

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA  
INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. DEL CANTÓN SAMBORONDON PROVINCIA DEL  
GUAYAS

**PROYECTO INTEGRADOR**

**Previo la obtención del Título de:**

INGENIERIA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

**Presentado por:**

BURGOS ANCHUNDIA CESAR AUGUSTO

CRUZ LINDAO ANA ELIZABETH

GUAYAQUIL - ECUADOR

Año: 2019

## DEDICATORIA

La dedicatoria va sin tabulación a la derecha y no deben pasar de una carilla.

En esta página se menciona a las personas o instituciones a las que se desea dedicar el producto final del trabajo.

Puede empezar de la siguiente manera:

El presente proyecto lo dedico a...

Esta parte es opcional.

## AGRADECIMIENTOS

Los agradecimientos van sin tabulación a la derecha y no deben pasar de una carilla. Serán realizados a individuos o instituciones que no se mencionan en el documento y quienes han realizado importantes contribuciones para la consecución del trabajo.

Puede empezar de la siguiente manera:

Mi más sincero agradecimiento a...

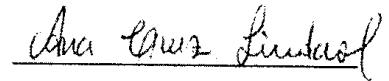
Esta parte es opcional.

## DECLARACIÓN EXPRESA

“Los derechos de titularidad y explotación, me (nos) corresponde conforme al reglamento de propiedad intelectual de la institución; (*nombre de los participantes*) y doy (damos) mi (nuestro) consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual”



César Augusto Burgos  
Anchundia



Ana Elizabeth Cruz Lindao

# EVALUADORES



**MBA. PABLO SORIANO**  
PROFESOR DE LA MATERIA



**MBA. PABLO SORIANO**  
PROFESOR TUTOR

## RESUMEN

El agua es uno de los recursos con mayor demanda en la sociedad, y en nuestro país, se considera como un componente fundamental en el logro de los objetivos propuestos dentro del Plan Toda una Vida, por su incidencia en un ambiente más saludable. La presente investigación, toma como caso de estudio, la gestión comercial y financiera de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A., que debe sistematizar y estandarizada sus procesos, para lograr que sean sostenibles y líquidos, que aporten al desarrollo comunitario bajo la prestación de los servicios de agua potable y alcantarillado. La finalidad de esta investigación es el análisis de la situación actual de los procesos dentro de la gestión comercial de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A. bajo diversas metodologías, como el Design Thinking y Balanced Scorecard. Los resultados que se obtuvieron resaltan la necesidad de incrementar los procesos de gestión comercial y financiera para la eficiencia en la recaudación y facturación. Se obtiene como conclusión que bajo indicadores de gestión, la empresa puede reducir brechas de sus costos e incrementar nuevas conexiones para acceder de manera continua a lugares donde no se presta el servicio de agua potable y alcantarillado.

**Palabras claves:** Balanced Scorecard, Design Thinking, Gestión Comercial, Gestión Financiera

## **ABSTRACT**

*Water is one of the resources with the highest demand in society, and in our country, it is considered as a fundamental component in the achievement of the objectives proposed within "Toda una Vida" Plan, due to its impact on a healthier environment. The present investigation takes as a case study the commercial and financial management of Innovaciones del Pacífico SA, which must systematize and standardize its processes, so that they are sustainable and liquid that contribute to community development under the provision of the services of drinking water and sewerage. The purpose of this research is the analysis of the current situation of the processes within the commercial management of the company Innovaciones del Pacífico S.A. under various methodologies such as Design Thinking and Balanced Scorecard. The results obtained highlight the need to increase commercial and financial management processes for efficiency in collection and billing. The conclusion is that, under management indicators, the company can reduce its cost gaps and increase new connections to continuously access places where the potable water and sewerage service is not provided.*

**Keywords:** Balanced Scorecard, Design Thinking, Commercial Management, Financial Management

# ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	I
ABSTRACT.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS.....	V
ÍNDICE DE TABLAS.....	VI
CAPÍTULO 1.....	1
1. Introducción.....	1
1.1. Descripción del problema.....	2
1.2. Justificación.....	3
1.3. Objetivos.....	4
1.3.1. Objetivo General.....	4
1.3.2. Objetivos específicos.....	4
1.4. Marco teórico.....	5
1.4.1. Empresas públicas.....	6
1.4.2. Design Thinking.....	7
1.4.3. Co-creación del Valor agregado.....	7
1.4.4. Planeación estratégica.....	8
1.4.5. Lean Thinking.....	8
1.4.6. Balanced Scorecard.....	9
CAPÍTULO 2.....	10
2. METODOLOGÍA.....	10
2.1. Desarrollo de instrumentos de investigación.....	10
2.1.1. Entrevistas.....	13
2.1.2. Encuestas.....	13
2.1.3. Documental.....	13
2.1.4. Observación.....	14
2.1.5. Planificación para el procesamiento de datos.....	14
2.2. Análisis macro y micro del sector de la empresa.....	15
2.2.1. Facturación.....	16
2.2.2. Recaudación.....	16
2.2.3. Canales de Recaudación.....	17
2.2.4. Gestión de Cartera.....	17



2.2.5. Gestión Financiera. ....	19
2.3. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas). ....	20
2.4. Análisis de la cultura organizacional. ....	20
2.5. Análisis Financiero de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A. ....	21
3. RESULTADO Y ANÁLISIS. ....	23
3.1. Análisis de los datos. ....	23
3.2. Presentación de resultados. ....	23
3.2.1. Exposición referente a las encuestas. ....	23
3.2.2. Exposición referente a las encuestas con escala de Likert. ....	28
3.2.3. Exposición del análisis financiero comparativo. ....	34
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ....	37
4.1. Balanced Scorecard. ....	37
4.2. Análisis financiero comparativo. ....	40
4.3. Conclusiones. ....	46
4.4. Recomendaciones. ....	47
BIBLIOGRAFÍA ....	48
APÉNDICE A. ....	49
APÉNDICE B. ....	50
APÉNDICE C. ....	52

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Proceso de Evaluación de Resultados.....	12
<b>Figura 2:</b> Distribución de ingresos operacionales .....	16
<b>Figura 3:</b> Evolución de Recaudo .....	17
<b>Figura 4:</b> Comparativo Ingresos vs. Cobros.....	17
<b>Figura 5:</b> Proceso de atención al usuario (Criterio % Obtenido).....	19
<b>Figura 6:</b> Gestión operacional .....	19
<b>Figura 7:</b> Comparativo de ingresos operacionales.....	20
<b>Figura 8:</b> Pregunta sobre la importancia de la labor dentro de la empresa .....	24
<b>Figura 9:</b> Pregunta sobre Plan de capacitaciones por competencias .....	24
<b>Figura 10:</b> Pregunta acerca de la estabilidad laboral. ....	25
<b>Figura 11:</b> Pregunta sobre el modelo de gestión actual de la empresa acorde a metas propuestas. ....	26
<b>Figura 12:</b> Pregunta sobre el modelo de gestión actual de la empresa acorde a la visión estratégica institucional. ....	26
<b>Figura 13:</b> Pregunta sobre el sistema de gestión comercial y financiero utilizado por la empresa. ....	27
<b>Figura 14:</b> Pregunta sobre crecimiento personal y profesional.....	28
<b>Figura 15:</b> Pregunta sobre el propósito empresarial.....	29
<b>Figura 16:</b> Pregunta sobre la estructura empresarial. ....	30
<b>Figura 17:</b> Pregunta sobre la relación interpersonal dentro de la empresa. ....	31
<b>Figura 18:</b> Pregunta sobre recompensas e incentivos que otorga la empresa. ....	32
<b>Figura 19:</b> Pregunta sobre el liderazgo empresarial.....	33
<b>Figura 20:</b> Pregunta sobre el uso de las TICs dentro de la empresa.....	34

## **ÍNDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1:</b> Matriz Metodológica de Objetivos.....	10
<b>Tabla 2:</b> Activos de la empresa .....	21
<b>Tabla 3:</b> Pasivos de la empresa .....	22
<b>Tabla 4:</b> Patrimonio de la empresa .....	22
<b>Tabla 5:</b> Patrimonio Comparativo Innovaciones del Pacífico S.A.....	35
<b>Tabla 6:</b> Rendimiento por Cobros Comparativo Innovaciones del Pacífico S.A.....	35
<b>Tabla 7:</b> Rendimiento por Apalancamiento de Innovaciones del Pacífico S.A. ....	35
<b>Tabla 8:</b> Rendimiento Operacional de Innovaciones del Pacífico S.A. ....	36
<b>Tabla 9:</b> Balanced Scorecard de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A. ....	38
<b>Tabla 9:</b> Matriz estratégica -Indicadores de gestión dentro del Balanced Scorecard.....	39
<b>Tabla 10:</b> Estado De Pérdidas y Ganancias.....	40
<b>Tabla 11:</b> Flujo de efectivo acumulado.....	44

# CAPÍTULO 1

## 1.Introducción

La Constitución del Ecuador promulgada en el año 2008 establece que los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales poseen la competencia para garantizar el acceso a los servicios de agua potable, por intermedio de empresas públicas, lo cual les permite administrar los recursos hídricos, considerados como bien público, de forma eficiente y legal, permitiendo que la sociedad obtenga un servicio de calidad y calidez, por lo cual, se regulará toda actividad que afecte la cantidad y calidad del agua, fuentes y zonas de recargas del agua y su ecosistema.

Bajo estas premisas, Innovaciones del Pacífico S.A. se consolidada como una compañía estructurada como economía mixta, que presta los servicios de agua potable y alcantarillado en el cantón Samborondon; esto se debe a la delegación exclusiva realizada a su favor por el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal a través de un convenio de delegación para la prestación de los servicios.

El diagnóstico a la gestión comercial y financiera debe ser priorizada ante la exigencia de la sociedad ante los procesos de recaudación por parte de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A.; la operación de sus procesos necesitan un adecuado estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tendrá el giro de negocio en el mediano y largo plazo; definiendo criterios que sean aceptados por la institución para cualificar su operación y sus indicadores de desempeño puedan ser medibles y cuantificables.

El presente trabajo aporta de manera relevante a la empresa, ya que un diagnóstico y análisis de sus procesos de gestión comercial, conjuntamente con la financiera, permitirá identificar los factores que afectan el proceso de recaudo y facturación, proponiendo estrategias de mejora.

## **1.1. Descripción del problema**

La compañía desde el año 2018 tiene problemas con el flujo de efectivo, el cual se origina que los 15 primeros días del mes tiene abundante cambio de efectivo, mientras el resto del mes no tiene el mismo cambio de efectivo, esto se debe al mal proceso de recaudo que se está utilizando, como falta de forma de pago directos como Convenios con bancos (Pago directos, débitos, servicios en línea), esto se está procesando, pero el cliente no cree debido a que no hay un sistema en línea entre bancos y la compañía. Otro de los problemas que se nos presenta es dejar que los clientes de la vía Samborondón acumulen dos planillas, esto ocasiona que la compañía no tenga un recaudo importante en su debido tiempo, en esta parte también nos tocaría tocar los procesos comerciales, deberíamos cambiar fechas de facturación y reubicación de usuario en diferentes para lograr un mejor recaudo y mejorar el cambio de flujo de efectivo. Por lo expuesto, INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. ha carecido de una planificación y manejo gerencial, sustentado por la deficiente prestación del servicio de agua potable y alcantarillado, atención al usuario de pésima calidad, reclamos permanentes, excesiva cartera vencida, entre otras; carencias percibidas por los usuarios del servicio, fomentando la mala imagen de la institución.

Otra situación compleja dentro de la entidad es la poca eficiencia en sus procesos de recaudación; en promedio durante el año 2018, la recaudación frente a la facturación fue aproximadamente del 63% según información proporcionada por la Dirección Financiera de la INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. Este porcentaje de recaudo se encuentra en los niveles de eficiencia aceptables, pero bajos en comparación al año 2017, ya que el indicador (recaudación/facturación) se gestiona en un 85% como umbral mínimo. A esto se adiciona, que las tarifas aplicadas presentan altas quejas, ya sea por no estar sujetas a un estudio técnico que determine los costos reales. Los porcentajes comparativos señalados deben considerarse como señal de advertencia para emprender acciones que mejoren los procesos de la gestión comercial y financiera.

La investigación propone compilar información fundamental que identifique las falencias en los procesos dentro de la gestión comercial de la institución, evidenciando aquellas

que ameriten mejorarse, estudiando sus estados financieros que determinen lineamientos y directrices para una gestión de cobranza sostenible.

Para la presente investigación se analizará la gestión comercial de la empresa INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A., para lo cual se determinarán las diferentes problemáticas que posee el área dentro del proceso de recaudación a los clientes. El trabajo incluye el diagnóstico de la documentación y procesos dentro de los Departamentos de Finanzas: estados financieros; y Departamento Comercial: facturación, fechas de vencimientos de cobro de los clientes, nuevas formas de recaudación mediante la metodología Design Thinking, para lo cual se estima un proceso de 5 meses debido a la cantidad de información que debe ser levantada, analizada y procesada para la obtención de datos reales que mejore la política de prestación de servicio a usuarios.

Los beneficiarios de la presente investigación serán los usuarios a quienes la institución presta sus servicios de agua potable y alcantarillado, debido a que se realizara una reestructuración en base a lo que demandan sus usuarios, brindando más herramientas para que procedan a realizar sus pagos, por otro lado, también se beneficiarían los proveedores ya que se establecerán políticas claras sobre sus cobros, tiempo de espera entre otros.

## **1.2. Justificación**

La empresa Innovaciones del Pacífico S.A. dota del líquido vital a la población del cantón Samborondon de manera deficiente, lo que causa que no cumpla con metas establecidas en su recaudación, permitiendo la baja disposición de recursos para su operación eficiente, además de reflejar aspectos fundamentales como la deficiente atención al usuario y su gestión de facturación y recaudación.

La inexistencia de políticas claras no permite brindar al usuario la prestación de servicios de agua potable de calidad; la ineficiente gestión de facturación y recaudación que deriva en la disminución de sus recursos, generando en la sociedad un comportamiento inaceptable. Por consiguiente, la presente investigación se genera para implementar un

análisis de los procesos de gestión comercial y financiera que incremente los recursos, para lo cual se justifica la ejecución del estudio.

Los resultados que se esperan obtener en el análisis de sus procesos permitirán que incrementen los recursos económicos para ofrecer a los usuarios del servicio continuidad, posibilitando una mayor cobertura.

Cabe indicar que la investigación aportará a la institución de manera sustancial, ya que se diagnosticará los factores que afectan a las unidades de Gestión Comercial y Gestión Financiera mediante la aplicación de metodología.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Analizar la situación actual de la empresa INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. bajo una metodología Design Thinking y Balanced Scorecard para la mejora de sus procesos dentro de la gestión comercial y financiera.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Realizar un análisis a través de la metodología Design Thinking por medio de entrevistas, encuestas, focus group que brinden información relevante del desempeño de los procesos de la empresa INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A.. para la mejora de sus procesos de gestión comercial y financiera.
2. Analizar por medio de un diagrama de causa y efecto la información recolectada que provocaron los problemas durante el periodo 2017-2018 para la mejora de sus procesos de gestión comercial y financiera.
3. Elaborar un Plan de mejora a través del Balanced Scorecard que integre los procesos de gestión comercial y financiera durante el periodo 2019 para la mejora de sus procesos de gestión comercial y financiera.

#### **1.4. Marco teórico.**

Acorde a Lee y Jouravlev (1992) se denomina agua potable o de consumo humano y animal aquella que puede ser consumida sin restricción alguna o riesgo de contraer algún tipo de enfermedad debido a los procesos de purificación y filtrado de purezas, siendo un recursos de vital importancia.

Sin embargo, este recursos debe pasar por ajustes para que el agua sea de calidad y apta para el consumo humano, libre de químicos y altas concentraciones de compuestos fitosanitarios (Veiga, 2012, pág. 14).

Respecto al sistema de distribución de agua potable, Ardila (2007) señala que todo sistema que preste sus servicios de distribución de agua potable deberá ajustarse a las normas y estándares locales e internacionales.

Ante la gestión del agua, el autor Domínguez (2014) menciona que la gestión se encarga de ejecutar las actividades para la operación, mientras que la administración abarca dirigir, gobernar, ordenar u organizar una determinada situación. Esta aseveración se basa en que toda gestión de agua se consolida como el conjunto de acciones que administre, comercialice, y preste su servicio respecto a agua potable, para lo cual se requiere de un marco legal vigente y claro, políticas con enfoque en el buen vivir y el uso eficiente de las herramientas o recursos.

El área de crédito y cobranza es fundamental dentro de una organización. Esto se relaciona de manera directa con las finanzas, es decir los ingresos, de la compañía y el capital de trabajo Antes de una venta o prestación de servicios bajo crédito se debe decidir:

- Quién se va a beneficiar del crédito
- Monto que puedo otorgarle
- Plazo que puedo otorgarle el crédito para el respectivo cobro de valores

La gestión comercial se considera un elemento fundamental dentro de la estructura organizacional de las empresas, sin embargo, la causa que genera una mala gestión comercial es la falta de liquidez que posee la empresa debido a las limitaciones en la



toma de decisiones por parte de la dirección para la evaluación del riesgo de financiar temporalmente a sus clientes y la regulación para procurar el pago oportuno de las carteras vencidas, por lo tanto “el dinero es el símbolo para el trabajo y conocimiento” (Revelo, 2013).

Cada empresa administra bajo sus políticas y procedimientos, pero todas enfrentan los mismos problemas: que sus clientes cancelen de manera tardía la prestación de un servicio, no cancelen o que un cliente no pueda cancelar. Acorde a López, Contreras & Espinoza (2011), el problema básico con la cual persiste toda empresa, es la cartera vencida, la misma que afecta de manera directa a la liquidez en la gestión financiera y comercial de la empresa, por lo cual, todo administrador o gestor debe acudir al desarrollo de estrategias que reduzcan esos porcentajes de dinero flotante, citando algunos ejemplos: incremento de clientes, nuevas políticas de crédito, incremento en el ahorro interno, entre otras.

Una empresa siempre tendrá oportunidades para mejorar sus procesos sistemáticos, a nivel crítico y empírico, lo cual conlleva al estudio de fenómenos o eventos concretos que se susciten en la cadena de procesos. La incorporación de diferentes herramientas como Design Thinking (Brown T. , 2008; Brown T. , 2019a; Brown T. &, 2010), la planeación estratégica (Manjarrez, 2007), y el Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2000; Kaplan & Norton, 2000), permiten que la gestión de los procesos sea eficiente a través del análisis de factores críticos que solo se pueden apreciar de mejor manera con la utilización de alternativas metodológicas ya citadas.

#### **1.4.1. Empresas públicas.**

En los años 70's, Ecuador se crea las empresas públicas de servicios con el fin de brindar atención integral de forma directa a las necesidades de la sociedad ecuatoriana, con un enfoque descentralizado de funciones del Estado, en diversos aspectos como: agua potable, alcantarillado y saneamiento, energía eléctrica, recolección de desechos sólidos.

Actualmente, estas empresas poseen inconvenientes debido al crecimiento exponencial de los habitantes de cada ciudad, proporcionando diversos problemas sanitarios,

reducción de la producción del servicio, falta de planificación o conocimiento en gestión de procesos entre otras.

### 1.4.2. Design Thinking

El Design Thinking surgió por parte de Tim Brown (2008), ejecutivo principal de IDEO Enterprise, popularizado en el 2009 como una metodología que lleva el pensamiento de diseño al ámbito gerencial, adoptado por el trabajo en equipo para conocer las necesidades de los usuarios, conllevando a soluciones estratégicas ante los problemas empresariales que se pueden suscitar.

Enfocado en comprender las necesidades a través de la participación activa de los usuarios dentro del proceso de diseño, bajo cinco pasos:

- **Empatía:** análisis de la demanda del entorno, comprensión de las mismas, generando una lista de problemas que necesitan solución desde la óptica del usuario.
- **Definición:** clasificación de la información recopilada, descartando lo innecesario o repetitivo, permitiendo agrupar los problemas para el planteamiento de soluciones inmediatas.
- **Idear:** una vez agrupada la información recolectada, se diseña un modelo que desarrolle diferentes conceptos (como mapas mentales). Esto permite generar ideas para obtener resultados positivos.
- **Prototipar:** desarrollar prototipos para probar el funcionamiento del modelo ideado. Esta fase se entrelaza con la fase de testeo debido a la retroalimentación luego de las pruebas de campo.
- **Testear:** el prototipo debe ser testeado ante los usuarios, quienes realizarán el feedback respectivo. Esto permite interactuar con los usuarios para la mejora continua de los procesos.

### 1.4.3. Co-creación del Valor agregado

Cuando se menciona la co-creación del valor agregado, nos referimos a la colaboración que tiene el usuario, los colaboradores y proveedores en el diseño de soluciones para la

mejora continua de los procesos institucionales. Esta metodología será útil si la organización o institución involucra sus procesos descentralizados para generar valor agregado a sus procesos, permitiendo la recolección de información de las personas involucradas en las mismas, y poder obtener desde diferentes puntos de vista, una lista de problemas que no pueden ser observadas por la alta gerencia, y agrupadas, obtener diferentes soluciones que enriquezcan las diferentes fuentes que generen valor agregado.

#### **1.4.4. Planeación estratégica**

La planeación estratégica es todo proceso que expone ciertas características de una empresa, tales como: la visión y misión institucional; lo que conlleva a un análisis de su situación externa e interna a través de los objetivos estratégicos. La planeación estratégica se puede definir como el conjunto de diferentes acciones que se plantean para el análisis de problemas descritos, propone soluciones para su optimización, y determinan la responsabilidades dentro de cada proceso para la asignación de recursos que mejoren significativamente los objetivos estratégicos de la organización a través del seguimiento y control de los mismos.

#### **1.4.5. Lean Thinking**

Esta técnica tiene su origen sobre la filosofía presentada por el ingeniero japonés Kaoru Ishikawa en la cual establece dos funciones para procesos más eficientes: la mejora continua, conocida como KAIZEN, y la mejora radical, conocida como KAIKAKU.

Estos procesos se fundamentan en:

- Determinar el valor que posee la institución para el usuario o cliente.
- Identificar los procesos que aportan a cada etapa.
- Analizar las etapas que generan “desperdicios”.
- Gestionar la información de manera eficiente.

#### **1.4.6. Balanced Scorecard**

El Balanced Scorecard se desarrolla como una solución a los diferentes problemas de las instituciones como la comunicación, integración de los procesos, y alineación de las jerarquías con las unidades de negocio, sus equipos, las tecnologías de la información y comunicación, para evaluar estrategias que generen un impacto positivo dentro del mismo.

Autores como Marín (2010) señalan que “El Balanced Scorecard es el desarrollo de una metodología eficiente y eficaz para la administración de estrategias empresariales, lo que permite visualizar la situación actual de la organización, medir las operaciones que se realizan bajo el concepto de indicadores para tomar decisiones acertadas que logren alcanzar los objetivos estratégicos propuestos”.

# CAPÍTULO 2

## 2. METODOLOGÍA

La investigación es de enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, con el objetivo de identificar las necesidades de la empresa prestadora de servicios de agua potable y alcantarillado Innovaciones del Pacífico S.A. mediante diferentes herramientas que detecten la situación actual del mismo y sus competencias para una mejora en la integración operativa de sus procesos.

Para ampliar la perspectiva de la investigación, se analizó la opinión tanto de la cadena de mando, sus operarios y colaboradores, como de los usuarios del servicio que brinda la empresa. Los siguientes aparatos describen las herramientas que se utilizaron para la obtención de los objetivos propuestos en la investigación.

### 2.1. Desarrollo de instrumentos de investigación.

Los instrumentos de investigación que han sido utilizados durante la planificación del proyecto fueron de metodología cualitativa para la identificación de características o parámetros de evaluación y de metodología cualitativa para el análisis de los factores críticos, así como el uso de documentos y archivos (investigación documental), descrito en la tabla 2.1.

**Tabla 1:** Matriz Metodológica de Objetivos

<b>METODOLOGIA UTILIZADA</b>	<b>OE1.</b> Realizar un análisis a través de la metodología Design Thinking por medio de entrevistas, encuestas, focus group que brinden información relevante del desempeño de los procesos de la empresa Innovaciones Pacífico S.A.	<b>OE2.</b> Analizar por medio de un diagrama de causa y efecto la información recolectada que provocaron los problemas durante el periodo 2017-2018	<b>OE3.</b> Elaborar un Plan de mejora para que la empresa mejore los procesos de gestión comercial durante el periodo 2019
<b>Metodología 1:</b> Investigación Exploratoria: Conocer la situación actual de la empresa, detectar problemas iniciales y oportunidades de mejora en la gestión comercial. Para ello necesitaremos realizar:	X		

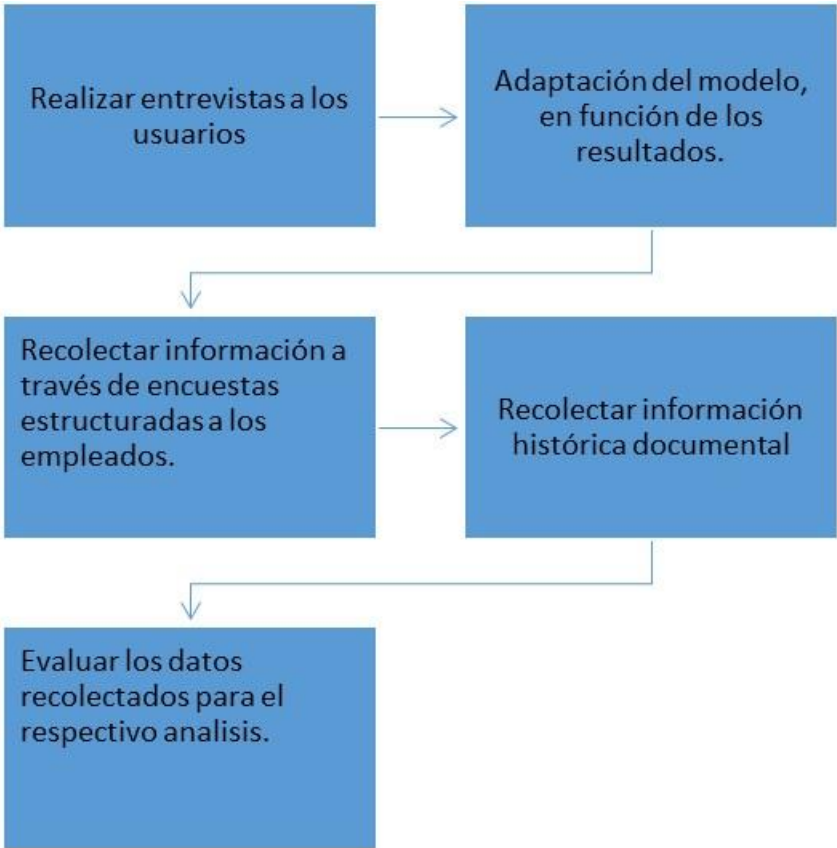
<p>• <b>Entrevista no Estructurada</b> será realizada a una muestra de clientes, en la cual se consultará sobre las actividades de la empresa. Esta nos permitirá conocer características específicas de los procesos de la empresa, y conocer diferentes perspectivas de la información requerida.</p> <p>• <b>Observación:</b> nos proporcionará información adicional sobre los procesos que lleva la empresa.</p>			
<p><b>Metodología 2:</b> Investigación Concluyente: tiene como objetivo realizar un test que verifique las actividades específicas realizadas en el proceso de investigación exploratoria anterior. Para lograr aquello necesitaremos realizar:</p> <p>• <b>Encuestas estructuradas:</b> dirigidas al personal de la empresa, cada área de la empresa tendrá una estructura diferente para recopilar información en base a sus puestos de trabajo.</p> <p>• <b>Análisis de las encuestas:</b> de esta manera podremos detectar los problemas que tiene la organización y sus causas.</p>	X		
<p><b>Metodología 3:</b> Análisis de organizacional: con la información recopilada dentro de la área de gestión comercial y de los usuarios del servicio prestado por la organización, y documentación de soporte, podremos diagnosticar la situación actual de la empresa de manera general. Las principales herramientas que evaluaremos son:</p> <p>• <b>Matriz FODA</b>  • <b>Cadena de valor</b>  • <b>Diagrama de Causa y Efecto</b></p> <p>Entre otras herramientas que surgirán a medida que avancemos con el desarrollo del proyecto.</p>	X	X	
<p><b>Metodología 4:</b> es necesario dar seguimiento y control de las estrategias que se planteen, por lo cual se necesitarán diferentes herramientas que permitan desarrollar lo propuesto, tal como:</p> <p>• <b>Balanced Scorecard:</b> el cuadro de mando integral nos permitirá monitorear las metas para cumplir con el Plan Estratégico de la empresa.</p>		X	X

Elaborado por: autores del documento.

La investigación cualitativa proporciona conocimientos del entorno donde se desarrolla el problema de estudio mientras que la investigación cuantitativa cuantifica la recolección de datos para su análisis estadístico y resultados que serán tratados en el mismo mediante las diferentes herramientas administrativas, financieras y de control.

La investigación exploratoria tiene como finalidad descubrir nuevas alternativas de solución basado en características que se hayan recolectado, mientras que la investigación concluyente analiza los datos cuantitativos extraídos o recolectados. Ambos surgen de una encuesta y entrevista realizada al personal de la empresa y usuarios respectivamente, la cual determinará la mejora continua que se debe fomentar dentro de los procesos de gestión comercial y financiera.

Para la recolección de datos se optó por un proceso sencillo que evidencie la evaluación de las características del problema en los procesos de gestión comercial y financiero:



**Figura 1:** Proceso de Evaluación de Resultados

Elaborado por: autores del documento.

A continuación se detalla para mejor comprensión los procesos que se consideraron para la recolección de datos.

### **2.1.1. Entrevistas**

Esta técnica de recolección de datos tiene como objetivo brindar información de características requeridas para la mejora continua de los procesos de gestión, para lo cual se consideró a los usuarios del servicio que provee la empresa Innovaciones del Pacífico S.A.

Estas entrevistas se realizaron bajo un proceso semiestructurado, flexible y efectivo (Bernal, 2010); realizadas de manera presencial a 30 personas, que oscilan entre los 35 y 65 años de edad, con un promedio de duración aproximado de 15 minutos.

### **2.1.2. Encuestas**

Esta técnica de recolección de datos tiene como objetivo proporcionar información bajo ciertos criterios expresados, utilizando la escala de Likert (1932) para la mejora continua de los procesos de gestión, considerando como muestra poblacional a los empleados de los procesos involucrados, comercial y financiero, de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A.

Estas entrevistas se realizaron bajo un proceso estructurado; realizadas de manera presencial a 15 personas, que oscilan entre los 25 y 40 años de edad, con un promedio de 10 preguntas y duración aproximada de 5 minutos.

### **2.1.3. Documental**

La técnica de recolección de datos documental nos permitió establecer datos financieros para realizar un análisis situación entre los periodos 2017 y 2018. Los documentos más relevantes son:

1. Estados financieros de los periodos 2017 – 2018
2. Rendición de cuentas de los periodos 2017 – 2018



### 3. Manual de procesos

#### **2.1.4. Observación**

La observación permite al investigador evidenciar el comportamiento del entorno organizacional, contrastando lo expuesto dentro de las entrevistas y encuestas con la percepción y juicio del mismo.

#### **2.1.5. Planificación para el procesamiento de datos.**

Para realizar el procesamiento de los datos que se obtenga con las diferentes técnicas antes descritas, se debe seguir ciertos lineamientos o pasos que permita el correcto análisis de la información:

**1. Revisión de la información recolectada:** consiste en la detección oportuna de errores u omisiones durante la extracción de información no relevante.

**2. Codificación de la información:** consiste en la asignación de códigos a las alternativas de respuesta que facilite la tabulación de las mismas (escala de Likert, entre otras).

**3. Categorización de la información:** consiste en determinar diferentes grupos o clases para un análisis estructurado.

**4. Tabulación:** proceso en el cual se da a conocer de forma modal los datos de una variable por categoría asignada.

**5. Análisis de los datos:** presentación de los datos de manera resumida, sean estos por diagramas, gráficos, entre otros.

**6. Interpretación de los resultados:** proceso para establecer conceptualmente los resultados provistos por el análisis de datos.

## 2.2. Análisis macro y micro del sector de la empresa.

Los servicios de agua potable y alcantarillo que ofrece Innovaciones del Pacífico S.A. se encuentra normalizado bajo un conjunto leyes, reglamentos, normas, disposiciones, contrato y documentos externos que se encuentran controlados y a disposición como lo establece la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP). Su misión es la de aportar al desarrollo sostenible de la sociedad mediante el abastecimiento de servicios de agua potable y alcantarillado con la cantidad y calidad justa, que garantice la salud y bienestar común, desarrollando una planificación de sus operaciones que mantenga su funcionalidad y asegure los objetivos como prestador de estos servicios.

Entre las Normas Generales de Calidad con la cual Innovaciones del Pacífico S.A. se estructura para el manejo eficiente de la prestación de sus servicios son:

- Norma ISO 9000:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario”
- Norma ISO 9001:2015 “Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos”
- Norma ISO 9004:2010 “Gestión para el éxito sostenido de una Organización. Enfoque de Gestión de la calidad”

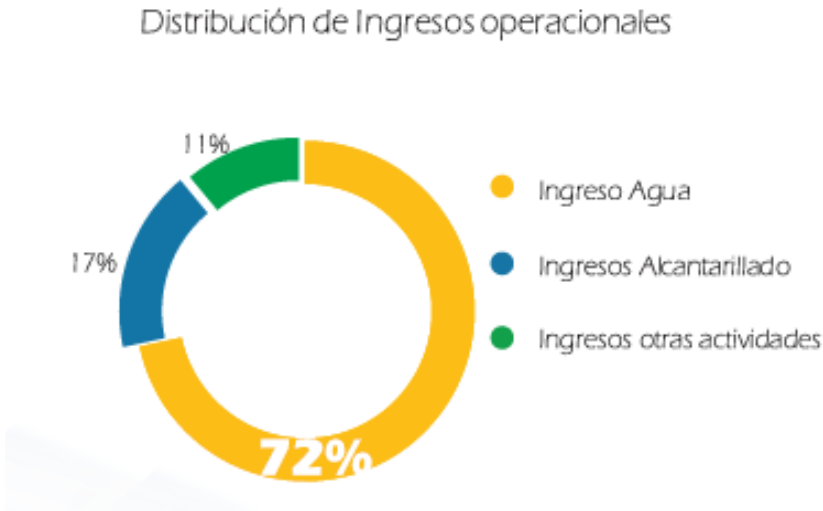
Las Normas y Leyes Específicas de Ámbito Nacional y Local incluyen leyes, decretos, resoluciones, entre otras; Innovaciones del Pacífico S.A. identifica y controla su información bajo el procedimiento **PO\_02 “Información Documentada”**, además de los reglamentos expedidos por la Contraloría General del Estado que garantice los procedimientos y manejo de la información pública como parte del Estado.

Adicional, Innovaciones del Pacífico S.A. rige su prestación de servicio de agua potable bajo la Norma Técnica Ecuatoriana, INEN 1108:2014. Sin embargo, no posee estrategias que beneficien la recaudación de la cartera vencida, situación registrada en los libros contables de la organización, se definirá el flujo de los procesos de manera eficiente acorde a lo demandado por los usuarios mediante el método Design Thinking, para que la empresa posea una acertada recaudación y cobro de su cartera, mejora en la entrega de notificaciones, base de datos telefónicos de usuarios, y reestructuraciones oportunas

de deudas, motivos por los cuales el estudio contribuye a la mejora estratégica partiendo de los recursos disponibles, sin la existencia de desestabilidad financiera organizacional.

**2.2.1. Facturación.**

Acorde al informe anual del año 2018, INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. superó sus expectativas de facturación de los servicios que presta, con incremento de un 2% en relación al año 2017, generando USD\$ 19,774 miles.

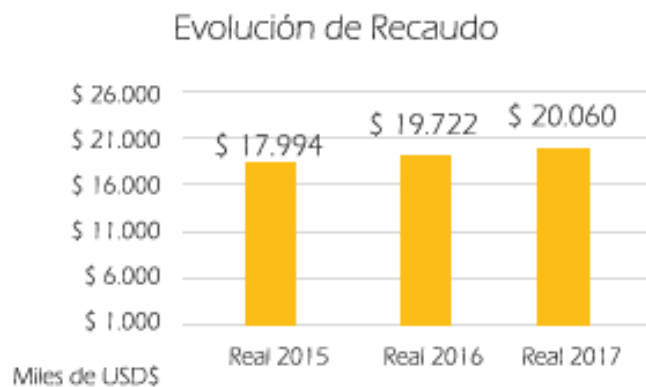


**Figura 2:** Distribución de ingresos operacionales  
**Fuente:** Informe Anual INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. (2017).

**2.2.2. Recaudación.**

En el mismo año, se recaudó un equivalente de USD\$ 20,06 millones, 2% más en relación al 2017, con un 98% de usuarios cumplidos, los cuales se distribuyen de la siguiente forma:

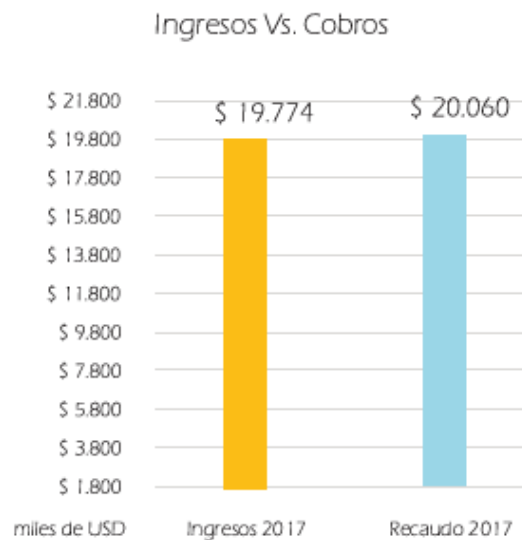
- 95% de lo recaudado corresponde al cantón Daule
- 82% de lo recaudado corresponde al cantón Daule



**Figura 3:** Evolución de Recaudo  
**Fuente:** Informe Anual INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. (2017).

### 2.2.3. Canales de Recaudación.

Adicional, existe un incremento del canal de recaudación a través de entidades financieras del 5% en relación al año 2017; es decir, el 88% del recaudo se genera a través de ventanillas de las entidades financieras, y el 12% restante a través de las ventanillas de la institución.

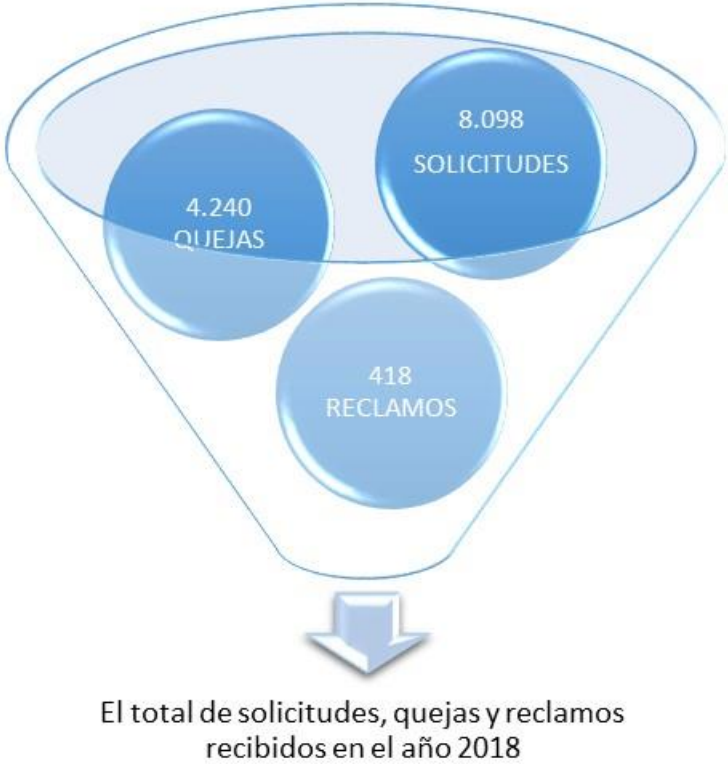


**Figura 4:** Comparativo Ingresos vs. Cobros  
**Fuente:** Informe Anual INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. (2017).

### 2.2.4. Gestión de Cartera.

La gestión de cartera al cierre del año 2018 fue alrededor de \$ 648,000, estableciendo un incremento del 15% respecto al año 2016.

En cuanto a la atención al usuario, durante el año 2018 incrementaron las quejas en 1% respecto al año 2017 debido a reboses de alcantarilla provocadas por la época invernal suscitada. Sin embargo, los reclamos de agua potable disminuyeron en un 40% aproximadamente como resultado de una gestión personalizada ante solicitudes de valores altos de pago.



**Figura 4:** Proceso de atención a documentos ingresados  
**Fuente:** Informe Anual INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A.



**Figura 5:** Proceso de atención al usuario (Criterio % Obtenido)  
**Fuente:** Informe Anual INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A.

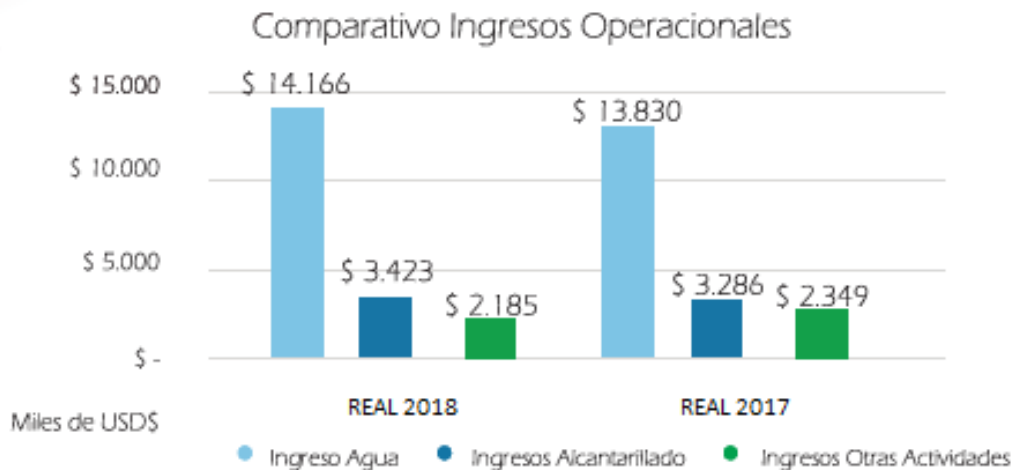
### 2.2.5. Gestión Financiera.

Los ingresos operacionales alcanzaron solo un 2% en lo que fue el año 2018, descritos en la siguiente figura:



**Figura 6:** Gestión operacional  
**Fuente:** Informe Anual INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A.

Adicional, se muestra un comparativo de ingresos operacionales entre los periodos 2017 y 2018.



**Figura 7:** Comparativo de ingresos operacionales  
**Fuente:** Informe Anual INNOVACIONES DEL PACÍFICO S.A. (2017).

### 2.3. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).

El análisis FODA procede con la identificación de ciertos parámetros, que luego se clasificaran acorde a una evaluación previa dentro de: fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas.

Este análisis ayudar a planificar acciones para aprovechar las oportunidades presentadas, preparar estrategias ante posibles amenazas, disminuir las debilidades y apoyarnos en las fortalezas para lo descrito anteriormente, clasificados de la siguiente forma:

1. Entorno interno: fortalezas y debilidades.
2. Entorno externo: oportunidades y amenazas

### 2.4. Análisis de la cultura organizacional.

Para el autor Fernando D'Alessio (2008), las empresas poseen dos factores estratégicos que les permite alcanzar un nivel dentro del mercado, como los son la misión y la visión. La preparación de estos factores corresponde a las siguientes características:

1. Necesidad de los clientes.
2. Grupo de clientes.
3. Tecnología y modelo de producción

Adicional, la misión y visión pretende mantener a una empresa a largo plazo, para lo cual, estas deben ser:

1. Sencillas y precisas
2. Claras en su contenido
3. Motivacionales para el futuro
4. Compromiso efectivo de quienes conforman la empresa
5. Evidencia de los procesos en largo plazo

## 2.5. Análisis Financiero de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A.

Considerando los objetivos que se toman en consideración dentro del Cuadro de Mando Integral, sección perspectiva financiera, se analiza la siguiente información organización:

**Tabla 2:** Activos de la empresa

<b>ACTIVOS</b>	<b>AÑO 2017 EN USD</b>	<b>AÑO 2018 EN USD</b>	<b>ANÁLISIS PORCENTUAL</b>
EFFECTIVO	24.732,16	30.245,10	18,23%
ACTIVOS FINANCIEROS	430.452,00	480.124,00	10,35%
INVENTARIO	520.478,36	541.025,14	3,80%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	1.250.100,35	1.378.478,17	9,31%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>2.225.762,87</b>	<b>2.429.872,41</b>	<b>8,40%</b>

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** Innovaciones del Pacífico S.A.



**Tabla 3:** Pasivos de la empresa

<b>ACTIVOS</b>	<b>AÑO 2017 EN USD</b>	<b>AÑO 2018 EN USD</b>	<b>ANÁLISIS PORCENTUAL</b>
PASIVOS CORRIENTES	654.741,02	725.125,00	9,71%
PASIVOS NO CORRIENTES	414.528,78	425.047,00	2,47%
TOTAL PASIVO	1.069.269,80	1.150.172,00	7,03%

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** Innovaciones del Pacífico S.A.

**Tabla 4:** Patrimonio de la empresa

<b>ACTIVOS</b>	<b>AÑO 2017 EN USD</b>	<b>AÑO 2018 EN USD</b>	<b>ANÁLISIS PORCENTUAL</b>
CAPITAL	25.000,00	25.000,00	0,00%
GANANCIAS ACUMULADAS	347.147,58	478.589,45	27,46%
TOTAL PATRIMONIO	372.147,58	503.589,45	26,10%

**Elaborado por:** Autores

**Fuente:** Innovaciones del Pacífico S.A.

# CAPÍTULO 3

## 3. RESULTADO Y ANÁLISIS

Este capítulo sirve como herramienta para el desarrollo de la propuesta, la cual permitirá cumplir con el objetivo final para la mejora de los procesos de gestión comercial y financiero.

### 3.1. Análisis de los datos

El análisis de los datos corresponde a la etapa de investigación que decide si las hipótesis se aceptan o se rechazan. El correcto análisis e interpretación de sus resultados contribuye a considerar efectos positivos para el estudio, entre las cuales tenemos:

- Ajuste de imprecisiones de la idea general que se posee sobre el problema planteado.
- Determina información relevante para el planteamiento como propuesta de mejora.
- Los resultados obtenidos dan soporte para el proceso de estudio.

### 3.2. Presentación de resultados

Los gráficos y tablas de datos descritos se desarrollan para la presentación visual de un conjunto de datos de tipo cuantitativo y cualitativo.

Los gráficos que se describen a continuación aportan a la observación minuciosa del comportamiento de las variables, su tendencia y representaciones en una serie de números determinados.

#### 3.2.1. Exposición referente a las encuestas.

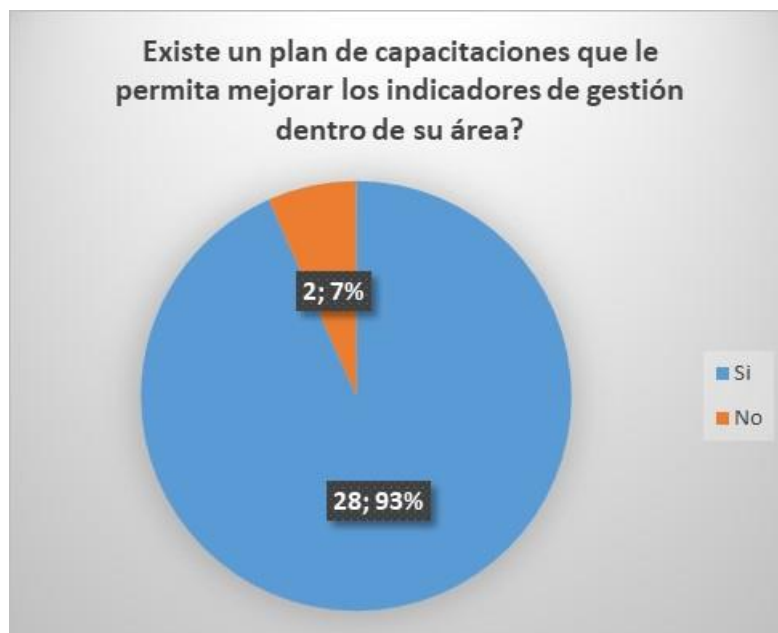
Las encuestas fueron realizadas a diferentes colaboradores de las áreas de gestión comercial y financiera de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A.

A través de gráficos de barra y anillo se puede apreciar la tendencia de respuesta de quienes fueron encuestados (personal que integra la empresa).



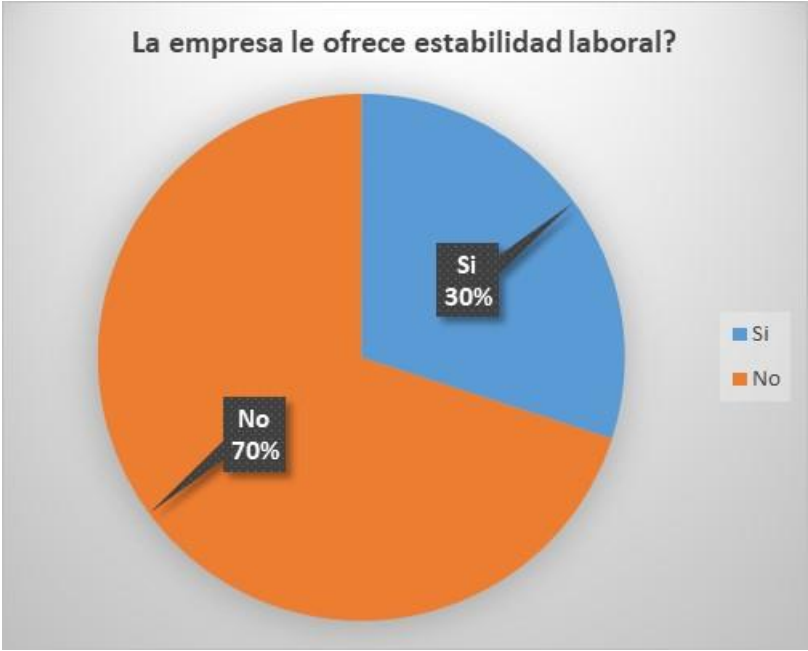
**Figura 8:** Pregunta sobre la importancia de la labor dentro de la empresa  
**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Se puede visualizar que los colaboradores consideran su trabajo como una capacidad para brindar una atención de calidad y calidez a los usuarios que prestan el servicio de agua potable y alcantarillado a la empresa, lo cual crea una sinergia entre sus resultados y lo exigido por los empleadores.



**Figura 9:** Pregunta sobre Plan de capacitaciones por competencias  
**Elaborado por:** Autores

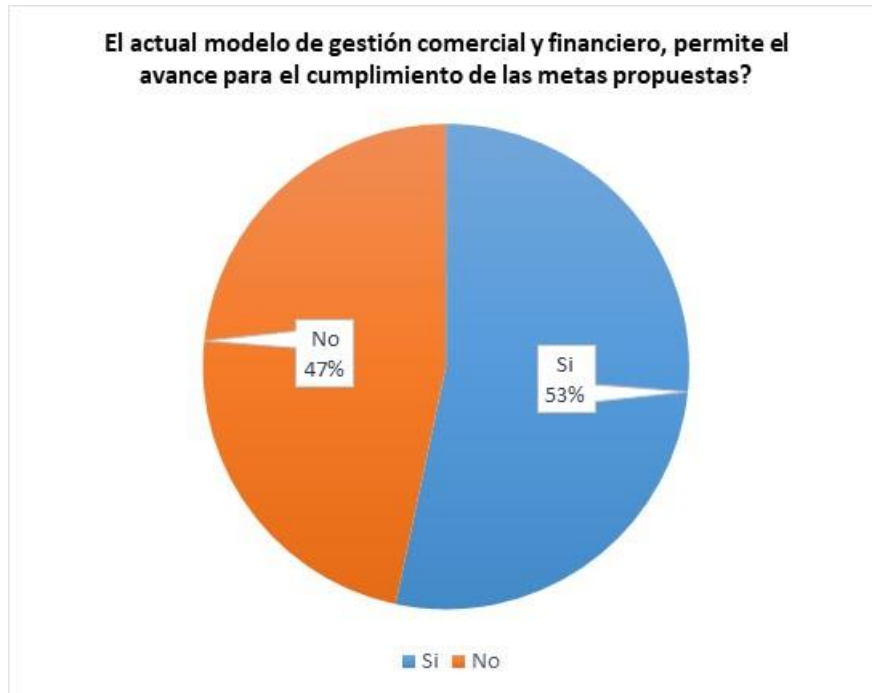
**Discusión de resultados:** Se puede visualizar que los colaboradores poseen un plan de capacitaciones otorgado por la empresa, lo que nos permite disuadir que existe compromiso para mejorar la atención al usuario mediante las áreas críticas como la gestión comercial y financiera.



**Figura 10:** Pregunta acerca de la estabilidad laboral.

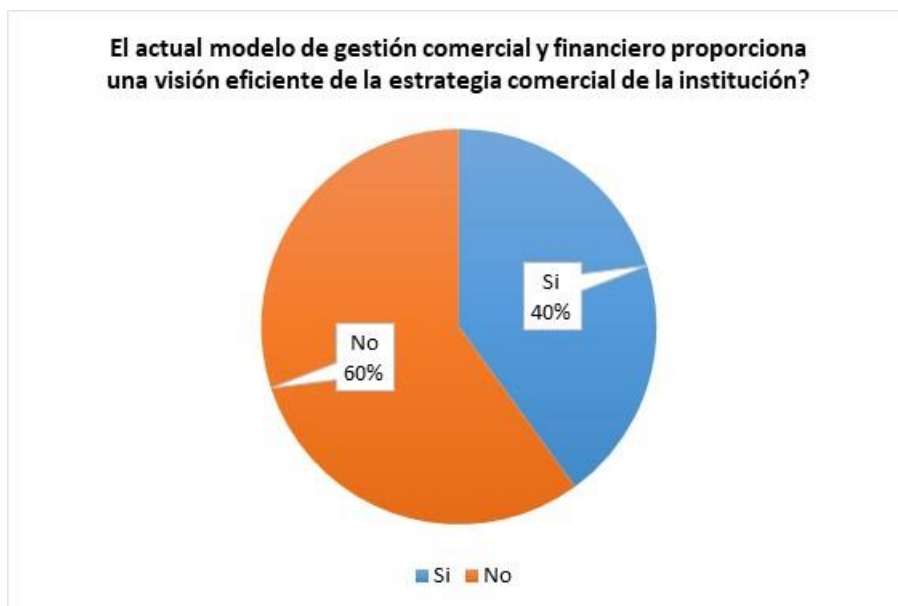
**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Se puede visualizar que los colaboradores poseen contratos ocasionales de trabajo, lo que impide la estabilidad laboral, y por ende, mejorar los resultados en sus gestiones al sentir la relación de dependencia con la empresa.



**Figura 11:** Pregunta sobre el modelo de gestión actual de la empresa acorde a metas propuestas.  
**Elaborado por:** Autores

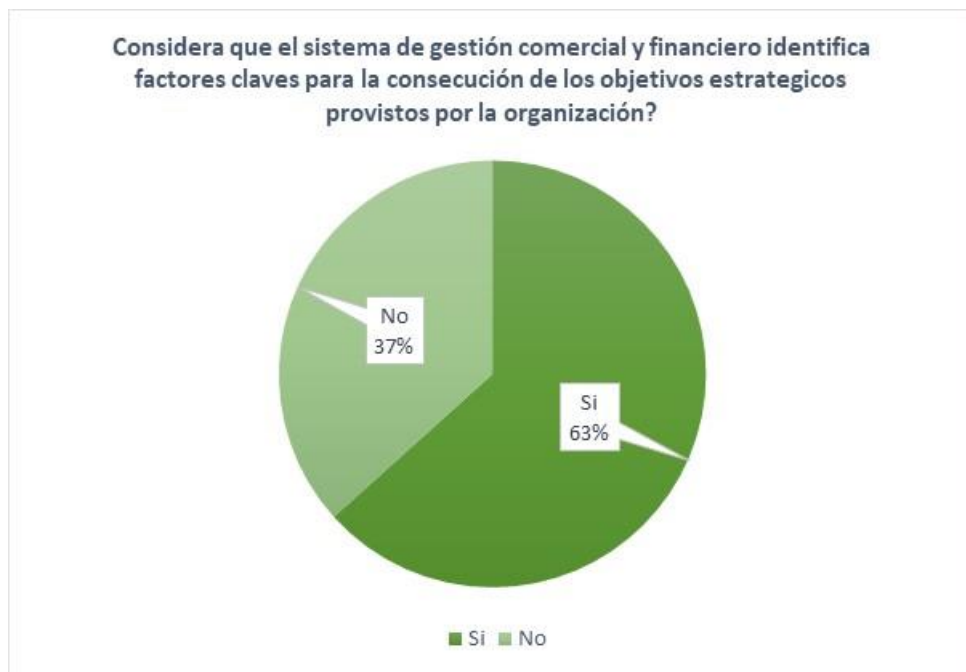
**Discusión de resultados:** La diferencia existente indica que el personal posee un modelo de gestión comercial y financiero sin considerar los cambios de tendencias de los usuarios, sus nuevos requerimientos, entre otros, para lo cual, se puede apreciar con el análisis que necesita una mejora.



**Figura 12:** Pregunta sobre el modelo de gestión actual de la empresa acorde a la visión estratégica institucional.

**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** El modelo que posee la empresa resulta favorable para la misma. Sin embargo, se puede destacar que un 40% de los encuestados considera que el actual modelo no proporciona ninguna visión eficiente de la estrategia comercial.



**Figura 13:** Pregunta sobre el sistema de gestión comercial y financiero utilizado por la empresa.  
**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** El sistema de gestión comercial y financiero identifica factores claves para la consecución de los objetivos estratégicos provistos por la organización, para lo cual estaría integrada a la visión y misión empresarial. Cabe destacar que este podría mejorar acorde a las nuevas tendencias y lineamientos de los usuarios como demandantes de un servicio público.



**Figura 14:** Pregunta sobre crecimiento personal y profesional

**Elaborado por:** Autores

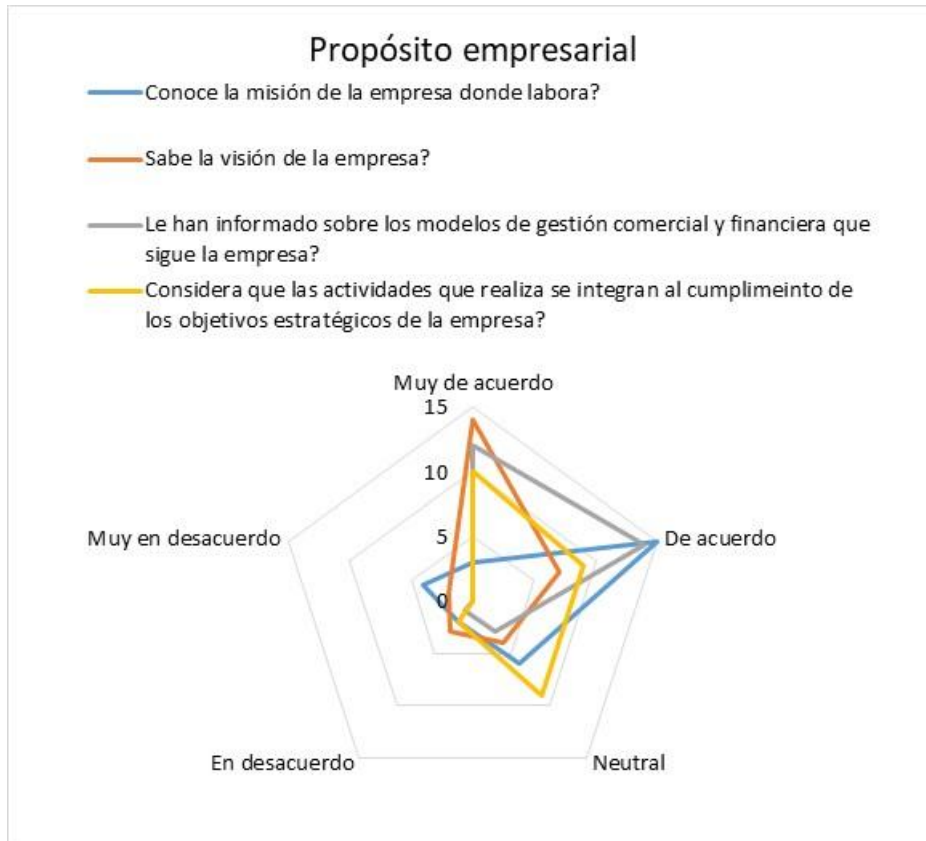
**Discusión de resultados:** Los objetivos estratégicos empresariales deben estar enfocados en el crecimiento personal y profesional del empleador, quienes consideran que se deberían analizar los sueldos mediante aspectos específicas como: reducción de doble función de ciertos colaboradores, evaluación de desempeño, metas cumplidas, entre otros.

### 3.2.2. Exposición referente a las encuestas con escala de Likert.

Las encuestas mediante escala de Likert fueron realizadas al personal de la empresa, el cual mide seis aspectos importantes:

- Propósito empresarial
- Estructura empresarial
- Relación interpersonal
- Recompensas e incentivos
- Liderazgo
- TICs

A través de gráficos de escala (radial) se puede apreciar la tendencia de respuesta de quienes fueron encuestados (personal) acorde a las características definidas.

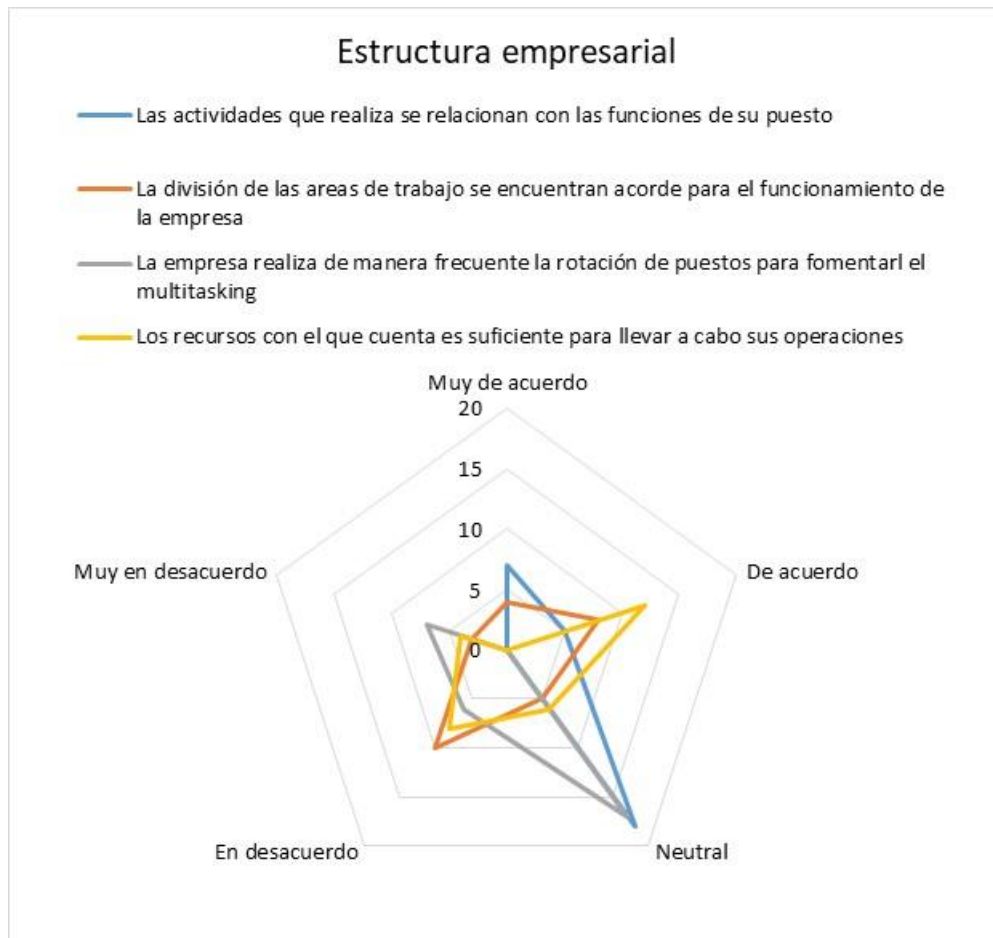


**Figura 15:** Pregunta sobre el propósito empresarial.

**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Acorde al gráfico, la tendencia se encuentra más dispersa con el conocimiento de la misión y visión institucional, lo que permite establecer cierto criterio de pertinencia empresarial.

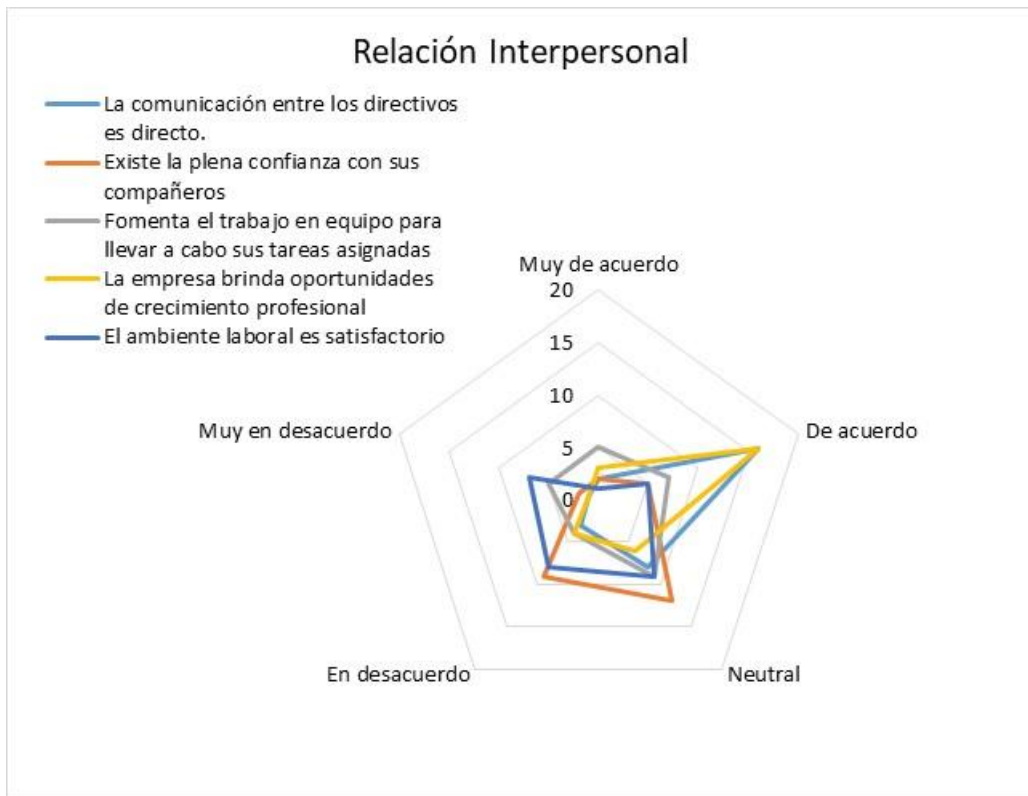




**Figura 16:** Pregunta sobre la estructura empresarial.

**Elaborado por:** Autores

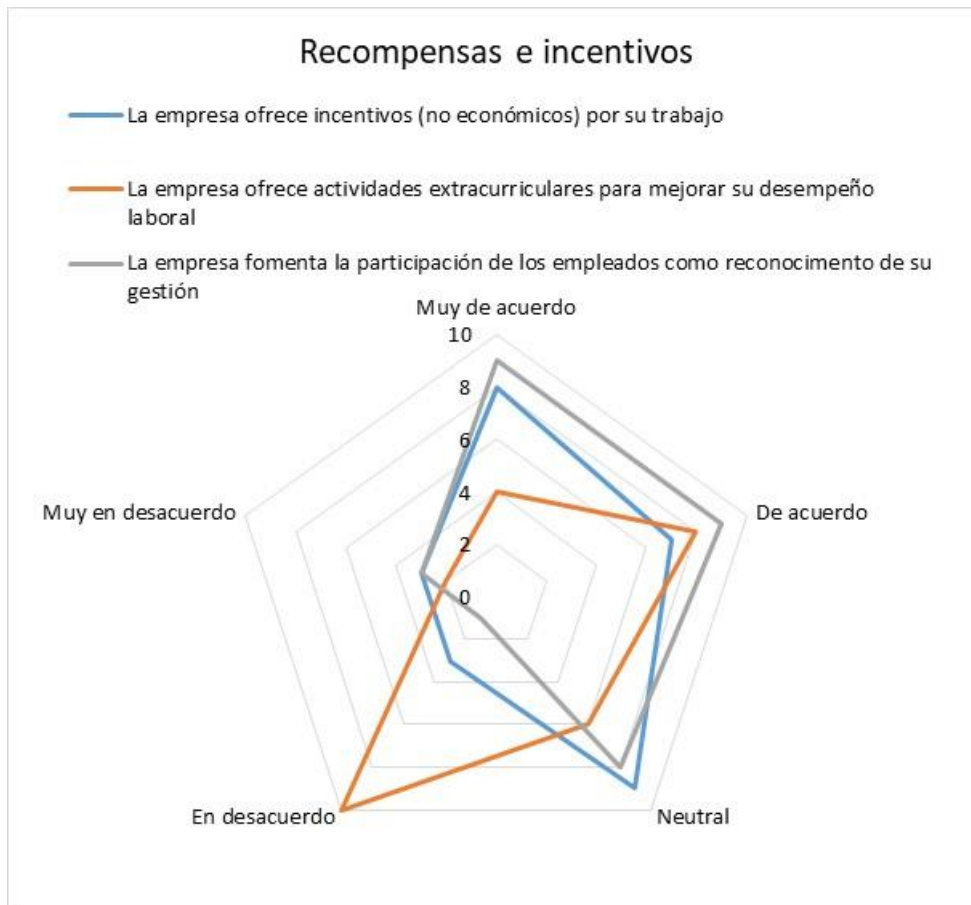
**Discusión de resultados:** Acorde al gráfico, la tendencia por concepto de estructura empresarial se mantiene en una neutralidad entre las actividades acorde a las funciones que desempeña, y la escasa rotación de puestos, permitiendo que el personal que labora dentro de la empresa posea un mayor desarrollo profesional.



**Figura 17:** Pregunta sobre la relación interpersonal dentro de la empresa.

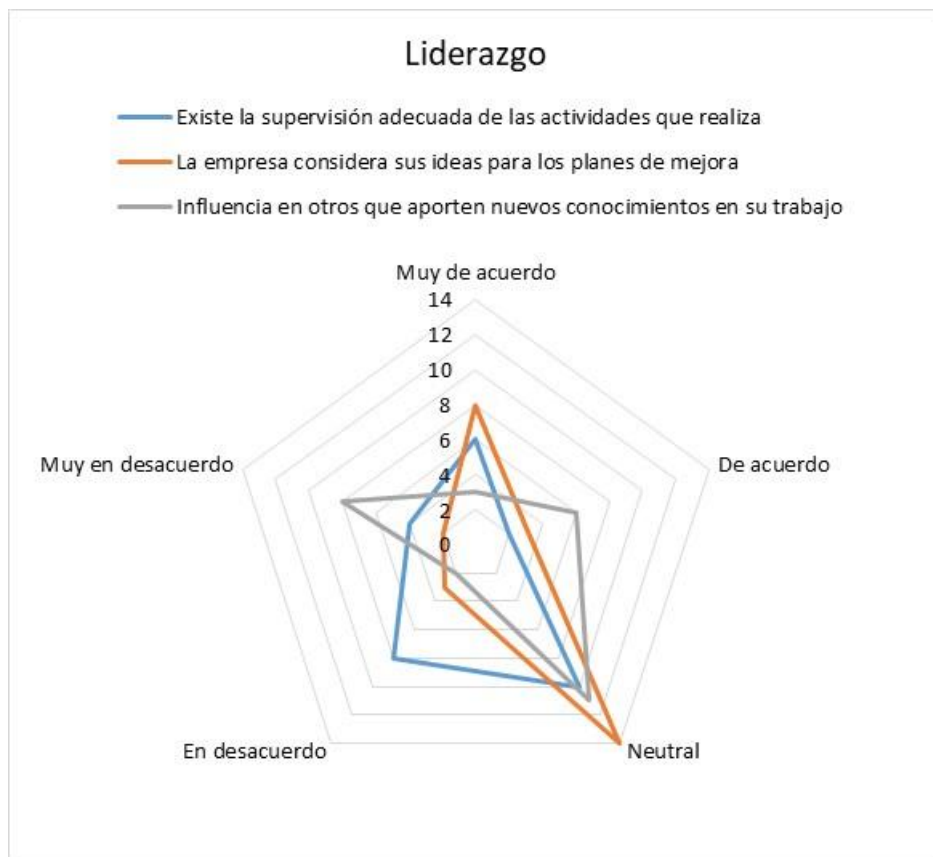
**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Existe una comunicación efectiva entre la dirección y la parte operativa de la empresa. Adicional, se considera la existencia de oportunidades de crecimiento. Sin embargo, se debe establecer los parámetros que correlacionan el crecimiento profesional con la rotación de puestos y las actividades encomendadas.



**Figura 18:** Pregunta sobre recompensas e incentivos que otorga la empresa.  
**Elaborado por:** Autores

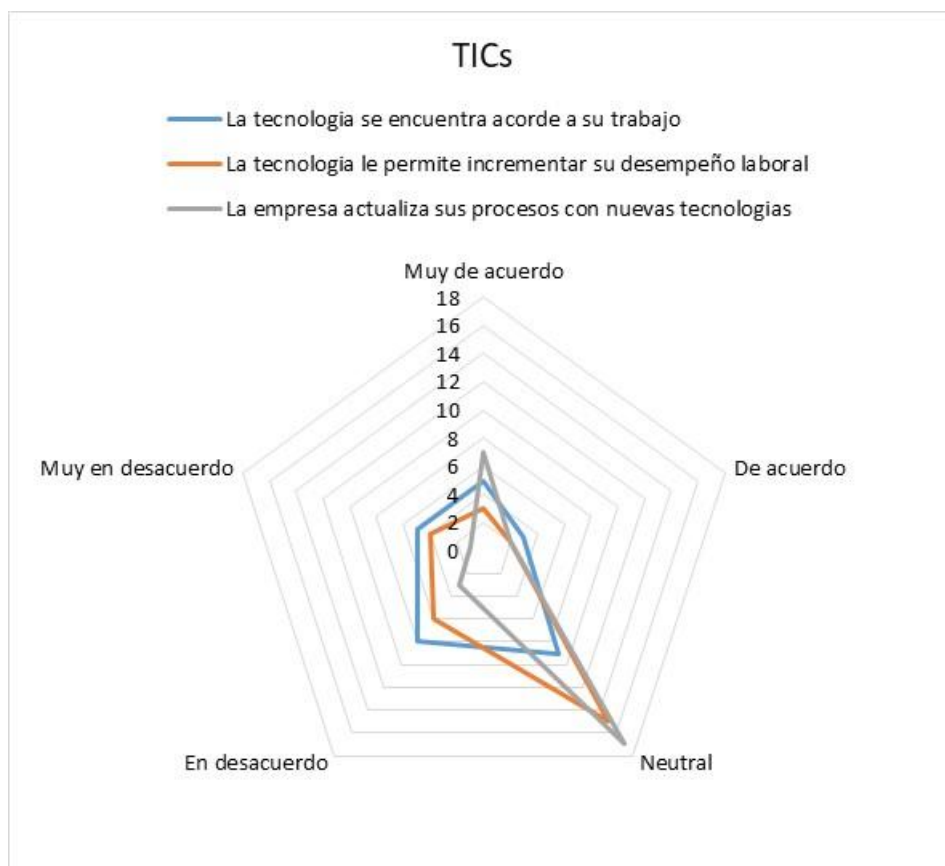
**Discusión de resultados:** Tal como se describe en la figura 10, existen oportunidades de crecimiento. Sin embargo, la empresa no ofrece actividades de integración entre colaboradores, para afianzar las relaciones interpersonales, llegando a la conclusión que se puede estimar el manejo de estas relaciones interpersonales para no dar una mala imagen a nivel de la gerencia, o a los usuarios.



**Figura 19:** Pregunta sobre el liderazgo empresarial.

**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Los colaboradores sienten que deberían participar de manera seguida en las decisiones que impliquen sus funciones o responsabilidades. La toma de decisiones debería estar integrada de manera horizontal, para aprovechar la retroalimentación de quienes poseen mayor conocimiento dentro del área.



**Figura 20:** Pregunta sobre el uso de las TICs dentro de la empresa

**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Actualmente, una empresa debe estar en constante evolución tecnológica para poder brindar de manera efectiva sus servicios, y de esta forma, mejorar los canales de comunicación e información. Sin embargo, se puede apreciar que la neutralidad de respuesta ante la tecnología existente implica una mejora de la misma, para la obtención de los resultados esperados.

### 3.2.3. Exposición del análisis financiero comparativo

Los autores Morelos Gómez, Fontalvo Herrera y Hoz Granadillo (2012) señalan que los indicadores financieros son herramientas para la evaluación financiera de una empresa que aproxime a una perspectiva económica real. Innovaciones del Pacífico S.A. refleja su posición económica mediante diversas razones financieras demostradas a continuación:

**Tabla 5:** Patrimonio Comparativo Innovaciones del Pacífico S.A

PATRIMONIO		
AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN 2017 - 2018
6.422,00	4.226,82	-34,18%

**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Como se observa en la Tabla 5, el patrimonio decreció entre el periodo 2017 y 2018. Al realizar el análisis respectivo se obtuvo que no se realizó inversiones o captación de socios para operar de manera eficiente, innovar en sistematización y mejorar su forma de recaudación y facturación.

**Tabla 6:** Rendimiento por Cobros Comparativo Innovaciones del Pacífico S.A.

RENDIMIENTO POR COBROS		
AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN 2017 - 2018
20.058,44	21.293,59	6,16%

**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Como se observa en la Tabla 6, el rendimiento de cobros a los usuarios por el periodo 2017 y 2018 aumentó levemente en un 6.16%. Al realizar el análisis respectivo se obtuvo que se invirtió con circulante habilitante, es decir, liquidez existente que permitió realizar campañas informativas para mejorar la recaudación, pero con resultados leves, demostrando la falta de inversión que permita innovar su gestión comercial y financiera.

**Tabla 7:** Rendimiento por Apalancamiento de Innovaciones del Pacífico S.A.

APALANCAMIENTO		
AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN 2017 - 2018
53,24%	63,54%	19,34%

**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Como se observa en la Tabla 7, el apalancamiento financiero durante el periodo 2017 y 2018 aumentó moderadamente en un 19.34%. Al realizar el análisis respectivo se obtuvo que se financió deuda para contratar personal que fomente las campañas informativas, sin embargo, los resultados obtenidos fueron leves en relación a lo estimado.

**Tabla 8:** Rendimiento Operacional de Innovaciones del Pacífico S.A.

RENDIMIENTO OPERACIONAL DEL NEGOCIO		
AÑO 2017	AÑO 2018	VARIACIÓN 2017 - 2018
19.201,46	14.563,21	-24,16%

**Elaborado por:** Autores

**Discusión de resultados:** Como se observa en la Tabla 8, el rendimiento operacional registrado durante el periodo 2017 y 2018 posee una variación negativa del 24.16%. Al realizar el análisis respectivo se obtuvo que los resultados de las operaciones realizadas en el año 2018 fueron deficientes, para lo cual no se alcanzó lo reportado durante el año 2017, esto pudo generarse por la carencia de estrategias que permita incrementar las operaciones de le empresa.

# CAPÍTULO 4

## 4.CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta sección se describirá la importancia del estudio desarrollado mediante la metodología de Balanced Scorecard (BSC) en la empresa Innovaciones del Pacífico S.A. determinando los indicadores a cumplir en relación a las perspectivas planteadas como lo financiero, atención al usuario, procesos internos, aprendizaje organizacional; y un comparativo de los periodos mencionados con el objetivo de visualizar los avances con lo actual.

### 4.1. **Balanced Scorecard**

A continuación se presenta el Cuadro de Mando Integral de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A. que permite la definición de los objetivos estratégicos de la empresa en mención, desplegados en la siguiente imagen:

- **Perspectiva financiera:** Dentro de este apartado se describen los indicadores propuestos dentro del Cuadro de Mando Integral que permite una mejora visual para quienes deseen invertir en la misma.
- **Perspectiva de atención al usuario:** En este apartado se seccionan los indicadores que miden la satisfacción, fidelidad, retención e incorporación de nuevos usuarios relacionándolos con los objetivos específicos que persigue la empresa.
- **Perspectiva de procesos internos:** Estos se consideran como los procesos con mayor carga crítica, que son necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos planteados en la misma que se determinan algunos indicadores acorde a la cadena de valor de la empresa
- **Perspectiva de aprendizaje:** Dentro de la misma se determinan puntos importantes que involucran al personal, donde se efectivizan capacitaciones y preparación para la toma de decisiones acorde a las nuevas realidades.



<b>PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA</b>	<b>ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN OPERATIVA</b>			<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO O EXPANSIÓN</b>	
<b>FINANCIERA</b>	A4. Inclusión de nuevos usuarios al sistema	A3. Mejoras en la estructura de sus costos		A2. Incrementar el uso de sus activos	A1. Ejecutar de manera eficiente el presupuesto establecido
<b>ATENCIÓN A LOS USUARIOS</b>	C1. Mejora en la eficiencia de sus operaciones	C2. Mejorar los servicios ofertados	C3. Mejorar la calidad de sus servicios	C4. Mejorar la relación precio/consumo	C5. Mejorar los servicios adicionales ofrecidos/ a ofertar
	Procesos de Operación	Atención al usuario	Responsabilidad Social Empresarial	Optimización de recursos/costos	Crecimiento /Expansión
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	*P1. Gestionar de manera ágil los tiempos en los procesos de recaudación y facturación. *P2. Selección de proveedores de tecnología para la mejora continua.	*P3. Fidelizar a los usuarios para fomentar la recaudación sin atrasos. *P4. Atender eficientemente los requerimientos de los usuarios. *P5. Realizar muestreo para encuestas periódicas de satisfacción y mejora.	*P6. Procesos de recaudación y facturación eco amigables (reducción de detalle en factura de consumo y pago del servicio)	*P7. Mejorar los costos en los que se incurren durante la distribución de los servicios. *P8. Potenciar los servicios.	*P9. Alianzas estratégicas público-privada o mancomunadas para que los servicios se expandan en su zona de distribución
<b>APRENDIZAJE</b>	Capital Humano		TICs		Organizacional
	*Z1. Desarrollar capacitaciones que mejoren los servicios ofertados por la empresa		*Z2. Automatizar procesos sustantivos y de apoyo del negocio.		*Z3. Fomentar una cultura de buen servicio para mejores resultados.

**Tabla 9:** Balanced Scorecard de la empresa Innovaciones del Pacífico S.A.

**Elaborado por:** autores del documento

**Tabla 10:** Matriz estratégica -Indicadores de gestión dentro del Balanced Scorecard.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivos Específicos	Indicador Operativo	Unidad de Medida	Meta
<b>FINANZAS</b>	Gestionar el aseguramiento de una administración financiera viable para la empresa	Alcanzar niveles de solvencia, liquidez y rentabilidad efectivas	Ratios Financieros	Porcentual	Depende del ratio financiero
		Reducir el consumo de agua no facturada	Servicio de agua potable no facturada	Porcentual	15%
		Incrementar la recaudación a través del ingreso de nuevos usuarios del servicio.	Número de nuevos usuarios por mes	Número	500 usuarios
<b>CLIENTES</b>	Incrementar la calidad de acceso a los servicios ofrecidos a través de la mejora continua.	Incrementar el acceso a agua potable	Número de nuevas conexiones del servicio de agua potable	Número	500 nuevas conexiones
		Incrementar el acceso al alcantarillado	Número de nuevas conexiones del servicio de alcantarillado	Número	500 nuevas conexiones
		Gestionar la continuidad de los servicios ofrecidos	Número de incidentes mensuales	Número	2 incidentes por mes
<b>PROCESOS</b>	Gestionar el aseguramiento sostenible de la calidad de los servicios ofrecidos	Incrementar el tratamiento de aguas residuales y de consumo	Porcentaje de caudal para el tratamiento de aguas residuales y de consumo	Porcentual	84% para aguas residuales 92% para agua para consumo
		Implementar el Plan de Manejo Ambiental	Ejecución del Plan de Manejo Ambiental 2019-2021	Porcentual	100%
		Fortalecer la gestión comercial y financiera a través de procesos adecuados	Implementación del Código de Ética	Porcentual	100%
<b>APRENDIZAJE</b>	Optimizar los procesos a través de mejoras tecnológicas para la	Fortalecer los procesos administrativos de la empresa	Ejecución del Modelo de Gestión Empresarial	Porcentual	100%
		Desarrollar el Plan	Ejecución del Plan	Porcentual	100%

Elaborado por: autores del documento

#### 4.2. Análisis financiero comparativo.

Con los resultados obtenidos durante el periodo 2017-2018, se evidenció que los procesos de facturación y recaudación no se encontraban estructuradas, por lo cual, existía un declive en la gestión comercial y financiera de la empresa. Sin embargo, se realiza un análisis comparativo del primer semestre del 2019, presentado a continuación:

**Tabla 11:** Estado De Pérdidas y Ganancias

(Dólares Americanos)	Real 17	Real 18	Diferencia entre los periodos 2017-2018	Análisis 2017-2018 %	Real 18	Real 19	Diferencia entre los periodos 2018-2019	Análisis 2018-2019 %
<b>Prestación de servicio de Agua al cantón Samborondon</b>	13.384.133,54	8.280.526,92	-5.103.606,62	-38,1%	8.280.526,92	7.476.363,54	-804.163,38	-9,7%
Ingresos Agua	15.114.952,50	11.952.306,48	-3.162.646,02	-20,9%	11.952.306,48	8.114.952,50	-3.837.353,98	-32,1%
Compra de agua	-531.221,49	-2.445.085,12	-1.913.863,63	360,3%	-2.445.085,12	-131.221,49	2.313.863,63	-94,6%
Cánones de agua	-725.717,95	-790.869,84	-65.151,89	9,0%	-790.869,84	-254.717,95	536.151,89	-67,8%
Trabajos subcontratados	-445.127,60	-405.660,66	39.466,94	-8,9%	-405.660,66	-245.127,60	160.533,06	-39,6%
Energía	-28.751,92	-30.163,94	-1.412,02	4,9%	-30.163,94	-7.521,92	22.642,02	-75,1%
							-	
<b>Prestación de servicio de Alcantarillado al cantón Samborondon</b>	1.426.763,40	-242.577,05	-1.669.340,45	-117,0%	-242.577,05	-112.791,60	129.785,45	-53,5%
Ingresos Alcantarillado	3.408.334,22	2.086.061,63	-1.322.272,59	-38,8%	2.086.061,63	374.683,22	-1.711.378,41	-82,0%
Cánones de alcantarillado	-2.028,00	-2.016,00	12,00	-0,6%	-2.016,00	-	2.016,00	-100,0%
Trabajos subcontratados	-1.757.995,73	-2.100.029,60	-342.033,87	19,5%	-2.100.029,60	-412.578,73	1.687.450,87	-80,4%
Energía	-221.547,09	-226.593,08	-5.045,99	2,3%	-226.593,08	-74.896,09	151.696,99	-66,9%

<b>Otras actividades por prestación de servicios al cantón Samborondón</b>	-569.556,90	-153.044,17	416.512,73	-73,1%	-153.044,17	-56.763,90	96.280,27	-62,9%
Ingresos otras actividades	678.177,09	524.841,25	-153.335,84	-22,6%	524.841,25	86.452,09	-438.389,16	-83,5%
Ingresos Tarifa	-	-	-	-	-	-	-	-
Asistencia técnica	-778.236,20	-153.587,33	624.648,87	-80,3%	-153.587,33	-78.426,20	75.161,13	-48,9%
Trabajos subcontratados	-469.497,80	-524.298,09	-54.800,29	11,7%	-524.298,09	-64.789,80	459.508,29	-87,6%
<b>Gastos de personal</b>	-1.615.670,21	-540.796,59	1.074.873,62	-66,5%	-540.796,59	-763.630,21	-222.833,62	41,2%
Sueldos, salarios y asimilados	-1.029.193,52	-42.679,70	986.513,82	-95,9%	-42.679,70	-645.789,52	-603.109,82	1413,1%
Seguridad Social a cargo de la Empresa	-103.840,67	-98.165,57	5.675,10	-5,5%	-98.165,57	-13.404,67	84.760,90	-86,3%
Retribuciones L.P. sistemas aportación definida	-142.464,16	-63.616,78	78.847,38	-55,3%	-63.616,78	-44.264,16	19.352,62	-30,4%
Otros Gastos Sociales	-340.171,86	-336.334,54	3.837,32	-1,1%	-336.334,54	-60.171,86	276.162,68	-82,1%
<b>Gastos Generales</b>	-1.807.126,00	-1.845.597,09	-38.471,09	2,1%	-1.845.597,09	-855.644,79	989.952,30	-53,6%
Reparación y mantenimiento	-95.955,40	-103.970,82	-8.015,42	8,4%	-103.970,82	-47.536,19	56.434,63	-54,3%
Suministros (energía, agua, combustible, útiles, cafetería))	-97.197,96	-92.192,74	5.005,22	-5,1%	-92.192,74	-54.263,80	37.928,94	-41,1%
Suministros de gestión comercial	-53.497,22	-60.308,93	-6.811,71	12,7%	-60.308,93	-25.411,35	34.897,58	-57,9%
Gastos de publicidad	-191.298,26	-181.703,37	9.594,89	-5,0%	-181.703,37	-55.020,73	126.682,64	-69,7%
Gastos de viaje	-58.348,76	-22.718,82	35.629,94	-61,1%	-22.718,82	-47.768,61	-25.049,79	110,3%
Honorarios y Asesorías	-619.155,43	-620.129,05	-973,62	0,2%	-620.129,05	-330.361,33	289.767,72	-46,7%

Transportes	-15.192,54	-12.902,58	2.289,96	-15,1%	-12.902,58	-9.183,81	3.718,77	-28,8%
Tributos	-198.327,07	-230.072,67	-31.745,60	16,0%	-230.072,67	-91.182,23	138.890,44	-60,4%
Servicios bancarios	-106.153,08	-109.249,60	-3.096,52	2,9%	-109.249,60	-34.376,09	74.873,51	-68,5%
Primas de seguro	-101.126,11	-101.562,62	-436,51	0,4%	-101.562,62	-34.399,47	67.163,15	-66,1%
Servicio de aseo y vigilancia	-23.221,84	-23.672,97	-451,13	1,9%	-23.672,97	-12.197,34	11.475,63	-48,5%
Licencias y permisos	-93.372,69	-81.306,12	12.066,57	-12,9%	-81.306,12	-55.508,43	25.797,69	-31,7%
Servicios de comunicación telefónica e Internet	-77.313,25	-66.831,98	10.481,27	-13,6%	-66.831,98	-46.189,60	20.642,38	-30,9%
Suscripciones y cuotas	-4.684,76	-12.108,53	-7.423,77	158,5%	-12.108,53	954,18	13.062,71	-107,9%
Otros servicios (arriendo, archivo, gastos generales, seguridad industrial,)	-72.281,63	-126.866,29	-54.584,66	75,5%	-126.866,29	-13.200,00	113.666,29	-89,6%
<hr/>								
Ingresos operacionales	19.201.463,81	14.563.209,36	-4.638.254,45	-24,2%	14.563.209,36	8.576.087,81	-5.987.121,55	-41,1%
Costes operacionales	-8.382.919,98	-9.064.697,34	-681.777,36	8,1%	-9.064.697,34	-2.888.554,77	6.176.142,57	-68,1%
<b>Resultado operacional</b>	<b>10.818.543,83</b>	<b>5.498.512,02</b>	<b>-5.320.031,81</b>	<b>-49,2%</b>	<b>5.498.512,02</b>	<b>5.687.533,04</b>	<b>189.021,02</b>	<b>3,4%</b>
<hr/>								
<b>Provisiones y amortizaciones</b>	<b>-854.747,13</b>	<b>-907.846,63</b>	<b>-53.099,50</b>	<b>6,2%</b>	<b>-907.846,63</b>	<b>-311.953,91</b>	<b>595.892,72</b>	<b>-65,6%</b>
Provisiones	-5.795,22	-6.504,94	-709,72	12,2%	-6.504,94	-	6.504,94	-100,0%
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-154.000,00	-154.000,00	
Depreciaciones	-848.951,91	-901.341,69	-52.389,78	6,2%	-901.341,69	-157.953,91	743.387,78	-82,5%
<b>Resultado corriente</b>	<b>9.963.796,70</b>	<b>4.590.665,39</b>	<b>-5.373.131,31</b>	<b>-53,9%</b>	<b>4.590.665,39</b>	<b>5.375.579,13</b>	<b>784.913,74</b>	<b>17,1%</b>

							-	
							-	
<b>Financieros netos</b>	-171.158,05	-216.756,58	-45.598,53	26,6%	-216.756,58	-85.932,77	130.823,81	-60,4%
Ingresos financieros	52.685,50	71.454,10	18.768,60	35,6%	71.454,10	6.524,23	-64.929,87	-90,9%
Gastos financieros	-233.843,55	-293.210,68	-59.367,13	25,4%	-293.210,68	-92.457,00	200.753,68	-68,5%
							-	
<b>Extraordinarios netos</b>	5.000,00	2.500,00	-2.500,00	-50,0%	2.500,00	-	-2.500,00	-100,0%
Otros ingresos / egresos netos	5.000,00	2.500,00	-2.500,00	-50,0%	2.500,00	-	-2.500,00	-100,0%
Metodo de participación	-	-	-	-	-	-	-	-
Diferencia en cambio	-	-	-	-	-	-	-	-
							-	
<b>Resultado antes de impuestos</b>	9.797.638,65	4.376.408,81	-5.421.229,84	-55,3%	4.376.408,81	5.289.646,36	913.237,55	20,9%
							-	
							-	
Impuesto sobre participación laboral	-252.129,23	-287.499,58	-35.370,35	14,0%	-287.499,58	-54.789,23	232.710,35	-80,9%
Impuesto sobre beneficios	-449.773,78	-390.985,49	58.788,29	-13,1%	-390.985,49	-84.773,78	306.211,71	-78,3%
<b>Resultado neto</b>	9.095.735,64	3.697.923,74	-5.397.811,90	-59,3%	3.697.923,74	5.150.083,35	1.452.159,61	39,3%

**Elaborado por:** autores del documento.

**Tabla 12:** Flujo de efectivo acumulado

<b>(Dólares Americanos)</b>	<b>Real 17</b>	<b>Real 18</b>	<b>Diferencia entre los periodos 2017-2018</b>	<b>Análisis 2017- 2018 %</b>	<b>Real 18</b>	<b>Real 19</b>	<b>Diferencia entre los periodos 2018-2019</b>	<b>Análisis 2018- 2019 %</b>
Caja inicial	276.879,26	186.639,40	90.239,86	-32,6%	186.639,40	183.870,61	2.768,79	1,5%
Recaudos de clientes:	20.058.442,18	21.293.592,35	1.235.150,17	6,2%	21.293.592,35	6.249.760,72	15.043.831,64	240,7%
Pagos operacionales:	16.135.041,48	16.438.919,55	303.878,07	1,9%	16.438.919,55	3.174.558,77	13.264.360,78	417,8%
Nómina	1.578.540,64	1.378.429,59	200.111,05	-12,7%	1.378.429,59	263.090,11	200.111,05	-76,1%
Proveedores y contratistas	8.248.408,14	8.921.708,36	173.300,22	2,1%	8.921.708,36	1.649.733,62	173.300,22	10,5%
Compra de agua	3.949.038,08	4.337.373,96	388.335,88	9,8%	4.337.373,96	789.924,12	388.335,88	49,2%
Asistencia técnica	2.359.054,62	1.801.407,64	557.646,98	-23,6%	1.801.407,64	471.810,92	557.646,98	-118,2%
Saldo de operación	3.923.400,70	4.854.672,80	931.272,10	-23,7%	4.854.672,80	3.075.201,95	1.779.470,85	-57,9%
Subsidios	-	-	-	0,0%	-	-	-	0,0%
Cobros no operacionales:	-	135,55	135,55	100,0%	135,55	500,00	364,45	100,0%
Otros Ingresos Financieros	-	135,55	135,55	100,0%	135,55	500,00	135,55	100,0%

Otros Ingresos Promotores	-	-	-	100,0%	-	-	-	100,0%
Pagos no operacionales:	2.477.907,91	3.094.823,43	616.915,52	24,9%	3.094.823,43	774.088,35	2.320.735,08	299,8%
Dividendos	357.177,17	547.977,87	190.800,70	53,4%	547.977,87	199.730,13	348.247,74	174,4%
Impuestos	1.913.512,64	2.240.756,27	327.243,63	17,1%	2.240.756,27	470.757,08	1.769.999,19	376,0%
Comisiones bancarias	845,25	620,00	225,25	-26,6%	620,00	246,38	373,62	151,6%
Intereses de créditos	208.063,35	306.709,29	98.645,94	47,4%	306.709,29	103.847,52	202.861,77	195,3%
Estudios programas y proyectos	-	-	-	0,0%	-	1.155,25	-	0,0%
Inversiones	1.025.921,48	897.449,82	128.471,66	-12,5%	897.449,82	378.471,66	128.471,66	-12,5%
Saldo corriente	696.450,57	1.049.174,50	352.723,93	-50,6%	1.049.174,50	2.108.167,80	1.058.993,30	50,2%
Aporte de accionistas	22.000,00	-	22.000,00	-100,0%	-	8.950,00	8.950,00	-100,0%
Cobros por Contribución Ambiental	75.226,86	25.142,05	50.084,81	-66,6%	25.142,05	36.026,14	10.884,09	-30,2%
Préstamos a empresas de grupo	127.818,73	-	127.818,73	-100,0%	-	61.212,39	61.212,39	-100,0%
Convenios de pago a terceros	507.454,30	458.086,35	49.367,95	-9,7%	458.086,35	141.529,00	316.557,35	223,7%
Disposición de créditos	1.750.000,00	1.148.250,00	601.750,00	-34,4%	1.148.250,00	838.075,00	310.175,00	37,0%
Devolución de créditos	954.557,21	949.320,49	5.236,72	-0,5%	949.320,49	457.137,45	492.183,04	107,7%
Saldo neto	1.209.484,65	815.159,71	394.324,94	32,6%	815.159,71	2.453.764,88	1.638.605,17	66,8%

**Elaborado por:** autores del documento.



### 4.3. Conclusiones

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se estableció la implementación de varias metodologías, la más destacada, el Balanced Scorecard, que nos permitió establecer objetivos claros, detallados a continuación:

- **Perspectiva financiera:** Incrementar el valor de la empresa para la incorporación de nuevos accionistas o socios estratégicos.
- **Perspectiva de atención al usuario:** Disminuir el porcentaje de quejas, reclamos y demás, lo que permitiría incrementar la satisfacción de un buen servicio.
- **Perspectiva de procesos internos:** Optimizar los procesos importantes de la empresa, permitiendo el aumento de participación de los colaboradores en las mejoras y diversificando los servicios que se ofrecen actualmente.
- **Perspectiva de aprendizaje:** Comprometer a los colaboradores con la visión, misión y objetivos de la empresa, la cual contribuye a alcanzar metas propuestas en cada área específica.

Adicional, se presentan las siguientes conclusiones del estudio de investigación realizado:

- La empresa optó por el uso de herramientas metodológicas que permitan cumplir con su entorno, verificando las necesidades de la misma (Metodología Design Thinking) y mejora de diversos procesos a través de objetivos estratégicos o indicadores que midan el impacto de las mismas (metodología Balanced Scorecard).
- La metodología Balanced Scorecard aplica un enfoque sistémico que integra procesos en su planeación para el cumplimiento de los mismos.
- La metodología Design Thinking explora las necesidades de los usuarios y colaboradores, creando un modelo que se puede testear mediante el uso de indicadores de medición a la gestión integrada con el Balanced Scorecard.

- Se estableció un análisis comparativo de lo efectuado entre los periodos 2017 y 2018, y así estudiar el comportamiento que ha venido desarrollando la empresa en estos 6 primeros meses del año 2019.
- Se implementaron indicadores de gestión para el empleo de las mismas dentro de cada área laboral, incentivando a los colaboradores a comprometerse con la empresa y buscar la mejora continua organizacional.

#### **4.4. Recomendaciones**

Una vez concluida la investigación, se efectúan las siguientes recomendaciones:

- Es primordial que los colaboradores de la empresa conozcan la misión, visión y objetivos que se persigue como una entidad que ofrece servicios de agua potable y alcantarillado.
- Se debe implementar una política de educación continua ya que los resultados de la empresa depende de la capacidad analítica que tengan los miembros de la organización.
- Se debe implementar nuevos mecanismos de facturación y recaudación la cual permita que tanto los usuarios como los colaboradores obtengan sus beneficios como sociedad.
- Se puede destacar que la empresa posee ciertas oportunidades dentro del mercado, los cuales debe considerar para ser evaluados y poder expandirse, lo que conlleva a incrementar el número de usuarios que obtendrían agua potable y alcantarillado en sus residencias.
- La implementación del Balanced Scorecard mejora la efectividad de la integración de los procesos, permitiendo brindar servicios de calidad y calidez.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ardila, F. B. (2007). *El fin del Fin*. Bogotá: Panamericana.
- Brown, T. &. (2010). Design Thinking for Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 31-35.
- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 85-92.
- Brown, T. (2019a). *Change By Design*. Harper Business.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Mexico: Pearson.
- Dominguez, D. (2014). *Lenguajes y persuasión. Nuevas creaciones narrativas*. Madrid: ACCI.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). The Balanced Scorecard, Una obra clave. *Getsión*.
- Lee y Jouravlev, A. (1992). *Informe de CEPAL*. CEPAL.
- Likert RA. (1932). A technique for development of attitude scales. *Archives of Psychology*, 140(44-53).
- López, A. C. (2011). *The impact of financial decisions and strategy on small business competitiveness*.
- Manjarrez, M. (2007). *Administración financiera*. Mexico: UCM.
- Morelos, J., Fontalvo, T., & Hoz, E. (2012). Análisis de los indicadores financieros en las Sociedades Portuarias de Colombia. *Revista Entramado*, 26.
- Revelo, S. (2013). *Sistema de cobro y recuperación de cartera de crédito para la empresa Profemac de la ciudad de Tulcán*. UNIANDES.
- S.A., I. d. (2017). *Informe Anual 2017*. Samborondon: INNPASA. Obtenido de [https://www.amagua.com/amagua/wp-content/uploads/2018/04/INFORME\\_ANUAL\\_2017.pdf](https://www.amagua.com/amagua/wp-content/uploads/2018/04/INFORME_ANUAL_2017.pdf)
- Veiga, J. (2012). *Reparaciones caseras de fontanería*. España.

# APÉNDICE A

## CUESTIONARIO

PREGUNTA 1 /OPCIONES	Puntualidad	Capacidad de servicio al usuario	Trabajo en Equipo	Visión institucional
Cuán importante es considerado su trabajo en la empresa por parte de sus empleadores?				
PREGUNTA 2 /OPCIONES	Si	No		
Existe un plan de capacitaciones que le permita mejorar los indicadores de gestión dentro de su área?				
PREGUNTA 3 /OPCIONES	Si	No		
La empresa le ofrece estabilidad laboral?				
PREGUNTA 4 /OPCIONES	Si	No		
El actual modelo de gestión comercial, permite el avance para el cumplimiento de las metas propuestas?				
PREGUNTA 5 /OPCIONES	Si	No		
El actual modelo de gestión comercial, proporciona una visión eficiente de la estrategia comercial de la institución?				
PREGUNTA 6 /OPCIONES	Si	No		
Considera que el sistema de gestión comercial identifica factores claves para la consecución de los objetivos estratégicos provistos por la organización?				
PREGUNTA 7 /OPCIONES	Seminarios y/o Congresos	Carga horaria	Análisis de sueldos	Otros (especifique)
Marque el aspecto que considere importante para su crecimiento personal y profesional.				

## APÉNDICE B

		ESCALA LIKERT				
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
<b>Sobre el propósito empresarial</b>	<b><u>CUESTIONARIO</u></b> ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?					
	¿Conoce la visión de la empresa?					
	¿Le han informado sobre los modelos de gestión comercial y financiera que sigue la empresa?					
	¿Considera que las actividades que realiza se integran al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?					
<b>Sobre la estructura empresarial</b>		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	Las actividades que realiza se relacionan con las funciones de su puesto					
	La división de las áreas de trabajo se encuentran acorde para el funcionamiento de la empresa					
	La empresa realiza de manera frecuente la rotación de puestos para fomentar el multitasking					
	Los recursos con el que cuenta es suficiente para llevar a cabo sus operaciones					
<b>Sobre la relación entre el personal</b>		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	La comunicación entre los directivos es directo.					
	Existe la plena confianza con sus compañeros					

	Fomenta el trabajo en equipo para llevar a cabo sus tareas asignadas					
	La empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional					
	El ambiente laboral es satisfactorio					
<b>Sobre las recompensas que se ofrecen</b>		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	La empresa ofrece incentivos (no económicos) por su trabajo					
	La empresa ofrece actividades extracurriculares para mejorar su desempeño laboral					
	La empresa fomenta la participación de los empleados como reconocimiento de su gestión					
<b>Sobre el liderazgo existente</b>		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	Existe la supervisión adecuada de las actividades que realiza					
	La empresa considera sus ideas para los planes de mejora					
	Influencia en otros que aporten nuevos conocimientos en su trabajo					
<b>Sobre la tecnología</b>		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
	La tecnología se encuentra acorde a su trabajo					
	La tecnología le permite incrementar su desempeño laboral					
	La empresa actualiza sus procesos con nuevas tecnologías					

## APÉNDICE C

### CUESTONARIO PARA ENTREVISTA A USUARIOS

1. Según su opinión, ¿qué ventajas y beneficios obtiene al cancelar sus deudas a tiempo?
2. ¿Cuál y Por qué utiliza el medio de pago con el cual cancela sus obligaciones por la prestación del servicio?
3. ¿La institución mide la satisfacción de la prestación de sus servicios por algún medio?
4. ¿Si ha realizado algún reclamo, cómo ha sido atendido por parte de los servidores o empleados?
5. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar el servicio de recaudación?
6. ¿Cuál sería su propuesta para mejorar el servicio de facturación?
7. ¿Considera que el sistema comercial que manejan es el adecuado para la prestación del servicio?
8. ¿Qué tan eficiente considera que es la empresa con la prestación de sus servicios?