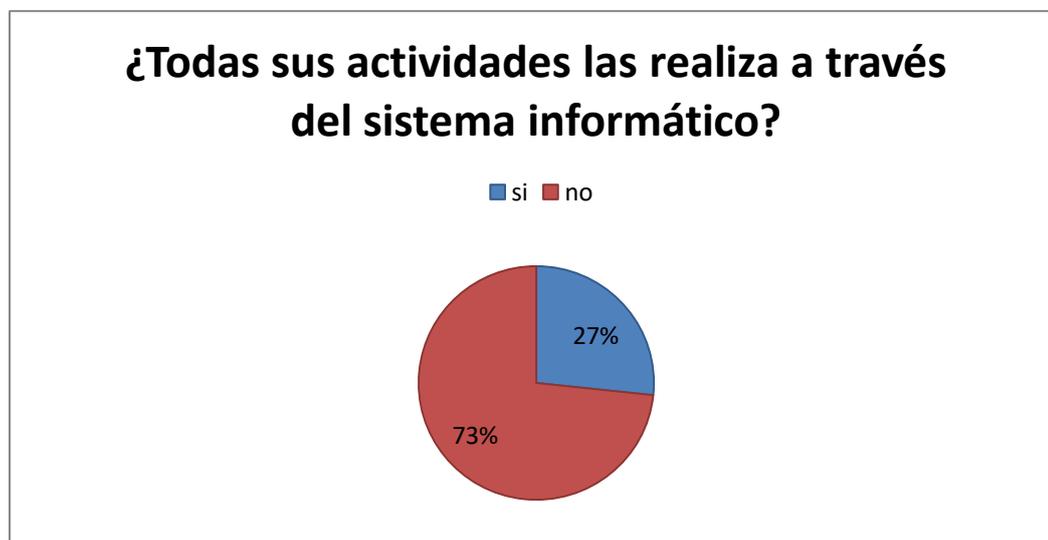
## PREGUNTA 8.

Ilustración 4.15: Resultado P8



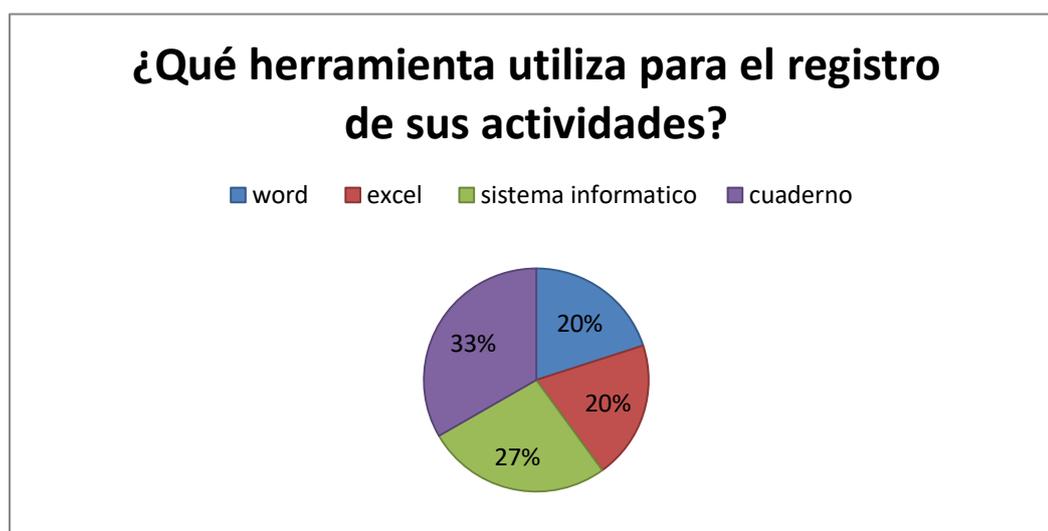
Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.15 podemos ver que el 46% de los colaboradores afirma que la empresa no lleva un seguimiento de sus servicios brindados el 27% responde a veces y el 27% restante dice que sí, esto quiere decir que la empresa no está manteniendo una relación de cercanía con su clientes.

**PREGUNTA 9.****Ilustración 4.16: Resultado P9**

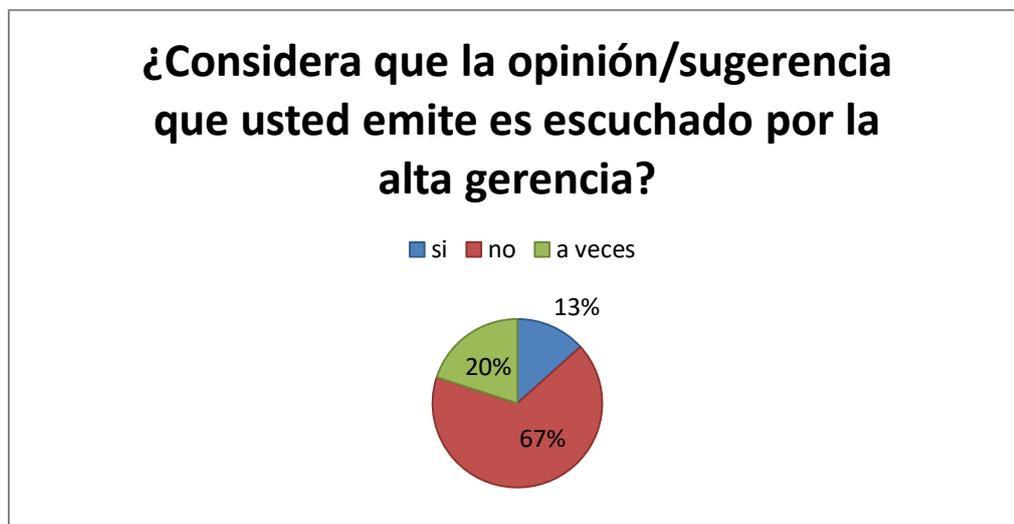
**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.16 se observa que el 73% de los colaboradores no usan el sistema informático implementado por la compañía y un 27% si lo usa. Esto se debe a falta de conocimiento.

**PREGUNTA 10.****Ilustración 4.17: Resultado P10**

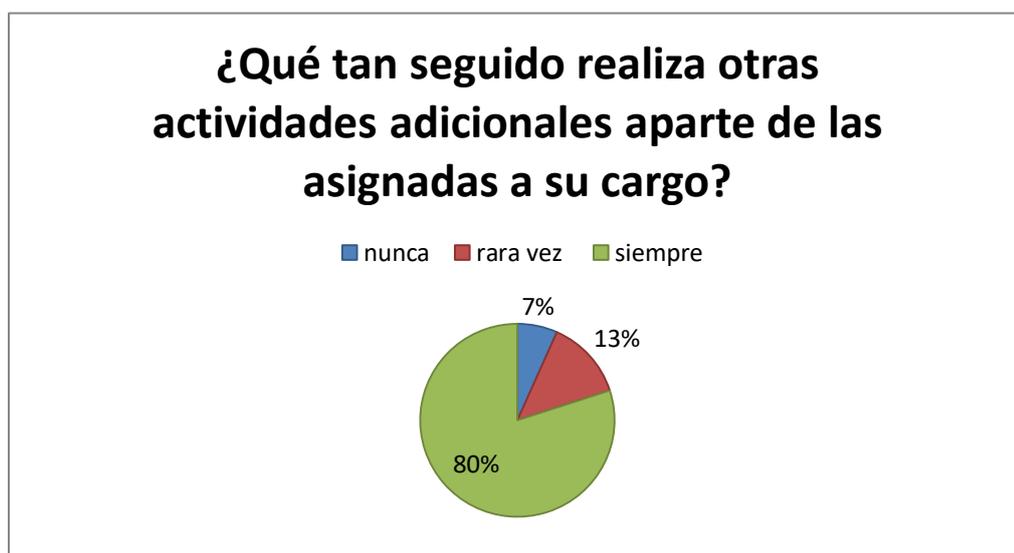
**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.17 se observa que el 27% de los colaboradores si usa el software contable esto es coherente con la pregunta 9 y el resto de colaboradores es decir el 73% se distribuye entre otras opciones.

**PREGUNTA 11.****Ilustración 4.18: Resultados P11**

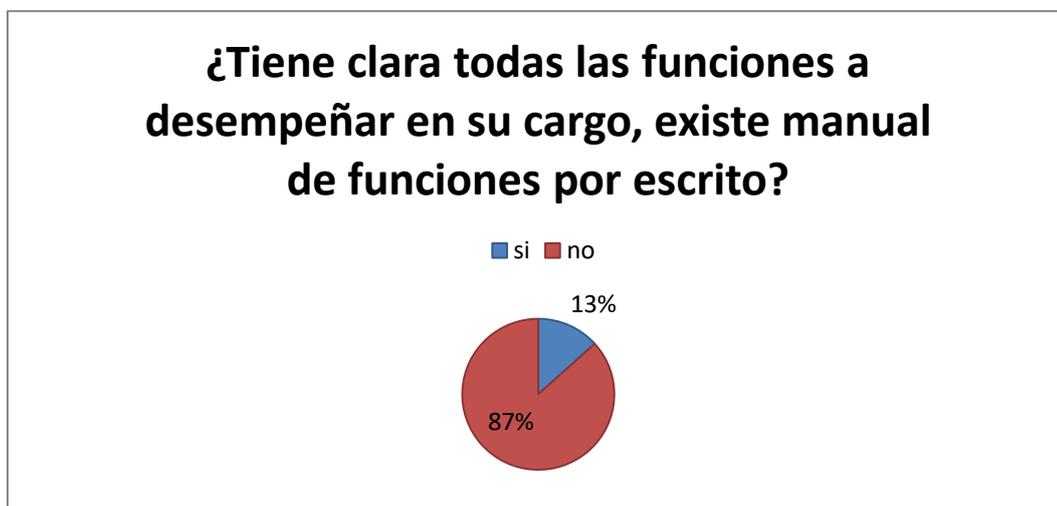
**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.18 se muestra que el 67% de los colaboradores perciben que no son escuchados por la alta gerencia, el 20% indica que a veces y el 13% respondió que sí es escuchado por la gerencia.

**PREGUNTA 12.****Ilustración 4.19: Resultado P12**

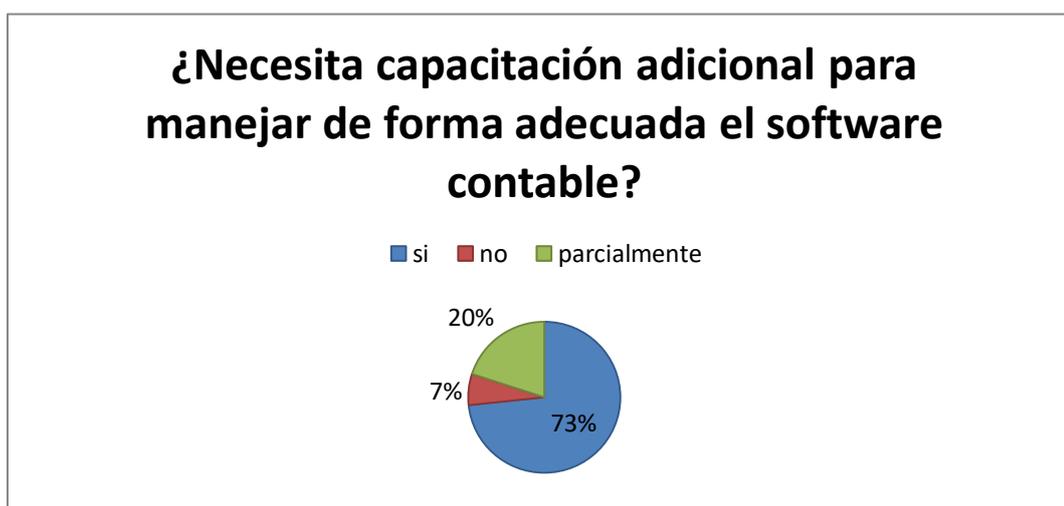
**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.19 se puede observar que el 80% de los colaboradores siempre realiza actividades extras a sus cargos, un 13% en menor proporción y solo un 7% nunca.

**PREGUNTA 13.****Ilustración 4.20: Resultado P13**

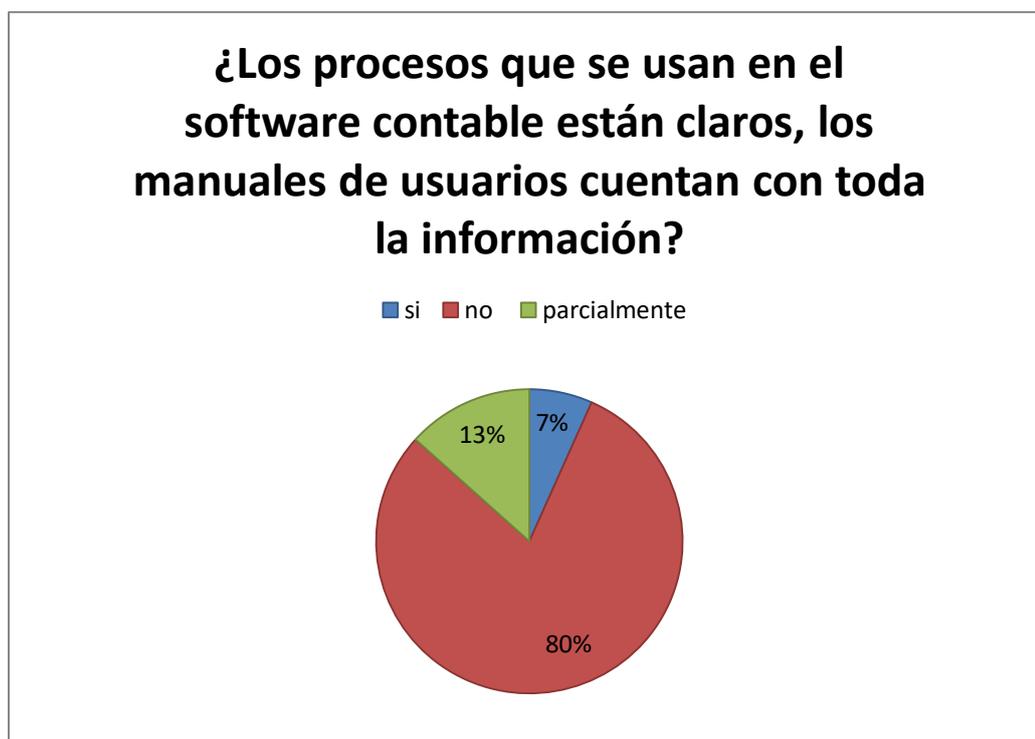
**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.20 se puede observar que el 87% de los colaboradores tiene dudas en sus funciones también afirman que no existe manual de funciones por escrito y el 13% restante afirma tener claras sus funciones a pesar de no existir manual de funciones.

**PREGUNTA 14.****Ilustración 4.21: Resultado P14**

**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.21 se puede observar que el 73% de los colaboradores necesita capacitación adicional para manejar el software contable, el 20% necesita capacitación parcial y el 7% no necesita capacitación adicional.

**PREGUNTA 15.****Ilustración 4.22: Resultado P15**

**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.22 se puede observar que el 80% de los colaboradores no tiene claro los procesos usados en el software contable de la compañía y el manual, un 13% parcialmente y el 7% si tiene claro, podemos concluir que la mayoría del personal no tiene claro los procesos que se usan a través del software contable y que el manual no es completamente entendido por los usuarios.

**4.2 CONCLUSIÓN DE LAS ENCUESTAS.**

El objetivo de las encuestas realizadas fue corroborar en los colaboradores las problemáticas que los afecta a ellos e indirectamente a la empresa, tratando de dar prioridad a las perspectivas de controles internos y aprendizaje y conocimiento ya que son los colaboradores los que contienen información en estas perspectivas.

**Ilustración 4.23: Aplicación de perspectiva a colaboradores**



**Fuente: Elaborado por los autores**

De los resultados que se mostraron y ya sacando una conclusión se pudo corroborar que en la empresa se toman las decisiones de una manera centralizada ya que es una empresa familiar pequeña, además se pudo identificar que existe personal poco motivado y capacitado en ciertas áreas, no se usa correctamente el software contable que implementa la compañía, la empresa a pesar de llevar varios años no cuenta con manual de políticas y funciones, existen colaboradores con sobrecarga de responsabilidades esto ha ocasionado un malestar y ha afectado al clima laboral de la compañía y en general no se tiene mucho conocimiento de gestión de talento humano y existen procesos que se deben mejorar.

### **4.3 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

#### **4.3.1 ANÁLISIS HORIZONTAL PERIODO 2011-2012**

El análisis horizontal se lo utilizará para saber el cambio absoluto y relativo que han tenido las cuentas con respecto de un periodo a otro, poder identificar si su variación ha sido favorable o desfavorable e incluso tratar de predecir tendencias futuras.

### 4.3.1.1 ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro 4.1: Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera año 2011-2012

Estado de situacion financiera			Analisis horizontal	
	2011	2012	2011-2012	
			var absolut	var relativa
<b>ACTIVO</b>				
<b>activos circulante</b>	<b>847,355.76</b>	<b>1,346,709.47</b>	<b>499,353.71</b>	<b>59%</b>
caja y bancos	8,324.10	5,715.96	(2,608.14)	-31%
inversiones	11,666.60	1,000.00	(10,666.60)	-91%
doc y ctas por cobrar	513,782.94	817,405.23	303,622.29	59%
inventarios	250,053.29	507,271.01	257,217.72	103%
varios	63,528.83	15,317.27	(48,211.56)	-76%
<b>activo no corriente</b>	<b>411,248.38</b>	<b>494,322.30</b>	<b>83,073.92</b>	<b>20%</b>
activo fijo	264,019.38	330,429.20	66,409.82	25%
imp fiscal copm/venta	147,229.00	136,439.15	(10,789.85)	-7%
otros		27,453.95	27,453.95	
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1,258,604.14</b>	<b>1,841,031.77</b>	<b>582,427.63</b>	<b>46%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>pasivo corriente</b>	<b>720,306.29</b>	<b>1,106,253.72</b>	<b>385,947.43</b>	<b>54%</b>
obligaciones bancarias	42,880.50	17,477.84	(25,402.66)	-59%
proveedores	461,927.96	842,311.97	380,384.01	82%
impuestos por pagar	40,423.11	38,384.89	(2,038.22)	-5%
otros ctas por pagar	175,074.72	208,079.02	33,004.30	19%
<b>pasivo no corriente</b>	<b>20,445.25</b>	<b>116,714.73</b>	<b>96,269.48</b>	<b>471%</b>
obligaciones bancarias L/P	23,966.48	116,714.73	92,748.25	387%
otras ctas por pagar	(3,521.23)		3,521.23	-100%
<b>patrimonio</b>	<b>517,852.60</b>	<b>618,063.32</b>	<b>100,210.72</b>	<b>19%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIM.</b>	<b>1,258,604.14</b>	<b>1,841,031.77</b>	<b>582,427.63</b>	<b>46%</b>

Elaborado por: Los autores

### 4.3.1.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

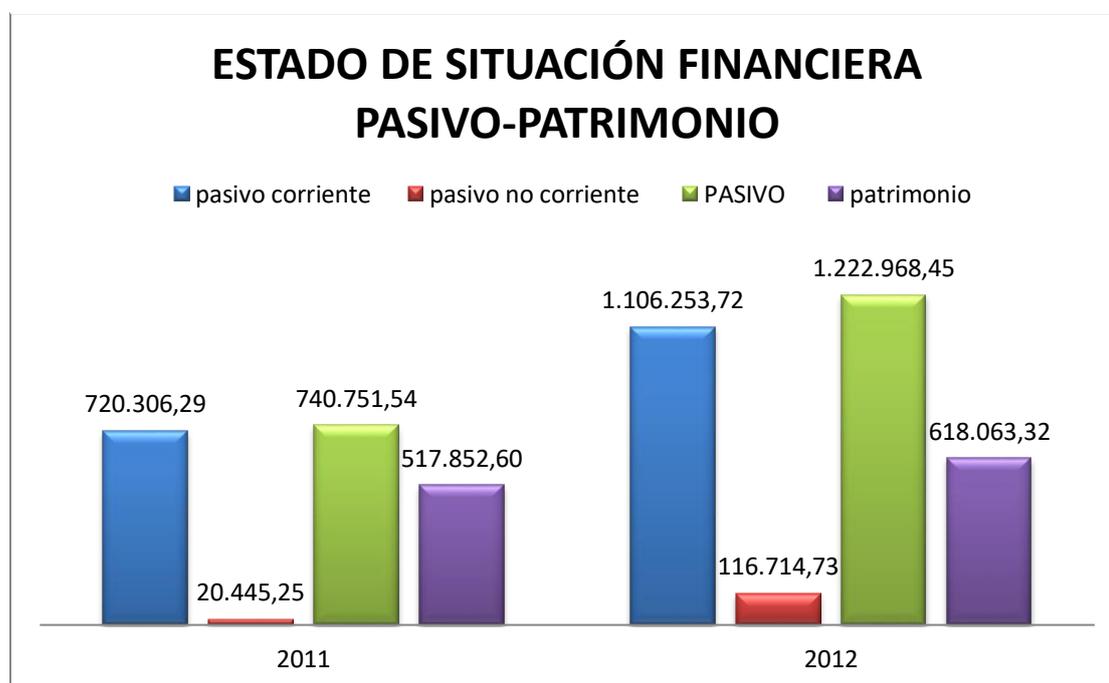
**Ilustración 4.24: Análisis Horizontal (Activo)**



**Elaborado por: Los autores**

Como podemos ver en la ilustración 4.24 el activo total del 2012 tuvo un incremento en un 46%(\$ 582.427.63) en relación con el activo total del 2011, esto se debe en mayor cuantía al activo circulante ya que las cuentas por cobrar aumentaron en un 59%(\$ 303.622.29), esto quiere decir que la empresa incrementó su cartera pendiente de cobro, que en consecuencia se traduce con problemas de liquidez ya que disminuyó su disponibilidad de efectivo en un 31%(\$ 2608.14), el inventario también aumentó un 103%(\$ 257.217.72) con esto podemos decir que se obtuvo un mayor inventario al demandado ósea que la empresa tuvo una mala rotación de inventario teniendo producto en exceso en las bodegas.

**Ilustración 4.25: Análisis Horizontal (Pasivo-Patrimonio)**



**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.25 se puede observar un crecimiento del 65% (\$ 482.216.91) en el pasivo total esto se puede relacionar en mayor magnitud al pasivo corriente ya que la cuenta proveedores por pagar paso a crecer en un 82% (\$ 380.384.01) esto es razonable ya que la empresa presenta problemas de liquidez por lo tanto se está aplazando el pago a proveedores aumentando las obligaciones de la compañía en el corto plazo. El patrimonio también aumentó en un 19% (\$ 100.210.72) esto se debe al incremento de las maquinarias o capital de trabajo.

### 4.3.1.3 ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO.

Cuadro 4.2: Análisis horizontal del estado de resultados año 2011-2012

Estado de resultado			Análisis horizontal	
	2011	2012	var absolut	var relativa
<b>Ventas Netas</b>	2,503,304.22	2,662,150.39	158,846.17	6%
(-)-Costo de venta	-1,466,004.71	-1,467,820.24	-1,815.53	0.12%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1,037,299.51</b>	<b>1,194,330.15</b>	<b>157,030.64</b>	<b>15%</b>
<b>Gastos de Adm. Y Ventas</b>				
Gastos Dpto. técnico	455,928.44	551,433.11	95,504.67	21%
Gastos del Dpto. Administrativo	413,334.45	462,320.21	48,985.76	12%
Gastos financieros	11,874.37	22,645.08	10,770.71	91%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>881,137.26</b>	<b>1,036,398.40</b>	<b>155,261.14</b>	<b>18%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>156,162.25</b>	<b>157,931.75</b>	<b>1,769.50</b>	<b>1%</b>
15% PARTIC DE TRABAJO	-23,424.34	-23,689.76	-265.42	1%
23% IMPUESTO RENTA CAUSADO	-29,235.81	-28,050.49	1,185.32	-4%
<b>Utilidad/Pérdida neta</b>	<b>103,502.10</b>	<b>106,191.50</b>	<b>2,689.40</b>	<b>3%</b>

Elaborado por: Los autores.

#### 4.3.1.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO

Ilustración 4.26: Análisis Horizontal (Ingresos-Costos-Gastos)



Elaborado por: Los autores

En la ilustración 4.26 se puede observar que las ventas netas tuvieron un crecimiento del 6%(\$ 158.846.17) al igual que los costos de venta y gastos administrativos que crecieron en un 0.12%(\$ 1815.53) y 18%(\$ 155.251.14) respectivamente, en conclusión podemos observar que la utilidad neta tuvo un crecimiento del 3%(\$ 2689.40) esto es razonable ya que la empresa ha pasado por problemas financieros que de una u otra manera afectaron al resultado final, pero sin embargo la empresa terminó con un crecimiento en su rentabilidad en comparación al año 2011.

### 4.3.2 ANÁLISIS HORIZONTAL PERIODO 2012-2013.

#### 4.3.2.1 ANÁLISIS HORIZONTAL A ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

Cuadro 4.3: Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera año 2012-2013

Estado de situación financiera			Análisis horizontal	
	2012	2013	2012-2013	
			var absolut	var relativa
<b>ACTIVO</b>				
<b>activos circulante</b>	<b>1,346,709.47</b>	<b>1,496,112.25</b>	<b>149,402.78</b>	<b>11%</b>
caja y bancos	5,715.96	1,736.14	-3,979.82	-70%
inversiones	1,000.00	14,664.55	13,664.55	1366%
doc y ctas por cobrar	817,405.23	530,455.19	-286,950.04	-35%
inventarios	507,271.01	550,277.49	43,006.48	8%
varios	15,317.27	398,978.88	383,661.61	2505%
<b>activo no corriente</b>	<b>494,322.30</b>	<b>304,175.08</b>	<b>-190,147.22</b>	<b>-38%</b>
activo fijo	330,429.20	304,175.08	-26,254.12	-8%
imp fiscal copm/venta	136,439.15		-136,439.15	-100%
otros	27,453.95		-27,453.95	-100%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1,841,031.77</b>	<b>1,800,287.33</b>	<b>-40,744.44</b>	<b>-2%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>pasivo corriente</b>	<b>1,106,253.72</b>	<b>987,246.93</b>	<b>-119,006.79</b>	<b>-11%</b>
obligaciones bancarias	17,477.84	92,128.99	74,651.15	427%
proveedores	842,311.97	433,086.27	-409,225.70	-49%
impuestos por pagar	38,384.89	49,297.84	10,912.95	28%
otros ctas por pagar	208,079.02	412,733.83	204,654.81	98%
<b>pasivo no corriente</b>	<b>116,714.73</b>	<b>104,932.21</b>	<b>-11,782.52</b>	<b>-10%</b>
obligaciones bancarias L/P	116,714.73	104,932.21	-11,782.52	-10%
<b>patrimonio</b>	<b>618,063.32</b>	<b>708,108.19</b>	<b>90,044.87</b>	<b>15%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMON</b>	<b>1,841,031.77</b>	<b>1,800,287.33</b>	<b>-40,744.44</b>	<b>-2%</b>

Elaborado por: Los autores

### 4.3.2.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

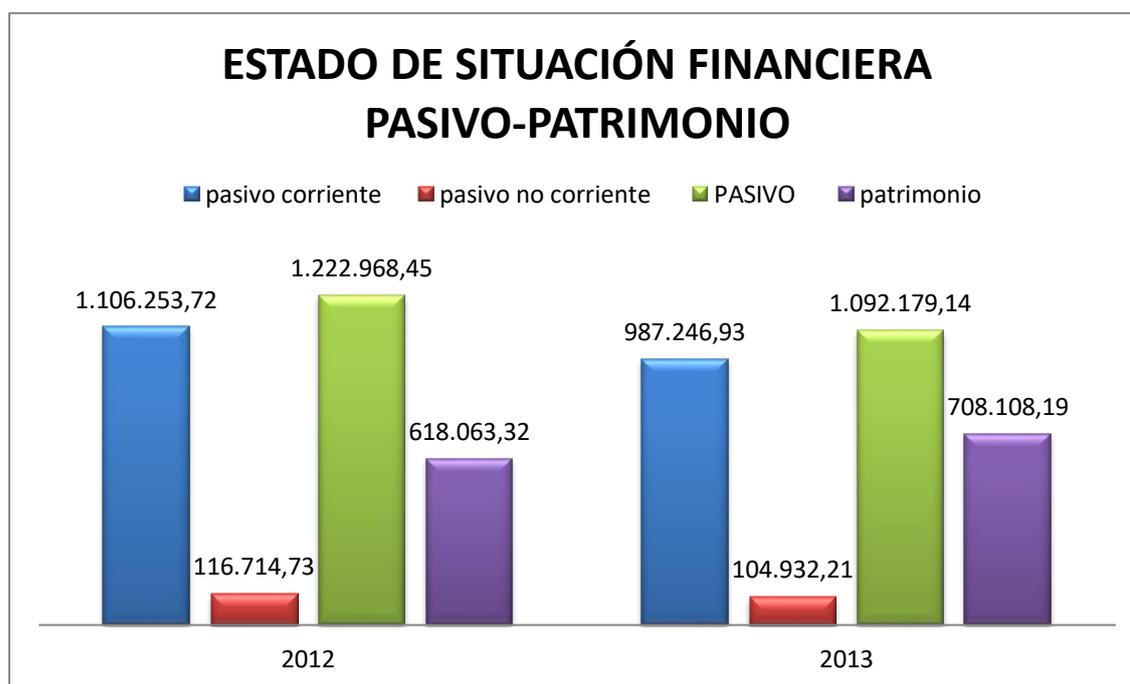
Ilustración 4.27: Análisis Horizontal (Activo)



Elaborado por: Los autores

Como podemos ver en la ilustración 4.27 en el año 2013 el total del activo se disminuyó en un 2% (\$ 40.744.44), esto se debe a que el activo no circulante disminuyó en un 38% (\$ 190.147.22) traduciéndose como una disminución del activo fijo y otros activos de largo plazo.

**Ilustración 4.28: Análisis Horizontal (Pasivo-Patrimonio)**



**Elaborado por: Los autores**

En la ilustración 4.28 se puede observar un decrecimiento del pasivo total en un 11%(\$ 130.789.31) este decrecimiento se debe a que el pasivo circulante disminuyó en un 11%(\$ 119.006.19) y el pasivo no circulante en un 10%(\$ 11.872.52) y esto se puede relacionar a que la empresa en este periodo recibió parte de la cartera por cobrar y lo dirigió al pago de sus obligaciones. El patrimonio aumentó en un 15%(\$ 90.044.87) esto quiere decir que la empresa invirtió y esto ocasionó un aumento de su patrimonio.

#### 4.3.2.3 ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO.

Cuadro 4.4: Análisis Horizontal del Estado de Resultados año 2012-2013

Estado de resultado			Análisis horizontal	
	2012	2013	var absolut	var relativa
<b>Ventas Netas</b>	2,662,150.39	2,549,268.16	-112,882.23	-4%
(-)Costo de venta	-1,467,820.24	-1,944,780.49	-476,960.25	32%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1,194,330.15</b>	<b>604,487.67</b>	<b>-589,842.48</b>	<b>-49%</b>
<b>Gastos de Adm. Y Ventas</b>				
Gastos Dpto. técnico	551,433.11	377,305.78	-174,127.33	-32%
Gastos del Dpto. Administrativo	462,320.21	55,144.68	-407,175.53	-88%
Gastos financieros	22,645.08	32,694.50	10,049.42	44%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>1,036,398.40</b>	<b>465,144.96</b>	<b>-571,253.44</b>	<b>-55%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>157,931.75</b>	<b>139,342.71</b>	<b>-18,589.04</b>	<b>-12%</b>
15% PARTIC DE TRABAJO	-23,689.76	-20,901.41	2,788.35	-12%
23% IMPUESTO RENTA CAUSADO	-28,050.49	-28,396.43	-345.94	1%
<b>Utilidad/Pérdida neta</b>	<b>106,191.50</b>	<b>90,044.87</b>	<b>-16,146.63</b>	<b>-15%</b>

Elaborado por: Los autores.

#### 4.3.2.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS HORIZONTAL AL ESTADO DE RESULTADO.

Ilustración 4.29: Análisis Horizontal (Ingresos-Costos-Gastos)



Elaborado por: Los autores

Podemos observar en la ilustración 4.29 que las ventas netas se disminuyeron en un 4% (\$ 112.882.23), los costos de venta aumentaron en un 32% (\$ 476.960.25) y los gastos administrativos se disminuyeron en un 55% (\$ 571.253.44), podemos decir que a pesar que en el año 2013 se vendió menos y a un costo mayor en comparación con el periodo anterior, la empresa logró optimizar sus gastos administrativos teniendo así una compensación que le permitió terminar con rentabilidad aunque en menor porcentaje, es decir la utilidad neta disminuyó en un 15% (\$ 16.143.63).

### 4.3.3 ANÁLISIS VERTICAL PERIODOS 2011, 2012 Y 2013.

El análisis vertical nos ayudará a percibir cuales son las cuentas o variables de mayor relevancia en cuanto a representatividad comparada con una cuenta base, esta técnica se la usa por periodo es decir no se compara un periodo con otro.

#### 4.3.3.1 ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA.

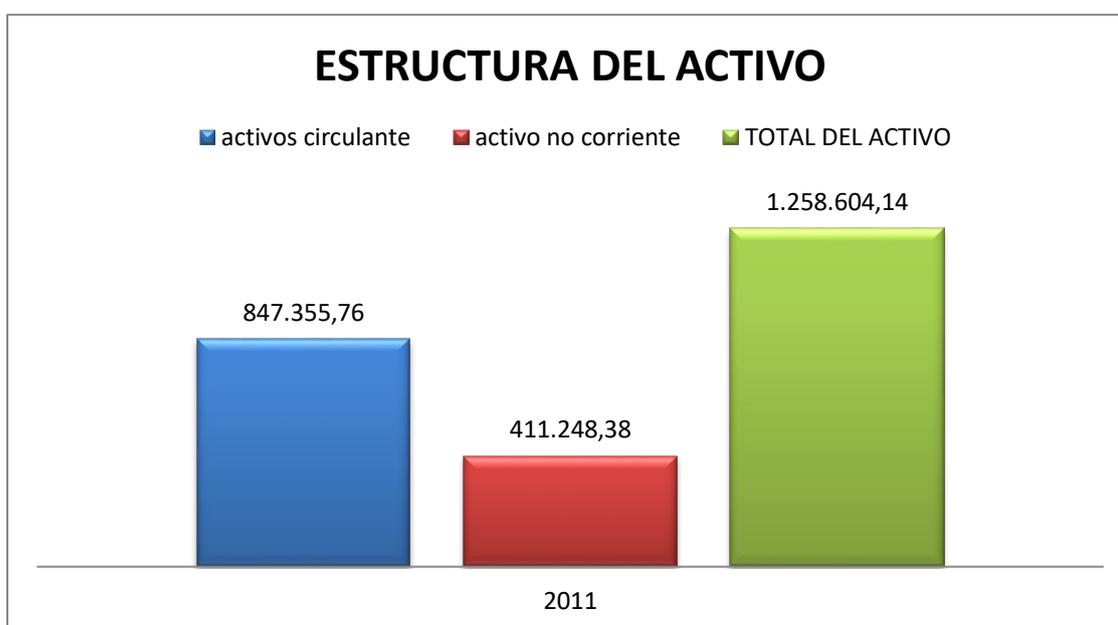
**Cuadro 4.5: Análisis Vertical del Estado de Situación Financiera**

	2011		2012		2013	
ACTIVO	cantidad	% total	cantidad	% total	cantidad	% total
<b>activos circulante</b>	<b>847,355.76</b>	<b>67%</b>	<b>1,346,709.47</b>	<b>73.1%</b>	<b>1,496,112.25</b>	<b>83.10%</b>
caja y bancos	8,324.10	1%	5,715.96	0.4%	1,736.14	0.12%
inversiones	11,666.60	1%	1,000.00	0.1%	14,664.55	0.98%
doc y ctas por cobrar	513,782.94	61%	817,405.23	60.7%	530,455.19	35.46%
inventarios	250,053.29	30%	507,271.01	37.7%	550,277.49	36.78%
varios	63,528.83	7%	15,317.27	1.1%	398,978.88	26.67%
<b>activo no corriente</b>	<b>411,248.38</b>	<b>33%</b>	<b>494,322.30</b>	<b>26.9%</b>	<b>304,175.08</b>	<b>16.90%</b>
activo fijo	264,019.38	64%	330,429.20	66.8%	304,175.08	100.00%
imp fiscal copm/venta	147,229.00	56%	136,439.15	27.6%		0.00%
otros			27,453.95	5.6%		0.00%
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>1,258,604.14</b>	<b>100%</b>	<b>1,841,031.77</b>	<b>100%</b>	<b>1,800,287.33</b>	<b>100%</b>
<b>PASIVO</b>	<b>740,751.54</b>	<b>100%</b>	<b>1,222,968.45</b>	<b>100%</b>	<b>1,092,179.14</b>	<b>100%</b>
<b>pasivo corriente</b>	<b>720,306.29</b>	<b>97%</b>	<b>1,106,253.72</b>	<b>90%</b>	<b>987,246.93</b>	<b>90%</b>
obligaciones bancarias	42,880.50	6%	17,477.84	2%	92,128.99	9%
proveedores	461,927.96	64%	842,311.97	76%	433,086.27	44%
impuestos por pagar	40,423.11	6%	38,384.89	3%	49,297.84	5%
otros ctas por pagar	175,074.72	24%	208,079.02	19%	412,733.83	42%
<b>pasivo no corriente</b>	<b>20,445.25</b>	<b>3%</b>	<b>116,714.73</b>	<b>10%</b>	<b>104,932.21</b>	<b>10%</b>
obigaciones bancarias L/P	23,966.48	117%	116,714.73	100%	104,932.21	100%
otras ctas por pagar	(3,521.23)	-15%		0%		0%
<b>patrimonio</b>	<b>517,852.60</b>	<b>100%</b>	<b>618,063.32</b>	<b>100%</b>	<b>708,108.19</b>	<b>100%</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1,258,604.14</b>	<b>100%</b>	<b>1,841,031.77</b>	<b>100%</b>	<b>1,800,287.33</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Los autores

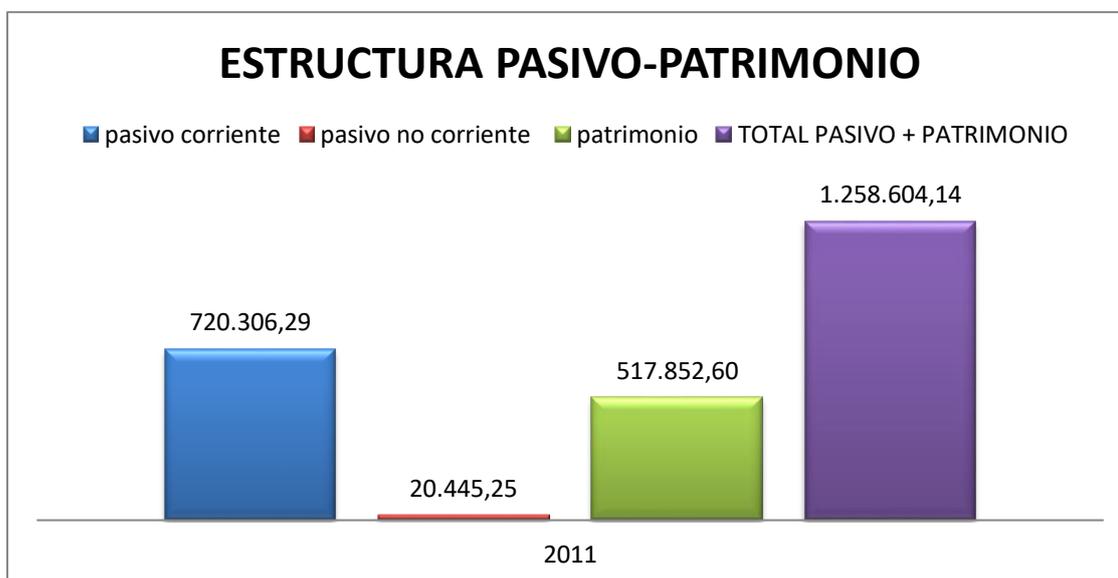
### 4.3.3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2011).

**Ilustración 4.30: Estructura de Activos**



**Elaborado por: Los autores**

Como se puede observar en la ilustración 4.30 el activo circulante representa un 67% del activo total esto es razonable ya que la empresa ha invertido más en activo de corto plazo resaltando que las cuentas que más peso tienen dentro de dicho activo son los inventarios y las cuentas por cobrar que presentan un porcentaje de 30% y 61% respectivamente, esto va acorde a su objeto social ya que la empresa se dedica a la venta al por mayor y menor de repuestos de contenedores refrigerados, el activo no corriente representa el 33% del total del activo esto se debe en mayor proporción a su activo fijo que representa un 64% del activo no corriente.

**Ilustración 4.31: Estructura de pasivo-patrimonio**

**Elaborado por: Los autores**

Como se puede ver en la ilustración 4.31 el pasivo está conformado por un 97% de pasivo corriente y un 3% de pasivo no corriente esto se puede relacionar al poco poder de crédito que tiene la empresa ante financiamiento de largo plazo, además podemos decir que la empresa tiene problemas con el pago a sus proveedores ya que la cuenta por pagar proveedores representa un 64% del pasivo corriente, su patrimonio se encuentra en un 41% en comparación al total de pasivo más patrimonio.

### 4.3.3.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2012).

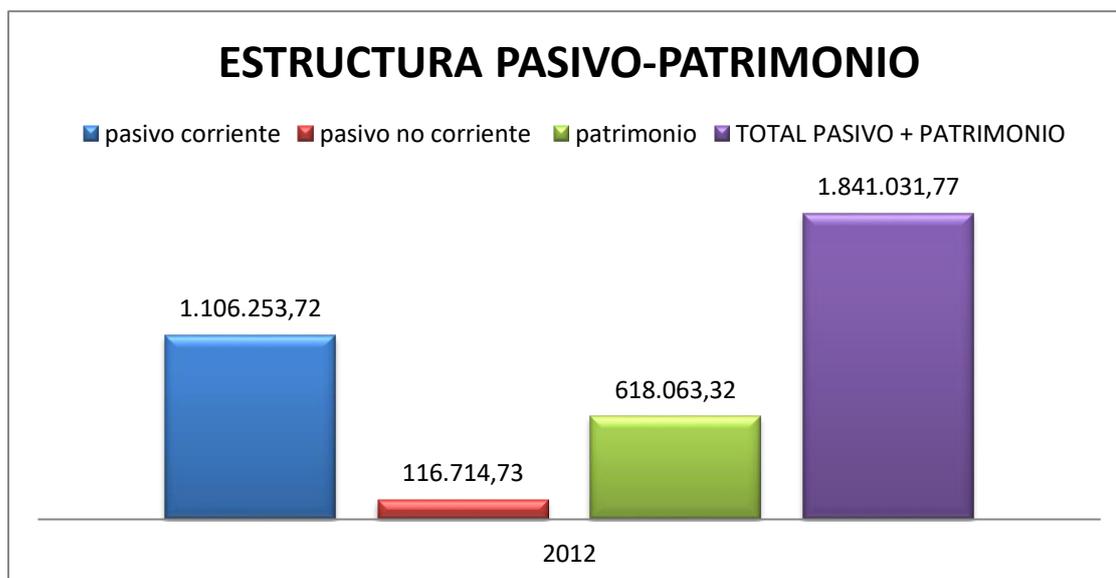
Ilustración 4.32: Estructura de Activo



Elaborado por: Los autores

En el año 2012 como podemos observar en la ilustración 4.32 se sigue manteniendo en mayor peso el activo circulante con una representación del 73%, resaltando una vez más los inventarios y las cuentas por cobrar con un 38% y 61% respectivamente, podemos ver que la empresa mantiene una gran cantidad de disponibilidad de efectivo en su cartera pendiente de cobro lo que no es tan saludable para la compañía ya que puede estar presentando problemas de liquidez, su activo no corriente presenta un 27% en comparación al activo total.

**Ilustración 4.33: Estructura de pasivo-patrimonio**



Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en la ilustración 4.33 el pasivo circulante o de corto plazo representa el 90% del total del pasivo y su pasivo no corriente representa el 10%, teniendo relevancia la cuenta pago a proveedores, es decir la empresa sigue teniendo problemas de liquidez y está retrasando el pago a sus proveedores, su patrimonio tuvo un aumento de 90.044.89 quedando en representación en un 34%.

#### 4.3.3.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA (2013).

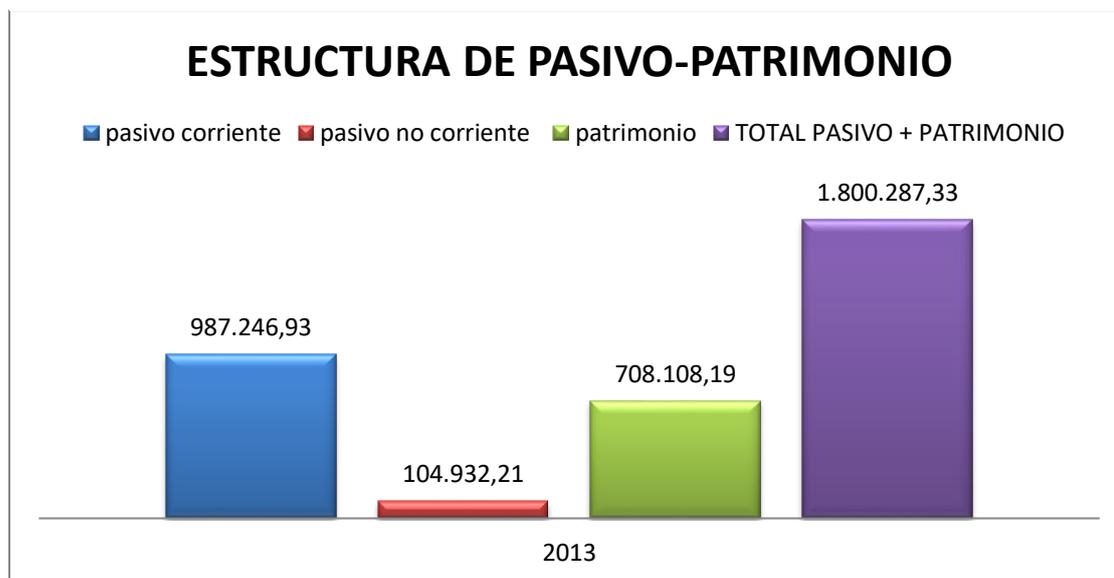
Ilustración 4.34: Estructura de Activo.



Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en la ilustración 4.34 es activo del 2013 se distribuye en 83% de activo circulante y 17% activo no circulante, entre las cuentas de mayor representatividad una vez más son los inventarios y cuentas por cobrar con un 37% y 62% respectivamente. Con esto podemos concluir que la empresa tiene un bajo nivel de rotación de inventario y recuperación de cartera pendiente de cobro.

**Ilustración 4.35: Estructura de pasivo-patrimonio**



**Elaborado por: Los autores**

Se puede observar en la ilustración 4.35 que el pasivo está conformado en un 90% por pasivo corriente y en un 10% en pasivo no corriente resaltando la cuenta pago a proveedores con un 76% de representatividad lo que ya podemos concluir que la empresa no tiene buenas políticas de pago a proveedores esto puede causar un desprestigio a la compañía en cuanto a pagos de sus obligaciones a corto plazo, el patrimonio aumentó a \$708.108.19 quedando en representatividad en un 39% en comparación al global.

### 4.3.3.5 ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADO.

**Cuadro 4.6: Análisis vertical ha estado de resultado.**

Estado de Resultado	2011		2012		2013	
	cantidad	% total	cantidad	% total	cantidad	% total
<b>Ventas Netas</b>	2,503,304.22	100%	2,662,150.39	100%	2,549,268.16	100%
(-)Costo de venta	(1,466,004.71)	-59%	(1,467,820.24)	-55%	(1,944,780.49)	-76%
<b>Utilidad bruta</b>	<b>1,037,299.51</b>	<b>41%</b>	<b>1,194,330.15</b>	<b>45%</b>	<b>604,487.67</b>	<b>24%</b>
<b>Gastos de Adm. Y Ventas</b>						
Gastos Dpto. técnico	455,928.44	18%	551,433.11	21%	377,305.78	15%
Gastos del Dpto. Admin	413,334.45	17%	462,320.21	17%	55,144.68	2%
Gastos financieros	11,874.37	0.47%	22,645.08	1%	32,694.50	1%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>881,137.26</b>	<b>35%</b>	<b>1,036,398.40</b>	<b>39%</b>	<b>465,144.96</b>	<b>18%</b>
<b>Utilidad operativa</b>	<b>156,162.25</b>	<b>6%</b>	<b>157,931.75</b>	<b>6%</b>	<b>139,342.71</b>	<b>5%</b>
15% PARTIC DE TRABAJO	(23,424.34)	-1%	(23,689.76)	-1%	(20,901.41)	-1%
23% IR CAUSADO	(29,235.81)	-1%	(28,050.49)	-1%	(28,396.43)	-1%
<b>Utilidad/Pérdida neta</b>	<b>103,502.10</b>	<b>4%</b>	<b>106,191.50</b>	<b>4%</b>	<b>90,044.87</b>	<b>4%</b>

Elaborado por: Los autores

#### 4.3.3.6 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADO (2011).

Ilustración 4.36: Estructura de Estado de Resultados.

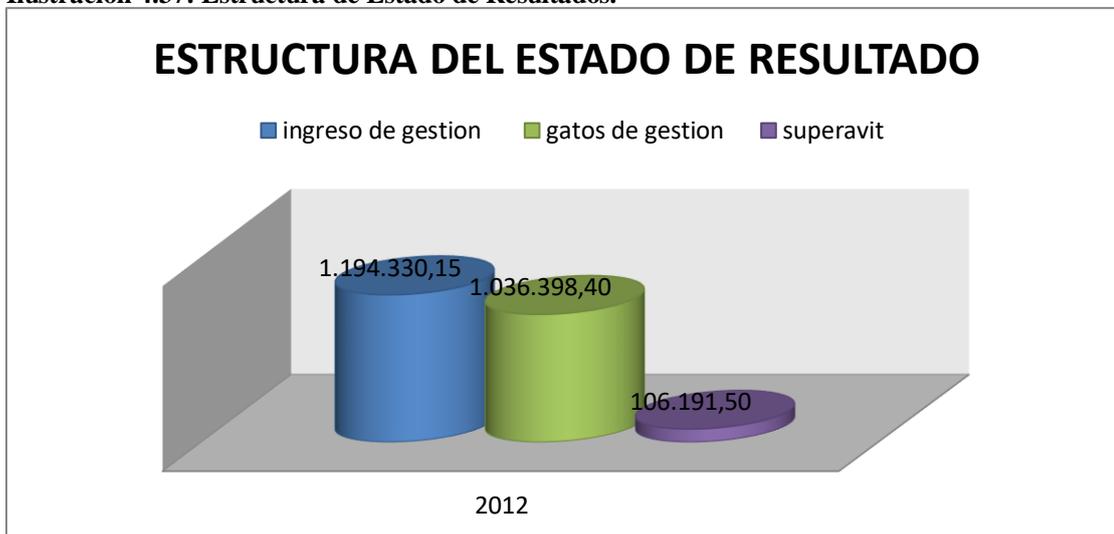


Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en la ilustración 4.36 los ingresos superan los gastos administrativos por lo tanto la empresa al final del año fiscal tuvo una rentabilidad de \$103.502.10, se puede decir que a pesar de los problemas que presenta la empresa supo cubrir sus gastos y recuperar sus costos teniendo así como resultado final una rentabilidad del 4% de las ventas totales.

### 4.3.3.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADO (2012).

Ilustración 4.37: Estructura de Estado de Resultados.

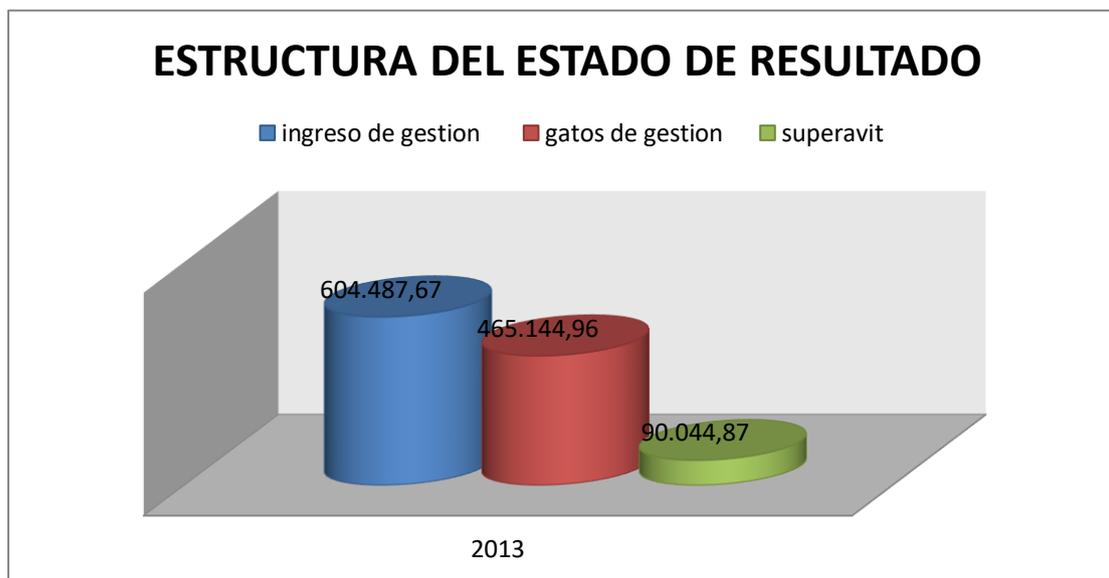


Elaborado por: Los autores

Podemos observar en la ilustración 4.37 que los ingresos son superiores a los gastos administrativos teniendo así una rentabilidad del 4% de las ventas totales, con esto podemos interpretar que la empresa ha logrado cubrir sus gastos y recuperar sus costos, es una situación similar al año 2011, cabe mencionar que los costos de venta fueron optimizado en este periodo ya que se redujeron en un 8% menos en comparación al periodo anterior, generando una utilidad del 4% de las ventas totales.

#### 4.3.3.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL ANÁLISIS VERTICAL AL ESTADO DE RESULTADO (2013).

Ilustración 4.38: Estructura del Estado de Resultados.



Elaborado por: Los autores

Como se puede observar en la ilustración 4.38 los ingresos de gestión llegaron a \$604.487.67 siendo el 24% de las ventas totales, los gastos son el 18% de las ventas netas quedando una utilidad neta del 4% de las ventas totales, en este periodo los costos de ventas ascendieron a ser el 76% de las ventas, a pesar que se vendió casi igual que en los periodos anteriores, los costos se elevaron considerablemente esto se puede relacionar a que la empresa ha estado innovando cada año tratando de diversificar su cartera de productos trayendo mejores tecnologías en lo que se refiere a contenedores.

#### 4.4 RATIOS FINANCIEROS.

En esta parte se analizó los principales ratios con el objetivo de identificar la situación financiera actual de la empresa, se utilizó ratios de liquidez, mala administración de activos, administración de deuda y ratios de rentabilidad, se comparó los ratios de los periodos 2011, 2012 y 2013.

**Cuadro 4.7: Ratios financieros de Thermocont periodos 2011 a 2013.**

RATIOS FINANCIEROS		2011	2012	2013
LIQUIDEZ	RATIO CIRCULANTE	1.18	1.22	1.52
	PRUEBA ÁCIDA	0.83	0.76	0.96
ADMINISTRACIÓN DE ACTIVOS	ROTACIÓN DE CXC	4.87	3.26	4.81
	PLAZO DE COBRO	75	112	76
	RATIOS DE PLAZO DE PAGO	115.01	209.46	81.28
	ROTACIÓN DE INVENTARIO	5.86	2.89	3.53
ADMINISTRACIÓN DE DEUDA	RATIO DE ENDEUDAMIENTO DE ACTIVOS	0.59	0.66	0.61
	RATIO DE ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	1.43	1.98	1.54
RENTABILIDAD	ROI	0.08	0.06	0.05
	ROE	0.20	0.17	0.13

Elaborado por: Los autores.

- **Ratio circulante:** se podría decir que la empresa puede hacer frente a sus deudas a corto plazo sin embargo siempre existe un índice de morosidad por lo que este ratio se recomienda este en 1.5 o mayor por lo que podemos concluir que el 2013 está en mejor situación en comparación a los otros años sin embargo existe la probabilidad que la empresa pueda hacer suspensión de pagos.
- **Ratio de prueba ácida o razón rápida:** cómo podemos ver los resultados el año 2013 sigue siendo favorable sin embargo la empresa si podría presentar problemas de liquidez puesto que en valor de los ratios no es el más óptimo sería considerable tomar medidas para minorar la probabilidad de que se dé el escenario de iliquidez en el corto plazo.
- **Rotación de cuentas por cobrar:** vemos que la rotación de cuentas por cobrar no es muy favorable ya que el índice tiene un valor bajo y se recomienda debería ser lo más alto posible ya que es fundamental recuperar la cartera de crédito para poder tener la liquidez suficiente para cubrir los gastos de corto plazo.
- **Ratio de plazo de cobro:** como se puede observar el valor de este ratio es bastante alto lo que no es muy favorable para la empresa ya que está dejando mucho tiempo el dinero en cuentas por cobrar perdiendo la oportunidad de

invertir y obtener rentabilidad y además en consecuencia de padecer de falta de liquidez, esto es razonable ya que la empresa no cuenta con un manual de políticas que controle su cartera de crédito.

- **Ratio de plazo de pago:** se comprende el nivel alto de este ratio ya que por la falta de liquidez se retrasa el pago a los proveedores ocasionando un daño a la imagen de la compañía dando desprestigio y posiblemente corte de suministro por parte de los proveedores.
- **Rotación de inventarios:** podemos ver que el índice a medida de los periodos ha venido bajando lo que quiere decir q cada vez se ha generado menor ventas manteniendo inventario ocioso y sin causar rentabilidad a la compañía.
- **Ratio de endeudamiento de activos:** podemos ver que el ratio se mantiene dentro de los parámetros normales se podría decir que la empresa no tiene deuda excesiva y que no está funcionando con una estructura financiera muy arriesgada.
- **Ratio de endeudamiento patrimonial:** podemos decir que solo en el año 2012 la empresa estuvo más financiada por los acreedores y en cambio en el 2011 y 2013 están en mejor situación debido a que empresa se financió con capital propio en mayor proporción. Esto es coherente al resultado del ratio anterior ya que la empresa no mantiene un alto nivel de deuda en su estructura.
- **Rendimiento sobre la inversión o sobre los activos (ROI):** podemos observar que el rendimiento del activo ha ido decreciendo es decir que el activo cada vez es menos rentable, esto es desfavorable para la empresa ya que el objetivo de la empresa es que su activo cada vez mejore su rendimiento y no sea lo contrario.
- **Rendimiento sobre el patrimonio (ROE):** podemos corroborar que la inversión de los accionistas está perdiendo rentabilidad es decir el ROE ha venido decreciendo en los tres últimos periodos siendo esto desfavorable para los inversionistas ya que no se está cumpliendo su objetivo que es generar rentabilidad de su inversión.

#### 4.5 FODA DEL PROYECTO.

A continuación se presentará el análisis FODA realizado a la empresa Thermocont S.A., resultado de las entrevistas realizadas a los directivos de la compañía con el objetivo de comprender la situación actual de la empresa.

#### 4.5.1 EVALUACIÓN DEL ENTORNO.

Ilustración 4.39: Evaluación del entorno.



Elaborado por: Los autores.

#### 4.5.2 EVALUACIÓN DE LA EMPRESA.

Ilustración 4.40: Evaluación de la empresa.



Elaborado por: Los autores.

### 4.5.3 MATRIZ EFE.

Cuadro 4.8: Matriz EFE.

MATRIZ EFE			
FACTORES DETERMINANTES PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Poca competencia	0.1	2	0.2
Amplio mercado insatisfecho	0.15	3	0.45
Servicios y productos son indispensables para la industria	0.15	3	0.45
Incremento de cartera de productos	0.15	3	0.45
<b>AMENAZAS</b>			
Que se aumenten políticas comerciales	0.1	3	0.3
Alza de precios en productos de thermo king	0.1	2	0.2
Una crisis global lo que generará menos exportaciones de productos perecibles	0.15	2	0.3
Es un mercado atractivo a la competencia	0.05	1	0.05
<b>TOTAL</b>	<b>0.95</b>		<b>2.4</b>

Elaborado por: Los autores

El análisis de la matriz EFE da como resultado 2,4 que está debajo de lo establecido que es 2,5, lo que quiere decir que la empresa no está capitalizando las oportunidades y tampoco evitando amenazas externas.

#### 4.5.4 MATRIZ EFI.

Cuadro 4.9: Matriz EFI.

MATRIZ EFI			
FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Ser distribuidor de la marca Thermo King	0.2	4	0.8
Trayectoria en el mercado de contenedores refrigerados	0.15	4	0.6
Personal altamente capacitado en refrigeración	0.05	4	0.2
Brida un servicio ágil y seguro	0.05	3	0.15
Cuenta con los equipos tecnológicos necesarios	0.05	3	0.15
<b>DEBILIDADES</b>			
Falta de controles internos en algunos procesos	0.15	1	0.15
Mal ambiente laboral	0.05	2	0.1
Poca experiencia en administración de talento humano	0.05	1	0.05
Poca capacidad para acceder a créditos	0.1	1	0.1
Algunas decisiones son tomadas empíricamente	0.15	1	0.15
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.45</b>

Elaborado por: Los autores.

El análisis de la matriz EFI nos da como resultado 2,45, este valor está por debajo de lo establecido que es de 2,5 lo que quiere decir que la empresa es débil en lo interno.

#### 4.6 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.

Se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter considerándolo fundamental para comprender a la industria en la que opera la empresa y saber que tan atractiva es identificando oportunidades y amenazas y así poder plantear estrategias que nos permita aprovechar las oportunidades y poder hacer frente a dichas amenazas.

**Ilustración 4.41: Cinco Fuerzas de Porter.**

<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</p>	<p>• <b>BAJA:</b> En la actualidad no existen muchos competidores en el mercado y esto favorece a que la empresa pueda ofrecer un producto de calidad con alto valor agregado</p>
<p>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</p>	<p>• <b>MEDIO:</b> Debido a que la mayoría de los productos que la compañía comercializa son del exterior, pero a pesar de eso la empresa tiene otras opciones como dejar de lado la venta y dedicarse más a la prestación de servicio, esto le da poder de negociación</p>
<p>AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES</p>	<p>• <b>MEDIO:</b> Aunque en la actualidad no existen muchos competidores ya que la inversión es sustancial se podría decir que el mercado si es atractivo por su gran demanda.</p>
<p>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>• <b>BAJA:</b> Actualmente en el mercado no existe otro método de traslado de productos perecibles.</p>
<p>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</p>	<p>• <b>BAJA:</b> Debido a que todavía no existe una potencial y agresiva competencia.</p>

**Elaborado por: Los autores.**

## CAPÍTULO 5

### PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA THERMOCONT S.A.

#### 5.1 MISIÓN.

Nuestra misión es dar un excelente servicio de refrigeración de contenedores, brindando confiabilidad a nuestros clientes y dándoles la mejor calidad de nuestros productos e innovando para lograrlo. Mantener una relación honesta con nuestros clientes para una mayor satisfacción mutua. Tener un buen equipo de trabajo capacitado que ayude a las metas de la empresa.

#### 5.2 VISIÓN.

Ser la empresa líder en venta de piezas y partes de contenedores de refrigeración en 6 años en Guayaquil, dando un buen servicio eficaz y a tiempo a nuestros clientes, diversificando nuestros productos y servicios, dando asesorías a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades.

#### 5.3 VALORES EMPRESARIALES.

- **Confiabilidad:** Ofrecer productos y servicios de calidad.
- **Honestidad:** Tener una relación cordial y transparente con nuestros clientes.
- **Eficacia:** Ofrecer una respuesta rápida a nuestros clientes
- **Unión/trabajo en equipo:** Fomentar la unión en nuestro equipo de trabajo.

#### 5.4 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.

##### 5.4.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez definido la misión, visión y valores de la empresa procedemos a elaborar los objetivos estratégicos acoplados a las cuatro perspectivas (Financiera, Clientes, Procesos Internos y Formación y crecimiento).

Estos objetivos también deberán estar sujetos a la misión y visión de la empresa para lograr una credibilidad tanto para los Gerentes como para los clientes, con lo cual se logrará satisfacer sus necesidades y alcanzar las metas planteadas.

Hemos establecido cuatro objetivos estratégicos que son los siguientes:

- Incrementar la utilidad neta de la empresa.
- Aumentar el número de clientes mediante el mejoramiento de cartera de productos, tiempos de respuesta y asesoramiento.
- Mejorar la calidad de los procesos de la empresa mediante políticas internas.

- Mejorar el nivel de capacitación, motivación y compromiso de los colaboradores.

#### **5.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

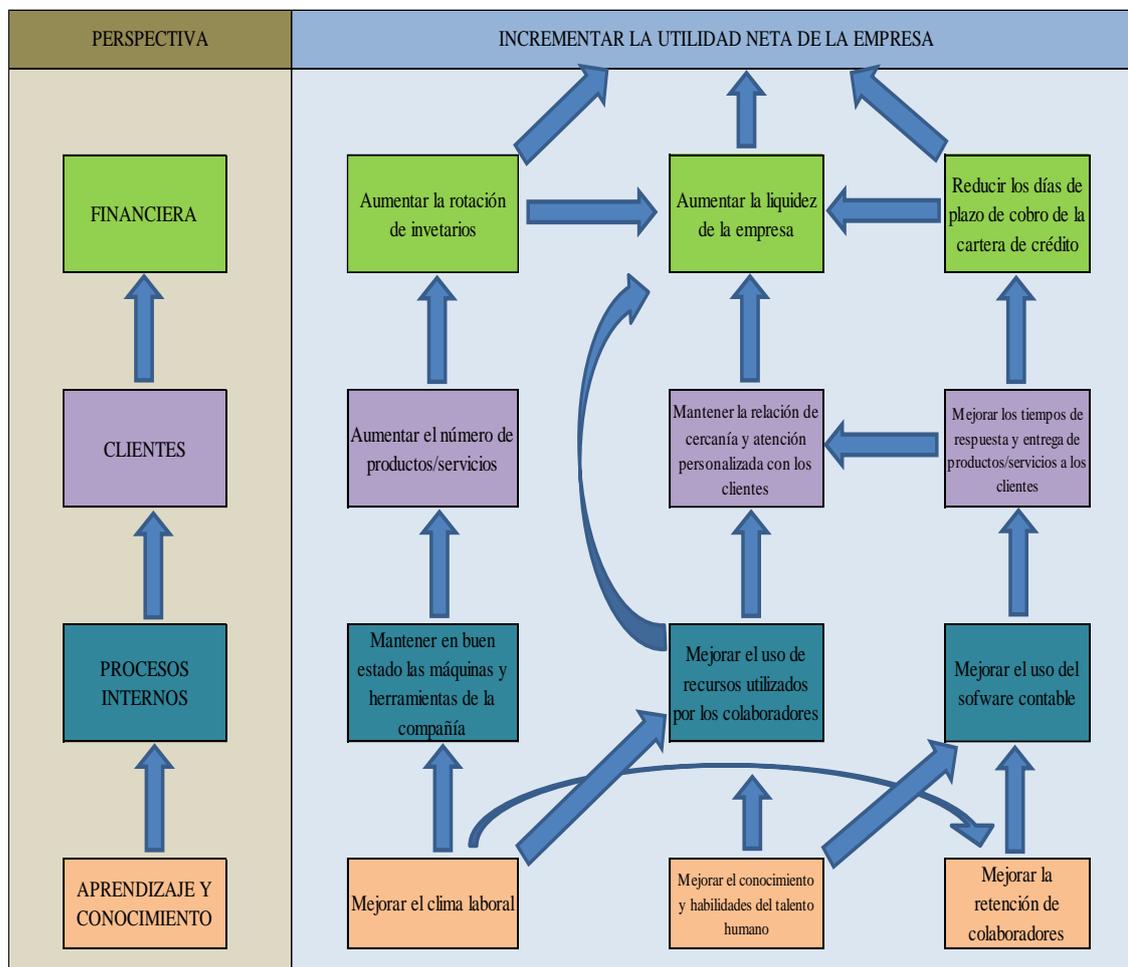
En la elaboración del plan estratégico se debe proponer los objetivos específicos para cada objetivo estratégico siempre alineado a las cuatro perspectivas del Cuadro de mando Integral.

A continuación proponemos los objetivos específicos:

- Aumentar la liquidez de la empresa.
- Aumentar la rotación de inventarios.
- Reducir los días de plazo de cobro de la cartera de crédito.
- Aumentar el número de productos/servicios.
- Mantener la relación de cercanía y atención personalizada con los clientes.
- Mejorar los tiempos de respuesta y entrega de productos/servicios a los clientes.
- Mantener en buen estado las máquinas y herramientas de la compañía.
- Mejorar el uso de recursos utilizados por los colaboradores.
- Mejorar el uso del software contable.
- Mejorar el clima laboral.
- Mejorar el conocimiento y habilidades del talento humano.
- Mejorar la retención de colaboradores.

## 5.5 MAPA ESTRATÉGICO.

Ilustración 5.1: Mapa Estratégico.



Elaborado por: Los autores.

## 5.6 DISEÑO DE LA MATRIZ ESTRATÉGICA

Para elaborar el Cuadro de mando Integral, se debe primero alinear los objetivos estratégicos con los objetivos específicos antes propuestos, para luego alinearlos con las cuatro perspectivas.

**Cuadro 5.1: Matriz Estratégica.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO
FINANCIERA	Incrementar la utilidad neta de la empresa	Aumentar la liquidez de la empresa
		Aumentar la rotación de inventarios
		Reducir los días de plazo de cobro de la cartera de crédito
CLIENTES	Aumentar el número de clientes mediante el mejoramiento de cartera de productos, tiempos de respuesta y asesoramiento	Aumentar el número de productos/servicios
		Mantener la relación de cercanía y atención personalizada con los clientes
		Mejorar los tiempos de respuesta y entrega de productos/servicios a los clientes
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de los procesos de la empresa mediante políticas internas	Mantener en buen estado las máquinas y herramientas de la compañía
		Mejorar el uso de recursos utilizados por los colaboradores
		Mejorar el uso del software contable
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Mejorar el nivel de capacitación, motivación y compromiso de los colaboradores.	Mejorar el clima laboral
		Mejorar el conocimiento y habilidades del talento humano
		Mejorar la retención de colaboradores

Elaborado por: Los autores

## 5.7 MATRIZ DE INDICADORES

Una vez obtenido la matriz estratégica, se procede a definir los indicadores para cada una de los objetivos específicos propuestos, para lograr un mayor control de los procesos y poder evaluar para luego tomar medidas correctivas y así mejorar el proceso.

Se define también en esta matriz la fórmula para el cálculo, la unidad de medición y la frecuencia con la que se evaluará cada indicador.

**Cuadro 5.2: Matriz de Indicadores.**

OBJETIVO ESPECÍFICO	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia
Aumentar la liquidez de la empresa	Liquidez	$(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Circulantes}$	Adimensional	Trimestral
Aumentar la rotación de inventarios	Rotación de inventarios	$(\text{Costo de ventas/existencia de productos}) * 100$	Porcentaje	Trimestral
Reducir los días de plazo de cobro de la cartera de crédito	Plazos de cobro	$\text{Cuentas por cobrar} / (\text{ventas anuales} / 360)$	Porcentaje	Trimestral
Aumentar el número de productos/servicios	Nuevos productos	suma de todos los productos/servicios nuevos	Unidad	Anual
Mantener la relación de cercanía y atención personalizada con los clientes	Servicio postventa	$\# \text{de clientes llamados} / \# \text{total de clientes} * 100$	Porcentaje	Trimestral
Mejorar los tiempos de respuesta y entrega de productos/servicios a los clientes	Entregas/servicios a tiempo	$(\text{entregas a tiempo} / \text{Sumatoria de todas las entregas}) * 100$	Porcentaje	Trimestral
Mantener en buen estado las maquinas y herramientas de la compañía	Mantenimiento	$\# \text{de mantenimientos realizados} / \# \text{de mantenimientos planificados} * 100$	Porcentaje	Trimestral
Mejorar el uso de recursos utilizados por los colaboradores	Minimización de costos	$\text{costos reales} / \text{presupuesto de costos} * 100$	Porcentaje	Trimestral
Mejorar el uso del software contable	Utilización del software	$\# \text{de tareas realizadas en el sistema} / \# \text{total de tareas asignadas} * 100$	porcentaje	Trimestral
Mejorar el clima laboral	Ambiente laboral	$(\text{Trabajadores satisfechos en el trabajo} / \text{Total de empleados}) * 100$	Porcentaje	Senestral
Mejorar el conocimiento y habilidades del talento humano	capacitación a colaboradores	$\# \text{de cursos dictados} / \# \text{de cursos presupuestados} * 100$	Porcentaje	Semestral
Mejorar la retención de colaboradores	Rotación de personal	$((\text{Admisiones} + \text{Desvinculaciones}) / 2) / \text{Promedio de Trabajadores}$	Porcentaje	Anual

**Elaborado por: Los autores.**

## 5.8 DETERMINACIÓN DE LAS METAS PARA LOS INDICADORES ESCOGIDOS.

A continuación se establecerán las metas o parámetros a evaluar y controlar los indicadores escogidos para monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cabe agregar que la compañía en la actualidad ya está ideando un manual de políticas y que dichas metas fueron establecidas en base a las nuevas políticas que posteriormente establecerá la empresa, se podría decir que la designación de las metas fue establecida por juicios de expertos que en este caso son sus administradores.

**Cuadro 5.3: Metas de Indicadores.**

Indicador	METAS
Liquidez	1,5
Rotación de inventarios	>4
Plazos de cobro	<5
Nuevos productos	2
Servicio post venta	>95%
Entregas/servicios a tiempo	>95%
Mantenimiento	>95%
Minimización de costos	<90%
Utilización del software	>90%
Ambiente laboral	>90%
Capacitación a colaboradores	>95%
Rotación de personal	<3%

Elaborado por: Los autores.

## 5.9 PLANES DE ACCIÓN.

**Cuadro 5.4: Metas de Indicadores.**

PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
Mejorar la disponibilidad de efectivo para poder cubrir sus pasivos a corto plazo	Contadora
Mantener la innovación tecnológica para lograr tener un amplio catálogo de productos	Gerente administrativo-financiero
Crear un call center para que lleve un seguimiento de los productos vendidos y nos mantenga cerca de nuestros clientes para así mejorar el servicio	Gerente administrativo-financiero
Contar con un ágil servicio y pronta respuesta apoyado de un personal preparado para cualquier situación	Gerente de mantenimiento y reparaciones
Contar con equipos actualizados y en óptimas condiciones	Mecánico
Implementar un programa para el control de llegada y salida de los empleados	Gerente administrativo-financiero
Integrar las actividades de las áreas administrativas	Gerente administrativo-financiero
Crear un plan de incentivos para los empleados dándole bonificación en sus sueldos	Gerente administrativo-financiero
Enviar cada año a capacitar a nuestros empleados para que mejoren sus habilidades	Gerente administrativo-financiero
Crear un área de recursos humanos donde elaboren planes para reclutar el personal	Gerente administrativo-financiero

**Elaborado por: Los autores**

### 5.10 CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Ya una vez establecido las estrategias, objetivos, indicadores y plan de acción se procede a elaborar el cuadro de mando integral.

**Cuadro 5.5: Cuadro de mando integral perspectiva Financiera.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	METAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
FINANCIERA	Incrementar la utilidad neta de la empresa	Aumentar la liquidez de la empresa	Liquidez	(Activos Circulantes - Inventarios) / Pasivos Circulantes	Adimensional	Trimestral	1,5	Crear un departamento de recuperación de cartera y ventas	Contadora
		Aumentar la rotación de inventarios	Rotación de inventarios	(Costo de ventas/existencia de productos)*100	Porcentaje	Trimestral	>4		
		Reducir los días de plazo de cobro de la cartera de crédito	Plazos de cobro	Cuentas por cobrar/(ventas anuales/360)	Porcentaje	Trimestral	<5		

Elaborado por: Los autores

Cuadro 5.6: Cuadro de mando integral perspectiva Clientes.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	METAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
CLIENTES	Aumentar el número de clientes mediante el mejoramiento de cartera de productos, tiempo de respuesta y asesoramiento	Aumentar el número de productos/servicios	Nuevos productos	Suma de todos los productos/servicios nuevos	Unidad	Anual	2	Mantener la innovación tecnológica para lograr tener un amplio catálogo de productos	Gerente administrativo-financiero
		Mantener la relación de cercanía y atención personalizada con los clientes	Servicio postventa	#de clientes llamados/# total de clientes *100	Porcentaje	Trimestral	>95%	Crear un call center para que lleve un seguimiento de los productos vendidos y nos mantenga cerca de nuestros clientes para así mejorar el servicio	Gerente administrativo-financiero
		Mejorar los tiempos de respuesta y entrega de productos/servicios a los clientes	Entregas/servicios a tiempo	(entregas a tiempo/Sumatoria de todas las entregas)*100	Porcentaje	Trimestral	>95%	Contar con un ágil servicio y pronta respuesta apoyado de un personal preparado para cualquier situación	Gerente de mantenimiento y reparaciones

Elaborado por: Los autores

**Cuadro 5.7: Cuadro de mando integral perspectiva Procesos Internos.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECÍFICO	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	METAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la calidad de los procesos de la empresa mediante políticas internas	Mantener en buen estado las máquinas y herramientas de la compañía	Mantenimiento	#de mantenimientos realizados/#de mantenimientos planificados*100	Porcentaje	Trimestral	>95%	Contar con equipos actualizados y en óptimas condiciones	Mecánico
		Mejorar el uso de recursos utilizados por los colaboradores	Minimización de costos	Costos reales/presupuesto de costos *100	Porcentaje	Trimestral	<90%	Implementar un programa para el control de llegada y salida de los empleados	Gerente administrativo-financiero
		Mejorar el uso del software contable	Utilización del software	#de tareas realizadas en el sistema /# total de tareas asignadas *100	Porcentaje	Trimestral	>90%	Integrar las actividades de las áreas administrativas	Gerente administrativo-financiero

**Elaborado por: los autores**

**Cuadro 5.8: Cuadro de mando integral perspectiva Aprendizaje y Conocimiento.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO ESPECIFICO	Indicador	Forma de cálculo	Unidad de Medida	Frecuencia	METAS	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Mejorar el nivel de capacitación, motivación y compromiso de los colaboradores.	Mejorar el clima laboral	Ambiente laboral	(Trabajadores satisfechos en el trabajo / Total de empleados)*100	Porcentaje	Semestral	>90%	Crear un plan de incentivos para los empleados dándole bonificación en sus sueldos	Gerente administrativo-financiero
		Mejorar el conocimiento y habilidades del talento humano	Capacitación a colaboradores	# de cursos dictados / # de cursos presupuestados *100	Porcentaje	Semestral	>95%	Capacitación en diferentes áreas a nuestros empleados para que mejoren sus habilidades y destrezas	Gerente administrativo-financiero
		Mejorar la retención de colaboradores	Rotación de personal	((Admisiones+Desvinculaciones)/2/Promedio de Trabajadores)	Porcentaje	Anual	<3%	Crear un área de recursos humanos donde elaboren planes para reclutar el personal	Gerente administrativo-financiero

**Elaborado por: Los autores**

## **CAPÍTULO 6**

### **GESTIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA THERMOCONT S.A.**

#### **6.1 ESTIMACIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS.**

Los riesgos son un factor muy importante para todo proyecto, es fundamental para las compañías realizar su identificación, evaluación, tratamiento, monitoreo y control.

En esta siguiente parte identificaremos los riesgos de la compañía Thermocont S.A. basándonos en 4 lineamientos fundamentales para identificar riesgos operativos.

##### **6.1.1 RIESGOS EN PROCESOS.**

- **Comunicación defectuosa.**

Causas: Poca costumbre de hablar en público, diferente niveles de cultura entre emisor y receptor.

Consecuencias: mensajes erróneos o mal comprendidos, se pierde la dirección de lo planeado.

- **Ejecución errónea de modelos.**

Causas: bajo compromiso del personal responsable, baja comprensión de los modelos.

Consecuencias: se perdería la optimización en la aplicación del cuadro de mando integral al generar información errónea.

- **Morosidad excesiva en la cartera.**

Causas: falta de gestión a la cartera, bajo compromiso de los responsables.

Consecuencias: pérdidas a la empresa, bajo nivel para cubrir los pagos a proveedores, desprestigio a la compañía.

##### **6.1.2 RIESGO EN PERSONAS.**

- **Pérdida de personal clave.**

Causas: accidente laboral, bajo sueldo, falta de incentivos motivadores, mejores oportunidades.

Consecuencias: desequilibrio en el clima laboral y trabajo en equipo, en el caso de accidentes laborales indemnización a los trabajadores.

- **Actividades no autorizadas, Fraude y hurto.**

Causas: falta de valores, bajo compromiso con la organización, bajo sueldo.

Consecuencias: mal ambiente laboral, se genera desconfianza en el equipo de trabajo, perjuicio a la empresa.

### **6.1.3 RIESGOS EN TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN.**

- **Pérdida de información histórica e importante.**

Causas: sistema informático deficiente, error de introducción de datos, falta de mantenimiento a herramienta informática.

Consecuencias: falta de información para tomar acciones correctivas, se pierde la oportunidad analizar información continua, falta de parámetros de control y monitoreo.

- **Abuso de información confidencial.**

Causas: falta de seguridad en el sistema informático, poca importancia al manejo de información por parte de responsables.

Consecuencias: mala interpretación de resultados, divulgación de información privada.

### **6.1.4 RIESGOS EN ACONTECIMIENTOS EXTERNOS.**

- **Multas y sanciones tributarias.**

Causas: desconocimiento o actualización del personal en leyes tributarias aplicadas en el Ecuador, despreocupación de personal responsable.

Consecuencias: aumentos de gastos a la compañía, pérdidas sustanciales de efectivo, oportunidad de generar rentabilidad.

- **Crisis económica.**

Causas: Cambio de mandatario, desastres naturales, cambio de política monetaria.

Consecuencias: poca demanda, financiamientos costosos, alza de precios.

## 6.2 DETERMINACIÓN DE PROBABILIDAD DE OCURRENCIA E IMPACTO EN CUANTO A GRAVEDAD DE LOS RIESGOS.

### 6.2.1 PROBABILIDAD DE OCURRENCIA O FRECUENCIA.

A continuación se presenta un cuadro donde se definió según el criterio de expertos (personal administrativo de la compañía) la probabilidad de ocurrencia o frecuencia.

**Cuadro 6.1: Escala de Probabilidad.**

No	RIESGO	PROB. O FREC	VALOR
R1	Comunicación defectuosa	Remoto	2
R2	Ejecución errónea de modelos.	Ocacional	3
R3	Morosidad excesiva en la cartera	Frecuente	5
R4	Pérdida de personal clave	Ocacional	3
R5	Actividades no autorizadas, Fraude y hurto	Moderado	4
R6	Pérdida de información histórica e importante	Moderado	4
R7	Abuso de información confidencial	Remoto	2
R8	Multas y sanciones	Ocacional	3
R9	Crisis económica	Improbable	1

Elaborado por: Los autores

### 6.2.2 DETERMINACIÓN DE IMPACTO EN CUANTO A LA GRAVEDAD DE LOS RIESGOS.

La siguiente variable que nos servirá para evaluar los riesgos será su impacto de acuerdo a su gravedad en cuanto al modelo de negocio de la compañía.

**Cuadro 6.2: Escala de Gravedad.**

No	RIESGO	GRAVEDAD	VALOR
R1	Comunicación defectuosa	Marginal	2
R2	Ejecución errónea de modelos.	Crítico	10
R3	Morosidad excesiva en la cartera	Grave	5
R4	Pérdida de personal clave	Desastroso	20
R5	Actividades no autorizadas, Fraude y hurto	Desastroso	20
R6	Pérdida de información histórica e importante	Crítico	10
R7	Abuso de información confidencial	Desastroso	20
R8	Multas y sanciones	Catastrófico	50
R9	Crisis económica	Catastrófico	50

Elaborado por: Los autores

### 6.3 MATRIZ DE RIESGO.

**Cuadro 6.3: Matriz de riesgo.**

Aceptable	Tolerable	Inaceptable	Inadmisible
-----------	-----------	-------------	-------------

Constante	6						
Frecuente	5			R3			
Moderado	4				R6	R5	
Ocasional	3				R2	R4	R8
Remoto	2		R1			R7	R9
Improbable	1						
		1	2	5	10	20	50
		Insignificante	Marginal	Grave	Crítico	Desastroso	Catastrófico

Elaborado por: Los autores

## **6.4 PLANES DE ACCIÓN.**

### **Riesgo 1: Comunicación defectuosa.**

- Usar diferentes técnicas de comunicación.
- Capacitar a los expositores o transmisores de las estrategias.

### **Riesgo 2: Ejecución errónea de modelos.**

- Realizar pruebas piloto.
- Capacitar constantemente al personal.

### **Riesgo 3: Morosidad excesiva en la cartera.**

- Clasificar la cartera por categorías y los clientes con mayor morosidad pasarlos a una empresa que se dedique a recuperación de cartera vencida.
- Creación de política de crédito.

### **Riesgo 4: Pérdida de personal clave.**

- Mantener el personal motivado y comprometido con la empresa
- Mejorar el clima laboral
- Creación de políticas de seguridad industrial

### **Riesgo 5: Actividades no autorizadas, Fraude y hurto.**

- Incrementar controles internos y monitorear su cumplimiento.
- Llevar un seguimiento de registro de información por medio del sistema.

### **Riesgo 6: Pérdida de información histórica e importante.**

- Dar mantenimiento constante al sistema.
- Respalda información más importante soportada de la tecnología.

### **Riesgo 7: Abuso de información confidencial.**

- Concientizar al personal encargado de sus responsabilidades.
- Dar un uso responsable a la información confidencial.

### **Riesgo 8: Multas y sanciones tributarias.**

- Mantener al personal responsable al día con las normas tributarias implementadas en el Ecuador.
- Revisión constante y oportuna de las obligaciones fiscales de la compañía.

### **Riesgo 9: Crisis económica.**

- Mantener una política de reservas para cualquier adversidad.

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES.

Se realizó este proyecto con el objetivo de diseñar un sistema de gestión por resultados que optimice las acciones de todos los colaboradores al cumplimiento de la visión, además de dar los lineamientos y parámetros para que la empresa alcance sus objetivos estratégicos.

De acuerdo a lo mencionado en el objetivo específico número 1, que se trata de realizar un diagnóstico de la compañía objeto de estudio, se utilizó la observación directa y entrevistas con los principales accionistas donde se logró conocer la compañía, focalizar prioridades de la investigación e idear formularios de preguntas para las encuestas que se realizó posteriormente, esto sirvió como un pre-diagnóstico que finalmente apporto a obtener un diagnóstico general de la compañía.

Una vez ya terminada las entrevistas y encuestas, que fueron las herramientas utilizadas en la investigación descriptiva que se realizó, se obtuvo como conclusión final que la compañía mantiene problemas de institucionalidad, falta de controles internos, personal poco capacitado en ciertas áreas y poco conocimiento de técnicas de gestión de talento humano por parte de la directiva responsable.

También se realizó el análisis de información secundaria proporcionada por la empresa refiriéndonos específicamente a estados financieros de los cuales se realizó un análisis horizontal y vertical corroborando lo obtenido en la conclusión de la investigación que se realizó, podemos mencionar que las decisiones tomadas por los directivos no han sido las más acertadas ya que se pudo analizar el indicador de rentabilidad ROE de tres periodos del cual podemos decir que en este periodo de tiempo ha decrecido pasando de un 0.20 en el 2011 y 0.17 en el 2012 quedando en el periodo 2013 en 0.13 demostrando que la compañía ha perdido rentabilidad del patrimonio a lo largo del periodo analizado, además de presentar problemas de rentabilidad, mala política de cobros entre otros.

Corroborando así lo obtenido en la investigación descriptiva llegando a cumplir con el objetivo específico ya se pudo obtener un diagnóstico de las problemáticas relevantes a la empresa y a su modelo de negocio.

En el objetivo específico número 2 se menciona el diseño de un plan estratégico acorde a las problemáticas mencionadas anteriormente, para lograr esto se realizó una mejora a la misión, visión, además de la implementación de valores organizacionales, posteriormente se realizó un análisis FODA de los cuales identificamos las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía llegando así a formar una matriz efe-efi que dio como conclusión que la empresa es débil internamente y que no está capitalizando oportunidades, ni evitando amenazas, también se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter donde se pudo comprender la industria en la que opera la compañía y como aprovecha oportunidades y evita amenazas, después de mencionar lo anterior se pudo idear las estrategias llegando a diseñar un plan estratégico acorde a la realidad de la empresa y así diseñar el cuadro de mando integral mencionado en el objetivo específico número 3.

Con respecto al objetivo específico número 4 y en colaboración de la directiva de la compañía se gestionó los posibles riesgos a las metodologías adoptadas y su modelo de negocio utilizando la matriz de riesgo que se basa en dos variables, probabilidad de ocurrencia e impacto cumpliendo así con dicho objetivo.

Con la culminación de este proyecto se espera que la empresa cuente con las suficientes herramientas para poder tomar las decisiones acertadas y lograr el éxito en un futuro, si bien es cierto es una empresa pequeña pero con grandes aspiraciones de crecimiento, que con el monitoreo de las metas planteadas podrían llegar a cumplir sus objetivos con la colaboración y a beneficio de todos sus participantes.

## **7.2 RECOMENDACIONES.**

Se recomienda la creación de un manual de políticas internas que se adapte a la realidad de la compañía y resuelva la falta de normas que direccionen a los colaboradores al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía.

Se recomienda a la empresa que se implemente o tome en cuenta el diseño del plan estratégico con su respectivo cuadro de mando integral, el cual hará que evalúen y lleven un control coherente al alcance de su visión y creación de valor a la empresa.

Se recomienda elevar el compromiso de sus colaboradores con la empresa creando un departamento de gestión de talento humano que ayude a mantener un equipo de trabajo motivado, capacitado y conforme con su ambiente laboral.

## BIBLIOGRAFÍA

al, H. e. (2007). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado*. México: McGraw-Hill.

Batte, O. F. (2010). *Evaluación al Plan de Desarrollo Institucional Tablero de Comando: Balanced Score Card*. Editorial: Oficina de Desarrollo Institucional Universidad del Tolima, Barrio Santa Helena. Obtenido de [http://www.ut.edu.co/administrativos/images/DOCUMENTOS%20ADMINISTRATIVOS/INSTITUCIONAL/Documentos/eval\\_plan\\_desa\\_instit\\_2010.pdf](http://www.ut.edu.co/administrativos/images/DOCUMENTOS%20ADMINISTRATIVOS/INSTITUCIONAL/Documentos/eval_plan_desa_instit_2010.pdf)

Chan Kim, R. m. (2005). *BLUE OCEAN STRATEGY: How to create uncontested market space and make competition*. Harvard Business School Press.

Damayanti Estolano Cristerna, M. F. (2013). *El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de [http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo24/articulo\\_03.pdf](http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo24/articulo_03.pdf)

David B. Allen y Arnaud Gorgeon. (20 de Diciembre de 2010). *Las Cinco Fuerzas como Herramienta Analítica*. (D. d. IE, Ed.) Obtenido de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>

David Norton, R. K. (2004). *Stratagy Maps*. Harvard Business School Press.

EDUTEKA. (2008). *Diagramas Causa-Efecto*. Obtenido de <http://www.eduteka.org/DiagramaCausaEfecto.php>

Estrategias Gerenciales. (2013). [www.iue.edu.co](http://www.iue.edu.co). Obtenido de [www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf](http://www.iue.edu.co/documents/emp/concCarGestionxResultados.pdf)

Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.

Gerrit Burgwal, J. C. (1999). *Planificación Estratégica y Operativa Aplicada a Gobiernos Locales*. Obtenido de <http://dspace-old.unm.edu/bitstream/handle/1928/12238/Planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20y%20operativa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Huencho, V. F. (2012). *Innovación en la toma de decisiones: La gestión por resultados como herramienta de apoyo a los directivos públicos*. Obtenido de <http://www.revistaeggp.uchile.cl/index.php/REGP/article/viewFile/21181/22446>

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. (s.f.). *El Cuadro de Mando Integral (3era Edición ed.)*. Ediciones Gestión.

Leonard Goodstein, Timothy Nolan, William Pfeiffer. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill.

Llorca, F. (2005). *Análisis FODA del compromiso de gestión de la CCSS y su reglamento*. Obtenido de [http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=s1409-12592005000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?pid=s1409-12592005000100003&script=sci_arttext)

López, A. (2009). *managersmagazine*. Obtenido de <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/>

Montoya, C. A. (2011). *El Cuadro de mando Integral como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082011000200003](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082011000200003)

MOSAICA. (s.f.). *STRATEGIC PLANNING: A TEN-STEP GUIDE*. Obtenido de [http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTTEIA/Resources/mosaica\\_10\\_steps.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTAFRREGTOPTTEIA/Resources/mosaica_10_steps.pdf)

Muñiz, R. (2010). *MARKETING EN EL SIGLO XXI*. Centro Estudios Financieros.

Robert Kaplan, D. N. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.

Sanjuán, J. M.-Z. (2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing (II): 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-ii-5-fuerzas-de-porter/>

Scaramussa, S. A. (2010). *La contribución del Cuadro de mando Integral como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la Gerencia*. Obtenido de [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1668-87082010000100002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1668-87082010000100002)

Sthepen Ross, R. W. (2012). *Finanzas Corporativas*. McGraw Hill.

The Enterprise Foundation Inc. (1999). *Effective Strategic Planning*. Obtenido de [http://my2.ewb.ca/site\\_media/static/library/files/403/the-enterprise-foundation-effective-strategic-planning.pdf](http://my2.ewb.ca/site_media/static/library/files/403/the-enterprise-foundation-effective-strategic-planning.pdf)

Trends, B. P. (2009). *Balanced Scorecard*. Obtenido de [http://ww.w.bptrends.com/publicationfiles/spotlight\\_0623091.pdf](http://ww.w.bptrends.com/publicationfiles/spotlight_0623091.pdf)

Villalobos, J. (04 de Abril de 2012). *coyunturaeconomica*. Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Vogel, M. (2013). *tablerodecomando*. Obtenido de [http://www.tablerodecomando.com/seminarios/Vogel\\_Semi\\_FODAsolo.pdf](http://www.tablerodecomando.com/seminarios/Vogel_Semi_FODAsolo.pdf)