

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN, PLAN ESTRATÉGICO
Y BALANCED SCORECARD DE LA EMPRESA
EMASA EP

Proyecto Integrador realizado por:

FAJARDO CENTENO JOSÉ LUIS

MASSON ALVAREZ ALEX MAURICIO

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

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA COMERCIAL Y EMPRESARIAL

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

Noviembre 2016

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos en primer lugar a Dios por posibilitarnos ejecutar este proyecto, colmándonos de fortaleza, sabiduría y vida, a nuestros padres por brindarnos su apoyo incondicional, por todos los valores morales y éticos que nos inculcaron y que nos hacen personas integras, también por darnos la educación, ya que es importante para el crecimiento personal y profesional, a nuestro tutor de tesis Pablo Soriano quien siempre nos ofreció su tiempo, experiencia y conocimientos a lo largo de este desarrollo tan significativo para nuestras vidas.

RESUMEN

La presente tesis de graduación se desarrolló en una empresa recolectora de desechos sólidos, en los últimos tres años sus ganancias netas representan un margen menor con respecto a sus ingresos totales, debido a sus excesivos gastos realizando desembolsos de \$ 42,000.00 mensuales por concepto de alquiler de vehículos recolectores y, el poco control que tienen sobre los gastos generales. Para el desarrollo de esta tesis de grado se efectuó un diagnóstico integral de la situación actual de la organización, es decir un análisis de la gestión administrativa y estados financieros con la finalidad de tener claro el desempeño empresarial y establecer cuáles son los puntos a mejorar. Se implementó un modelo de control de gestión, a través de la herramienta del Balanced Scorecard, permita el monitoreo los objetivos definidos en el plan estratégico en un determinado tiempo. Se desarrolló un cuadro de los posibles riesgos que afectarían a los objetivos propuestos en el plan estratégico, además se efectuó un plan de acción para gestionar el riesgo, también se realizó un gráfico el cual nos muestra el nivel de impacto de los riesgos y la probabilidad de que ocurran e impidan el cumplimiento del plan de mejora y por lo consiguiente se implementó un cuadro de prevención de riesgo, es decir cómo vamos a prevenir el riesgo reflejados en el gráfico y la asignación del responsable para prevenir el riesgo.

Palabras Claves: Plan estratégico de mejora, Balanced Scorecard, matriz de riesgo.

ABSTRACT

This graduation thesis was developed in a solid waste collection company, in the last three years has had excessive expenses, that is, their profits represent a smaller margin with respect to their income, due to the little control they have over general cats. For the development of this degree thesis, a comprehensive diagnosis of the current situation of the organization was carried out, ie an analysis of the administrative management and financial statements in order to have a clear business performance and establish the points to be improved. A management control model was implemented through the Balanced Scorecard tool, allowing the monitoring of the objectives defined in the strategic plan at a given time. A table was prepared of the possible risks that would affect the objectives proposed in the strategic plan, in addition an action plan was carried out to manage the risk, a chart was also drawn which shows the level of impact of the risks and the probability That they occur and prevent the fulfillment of the improvement plan and therefore a risk prevention framework was implemented, ie how we are going to prevent the risk reflected in the graph and the assignment of the person responsible to prevent the risk.

Keywords: Strategic plan of improvement, Balanced Scorecard, risk matrix

Índice

RESUMEN.....	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	11
1.1. Antecedente del problema.....	12
1.2. Planteamiento del problema	13
1.3. Justificación	14
1.4. Alcance	14
1.5. Beneficiarios	15
1.6. Objetivos	16
1.6.1 Objetivo general	16
1.6.2 Objetivos específicos	16
2. MARCO TEÓRICO.....	17
2.1 Marco referencial	17
2.2 Marco conceptual	17
2.2.1 Diseño de la Investigación	17
2.2.2 Entrevista no estructurada.....	21
2.2.3 Encuesta.....	21
2.2.4 Análisis FODA.....	21
2.2.5 Matrices EFI y EFE.....	22
2.2.6 Análisis Financiero	24
2.2.6.1 Análisis Horizontal	25
2.2.6.2 Análisis Vertical	25
2.2.6.3 Análisis de las Razones Financieras	25
2.2.7 Diagrama Ishikawa	27
2.2.9 Concepto de Planeación.....	30
2.2.10 Planeación Estratégica	30
2.2.11 Mapa Estratégico	31
2.2.12 Balance Scorecard	32
2.2.13 Técnicas SMART	32
2.2.14 Gestión de riesgo	33
3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1 Tipo de investigacion.....	36
3.2 Definición de la población meta.....	36
3.3 Trabajo de campo.....	37

3.3.1	Instrumentos	37
3.4	Técnica de muestreo	37
3.5	Definición tamaño de la muestra	38
3.6	Procesamiento y análisis de datos	38
4.	DIAGNÓSTICO DE EMASA E.P.....	39
4.1	Descripción general de la empresa	39
4.1.1	Misión	39
4.1.2	Visión	39
4.1.3	Valores	40
4.1.4	Objetivos	40
4.2	Análisis Organizacional	43
4.2.1	Conclusión análisis organizacional	65
4.3	Análisis Financiero	66
4.3.1	Análisis Horizontal de los Estados Financiero de EMASA E.P.	68
4.3.2	Análisis vertical de los Estados Financieros de EMASA E.P.	74
4.3.3	Análisis de ratios financieros	81
4.3.4	Conclusiones del análisis financiero	83
4.4	Matriz estrategicas	84
4.4.1	Matriz FODA.....	84
4.4.2	Matriz EFI y EFE.....	86
4.5	Diagrama causa y efecto	89
5.	PLAN DE MEJORA	90
5.1	Diseño del Balanced Scorecard	90
5.2	Visión Propuesta.....	90
5.3	Misión propuesta	90
5.4	Valores propuestos	91
5.5	Propuesta de Organigrama	91
5.6	Estrategias del Balanced Scorecard	93
5.7	Mapa estratégico.....	94
5.8	Objetivos estratégicos del BSC	95
5.8.1	Perspectiva Financiera	95
5.8.2	Perspectiva Clientes y proveedores.....	96
5.8.3	Perspectiva Proceso.....	96
5.8.4	Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	96
5.9	Matriz de indicadores	97
6.	RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	103

6.1	Matriz de riesgo.....	103
6.2	Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos.....	106
6.3	Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos.....	107
7.	Conclusiones y recomendaciones	109
7.1	Conclusión	109
7.2	Recomendación	111
	REFERENCIAS	113

Índice de Ilustraciones

Ilustración 2.5 Procedimiento de elaboración Matriz EFI.....	Error! Bookmark not defined.
Ilustración 4.1 Organigrama actual de EMASA E.P.....	41
Ilustración 4.2 Resultado pregunta 1 - Encuesta al personal.....	43
Ilustración 4.3 Resultado pregunta 2 - Encuesta al personal.....	44
Ilustración 4.4 Resultado pregunta 3 - Encuesta al personal.....	45
Ilustración 4.5 Resultado pregunta 4 - Encuesta al personal.....	47
Ilustración 4.6 Resultado pregunta 5 - Encuesta al personal.....	48
Ilustración 4.7 Resultado pregunta 6 - Encuesta al personal.....	50
Ilustración 4.8: Resultado pregunta 7 - Encuesta al personal.....	52
Ilustración 4.9 Resultado pregunta 8 - Encuesta al personal.....	53
Ilustración 4.10 Resultado pregunta 9 - Encuesta al personal.....	55
Ilustración 4.11 Resultado pregunta 10 - Encuesta al personal.....	57
Ilustración 4.12 Resultado pregunta 11 - Encuesta al personal.....	58
Ilustración 4.13 Resultado pregunta 12 - Encuesta al personal.....	60
Ilustración 4.14 Resultado pregunta 13 - Encuesta al personal.....	61
Ilustración 4.15 Resultado pregunta 14 - Encuesta al personal.....	62
Ilustración 4.16 Resultado pregunta 15 - Encuesta al personal.....	63
Ilustración 4.17 Resultado pregunta 16 - Encuesta al personal.....	64
Ilustración 4.18 Resultado pregunta 17 - Encuesta al personal.....	65
Ilustración 4.19 Análisis horizontal general de los Estados de resultados.....	71
Ilustración 4.20 Representación porcentual de las cuentas de Activos Corrientes.....	75
Ilustración 4.21 Comportamiento de las Cuentas de activos corrientes.....	76
Ilustración 4.22 Estructura financiera año 2015.....	77
Ilustración 4.23 Estructura financiera año 2014.....	77
Ilustración 4.24 Estructura financiera año 2016.....	77
Ilustración 4.25 Comportamiento de los Pasivos de Corto y Largo Plazo.....	78
Ilustración 4.26 Digrama Causa y Efecto de EMASA (Ishykawa).....	89
Ilustración 5.1 Organigrama Propuesta para EMASA.....	92
Ilustración 5.2 Mapa estratégico para EMASA EP.....	95
Ilustración 6.1 Matriz de riesgo.....	104
Ilustración 6.2 Matriz de probabilidad e impacto de riesgo.....	107

Índice de Figuras

Figura 1 Beneficiarios del diagnóstico integral, plan de mejora a la empresa EMASA EP.....	15
Figura 2 Esquema del Diseño de Investigación.....	18
Figura 3 Población y muestra en el diseño de investigación.....	19
Figura 4 Matriz FODA.....	22
Figura 5 Procedimiento de elaboración Matriz EFE.....	23
Figura 6 Procedimiento de elaboración Matriz EFI.....	24
Figura 7 Diagrama Causa - Efecto Espina de pescado.....	27
Figura 8 Mapa Estratégico	31
Figura 9 Perspectiva del Balanced Scorecard.....	32
Figura 10 Características de las Técnicas Smart.....	33
Figura 11 Amenaza, Vulnerabilidad y Riesgo.....	34
Figura 12 Amenaza, Vulnerabilidad y Riesgo.....	34
Figura 12 Matriz de riesgo	35
Figura 14 Análisis horizontal Estado de Situación Financiera	68

Índice de Tablas

Tabla 1 Detalle Matriz Evaluación EFE	24
Tabla 2 Ratios financieros	26
Tabla 3 Análisis horizonta de Activos y patrimonio.....	69
Tabla 4 Análisis de Pasivos de corto y largo plazo.....	70
Tabla 5 Análisis de ingresos Estado de resultado	72
Tabla 6 Análisis de gastos Estado de resultado	73
Tabla 7 Análisis vertical de Activos	74
Tabla 8 Análisis vertical de Ingresos y Gastos	80
Tabla 9 Ratio de Liquidez	81
Tabla 10 Ratio de gestión y actividad.....	81
Tabla 11 Ratios de endeudamiento	82
Tabla 12 Ratios de rentabilidad	82
Tabla 13 Matriz de fortalezas	84
Tabla 14 Matriz de Oportunidades	85
Tabla 15 Matriz de debilidades.....	85
Tabla 16 Matriz de Amenazas.....	86
Tabla 17 Matriz EFE de EMASA E.P.	86
Tabla 18 Matriz EFI de EMASA E.P.....	87

Tabla 19 Estrategias propuestas y sus perspectivas	94
Tabla 20 Objetivos y Estrategias desde la perspectiva Financiera del BSC.....	95
Tabla 21 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Clientes y proveedores del BSC.....	96
Tabla 22 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC.....	96
Tabla 23 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC.....	97
Tabla 24 Sistema de los umbrales.....	97
Tabla 25 Matriz de indicadores Balance Scorecard.....	99
Tabla 26 Plan de prevención de riesgos	108

Índice de Anexo

Anexo 1: Estado de Resultado Integral EMASA EP.	118
Anexo 2 Estado de Situación Financiera EMASA EP.....	119
Anexo 3 Encuesta a personal de EMASA.....	120

SIGLAS

BSC	Balance Scorecard
PPP	Promedio periodo de pago
PG	Pérdidas y Ganancias

1. INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial, constantemente las organizaciones tienen que ser competitivas y sustentables, cuyo logro dependerá de que tan eficiente es la administración aprovechando cada uno de los recursos como: recursos tecnológicos, recursos financieros, y recursos humanos.

En el entorno empresarial actual, uno de los problemas principales que enfrentar un director es el control de los gastos que pueden surgir a lo largo de un periodo, para EMASA, realizar desembolsos de alrededor de \$42,000.00 dólares mensuales por concepto de alquiler de camiones para realizar las actividades operativas representa un menor margen de ganancias, en un breve diagnóstico realizado, el constante gasto por arrendamiento de vehículos a largo plazo, y el no control por la gerencia, repercutirá pérdidas para EMASA, debido a que no cuentan con vehículos considerables como Activos Fijos (Bienes de larga duración) propias de “EMASA EP”.

Dado a las problemáticas de una empresa es necesario realizar análisis en toda la gestión para así prevenir riesgos que a largo plazo al no ser prevenidos con tiempo podría perder posicionamiento, valor empresarial e inclusive la liquidación de la empresa y todos sus integrantes.

Realizar un diagnóstico integral de la situación de la empresa EMASA EP para diseñar un plan estratégico monitoreado por la herramienta Balanced Scorecard, con el fin de mejorar la operatividad y generar valor empresarial es el objetivo de nuestro proyecto, más allá de la solución del problema es también entender cómo funciona de manera real la gestiones de la empresas y dar a conocer que existes muchas herramientas que ayudaría a mejorar el desempeño desde los bajos mandos hasta los jefes ya que una organización interviene un grupo de trabajo.

1.1. Antecedente del problema

La Empresa Municipal de Aseo EMASA EP ubicada en el Cantón Santa Elena, fue creada por acto normativo el 03 de septiembre de 2010 con el objeto de prestar servicios relacionados con el proceso de eliminación de residuos, es decir, limpieza y saneamiento, recolección, transporte, tratamiento y disposición final de todos los residuos sólidos, así como también limpieza de playas y mantenimiento de áreas verdes de la ciudad para mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón.

Uno de los problemas principales que tiene que enfrentar la Gerencia de la Empresa de Aseo Municipal de Santa Elena, es el control de los gastos generales provocando en estos últimos tres años ganancias con un margen menor con respecto a sus ingresos. En una breve entrevista realizada al Jefe financiero de EMASA Ing. Silva López Javier Estuardo la empresa desembolsa por concepto de alquiler de camiones alrededor de \$42,000.00 dólares mensuales para realizar las actividades operativas.

Esta cuenta de gastos generales con corte a diciembre del año 2016 representa el 89.79% de los ingresos totales, puntualizando que, el arrendamiento de vehículos representa el 86.4% del total de gastos generales debido a que no cuenta con vehículos propios como activos fijos de la empresa. Un aspecto muy importante para el crecimiento organizacional, es llevar una buena planificación, desarrollar nuevas estrategias y realizar control sobre las gestiones administrativas para evitar riesgos que amenacen el crecimiento de la empresa.

Un ejemplo para caso de EMASA, es que no tiene actualizada la visión empresarial, como también no tiene definido objetivos de crecimientos con herramientas de control para su cumplimiento, por lo que la Gerencia desea tener procedimientos eficientes en todas sus áreas en el cumplimiento de sus funciones.

1.2. Planteamiento del problema

En el mundo empresarial, constantemente las organizaciones tienen que ser competitivas y sustentables, cuyo logro dependerá de que tan eficiente es la administración aprovechando cada uno de los recursos como: recursos tecnológicos, recursos financieros, y recursos humanos.

En estos últimos tres años EMASA ha logrado a cumplir de manera parcial su misión y visión organizacional. No obstante, el problema de la empresa radica en la gestión financiera, ya que como menciona la actual Gerencia Financiera, no cuentan con camiones propios como activos fijos para la operatividad en servicio de la comunidad, el continuo desembolso por alquiler de camiones sin considerar otros gastos relacionados como mantenimiento, repuestos e insumos para los camiones alquilados, ha provocado que sus ganancias representen un margen menor con respecto a sus ingresos.

No contar con una planificación estratégica con objetivos de crecimiento, sin gestionar las operaciones de la empresa, disminuiría valor empresarial. Hay que considerar que gestionar los procesos de negocios mantienen o mejoran ciertos aspectos del rendimiento de un negocio y además la inversión en activos con la más reciente herramientas tecnológicas han conducido a que las empresas mejoren sus actividades y sus perspectivas a nivel de proceso, clientes, capital humano y financiero.

1.3. Justificación

El objetivo de este proyecto es diagnosticar la gestión actual de EMASA EP y proponer un plan de mejora a las problemáticas que presente apoyados con cuadros de control, con la finalidad optimizar los procesos de negocios operacionales y administrativos, e implementar objetivos, misión y visión de corto, mediano y largo plazo, fundamentada en la administración estratégica, en la buena toma de decisiones.

Con el correcto análisis de la información obtenida, a través de un buen procedimiento de investigación, permitirá proporcionar a los altos directivos de EMASA un reporte final de los resultados obtenidos la misma que servirá para tomar decisiones y realizar planes estratégicos para mejorar la eficacia en los procesos de negocios y gestión financiera.

1.4. Alcance

Se comenzará a evaluar las áreas tales como: Área Administrativa, Financiera, Contable y Operaciones para determinar la problemática de la empresa. Esto ayudará de cierta forma a la Gerencia de la empresa a tomar decisiones con respeto a las conclusiones y recomendaciones con el fin de minimizar riesgos de índole financiero, administrativo, contable y operativo.

1.5. Beneficiarios

Con la propuesta del plan estratégico de mejora, se contribuirá a que la empresa maneje de manera eficiente las gestiones administrativas y financieras con el objetivo de brindar un servicio de excelencia a la comunidad de Santa Elena. Los beneficiarios directos e indirectos del diagnóstico y plan de mejora se detallan a continuación:

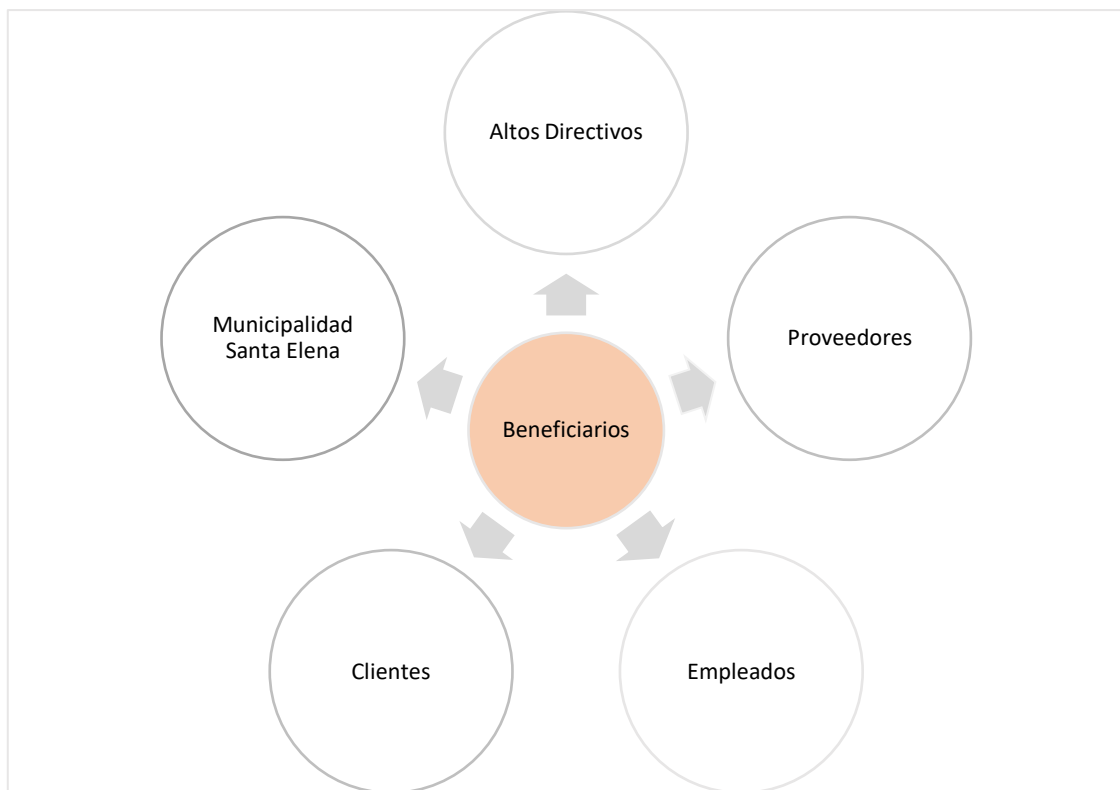


Figura 1 Beneficiarios del diagnóstico integral, plan de mejora a la empresa EMASA EP.

Elaborado por: Los autores

1.6. Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico integral de gestión, plan estratégico monitoreado por la herramienta Balanced Scorecard a la empresa EMASA EP con el fin de mejorar la operatividad y generar valor empresarial.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de la gestión administrativa actual de la organización mediante análisis FODA, Matriz EFE y EFI, además de un diagnóstico financiero de la empresa, mediante la investigación y análisis de información de los estados financieros de los años 2014, 2015 y 2016.
2. Diseñar un Plan Estratégico mediante objetivos SMART con la finalidad de ofrecer soluciones a los problemas encontrados en el diagnóstico integral de la empresa.
3. Diseñar un modelo de control de gestión basado en la herramienta Balances Scorecard que, por medio de indicadores de gestión, permita el monitoreo de los objetivos definidos en el Plan Estratégico.
4. Identificar posibles riesgos internos y externos que afectarían en el cumplimiento de plan estratégico y desarrollar lineamientos específicos que permitan minimizar decisiones erróneas para la Empresa.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco referencial

En este capítulo se establecerá los conceptos apropiados para el diagnóstico de la empresa EMASA EP, además de las herramientas a tomar en consideración para el análisis metodológico y plan estratégico que permita mejorar los procesos internos y rendimientos financieros de la inversión en activos productivos de la empresa utilizando esta herramienta de gestión metodológica Balances Scorecard.

Para la realización del proyecto será necesario:

- Realizar un diagnóstico de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.
- obtener y analizar los estados financieros en el horizonte de tiempo años 2014 al 2016, realizando comparaciones entre ellos con ratios financieros, análisis vertical y horizontal.
- Recolección de la documentación de la empresa para su evaluación y análisis, entre estos se encuentran políticas, normas, reglamentos, organigrama, procedimientos, procesos y funciones del personal.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación “es el esquema o programa para realizar el proyecto de investigación de mercados. Especifica los detalles de los procedimientos que son necesarios para obtener la información requerida , para estructurar y/o resolver el problema de investigación de mercados” (Malhotra, 2008).

Se puede considerar al diseño de investigación como la columna vertebral de un trabajo académico o científico porque brinda una estructura y dirección a la investigación, a través de técnicas o procedimientos necesarios para obtener la información y solucionar problemas de la investigación ante eventos inesperados ahorrando tiempo y recursos. Para esto es necesario:



Figura 2 Esquema del Diseño de Investigación

ación de mercados. Quinta edición. México: Pearson

Investigación exploratoria: Es el proceso de investigación no estructurada cuyo objetivo es proporcionar información a través de métodos como: entrevistas a expertos, entrevistas a profundidad, levantamiento y análisis de datos secundarios etc. (Malhotra, 2008).

Investigación Concluyente: Es el proceso de investigación estructurada y formal cuyo objetivo es obtener información clara, precisa y concisa para facilitar la toma de decisiones ante una situación dada a través de métodos como: Encuesta, observación y experimento. (Malhotra, 2008).

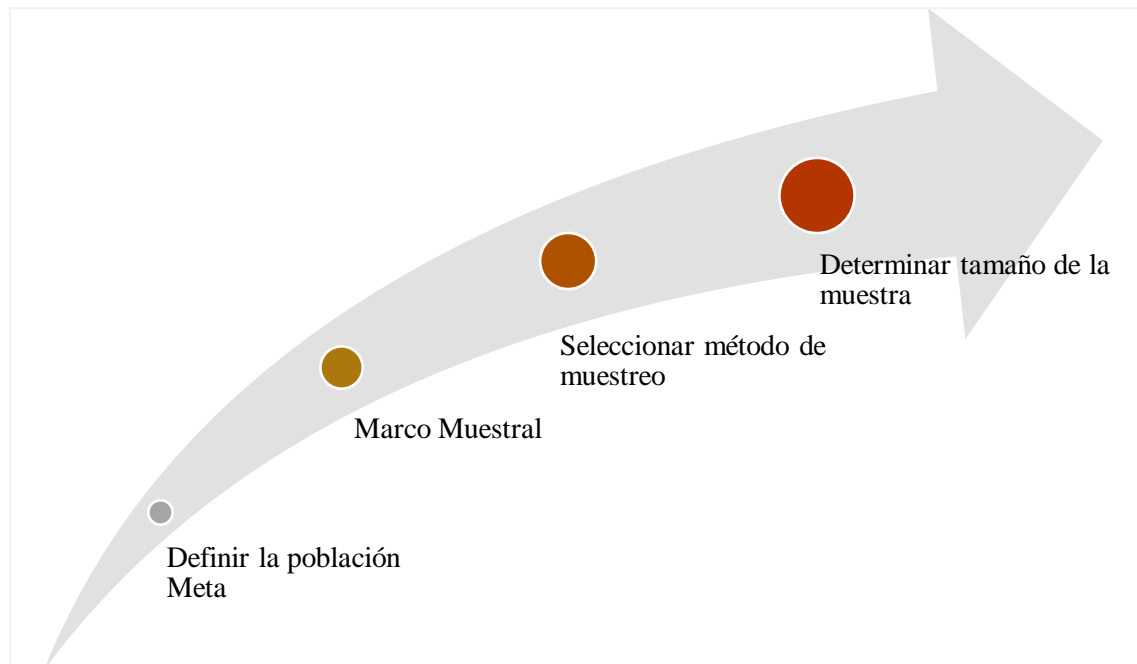


Figura 3 Población y muestra en el diseño de investigación

Fuente: Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados. Quinta edición*. México: Pearson educación.
Elaborado por: Los autores

Definir la población meta: se define a las personas que poseen la información necesaria para el estudio y análisis del problema de investigación, están definidas en términos de:

- **Elemento:** es el objeto que tiene la información deseada y sobre el cual se hacen inferencias.
- **Unidad de muestreo:** es la unidad que contiene al elemento de la población de la que se tomará la muestra.
- **Ubicación geográfica:** implica el lugar donde se realizara el trabajo de campo.

- **Tiempo:** definida en cuanto tiempo tomara la recolección de información.

Marco muestral: es el conjunto de instrucciones para identificar la población meta, representando todos lo elementos de la población meta.

Método de muestreo: técnica de muestreo clasificada en muestro probabilístico y no probabilístico.

- **Muestreo probabilístico:**

Muestreo aleatorio simple: la muestra se toma de un marco muestral ya definino, cada elemento de la población tiene una probabilidad idéntica de ser seleccionada.

Muestreo sistemático: Cada elemento de la población tiene una probabilidad conocida de ser seleccionado.

Muestreo estratificado: la población es dividida en estratos, cuya selección de los elementos de cada estrato se da por medio del muestreo aleatorio simple.

Muestreo por clusters: la población se divide en sub-grupos y se selecciona en base a un muestreo aleatorio. Estos grupos son homegéneos entre si pero sus elementos son heterogéneos.

- **Muestreo no probabilístico:**

Muestreo por conveniencia: el investigador define cuales son las personas de conveniencia para levantar información en el tiempo y lugar correcto.

Muestreo por juicio: el investigador utiliza su experiencia o juicio para determinar los elementos de la muestra.

Muestreo por cuotas: se desarrollan categorías de control de elementos de la población, luego los elementos son seleccionados por conveniencia o por juicio.

Muestreo por bola de nieve: se escoge un número inicial de personas, luego se les pide que ayudena a identificar a otras personas que puedan dar información.

Determinación del tamaño de la muestra: después de haber seleccionado la población, y método de muestreo, se procede a determinar el tamaño $N \approx n$ representativa usando un estimadores que dependeran del nivel de confianza y error de estimación.

2.2.2 Entrevista no estructurada

El investigador destaca la interacción con el entrevistado sobre un tema de interés, la entrevista no estructurada según (Jiménez, 2012) citado por Rincón et al. (1995), el esquema de preguntas y secuencia no esta prefijada, las preguntas pueden ser de carácter abierto y el entrevistado tiene que construir la respuesta; son flexibles y permiten mayor adaptación a las necesidades de la investigación.

2.2.3 Encuesta

(J. Casas Anguita, 2003) siguiendo a García Ferrando, define la encuesta como “una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explotar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (p. 143).

2.2.4 Análisis FODA

Thompson y Strikland citado en (Talancón, 2007) menciona que “el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas” (p.114).

El análisis FODA es una herramienta que apoya al proceso de planeación estratégica, obteniendo una perspectiva general de la situación de una organización determinada, su importancia radica en el diagnóstico del ambiente interno y externo evaluando los puntos fuertes y débiles de la empresa.



Figura 4 Matriz FODA

Fuente: Mendoza, J. (28 de Abril de 2015). *DOrganizacional*. Obtenido de <http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2015/04/matriz-efe-y-matriz-ife-matriz-efe-esta.html>

2.2.5 Matrices EFI y EFE

Matriz de evaluación de los factores externos (EFE): permite el análisis del entorno externo de la empresa, evalúa la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, tecnológica. Para la elaboración de esta matriz constara de cinco pasos:

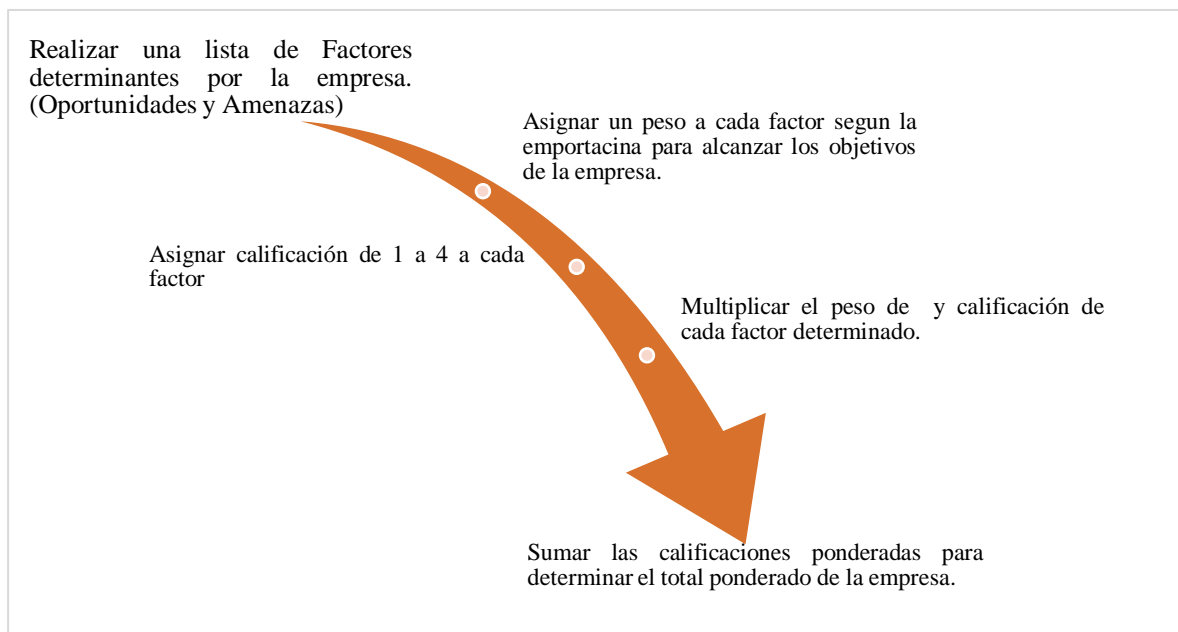


Figura 5 Procedimiento de elaboración Matriz EFE

Fuente: Mendoza, J. (28 de Abril de 2015). *DOrganizacional*. Obtenido de <http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2015/04/matriz-efe-y-matriz-ife-matriz-efe-esta.html>

Elaborado por: Los autores

Al definir la calificación con rango de 1 al 4 se está determinando lo siguiente: 4 como una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una mala respuesta, el promedio ponderado de los n factores a analizar será 4.0 el más alto, el más bajo 1.0 y la media de 2.5.

Que la empresa obtenga un promedio total de 4.0 quiere decir que las estrategias que tienen la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades presentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio total de 1.0 Indica que las estrategias que tienen la empresa no aprovecha las oportunidades presentes, ni evitando las amenazas externas. Un promedio total cercano al promedio, quiere decir que aprovechan las oportunidades y evitan las amenazas con un esfuerzo medio. A continuación, en la **Tabla 1** se presenta el modelo guía para aplicar la matriz de evaluación EFE.

Tabla 1 Detalle Matriz Evaluación EFE

Factores determinantes	Peso (%)	Calificación (1-4)	Peso Ponderado
Oportunidades <i>(Listar las oportunidades detectadas por la empresa)</i>			
Amenazas <i>(Listar las oportunidades detectadas por la empresa)</i>			
Total	100		

Nota: El peso se representa en términos porcentuales.

Matriz de evaluación de los factores internos (EFI): permite el análisis del entorno interno de la empresa, identifica fortaleza y debilidades que permitan el desarrollo y crecimiento organizacional. En la Figura 6 se detalla los cinco pasos para la elaboración de la matriz IFE

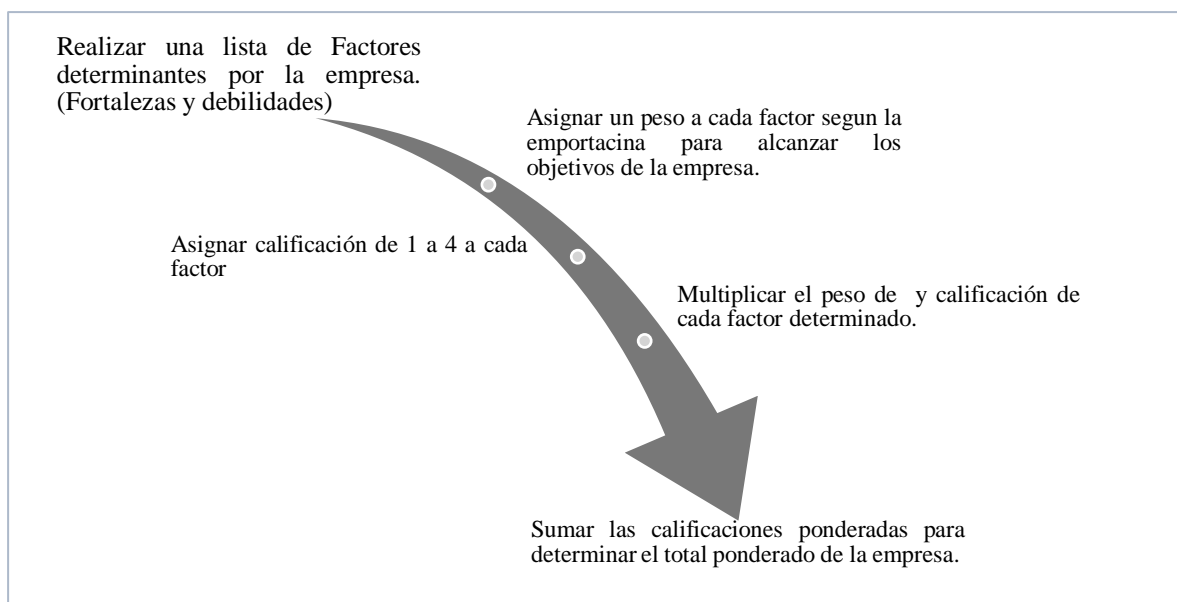


Figura 6 Procedimiento de elaboración Matriz EFI

Fuente: (Mendoza, 2015)

Elaborado por: Los autores

2.2.6 Análisis Financiero

El análisis financiero es un proceso en el cual se recopila, interpreta y estudia la información financiera de la empresa. “Es el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar decisión informada” (Van Horne et al., 2010, p.128). El análisis e interpretación de los mismos es de suma importancia para la empresas u organizaciones debido a que se obtienes datos cuantitativos sobre su evolución y estado a través de los años así mismo, tomar decisiones óptimas para mejorar el desempeño.

2.2.6.1 Análisis Horizontal

Permite evaluar el desempeño de la empresa viendo las variaciones porcentuales que han sufrido las cuentas de balance o resultado a través del tiempo, el análisis horizontal determina la disminución o un aumento de una cuenta comparado entre periodos.

2.2.6.2 Análisis Vertical

El análisis vertical como lo menciona (Castro, 2014) Es un método que consiste en la separación del contenido de los estados financieros en un mismo periodo en sus elementos o partes integrantes con el fin de poder determinar la proporción que guarda cada una de las cuentas en relación a un todo.

2.2.6.3 Análisis de las Razones Financieras

Por lo general para una toma de decisión empresarial, se usan información contable apoyada en las razones financieras que se enfocan en un aspecto específico de la compañía.

Por conveniencia las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las

razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo.

Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado

determinan tanto el riesgo como el rendimiento. (Gitman y Zutter, 2012, p.65)

Tabla 2 Ratios financieros

Razones		Fórmula	Concepto
Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente	Capacidad de la empresa para pagar sus cuentas en el corto plazo sin presiones excesivas, es de esperar una razón de por lo menos 1.
		Pasivo corriente	
Actividad/Gestión	Rotación de activo fijo	Ventas	Mide la eficiencia de la compañía para generar ingresos utilizando sus activos fijos, cuanto mayor es la rotación de los activos, mayor es la eficiencia.
		Activo fijo neto	
	Rotación de activos totales	Ventas	Indica la eficiencia con la que la empresa utiliza para generar sus ingresos, cuanto mayor es la rotación de los activos, mayor es la eficiencia.
		Activos totales	
Endeudamiento	Endeudamiento del activo	Pasivo total	Miden la proporción de los activos totales que financian a los acreedores de la empresa, cuanto mayor es el índice, mayor es el grado de endeudamiento.
		Activo total	
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo total	Mide el grado de compromiso con los acreedores de la empresa, lo más óptimo es que el ratio se sitúe entre 0,67 y 1,5.
		Patrimonio	
Cobertura de gastos financieros	UAII	Lo ideal es que el índice de gastos financieros en relación con las ventas sea menor, estar entre 0,04 y 0,05 indica precaución.	
	Gastos financieros		
Rentabilidad	Rendimiento sobre activos (ROA)	Utilidad neta	Es una medida de la utilidad por dólar de activos.
		Activo total	
		Utilidad neta	

	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)	Patrimonio	Mide la utilidad neta generada en relación al patrimonio de la empresa.
	Margen de utilidad neta	Utilidad neta Ventas	Mide en términos porcentuales la utilidad neta por cada dólar de venta.

Nota: Fuente: (Ross, 2012)
Elaborado por: Los autores



2.2.7 Diagrama Ishikawa

Es una técnica que se utiliza para detectar cuáles son las causas y consecuencias del problema que este suscitando en la empresa. Se podrá visualizar la situación negativa siendo este el problema principal que se deberá solucionar, utiliza una relación de causa y efecto, lo que permite a la administración a definir objetivos SMART y diseñar estrategias para que se puedan cumplir.

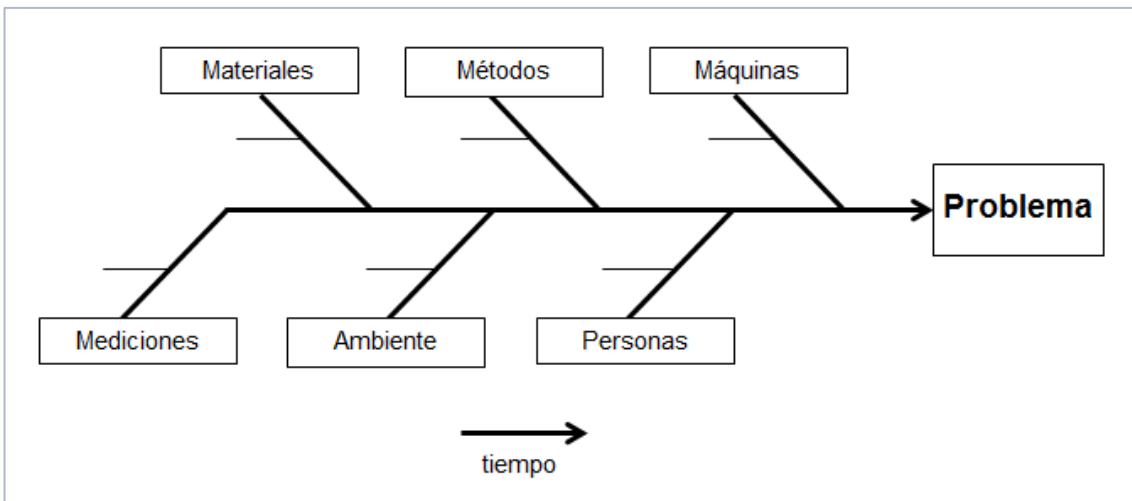


Figura 7 Diagrama Causa - Efecto Espina de pescado
Fuente: (Carlos Pernet, 2015)

2.2.8 Modelo de Gestión

2.2.8.1 Concepto de Modelo de Gestión

Un modelo de gestión es una serie de acciones que sirve como referencia para que los administradores puedan cumplir sus objetivos a largo plazo (Moya, 1997). En el presente proyecto el modelo de gestión que se va a utilizar permitirá tener una perspectiva clara para el diagnóstico de la organización, así como también va a permitir establecer las líneas de mejora permanente hacia las cuales debe orientarse los esfuerzos de la empresa.

2.2.8.2 Clasificación Modelo de Gestión

Gestión Estratégica: Es una herramienta fundamental para el crecimiento de la empresa, el marketing permite lograr intercambios beneficiosos para la empresa creando un valor agregado al producto, teniendo en cuenta las necesidades del cliente, realizando una buena investigación de mercado, logrando un posicionamiento del mismo.

Gestión de Recursos Humanos: Es un proceso administrativo que tienen como finalidad lograr que los empleados logren adaptarse entre ellos, realizando un trabajo eficiente, teniendo objetivos individuales, permitiendo reforzar las orientaciones estratégicas impuestas por la empresa siendo la principal responsabilidad los directivos ya que ellos son los encargados de que los empleados realicen un trabajo de calidad.

Gestión Financiera: Permite administrar los recursos de la organización, toma los recursos financieros de forma óptima para alcanzar objetivos propuestos por la administración.

Gestión Tecnológica: Tiene influencia directa con los cambios sociales ya que a medida que pasan los años la tecnología es una plataforma fundamental para los

negocios debido a la competencia, ya sea en el Mercado Nacional como en el Mercado Internacional.

Gestión de Proyectos: Es parte de la estructura organizacional de la empresa, permite tener una buena planeación, organización, dirección, control, cumpliendo con el tiempo y presupuesto estipulado obteniendo un trabajo de calidad, donde la empresa y los clientes salgan favorecidos.

2.2.9 Concepto de Planeación

“la planeación es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismo antes de emprender la acción” (Goodstein, Nolan y Pfeiffer 1998, p.5).

Ackoff citado en (Goodstein et al., 1984). “La planeación se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir antes de que se requiere la acción” (p.6).

La planificación es la función administrativa que utilizan las organizaciones para establecer metas u objetivos a corto, medio o largo plazo y establecer el medio viable para alcanzarlos.

2.2.10 Planeación Estratégica

La planeación estratégica es “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo” (Goodstein et al., 1998, p.5).

De igual manera Martínez (2002) establece que “la planeación estratégica de hecho es un proceso de tomar decisiones al más alto nivel, deriva su complejidad en las variadas alternativas u opciones estratégicas que se definen para lograr un determinado objetivo a largo plazo”.

Según Rodríguez (2005), “la planeación estratégica es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”.

La planeación estratégica es un proceso enfocado hacia al futuro empresarial, es decir, toma en cuenta la visión y misión, así como los factores internos y externos de la empresa para anticiparse y responder a los cambios de entorno.

2.2.10.1 Características de la planificación estratégica

Según (Friend G., Zehle S., 2008) dentro de la planeación estratégica encontramos las siguientes características:

- Ser viable considerando las restricciones internas y externas.
- Conducir a una ventaja competitiva a largo plazo.
- Tiene enfoque a largo plazo.
- Adaptarse a un entorno cambiante.
- Es definida por la cima de la organización y corresponde al plan mayor.

2.2.11 Mapa Estratégico

Es una herramienta desarrollado por (Robert S. Kaplan, 2003) que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la consecución de los objetivos propuestos, a comunicarlos y a definir qué es lo que tienen que hacer para alcanzarlos. El mapa estratégico se elabora mediante cuatro perspectivas definidas en el Balance Scorecard; a su vez, se definen las estrategias por cada perspectiva en el plan estratégico.

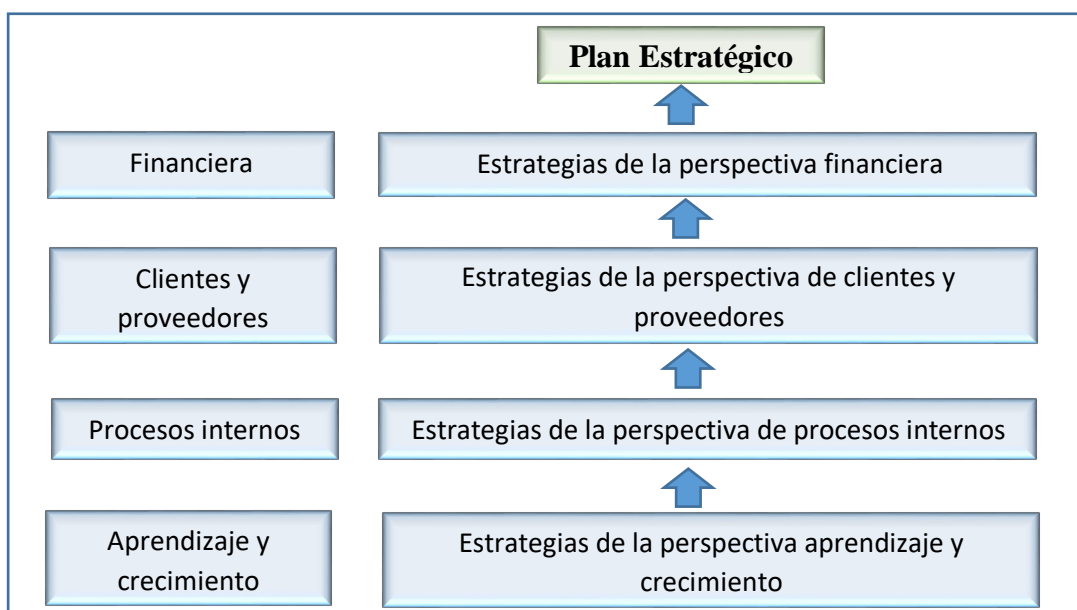


Figura 8 Mapa Estratégico

Fuente: (Aguilera, 2012)

2.2.12 Balance Scorecard

Balanced Scorecard es una herramienta fundamental para la empresa, permite realizar una planeación estratégica, ayudando al cumplimiento de los objetivos establecidos mediante indicadores seguido de a un plan de acción como son las 4 perspectivas mediante el mapa estratégico: Financieras, Clientes, Procesos Internos y Formación y Crecimiento. Permite construir la misión, visión y establecer los objetivos estratégicos de la empresa a corto y largo plazo. Para lograrlo, es muy importante tener un proceso administrativo adecuado donde el principal encargado para que se cumpla es el gerente de la empresa.

El Balanced Scorecard es una metodología que la estrategia de la empresa con la acción, como lo establece Norton y Kaplan (2001) y el principal objetivo es convertir la estrategia de una empresa en acción y resultados a través de la alineación de los objetivos de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo.

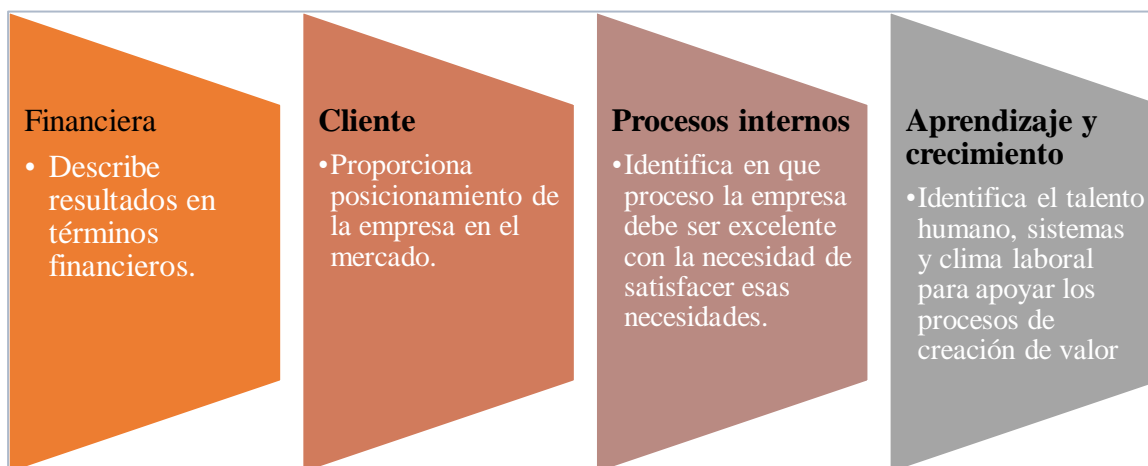


Figura 9 Perspectiva del Balanced Scorecard

Elaborado por: Los autores

2.2.13 Técnicas SMART

Son técnicas que ayudan a estipular claramente los objetivos, las técnicas Smart definen los objetivos de la siguiente forma:

S	• Específico
M	• Medible
A	• Realizable
R	• Realista
T	• Limitado en el tiempo

Figura 10 Características de las Técnicas Smart

Fuente: (Phil Bartle, 2011)

Elaborado por: Los autores

2.2.14 Gestión de riesgo

La gestión de riesgo se la define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdida y efectos secundarios que se desprenden de los desastres, así como las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse. La amenaza y vulnerabilidad son dos variables necesarias para expresar al riesgo, el cual se define como la probabilidad de pérdida, en un punto geográfico definido y dentro de un tiempo específico.

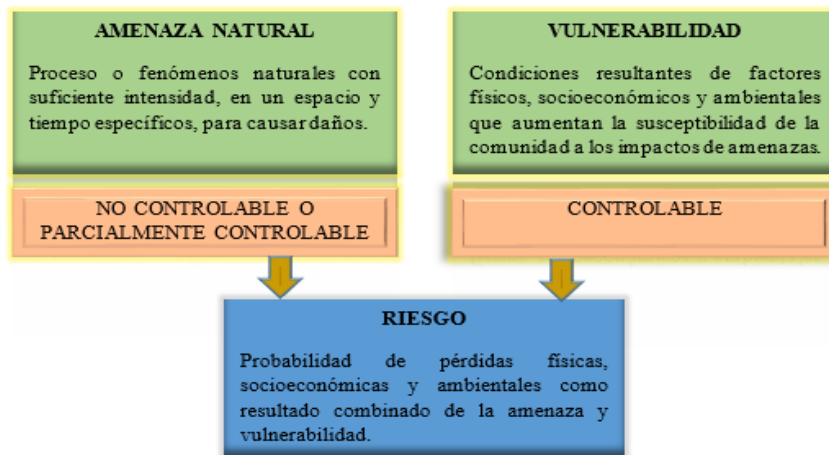


Figura 11 Amenaza, Vulnerabilidad y Riesgo

Fuente: (Kari Keipi, 2005), (Mora y Barrios, 2000)

Elaborado por: Los autores

Figura 12 Amenaza, Vulnerabilidad y Riesgo

2.2.15 Matriz de riesgo

La matriz de riesgo es una herramienta de control y de gestión utilizada para identificar las actividades (procesos y productos) más importantes de una institución financiera, el tipo y nivel de riesgos inherentes a estas actividades y los factores de riesgo que los involucran. Igualmente, una matriz de riesgo permite evaluar la efectividad de una adecuada gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización.

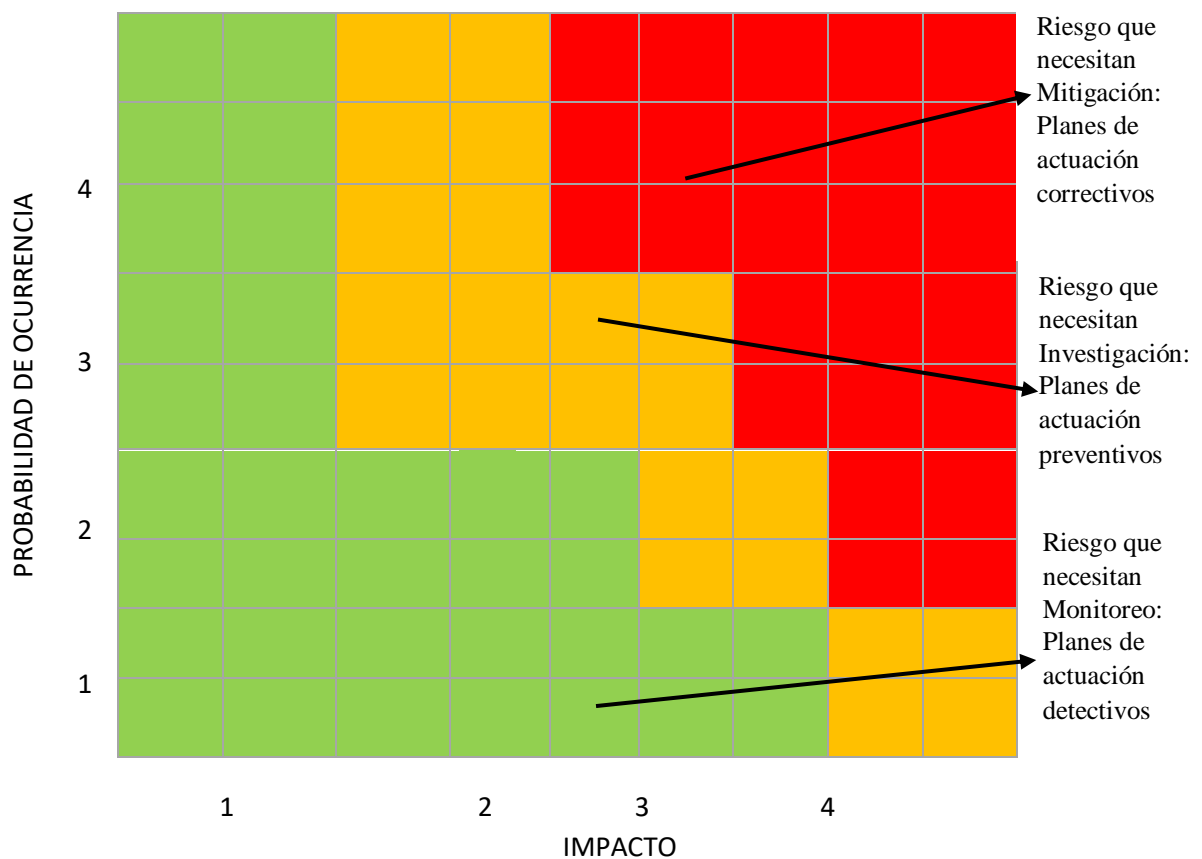


Figura 13 Matriz de riesgo

Fuente: (SIGWEB, s.f.), (Red de conocimiento en Innovación, 2010)

Elaborado por: Los autores

3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigacion

Dentro de la metodología de investigacion, para nuestro proyecto se utilizara el diseño de investigación descriptiva para examinar y a su vez determinar las problemáticas existente mediante investigación de fuentes primarias y secundarias, además se utilizara investigación descriptiva, tipo de investigación concluyente que tiene como prioridad describir las funciones y características de un determinado objeto de estudio, con este tipo de investigación, se obtendrá mediante la tecnica de encuesta, revisión documental el funcionamiento actual de la empresa a nivel organizacional y financiero.

3.2 Definición de la población meta

Se tomó como referencia el número de trabajadores que laboran en EMASA, ya que son elementos necesarios para la investigación y obtener información relevante para el estudio organizacional y financiero.

- **Elementos:** Gerencia y personal de las áreas Administrativa, Financiera, Operarios de EMASA EP.
- **Unidad de muestreo:** Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena.
- **Alcance Geográfico:** Santa Elena
- **Tiempo:** El tiempo destinado para realizar las encuestas es de aproximadamente de 3 días ya que la empresa cuenta en total con 120 empleados, se realizarán el jueves 16, 17 y 18 de diciembre del 2016.

3.3 Trabajo de campo

Recolección de información haciendo uso de herramientas de búsqueda, se realizará entrevistas a profundidad y encuestas como método de levantamiento de información para el análisis de la gestión interna de la empresa.

Se revisará los estados financieros, datos internos (originados dentro de la organización) como investigación de fuentes secundarias de información para el análisis del estado financiero de la empresa.

3.3.1 Instrumentos

- **Encuestas:** Instrumento para reunir información, la misma que ayudará a saber con detalle la situación actual en la que se encuentra la organización a través del análisis de distintas variables, la encuesta va dirigida al personal de las áreas Administrativa, Financiera y Operativa de EMASA EP.
- **Entrevistas No Estructuradas:** Se realiza entrevistas al Gerente General, Jefe Financiero y Jefe de Talento Humano debido a que son considerados fuentes de información primordial, y que a medida que este va en progreso puede profundizarse los temas de interés para el estudio.

3.4 Técnica de muestreo

La técnica de muestreo es el no probabilístico por juicio porque se considera que la muestra si son representativas, la encuesta se realiza bajo el marco muestral ya definido anteriormente.

3.5 Definición tamaño de la muestra

Se considera al personal de EMASA con una población finita de 120 empleados, por tal razón no se efectuara el cálculo de la muestra debido a que se trabaja con toda la población dividida en áreas Administrativas, Financiera y Operativa.

3.6 Procesamiento y análisis de datos

Se realiza el procesamiento, tabulación, codificación y análisis de los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas realizadas al personal de las áreas Administrativa, Financiera y Operativa de EMASA EP a través de la herramienta estadística “IBM SPSS Statistics”.

4. DIAGNÓSTICO DE EMASA E.P.

4.1 Descripción general de la empresa

La Empresa Municipal de Aseo “EMASA EP”, fue creada por acto normativo legalmente expedido por el gobierno autónomo descentralizado de Santa Elena el 03 de Septiembre del 2010. Empresa dedicada a prestar los servicios recolección, transporte, tratamiento y disposición final de todos los residuos sólidos del cantón así como el aseo, limpieza y mantenimiento de todos los lugares públicos con las que cuenta el cantón tales como parques, plazas, playas, baños públicos, lugares turísticos para mejorar la calidad de vida de los habitantes del cantón.

4.1.1 Misión

Liberar al medio ambiente de residuos contaminantes, a través de personal capacitado en las mejores técnicas para el manejo de residuos, mediante procesos adecuados conforme la ley exige para la gestión integral de recolección, transporte, almacenamiento, tratamiento y disposición final de los mismos; contribuyendo con los generadores de residuos peligrosos del Cantón Santa Elena para la solución de conflictos ambientales, sanitarios y sociales.

4.1.2 Visión

En el 2015 ser la empresa de recolección, transporte, tratamiento, almacenamiento y disposición final de residuos peligrosos (domiciliarios, hospitalarios e industriales) más reconocida en la Provincia de Santa Elena por su alta calidad, confiabilidad y seguridad.

4.1.3 Valores

- **Respeto:** Reconocemos la libertad que tienen todas las personas para actuar y vivir en sociedad, siempre y cuando con sus acciones no afecten los derechos de los demás y el medio ambiente.
- **Honestidad:** Cumplimiento de los objetivos empresariales encomendados a cada uno y de sus responsabilidades familiares con base en principios morales.
- **Responsabilidad:** Compromiso que tienen las personas y los equipos de trabajo de desempeñar bien los cargos que les delegan, responder a la confianza que los demás depositan en ellos y cumplir a cabalidad con los deberes y obligaciones en la empresa como en la familia.

4.1.4 Objetivos

Objetivo General

Demostrar al Cantón Santa Elena que EMASA E.P, es una empresa comprometida a satisfacer las necesidades de nuestros clientes en servicio de recolección de desechos peligrosos y no peligrosos, esforzándonos por ser mejores día a día.

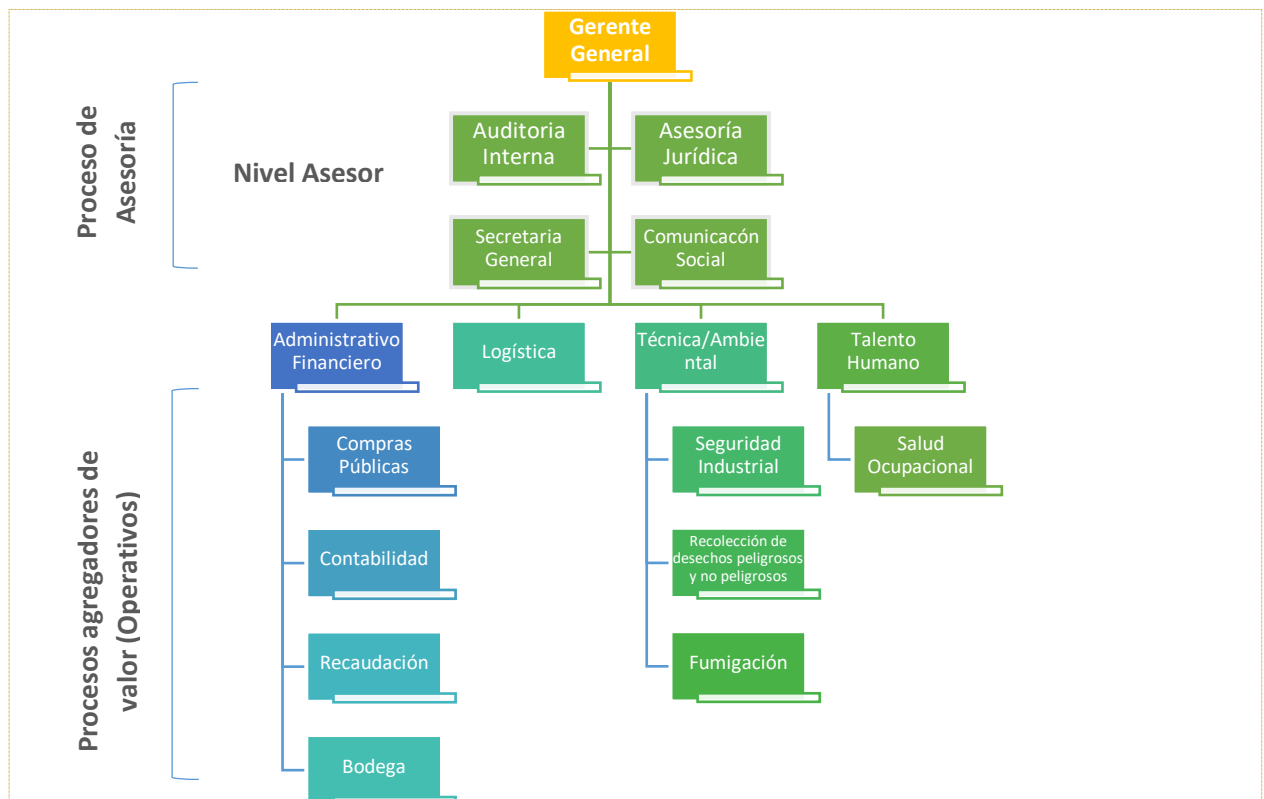
Objetivos Específicos

- Prestar un eficiente servicio mediante la recolección de desechos sólidos en todos los sectores para mantener limpia nuestra ciudad.
- Efectuar un proceso de industrialización mediante la selección y procesamiento de los desechos sólidos generando con ello recursos para el cantón Santa Elena.

- Preservar el medio ambiente de la ruta del Spóndyllus mediante una limpieza permanente de sus playas brindando así una buena imagen de nuestra ciudad.
- Mejorar la calidad de vida de la población del cantón Santa Elena, a través de la prestación eficiente del servicio, preservando así el medio ambiente, salud e higiene.
- Propender al constante progreso de la institución, mejorando los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos mediante el trabajo constante de quienes conformamos EMASA EP.
- Definir estrategias que ayuden a construir una cultura ambientalista, propendiendo a un manejo adecuado de los residuos sólidos que se generan en el cantón Santa Elena con la participación de la ciudadanía.

4.1.5 Organigrama de EMASA E.P.

Ilustración 4.1 Organigrama actual de EMASA E.P.



Fuente: Departamento de Talento Humano EMASA E.P.

Elaborado por: Los autores

4.1.5.1 Descripción del organigrama

EMASA E.P. tiene como principal al Gerente General quien desempeña las funciones de administrativas, operativas y financieras en coordinación con todo los jefes de área y subordinados, ejercer funciones legales de índole público, además debe cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas emitidas por el directorio.

Después de la Gerencia General se encuentran los asesores, cargos están respresentados por; Secretaría General cuya función es apoyar en todas las actividades propias del trabajo secretarial, tales como recibir, registrar, redactar, clasificar y distribuir la documentación, así como llevar la agenda de actividades de la Gerencia General.

Asesoría Jurídica cuyo desempeño es el asesoramiento jurídico legal a EMASA E.P. en la interpretación y aplicación de los temas legales, así como representarla legalmente, Los cargos siguientes están representados por las jefaturas de cada área departamental como son, Administrativo Financiero, Logístico, Talento Humano y Técnica Ambiental.

En el área administrativa financiera se encargan de la correcta administración de los recursos económicos y financieros de EMASA E.P, dirigir la organización de los procedimientos de contratación pública, procedimientos operativos, contables y de control.

En el departamento logístico se encargan de la correcta administración, cuidado y control de los bienes públicos de la empresa en coordinación del departamento administrativo financiero.

El departamento técnico - ambiental es la encargada del control ambiental, prevención y control de las actividades de seguridad industrial y salud laboral en las

diferentes áreas departamentales que conforma EMASA E.P. estableciendo políticas, desarrollando programas de capacitación en prevención de riesgos laborales y ambientales.

Finalmente, el área de Talento Humano que desempeñan las funciones de selección de personal a través de concursos de méritos de acuerdo a los requerimientos de EMASA E.P. en coordinación con la Gerencia General. Además, generar ambientes de trabajo saludables y productivos que estimulen el desarrollo organizacional basada en la ética, eficiencia en el servicio y atención al cliente.

4.2 Análisis Organizacional

Para realizar el análisis de la gestión empresarial que opera la empresa, se ha basado en el análisis cuantitativo por el método de las encuestas realizadas al personal de la empresa EMASA E.P. También ayudaran en las conclusiones del análisis, las entrevistas realizadas al Gerente General, Jefe Financiero y Jefe de Talento Humano.

Pregunta 1: ¿Conoce la misión, visión y objetivos de EMASA E.P.?

Ilustración 4.2 Resultado pregunta 1 - Encuesta al personal

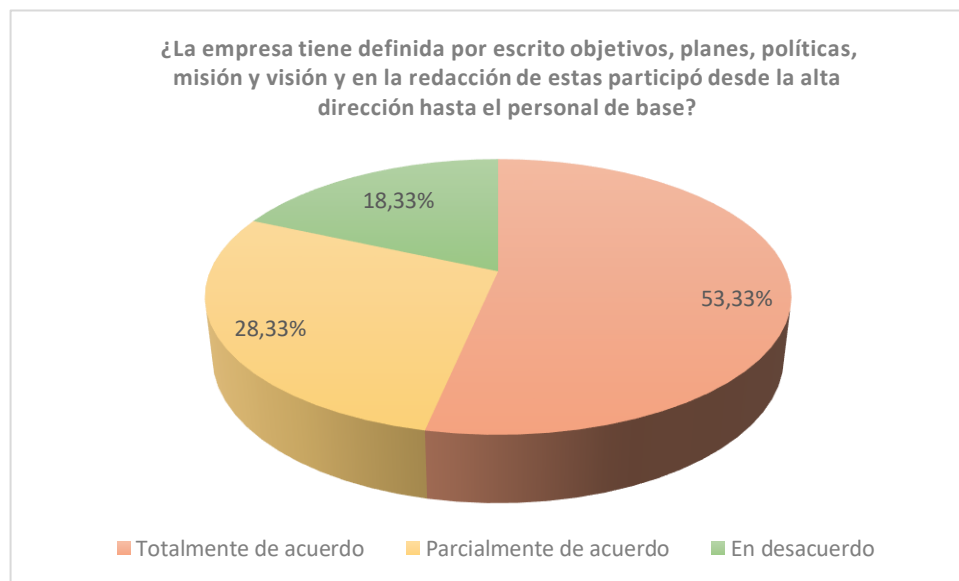


Elaborado por: Los autores

La finalidad de esta pregunta fue constatar si los empleados de EMASA E.P. conocían los planes estratégicos o la razón de ser de la empresa como son la misión y visión de los cuales, sólo 44 de los 120 encuestados que corresponden al 37% conocen e identifican la misión y visión, además mediante investigación de fuentes secundarias como el portal web de la organización, la visión no ha tenido un seguimiento de crecimiento o nuevas proyecciones estratégicas de crecimiento a largo plazo.

Pregunta 2: ¿La empresa tiene definida por escrito objetivos, planes, políticas, misión y visión y en la redacción de estas participó desde la alta dirección hasta el personal de base?

Ilustración 4.3 Resultado pregunta 2 - Encuesta al personal

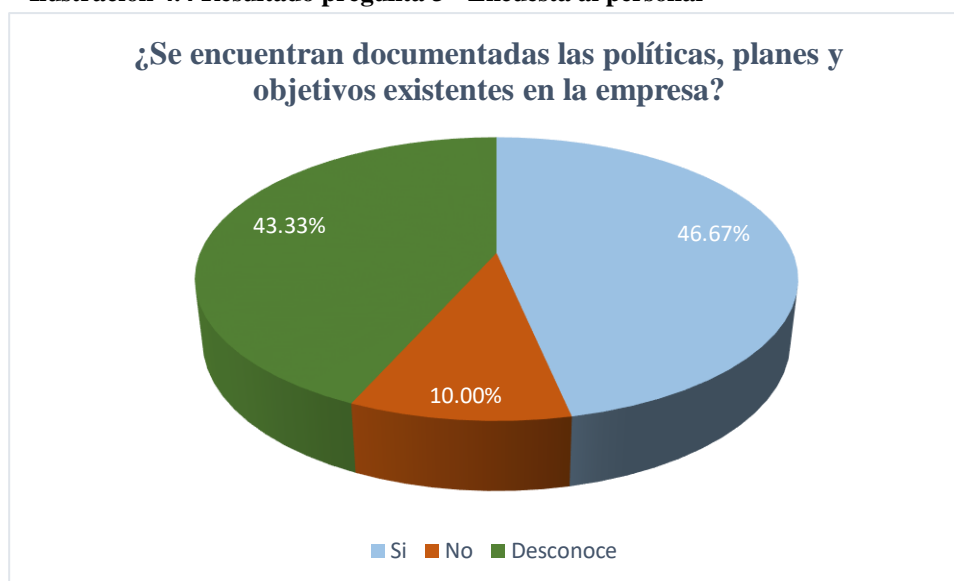


La definición de la misión, es la razón de ser de una organización, ya que detalla la identidad corporativa y hacia que segmento de cliente va enfocado para satisfacer las necesidades, y la visión determina los objetivos a mediano y largo plazo.

Como se puede apreciar en la ilustración 4.3, del 100% de los encuestados, el 53% correspondiente a 64 empleados están de acuerdo en que si están definidas las políticas, objetivos, misión y visión, además, la gerencia y colaboradores administrativos en una entrevistas declararon que cada año realizan un plan operativo anual y que es de conocimiento de todos los colaboradores para ser partícipes.

Pregunta 3: ¿Se encuentran documentados las políticas, planes y objetivos existentes en la empresa?

Ilustración 4.4 Resultado pregunta 3 - Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores

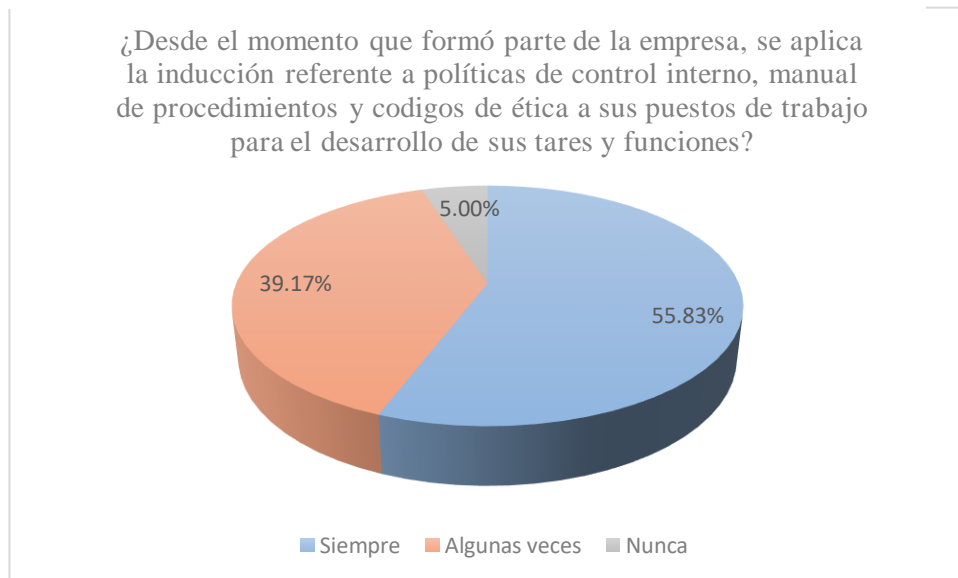
A pesar de que es de conocimiento público rendir cuentas sobre las gestiones y planes operativos realizadas en un periodo. El 43,33% sumado con el 10% del personal tiene desconocimiento sobre si las políticas, planes y objetivos se encuentran

documentadas, esto se debe a que ese porcentaje no tiene una capacitación sobre la Ley Orgánica de Transparencia y Acceso a la Información Pública (LOTAIP) en el cual con una capacitación pertinente por parte de EMASA, el personal podría saber los movimientos que se realizan en un periodo y a su vez también formar parte de futuras mejoras o planes de crecimiento.

Pregunta 4: ¿Desde el momento que formó parte de la empresa, se aplica la inducción referente a políticas de control interno, manual de procedimientos y códigos de ética a sus puestos de trabajo para el desarrollo de sus tareas y funciones?

La finalidad de esta pregunta es constatar si en el momento de formar parte de la empresa, se aplicaron inducciones referentes a políticas de control interno, manual de procedimientos y códigos de ética a sus puestos de trabajo para el desarrollo de sus tareas y funciones.

Ilustración 4.5 Resultado pregunta 4 - Encuesta al personal



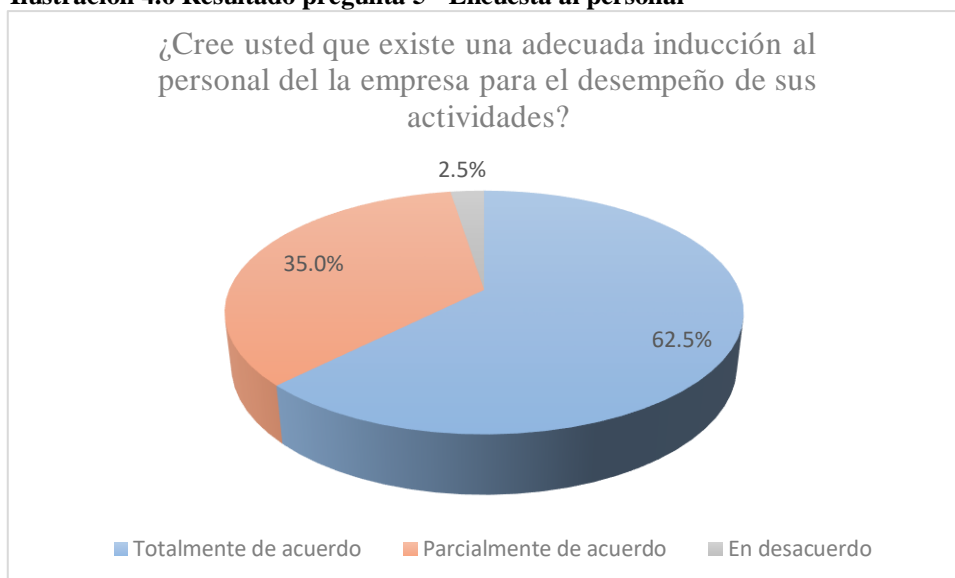
Elaborado por: Los autores

Se obtuvo que el 56% correspondiente a 67 de 120 empleados encuestados se les realizan inducciones para desempeñar nuevas funciones o mejorar el desempeño, se les informa sobre las políticas, manuales de procedimientos y código de ética, ya que su valor radica en la responsabilidad. Sin embargo, lo ideal es que abarque la inducción a todo el personal ya que 47 empleados que competen al 39% nos dijeron que algunas veces se aplica la inducción referente a la misma.

Pregunta 5. ¿Cree usted que existe una adecuada inducción al personal de la empresa para el desempeño de sus funciones?

La finalidad de esta pregunta es constatar si los empleados reciben una adecuada inducción para el buen desempeño correspondiente a sus actividades de trabajo.

Ilustración 4.6 Resultado pregunta 5 - Encuesta al personal

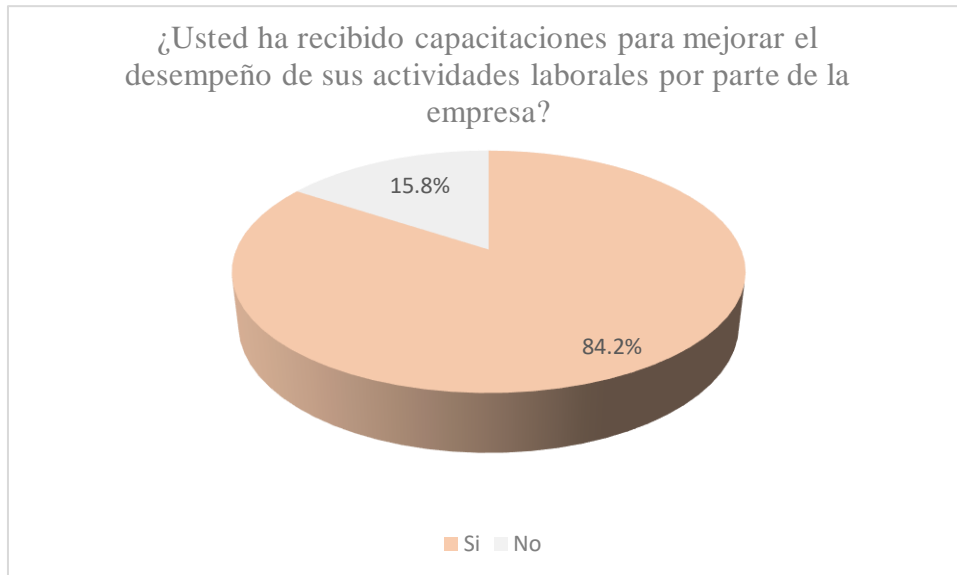


Elaborado por: Los autores

Se consiguió que 75 de 120 encuestados que corresponde al 62,5% están totalmente de acuerdo en que existe una adecuada inducción para el correspondiente desempeño de sus actividades como nos indica la ilustración 4.6, 42 colaboradores correspondientes al 35% que están parcialmente de acuerdo la inducción impartida por la empresa y 4 empleados que competen al 3% están en desacuerdo, lo cual la empresa realiza una adecuada inducción al personal de la empresa para el desempeño de sus actividades.

Pregunta 6. ¿Usted ha recibido capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales por parte de la empresa?

Ilustración 4.7 Resultado pregunta 6 - Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores

El propósito de esta pregunta es para conocer si los empleados de la empresa reciben capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.

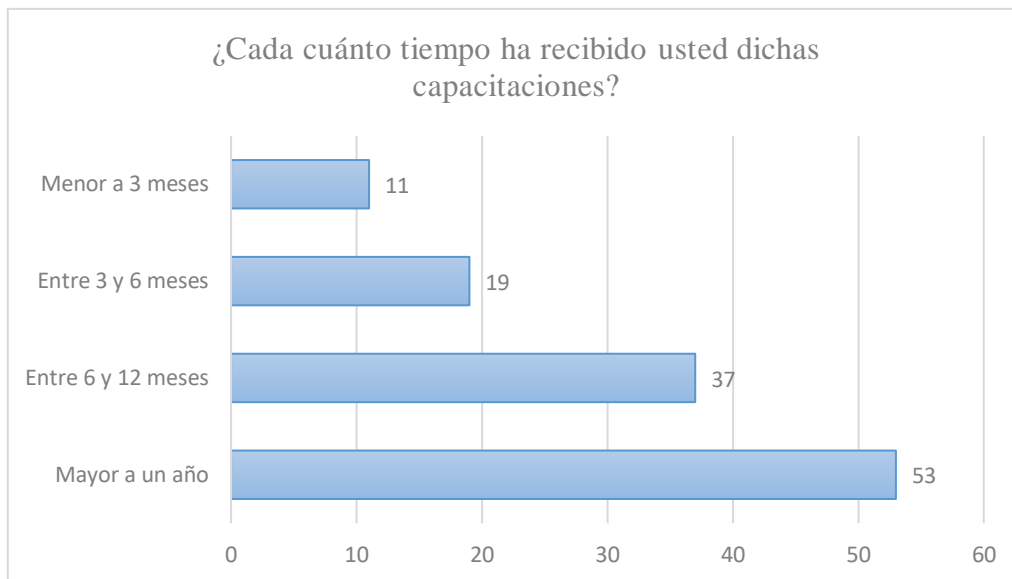
Se obtuvo que 101 de 120 cooperantes correspondiente al 84% ha recibido capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales en la institución, lo cual es un indicador muy bueno ya que el personal está constantemente capacitado para

mejorar el desempeño en sus funciones, además, abre camino a nuevos conocimientos para su desarrollo profesional.

No obstante 19 empleados correspondientes al 16% no han recibido capacitaciones, la pequeña proporción de los empleados que no ha recibido capacitaciones indican que si necesitan capacitaciones para mejorar el desempeño en la organización.

Pregunta 7. ¿Cada cuánto tiempo ha recibido usted dichas capacitaciones?

Ilustración 4.8: Resultado pregunta 7 - Encuesta al personal



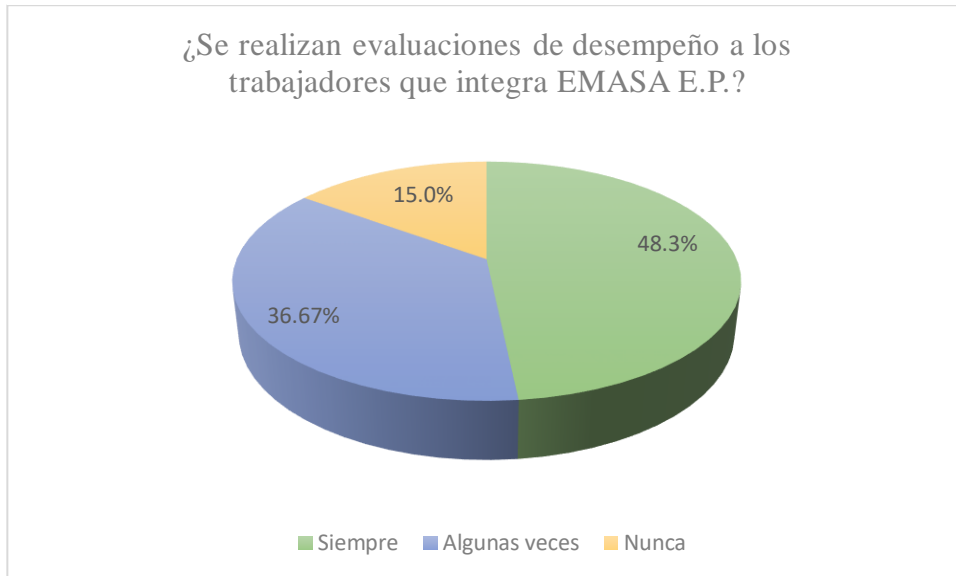
Elaborado por: Los autores

La finalidad de esta pregunta es para conocer cada cuanto tiempo son tomadas las capacitaciones por parte de los empleados de la organización.

De un total del de 120 encuestados, 53 nos dijeron que reciben dichas capacitaciones en un tiempo mayor a un año, 37 encuestados dijeron que entre 6 y 12 meses, 19 en un tiempo entre 3 y 6 meses y 11 empleados en un tiempo menor a 3 meses reciben dichas capacitaciones.

Pregunta 8. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores que integran EMASA E.P.?

Ilustración 4.9 Resultado pregunta 8 - Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores

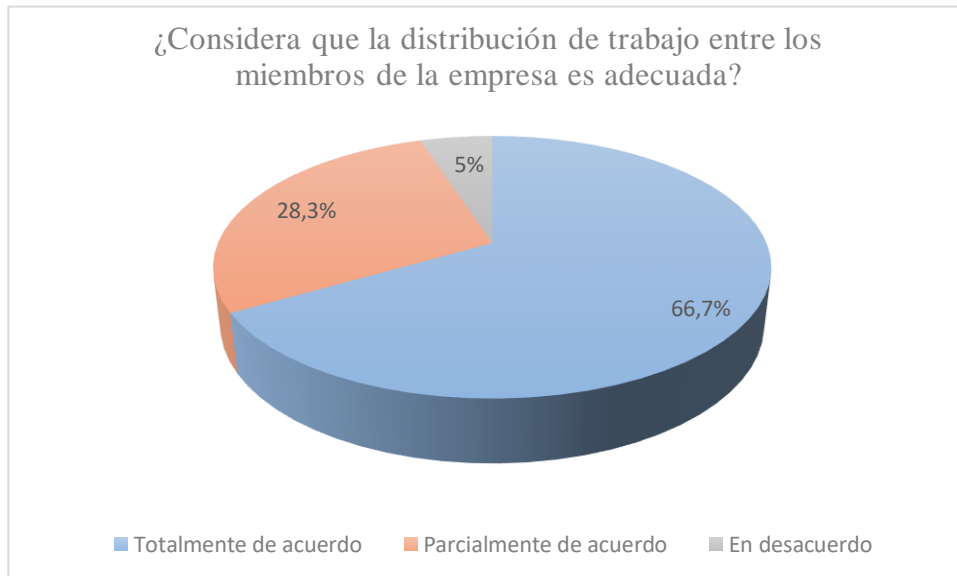
Esta pregunta sirve para conocer si los altos directivos realizan las respectivas evaluaciones de desempeño de los empleados de EMASA E.P.

De un total de 120 colaboradores, 58 empleados correspondientes al 48% aludieron que la empresa EMASA E.P. si realiza las evaluaciones de desempeño a los trabajadores, 44 colaboradores correspondientes al 37% dijeron que la organización

algunas veces realiza las respectivas y 18 encuestados correspondientes al 15% respondieron que no se realizan las evaluaciones de desempeño, lo que nos dice que los altos directivos realizan dichas evaluaciones, pero no en su totalidad de sus trabajadores.

Pregunta 9. ¿Considera que la distribución de trabajo entre los miembros de la empresa es adecuada?

Ilustración 4.10 Resultado pregunta 9 - Encuesta al personal



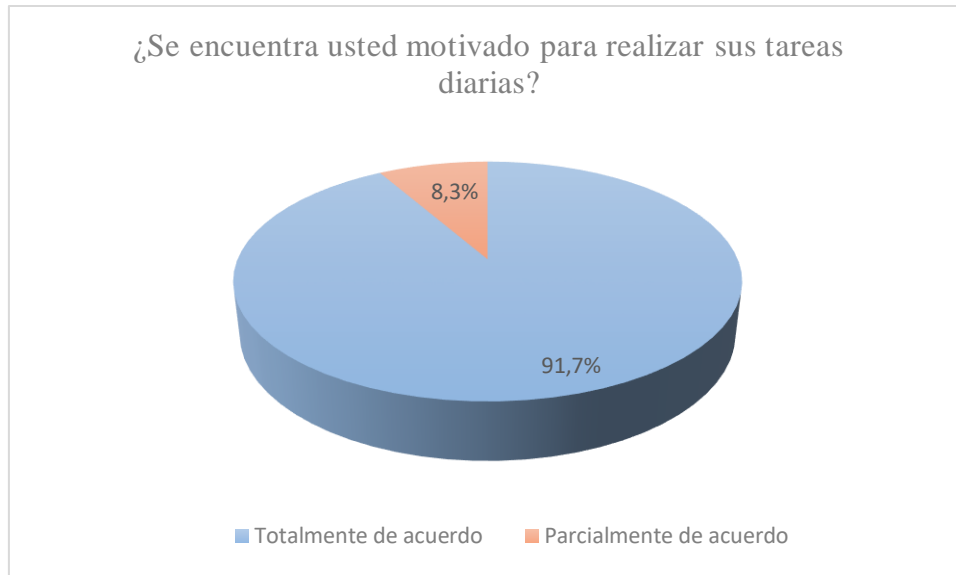
Elaborado por: Los autores

El 67% de los encuestados, indican que la distribución de trabajo es la apropiada en los miembros de la empresa, 34 correspondientes al 28% indican que están parcialmente de acuerdo debido a que en una entrevista nos dijeron que es aceptable la distribución pero, cuando se realizan trabajos fuertes ellos consideran que los altos mandos deberían distribuir de manera adecuada los trabajos a cada empleado, y el 5%

correspondiente a 6 empleados indicaron que la distribución de trabajo no es adecuada por lo que a esa pequeña proporción se debería considerar ya que existe en ellos recargo de trabajo.

Pregunta 10. ¿Se encuentra usted motivado para realizar sus tareas diarias?

Ilustración 4.11 Resultado pregunta 10 - Encuesta al personal



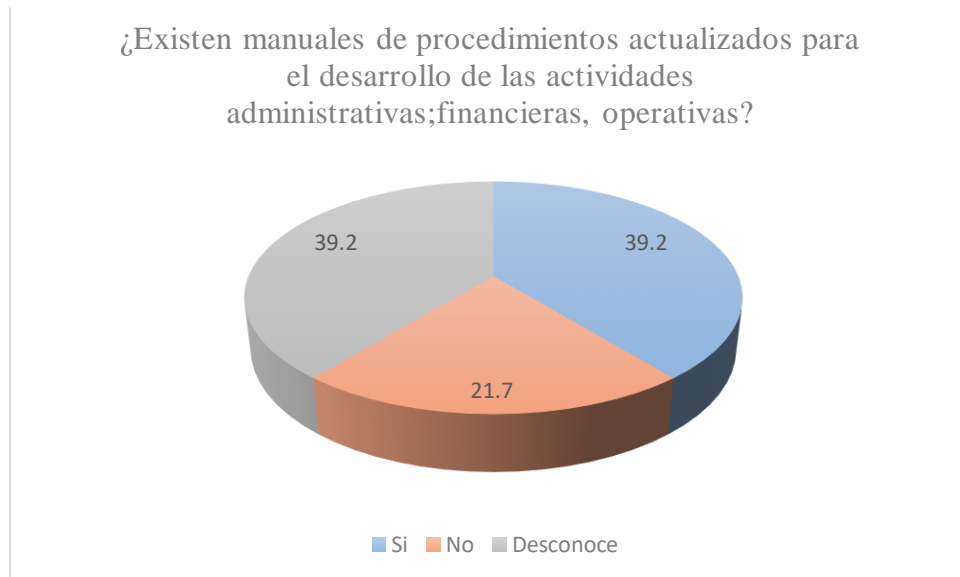
Elaborado por: Los autores

El propósito de esta pregunta es para conocer si el empleado se siente motivado para realizar sus funciones y tareas dentro de la organización.

De un total de 120 encuestados, 110 colaboradores que corresponde al 91,7%, indicaron que se encuentran motivados dentro de la organización para realizar sus respectivas tareas y funciones. Sin embargo, 10 colaboradores indicaron que no se sienten motivados para realizar sus funciones y tareas dentro de la organización por lo que se necesitara tomar asunto el porqué del malestar laboral e identificar las causas para hallar una solución.

Pregunta 11. ¿Existen manuales de procedimientos actualizados para los desarrollos de las actividades administrativos, financieros, operativos?

Ilustración 4.12 Resultado pregunta 11 - Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores

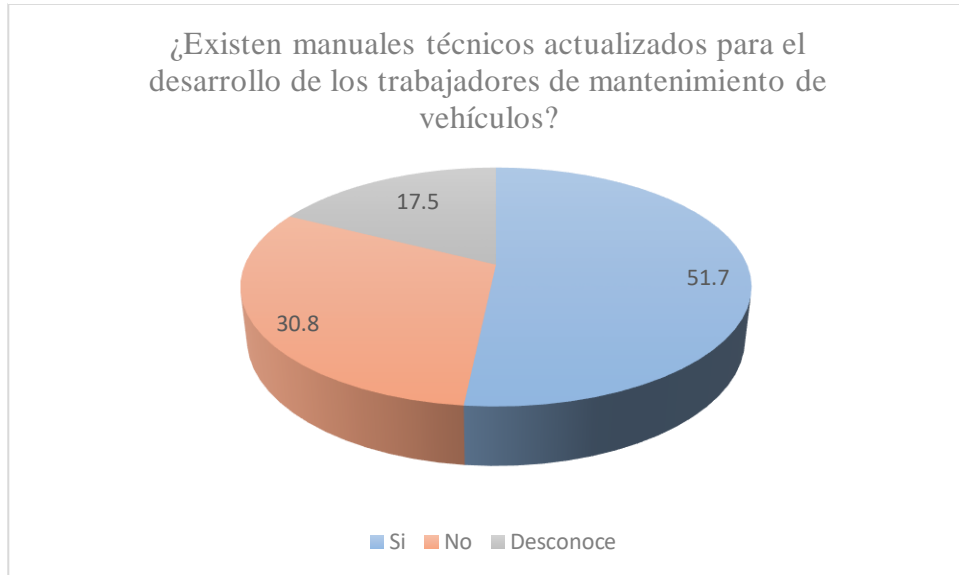
El 39,2% del personal encuestado afirman que existen manuales de procedimientos actualizados para el desarrollo de las actividades administrativas, financieras y operativas, sin embargo, este porcentaje representa menos de la mitad del

personal encuestado, ya que el 21,7% y 39,2% afirman que no existe y desconocen de los manuales de procedimientos en las gestiones administrativas, financieras y operativas.

Se pueden concluir que el 39,2% que afirman que existen manuales actualizados es por el hecho de que son servidores públicos administrativos pero lo ideal es que todo el personal que conforma la empresa debería saber los procedimientos de cada gestión por departamento ya que el desconocimiento haría que se tomen más tiempo para realizar las gestiones.

Pregunta 12. ¿Existen manuales técnicos actualizados para el desarrollo de los trabajos de mantenimiento de vehículos?

Ilustración 4.13 Resultado pregunta 12 - Encuesta al personal

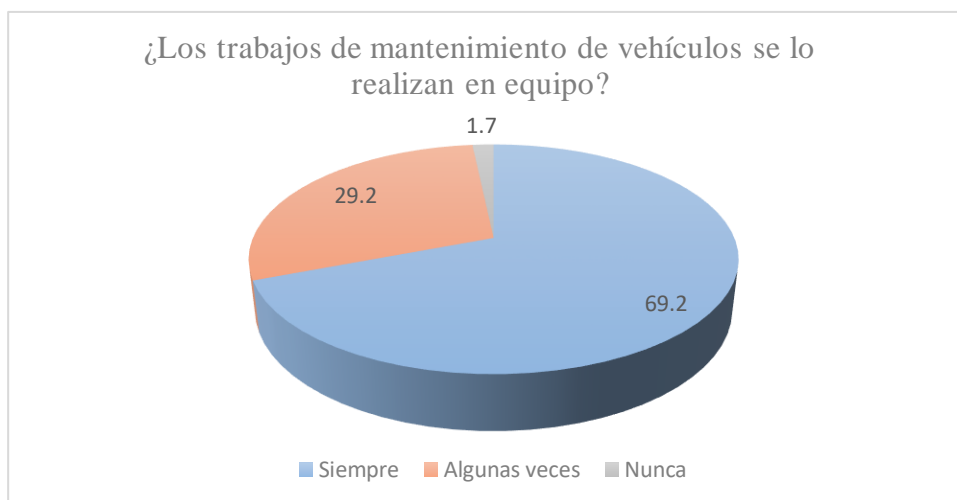


Elaborado por: Los autores

El 51,7% del personal encuestado contestaron que si existen manuales técnicos actualizado de mantenimiento de vehículos para el desarrollo de las funciones operativas diarias.

Pregunta 13. ¿Los trabajos de mantenimiento de vehículos se lo realizan en equipo?

Ilustración 4.14 Resultado pregunta 13 - Encuesta al personal

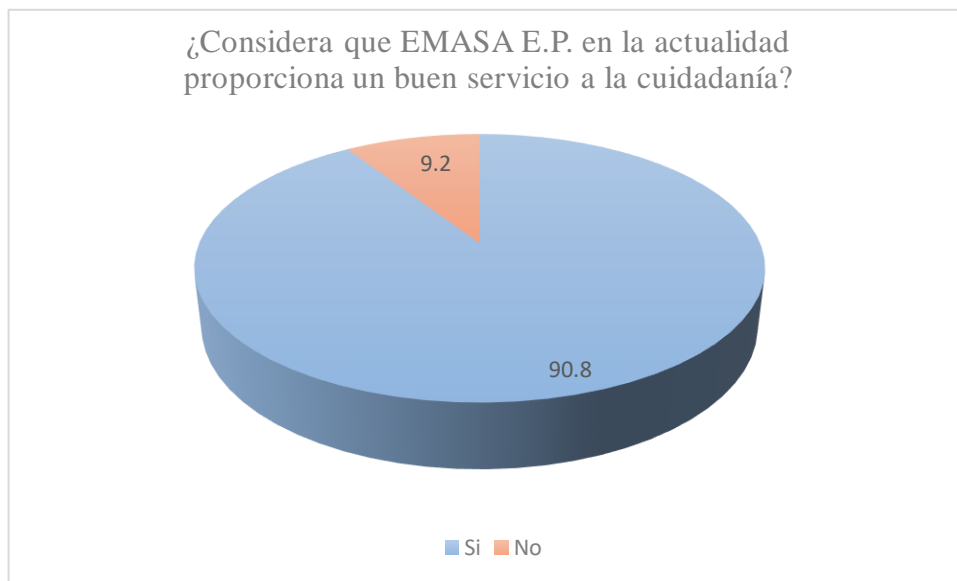


Elaborado por: Los autores

Dentro de EMASA, el personal que realizan los mantenimientos a los equipos y maquinarias efectúa el trabajo de manera equitativa y en equipo ya que los resultados son óptimos para brindar el servicio y abastecer la demanda, la empresa ha fomentado el trabajo en equipo. Apenas el 1,7% dice que no se realizan el trabajo en equipo, esto se debe a que ciertas actividades se realizan de manera individual pero lo ideal es que el 100% realicen las actividades como un grupo, ya que en el trabajo en equipo se ahorra tiempo y son más eficientes en las actividades laborales.

Pregunta 14. ¿Considera usted que EMASA E.P. en la actualidad proporciona un buen servicio a la ciudadanía?

Ilustración 4.15 Resultado pregunta 14 - Encuesta al personal

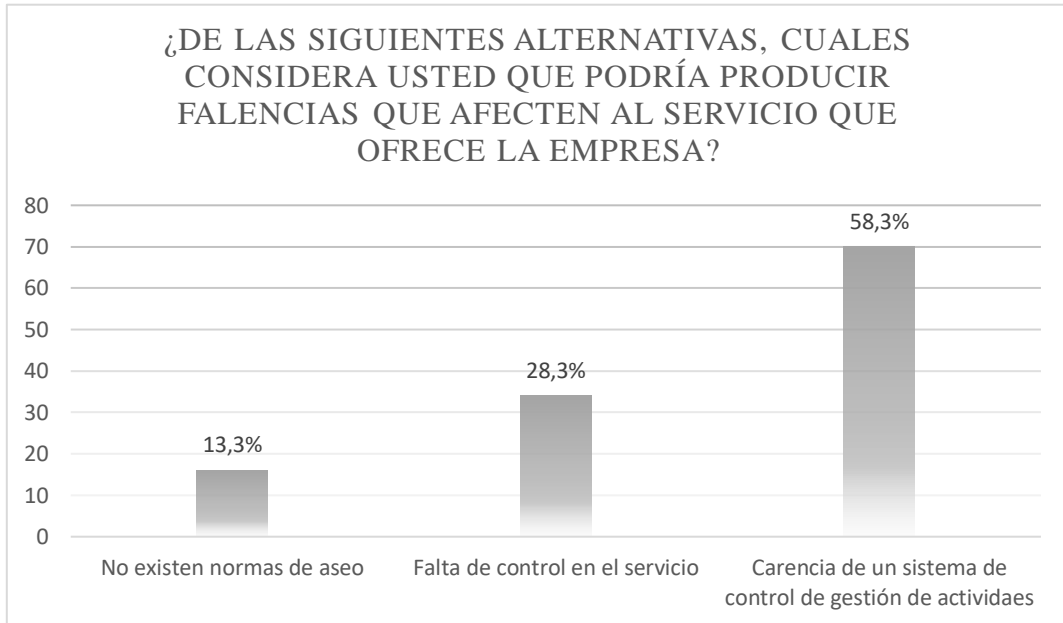


Elaborado por: Los autores

Gracias a los programas de capacitación al personal el 90,8% de los trabajadores encuestados consideran que EMASA en la actualidad proporciona un buen servicio a la ciudadanía de Santa Elena. Sin embargo, para saber con exactitud se debería elaborar una encuesta de satisfacción del cliente sobre el servicio de EMASA.

Pregunta 15. ¿De las siguientes alternativas, cuales considera usted que podría producir falencias que afecten al servicio que ofrece la empresa?

Ilustración 4.16 Resultado pregunta 15 - Encuesta al personal



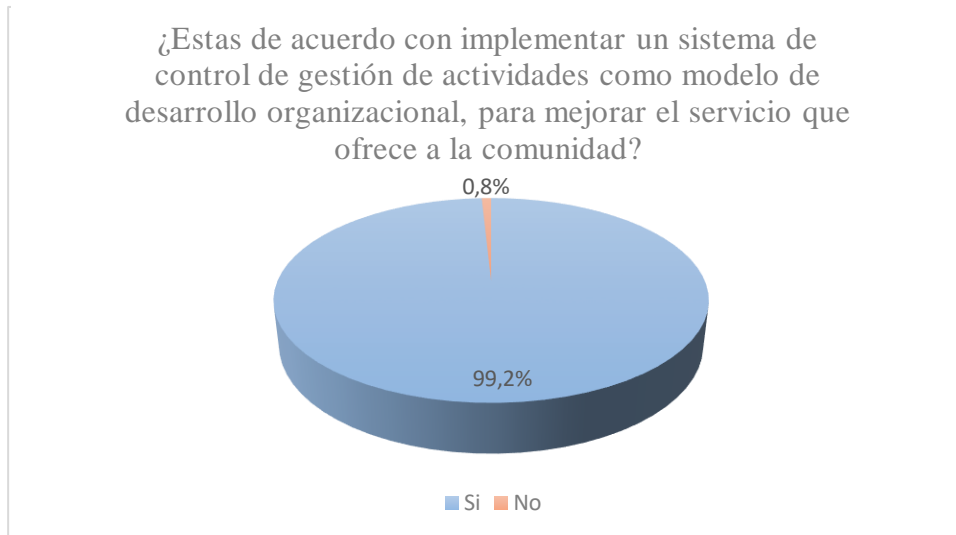
Elaborado por: Los autores

Como se puede apreciar en la siguiente ilustración 4.16; la carencia de un sistema de control de gestión de calidad, sería una de las principales falencias que los encuestados consideran como puntos débiles de EMASA, ya que sin un sistema de control podría afectar a los procesos que se realizan.

En una entrevista realizada al Gerente General se menciona que sería bueno implementar un sistema de control de gestión y crear un departamento de auditoría interna.

Pregunta 16. ¿Está de acuerdo con implementar un sistema de control de gestión de actividades como modelo de desarrollo organizacional, para mejorar el servicio que ofrece a la comunidad?

Ilustración 4.17 Resultado pregunta 16 - Encuesta al personal

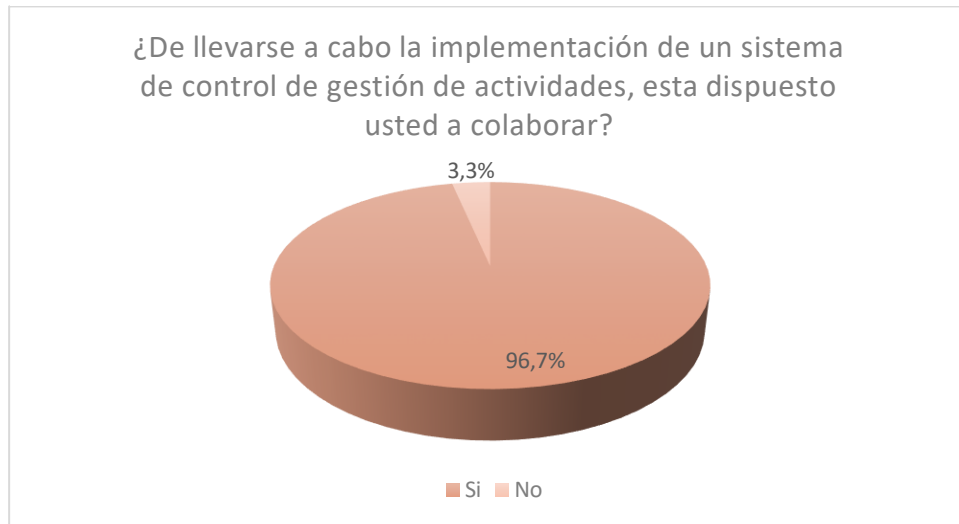


Elaborado por: Los autores

El 99,2% están de acuerdo con implementar un sistema de control de gestión en las actividades administrativas, financieras y operativas, ya que con un sistema de control de calidad ayudara a optimizar los procesos del negocio como tal, contando con normativas, procedimientos, que indiquen los pasos a seguir para mejorar el servicio que brinda a la comunidad.

Pregunta 17. ¿De llevarse a cabo la implementación de un sistema de control de gestión de actividades, está dispuesto usted a colaborar?

Ilustración 4.18 Resultado pregunta 17 - Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores

El 96,7% de los colaboradores están dispuestos a colaborar en la implementación de un sistema de control de gestión para mejorar el desempeño de las actividades y el buen manejo de los recursos financieros.

4.2.1 Conclusión análisis organizacional

En base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los 120 trabajadores de la empresa EMASA E.P., se llegó a las siguientes conclusiones generales en cuanto a las gestiones administrativas que opera la empresa.

Fortalezas

- La empresa tiene 6 años brindando servicios de aseo a la comunidad.
- Brinda al personal capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.
- Amplia cobertura de recolección de basura.
- El personal se encuentra satisfecho en la distribución de sus actividades, se fomenta el trabajo en equipo.

Debilidades

- La estructura del organigrama actual no está definida con claridad, en cuanto a la dirección y sus jefaturas.
- Posee misión y visión, pero no están actualizadas hacia nuevos objetivos de crecimiento de mediano y a largo plazo.
- Un gran porcentaje de empleados desconocen los objetivos, planes y estrategias de la empresa, así como su documentación.
- Políticas de control interno, manual de procedimientos no cubren todas las funciones de los departamentos administrativos.
- En la empresa no se realizan auditorías internas sobre el desempeño a nivel organizacional.

4.3 Analisis Financiero

En este punto se procedió al análisis de la información de la liquidación presupuestaria de los años 2014, 2015 y 2016. Se realizó tres análisis que nos ayudaran a determinar cuál es la situación financiera de EMASA E.P. detallados a continuación:

- Análisis Horizontal del PG y BG
- Análisis Vertical del PG y BG
- Análisis de razones financieras

4.3.1 Análisis Horizontal de los Estados Financiero de EMASA E.P.

4.3.1.1 Análisis horizontal del Estado de Situación Financiera

El análisis horizontal del Estado de Situación Financiera de EMASA E.P., se toma como base el año 2014, se obtuvieron los siguientes resultados:

Como se puede apreciar en la Figura 14, los Activos y Patrimonios aumentaron con respecto al año base en un 38%, 79% y 73%, 248% respectivamente mientras que los Pasivos han disminuido para el año 2016 con respecto al año base en un 55% por lo que se podría decir que EMASA ha cumplido de manera parcial con sus obligaciones en dicho periodo.

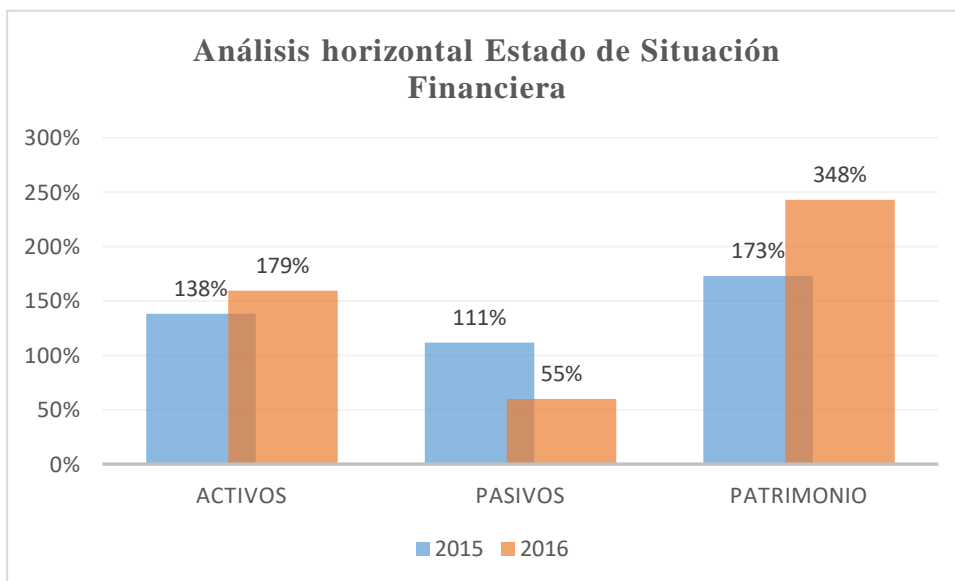


Figura 14 Análisis horizontal Estado de Situación Financiera

A continuación, en la tabla 3 (Análisis Horizontal Estado de Situación Financiera) se detallan las cuentas de activos y patrimonios que produjeron dichas variaciones de crecimiento en los años 2015 y 2016:

Tabla 3 Análisis horizontal de Activos y patrimonio

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				ANÁLISIS HORIZONTAL		
CUENTAS	2014	2015	2016	2014	2015	2016
ACTIVOS	\$190.716,86	\$263.568,29	\$342.178,16	100%	138%	179%
Disponibilidad (Bancos Central y Bancos comerciales)	\$ 17.134,24	\$ 562,15	\$ 22.205,92	100%	3%	130%
Anticipo de fondos	\$ 2.530,00	\$ 43.879,66	\$112.865,33	100%	1734%	4461%
Cuentas por cobrar bienes y servicios	\$ -	\$ -	\$ 4.960,00	100%	-	-
Cuentas por cobrar años anteriores	\$108.728,91	\$141.883,41	\$108.731,41	100%	130%	100%
Existencia de bienes de uso y consumo público	\$ -	\$ 5.350,00	\$ 12.719,89	100%	-	138%
Bienes de administración	\$ 62.323,71	\$ 67.284,41	\$ 71.480,75	100%	108%	115%
Inversiones en programas en ejecución	\$ -	\$ 4.608,66	\$ 14.174,86	100%	-	208%
PATRIMONIO	\$ 82.591,91	\$143.016,14	\$287.199,29	100%	173%	348%
Patrimonio Emasa EP	\$ 82.591,91	\$ 63.476,53	\$143.016,14	100%	-23%	173%
Resultado del ejercicio	\$ -	\$ 79.539,61	\$144.183,15	100%	-	81%

Las cuentas principales que produjeron el incremento en los activos son la cuenta de disponibilidad Bancos (Banco Central y Bancos Comerciales) y los anticipos de fondos cuenta que desglosa los anticipos de remuneraciones a los servidores públicos, anticipos a proveedores para asegurar el suministros oportunos de servicios que se requiera.

Otra observación al análisis del estado de Balance General, es que a partir del año 2015 EMASA posee existencia de bienes de uso y consumo público cuyo incremento en el 2016 representa el 138%, y la cuenta de Inversiones en programas en ejecución que incremente un 208% en el año 2016 con respecto al 2015.

Por el lado del patrimonio como se aprecia en la tabla..., las cuenta que provoco un aumento del 248% en el 2016 con respecto al año base, son las utilidades del ejercicio del 2016 y la utilidad acumulada que aumento con respecto al año 2015 en un 81%, y 73% con respecto al año base 2014.

Tabla 4 Análisis de Pasivos de corto y largo plazo

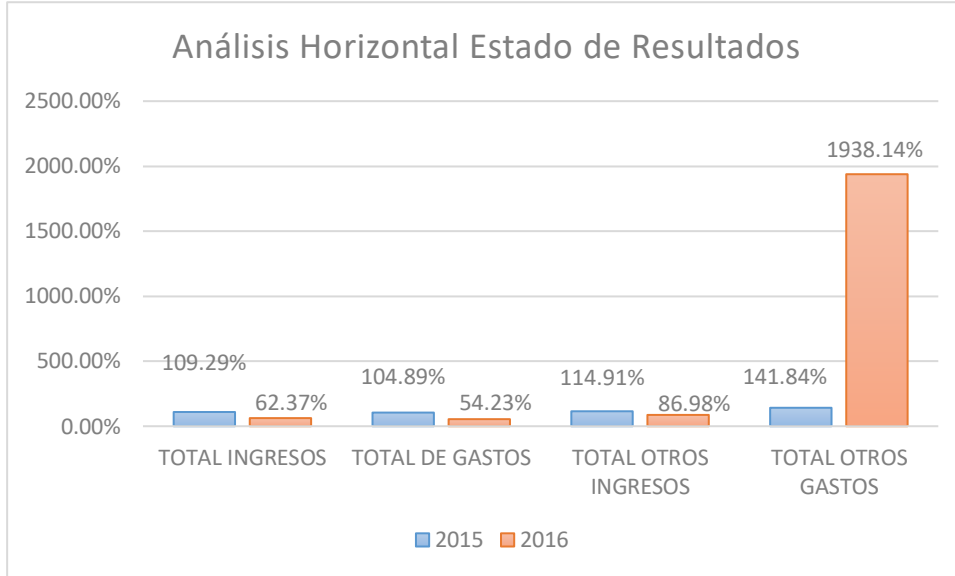
EMASA EP						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				ANÁLISIS HORIZONTAL		
CUENTAS	2014	2015	2016	2014	2015	2016
PASIVOS	\$ 108.124,95	\$120.552,15	\$ 59.938,87	100%	111%	55%
PASIVOS CORRIENTES	\$ 62.249,27	\$ 57.768,09	\$ 56.791,47	100%	93%	91%
Cuentas por pagar del IESS	\$ 14.145,06	\$ 1.966,96	\$ 541,63	100%	14%	4%
Varios	\$ -	\$ 22.319,00	\$ 3.112,39	100%	-	-86%
Depósitos y fondos para el SRI	\$ -	\$ 2.456,79	\$ 13.502,52	100%	-	450%
Cuentas por pagar bienes y servicios (Retención IVA)	\$ -	\$ -	\$ 636,38	100%	-	-
Garantías recibidas	\$ -	\$ -	\$ 1.300,00	100%	-	-
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ 41.483,07	100%	-	-
DEUDA PÚBLICA	\$ 45.875,68	\$ 62.784,06	\$ 3.147,40	100%	137%	7%
Cuentas por pagar años anteriores	\$ 45.875,68	\$ 62.784,06	\$ 3.147,40	100%	137%	7%

Como se puede apreciar en la Tabla 4, las principales cuentas que disminuyen el pasivo son las cuentas por pagar de la deuda pública, ya que en el año 2016 disminuye en un 93% con respecto al año base, otra cuenta que influye en la disminución del pasivo son las deudas a corto plazo al IESS que han disminuido al año 2016 con respecto al año base un 96%, porcentajes considerable donde se puede interpretar que la empresa administra correctamente su nivel de endeudamiento.

4.3.1.2 Análisis horizontal del Estado de Resultados de EMASA E.P.

El análisis horizontal del Estado de Resultados de EMASA E.P., se toma como base el año 2014, y se obtuvieron los siguientes resultados:

Ilustración 4.19 Análisis horizontal general de los Estados de resultados



A lo largo de los años de análisis 2014 – 2016, las cuentas de resultados han tenido variaciones esporádicas, ya que el año 2015 el total de ingresos directos a sus servicios incrementaron en un 9,29% con respecto al año 2014 y una disminución del 37,63% en el año 2016 con respecto al año base.

Así mismo con las demás cuentas de resultados, el total de gastos pasó de un incremento del 4,89% en el 2015 a una disminución del 45,77% al siguiente año con respecto al año base, hay que tomar en cuenta que, disminuir el gasto es un beneficio para la empresa ya que aumentaría su margen de ganancias. El total de otros ingresos aumento un 14,91% y disminuyo un 13,02% en los años 2015 y 2016 respectivamente, exceptuando del total de otros gastos que para el año 2016 aumento considerablemente a un porcentaje mayor al 500%.

A continuación, en la tabla 5, se entra en más detalle sobre las variaciones esporádicas del total de ingresos de los años 2015 y 2016:

Tabla 5 Análisis de ingresos Estado de resultado

EMASA EP						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL				ANÁLISIS HORIZONTAL		
CUENTAS	2014	2015	2016	2014	2015	2016
INGRESOS	\$2.158.524,52	\$2.359.126,68	\$1.346.362,14	100%	109,29%	62,37%
Otros servicios técnicos y especializados	\$ 60.033,25	\$ 89.019,16	\$ 135.432,29	100%	148,28%	225,60%
Servicios por hidrocclener	\$ 9.586,00	\$ 8.068,00	\$ 7.835,00	100%	84,16%	81,73%
Servicios de fumigación	\$ 150,00	\$ 160,00	\$ 20,00	100%	106,67%	13,33%
Desalojo de maleza y materiales	\$ 545,00	\$ 430,00	\$ 335,00	100%	78,90%	61,47%
Servicio De Desechos Hospitalarios	\$ 45.765,50	\$ 44.026,99	\$ 24.836,29	100%	96,20%	54,27%
Frigorífico Mercado Elías Vera Rivera	\$ 3.986,75	\$ 3.494,50	\$ 2.358,00	100%	87,65%	59,15%
Por Servicios De Contratación Del Terminal Sumpa Santa Elena	\$ -	\$ 32.839,67	\$ 100.048,00	100%		
Tasas y contribuciones	\$2.098.491,27	\$2.270.107,52	\$1.210.929,85	100%	108,18%	57,70%
Certificados de limpieza	\$ 856,50	\$ 1.066,50	\$ 535,00	100%	124,52%	62,46%
Tasa de habilitación sanitaria	\$ 22.782,50	\$ 21.398,50	\$ 19.507,00	100%	93,93%	85,62%
Tasa de recolección Cnel.	\$2.074.852,27	\$2.247.642,52	\$1.190.887,85	100%	108,33%	57,40%
OTROS INGRESOS	\$ 53.745,00	\$ 61.761,00	\$ 46.747,15	100%	114,91%	86,98%
Rentas de arrendamientos de bienes	\$ 53.745,00	\$ 61.761,00	\$ 46.747,15	100%	114,91%	86,98%
Rentas de edificios, locales y residencias	\$ 53.745,00	\$ 61.761,00	\$ 46.747,15	100%	114,91%	86,98%

Como se puede apreciar, los servicios de fumigación paso de un incremento del 6,67% en el 2015 a una disminución considerable del 86,67% en el año 2016 con respecto al años 2014, los servicios de desechos hospitalarios estuvo en constante disminución ya que sus variaciones se reducen con respecto al año 2014 del 3,8% a un 45,73%.

Esto representa una debilidad para EMASA ya que estaría perdiendo poder de mercado, la mayor fuente de ingresos para esta empresa son las tasas y contribuciones

que recibe por parte de CNEL, sin embargo estas contribuciones están disminuyendo cada año, en lo que respecta a tasas de recolección su porcentaje de disminución en el año 2016 es del 42,6% que representa \$ 1'056,754.67 dólares sin recibir así mismo, los ingresos por arrendamientos de bienes paso de un aumentar porcentualmente un 14,91% a disminuir en un 13,02% con respecto al año base.

Tabla 6 Análisis de gastos Estado de resultado

EMASA EP						
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL				ANÁLISIS HORIZONTAL		
CUENTAS	2014	2015	2016	2014	2015	2016
GASTOS	\$ 2.229.321,07	\$ 2.338.420,73	\$ 1.208.926,14	100%	104,8%	54,2%
Gastos De Gestión arrendamiento de vehículos	\$ 1.924.765,81	\$ 1.961.791,97	\$ 1.044.998,71	100%	101,9%	54,3%
Remuneraciones	\$ 265.676,86	\$ 328.031,64	\$ 127.715,23	100%	123,4%	48,1%
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ -	\$ 2.313,35	\$ -	100%		
Seguros, comisiones financieras y otros	\$ 4.335,02	\$ 4.886,06	\$ 5.225,67	100%	112,7%	120,6%
Participaciones al sector público	\$ 3.137,65	\$ 5.340,54	\$ 4.228,32	100%	170,2%	134,8%
OTROS GASTOS	\$ 2.063,83	\$ 2.927,34	\$ 40.000,00	100%	141,8%	1938 %
Gasto de depreciación	\$ 2.063,83	\$ 2.927,34	\$ -	100%	141,8%	0,00%
Actualización de pasivos	\$ -	\$ -	\$ 40.000,00	100%		

En la tabla 6, se puede apreciar que los gastos de depreciación se han depurado completamente por lo cual indica que los activos fijos que tenía la empresa han cumplido su vida útil sin embargo el valor del gasto tiene una menor cuantía, con esto se puede corroborar que la empresa actualmente no tiene activos fijos con la más reciente y actualizada tecnología que como debilidad depende solo de activos de terceros para realizar sus operaciones.

4.3.2 Análisis vertical de los Estados Financieros de EMASA E.P.

4.3.2.1 Análisis vertical del Estado de Situación Financiera

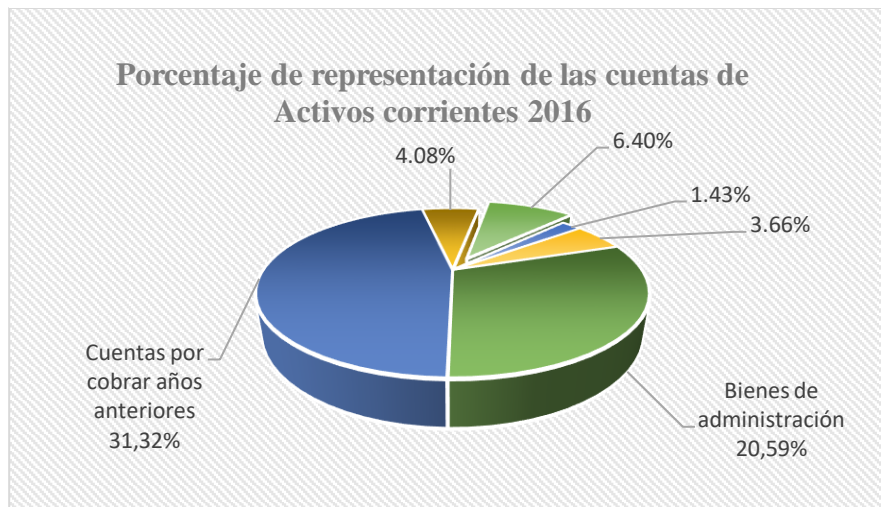
El objetivo del análisis vertical es determinar el porcentaje que representan cada cuenta del Activo, Pasivo y Patrimonio, tomando como referencia base el valor del Activo total.

Tabla 7 Análisis vertical de Activos

EMASA EP	ANÁLISIS VERTICAL		
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
CUENTAS	2014	2015	2016
ACTIVOS	100,00%	100,00%	100,00%
ACTIVOS CORRIENTES	98,67%	83,66%	67,72%
Caja chica institucional	0,00%	0,30%	0,23%
Disponibilidad (Bancos Central y Bancos comerciales)	8,98%	0,21%	6,40%
Cuentas por cobrar bienes y servicios	0,00%	0,00%	1,43%
Existencia de bienes de uso y consumo público	0,00%	2,03%	3,66%
Bienes de administración	32,68%	25,53%	20,59%
Cuentas por cobrar años anteriores	57,01%	53,83%	31,32%
Inversiones en programas en ejecución	0,00%	1,75%	4,08%
ACTIVOS DIFERIDOS	1,33%	16,34%	32,28%
Anticipo de fondos	1,33%	16,34%	32,28%
Anticipo de servidores públicos	1,33%	10,08%	26,47%
Anticipo a varios proveedores	0,00%	4,01%	3,14%
Anticipos por obligaciones de otros entes	0,00%	0,00%	0,18%
Anticipo de viáticos pasajes y otros	0,00%	0,03%	0,80%
Otros fondos para fines específicos	0,00%	2,22%	1,69%

Las cuentas más representativas de los activos corrientes con respecto al total de Activos, son las cuentas por cobrar de años anteriores y la cuenta bienes de administración, tal como se puede apreciar en el gráfico..., los porcentajes representativos en el año 2016 son del 31,32% y 20,59% respectivamente para cada cuenta.

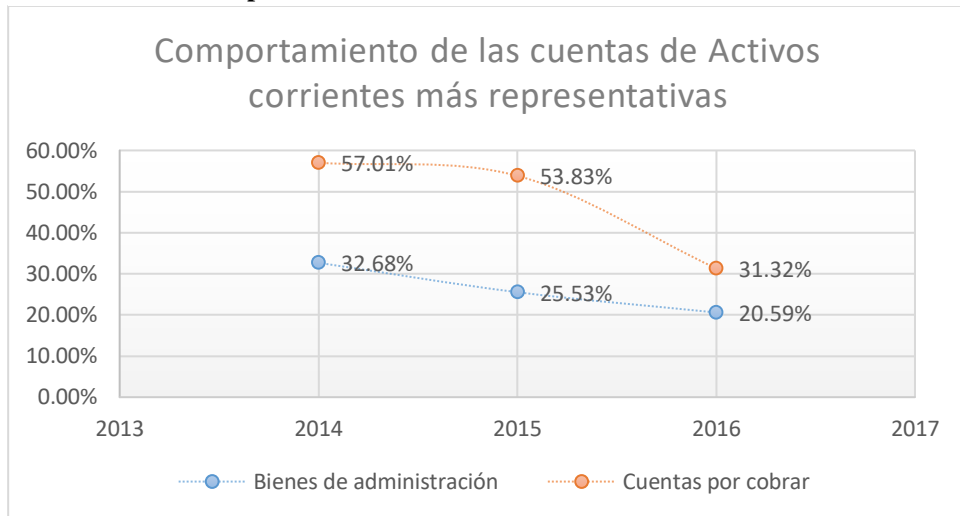
Ilustración 4.20 Representación porcentual de las cuentas de Activos Corrientes



Elaborado por: Los autores

Es conveniente que la empresa evalúe la posibilidad seguir disminuyendo el exceso de cuentas por cobrar tal como se aprecia en la figura..., y tomar la opción de invertir en activos fijos ya que solo cuentas con vehículos recolectores alquilados para su operatividad.

Ilustración 4.21 Comportamiento de las Cuentas de activos corrientes



Elaborado por: Los autores

Dentro de las cuentas de Pasivos y Patrimonios se detalla su estructura financiera de la siguiente manera:

Ilustración 4.23 Estructura financiera año 2014



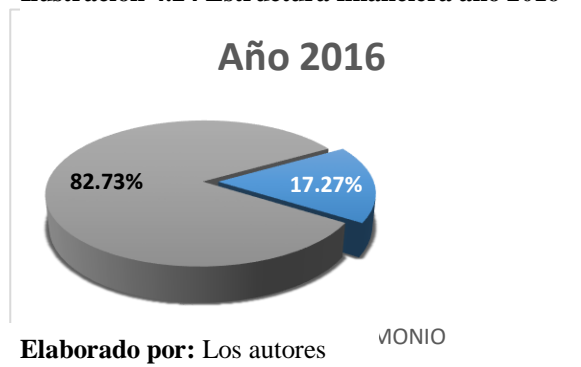
Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.22 Estructura financiera año 2015



Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.24 Estructura financiera año 2016

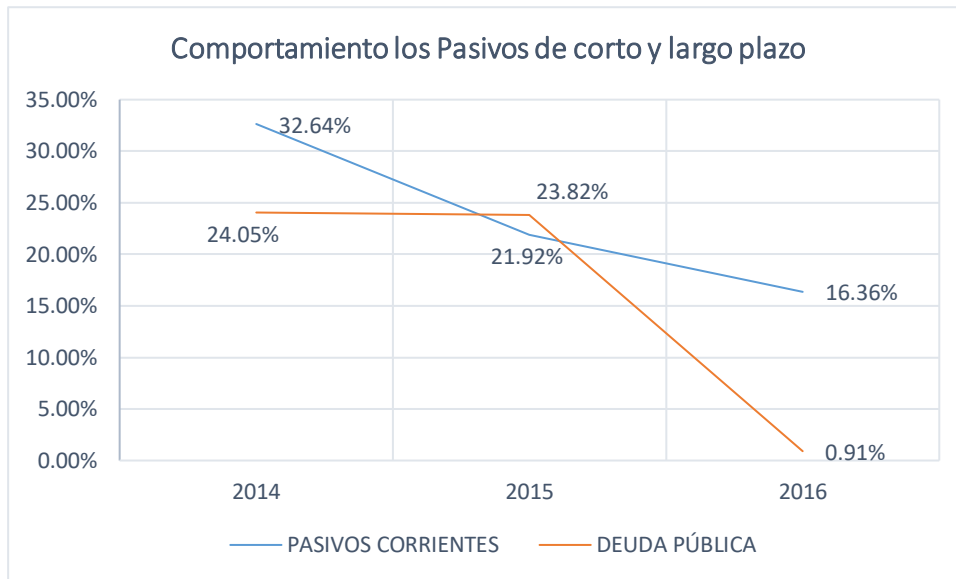


Elaborado por: Los autores

Las cuentas de Patrimonio de EMASA, representan en la estructura financiera, una mayor proporción al total de Activos con 54,26% y 82,73% correspondiente a los años 2015 y 2016 exceptuando el año 2014 ya que la cuenta de Pasivo representa el 56,69% del total de Activos.

Finalmente, la estructura presentada por la empresa no es conveniente, puesto que, al no tener un nivel aceptable de inversiones fijas, produce un exceso de capital y un costo de oportunidad de generar mayores ganancias al no realizar proyectos de inversión.

Ilustración 4.25 Comportamiento de los Pasivos de Corto y Largo Plazo



Elaborado por: Los autores

Como se puede observar las cuentas de pasivos de corto y largo plazo han disminuido considerablemente, por lo que, se puede concluir que EMASA ha pagado gran porcentaje de sus obligaciones a terceros.

4.3.2.2 Análisis Vertical del Estado de Resultado Integral

A continuación, en la siguiente tabla 8 se detallan los porcentajes que representan los gastos y los beneficios sobre el nivel de ingresos alcanzado en cada uno de los años de análisis.

Tabla 8 Análisis vertical de Ingresos y Gastos

EMASA EP		ANÁLISIS VERTICAL		
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL				
CUENTAS		2014	2015	2016
INGRESOS		100,00%	100,00%	100,00%
Otros servicios técnicos y especializados		2,78%	3,77%	10,06%
Tasas y contribuciones		97,22%	96,23%	89,94%
Certificados de limpieza		0,04%	0,05%	0,04%
Tasa de habilitación sanitaria		1,06%	0,91%	1,45%
Tasa de recolección CNEL		96,12%	95,27%	88,45%
GASTOS		103,28%	99,12%	89,79%
Inversiones de desarrollo social		89,17%	83,16%	77,62%
Gastos De Gestión arrendamiento de vehículos		89,17%	83,16%	77,62%
Remuneraciones		12,31%	13,90%	9,49%
Bienes y servicios de consumo		1,45%	1,53%	1,99%
Impuestos, tasas y contribuciones		0,00%	0,10%	0,00%
Seguros, comisiones financieras y otros		0,20%	0,21%	0,39%
Participaciones al sector público		0,15%	0,23%	0,31%
Para el IECE por el 0.5% de las planillas de pago al IESS		0,12%	0,12%	0,17%
Otras participaciones corrientes		0,03%	0,10%	0,14%
OTROS INGRESOS		2,49%	2,62%	3,47%
Rentas de arrendamientos de bienes		2,49%	2,62%	3,47%
Rentas de edificios, locales y residencias		2,49%	2,62%	3,47%
OTROS GASTOS		0,10%	0,12%	2,97%
Gasto de depreciación		0,10%	0,12%	0,00%
Actualizaciones y ajustes		0,00%	0,00%	2,97%
RESULTADO DEL EJERCICIO		-0,89%	3,37%	10,71%

Se puede apreciar que después de sufrir pérdidas para el año 2014, en los siguientes años sus utilidades han ido aumentando, sin embargo, los porcentajes de cada año sobre el nivel de ingresos son del 3,37% y 10,71%. Concluyendo que la empresa no ha tenido un buen control con el nivel de gastos, en especial los gastos de arrendamientos que en términos porcentuales representan 89,17%, 83,16% y 77,62% para cada año.

Otro punto a considerar es que la mayor fuente de ingresos proviene de las transferencias de recolección CNEL, las utilidades no solo dependen de cómo la empresa maneje los gastos, sino también depende de las recaudaciones anuales que reciba CNEL.

4.3.3 Análisis de ratios financieros

Tabla 9 Ratio de Liquidez

Indicadores Financieros		2014	2015	2016
Liquidez	Liquidez corriente	3,02	3,82	4,14

Se puede contemplar que la empresa se encuentra estable en cuanto endeudamiento ya que posee la suficiente capacidad de liquidez para cubrirlas. Sin embargo, al poseer un gran margen de liquidez no necesariamente está generando rentabilidad a la empresa. EMASA debe evaluar la capacidad de invertir ese exceso de liquidez en proyectos u activos fijos que generen valor y sobre todo rentabilidad.

Tabla 10 Ratio de gestión y actividad

Indicadores Financieros		2014	2015	2016
Actividad/Gestión	Rotación de cuentas por cobrar	19,85	16,63	11,84
	Periodo promedio de cobranzas	18	22	31
	Rotación de activos corrientes	11,32	8,95	3,88

La rotación de cuentas por cobrar en los periodos que se están analizando, se puede notar que, en el año 2016, la rapidez de cobrar las cuentas en el año es menor en relación a los años anteriores, en términos generales, en promedio la empresa ha ido demorando en cobrar sus cuentas de 18 a 31 días.

Si bien es cierto recuperar las cuentas en un promedio de 31 días no representa inconvenientes, no hay que descartar que EMASA debería definir ciertas políticas de cobros para prevenir riesgos de incobrabilidad de las cuentas pendientes de cobro.

La rotación de activos corrientes, se puede observar en la tabla 11, tiene menor rotación en los años 2016 y 2016, esto se justifica por el exceso de liquidez corriente que

tiene la empresa, sin embargo, muestra un costo de oportunidad de inversión en nuevos proyectos para generar mayor rentabilidad.

Tabla 11 Ratios de endeudamiento

Indicadores Financieros		2014	2015	2016
Endeudamiento	Endeudamiento del activo	0,57	0,46	0,17
	Endeudamiento patrimonial	1,31	0,84	0,21
	Calidad de la deuda	0,58	0,48	0,95

EMASA usa el 57% de la deuda y decrece cada año hasta representar el 17% del total de activos en el año 2016, este indicador, muestra que la empresa pago sus deudas a terceros, nótese que el endeudamiento patrimonial en el 2014 al 2016 disminuye a 0,21 lo que significa, que la empresa está incurriendo en exceso de capital ocioso, por consiguiente, pérdida de rentabilidad.

EMASA está controlando su nivel de endeudamiento puesto que su calidad de deuda en los años 2014 y 2015 está por debajo del nivel aceptable del 60% aunque en el año 2016 tenga un ratio de 0,95 este valor se debe a que la empresa cancela gran parte de la deuda a largo plazo ver anexo estado de situación financiera

Tabla 12 Ratios de rentabilidad

Indicadores Financieros		2014	2015	2016
Rentabilidad	Rendimiento sobre activos (ROA)		0,30	0,42
	Rendimiento sobre patrimonio (ROE)		0,56	0,50
	Margen de utilidad neta		0,03	0,11

ROA: El rendimiento que genera la utilidad neta sobre el total de activos representa el 30% y 42% en los años 2015 y 2016 respectivamente lo cual indica que está generando mayores retornos sin contar con activos fijos, al ser una empresa que se dedica a brindar servicios y se emplea mayor factor trabajo de capital, es notorio que el ROA genera buenos retornos a pesar de que las ganancias netas sean menores.

ROE: el rendimiento que genera la utilidad sobre el patrimonio es mayor en comparación al ROA, este indicador tiene este comportamiento ya que su nivel de endeudamiento es bajo, es decir tiene un efecto apalancamiento positivo.

Margen de utilidad neta: el margen utilidad con respecto a los ingresos son muy bajos en el año 2015 con 3%. Esto se puede explicar debido a sus gastos tiene la mayor porcentual con respecto a los ingresos y aunque el siguiente año el margen de utilidad haya aumentado al 11%, los gastos siguen siendo el factor de desventaja para la empresa por su mayor nivel porcentual con respecto a los ingresos.

4.3.4 Conclusiones del análisis financiero

En base a los resultados obtenidos de los tres análisis financieros efectuados a la empresa, llegamos a las siguientes conclusiones sobre su estado a nivel financiero.

Fortalezas

- Bajo nivel de endeudamiento a corto y largo plazo, tienen la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones de deuda con terceros.
- La empresa ha generado ganancias en los dos últimos años a pesar de su alto nivel de gasto.

Debilidades

- No está generando rentabilidad financiera por sus excesivos niveles de; capital, liquidez, debería evaluar la posibilidad de invertir esos excesos en proyectos de inversión, o instituciones financieras, diversificando su capital para minimizar riesgo.

- Tiene altos niveles de gastos en especial sus gastos de arrendamientos de vehículos, lo cual conlleva a un margen menor de ganancias netas.
- No cuentan con activos fijos propios para operar y ofrecer sus servicios.

4.4 Matriz estrategicas

4.4.1 Matriz FODA

Tabla 13 Matriz de fortalezas

ETIQUETA	FORTALEZAS
F1	Brinda al personal capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.
F2	Las remuneraciones del personal técnico y operativo son competitivas.
F3	Buen ambiente laboral, trabajo en equipo y equidad en las distribuciones de las actividades al personal.
F4	Amplia cobertura de recolección de basura, tratamiento de desechos.
F5	Cuenta con autonomía, posee recursos financieros independientes del presupuesto de la M.I. Municipalidad de Santa Elena.
F6	Bajo nivel de endeudamiento de corto y largo plazo, tienen la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones de deuda con terceros.
F7	La empresa ha generado ganancias en los dos últimos años pese su alto nivel de gasto.

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 14 Matriz de Oportunidades

ETIQUETA	OPORTUNIDADES
O1	Cambiar enfoque de la gestión tradicional a un nuevo modelo estratégico con objetivos SMART con herramientas de control y prevención de riesgos.
O2	Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con varias instituciones del cantón Santa Elena, el cual permitirá ampliar la cobertura de recolección de desechos.
O3	Obtener financiamiento por parte del Banco del Estado para inyectar capital en proyectos de inversión.
O4	Apoyo por parte del G.A.D Municipal de Santa Elena en gestiones de desarrollo y crecimiento empresarial.

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 15 Matriz de debilidades

ETIQUETA	DEBILIDADES
D1	Altos costos operativos que generan un menor margen de utilidad, la mayor fuente de gasto es el arrendamiento de vehículos al no poseer activos propios para su operatividad.
D2	No posee una misión y visión estratégica actualizada.
D3	Exceso de liquidez y capital, no aprovecha sus recursos financieros para realizar inversiones en proyectos que genere mayor rentabilidad.
D4	Posee maquinarias que ya cumplieron su vida útil.
D5	Baja cultura de gestión de calidad, no están actualizados los procesos de negocio y este no permite implementar estrategias para alcanzar sus objetivos.
D6	Ausencia de indicadores de gestión que impiden una buena toma de decisiones.
D7	No utilizan una metodología para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, controlar, monitorear y medir la efectividad de los procesos de negocios.
D8	No se realizan auditorías internas sobre el desempeño de las gestiones administrativas, financieras y operativas.
D9	La estructura del organigrama actual no está definida con claridad, en cuanto a la dirección y sus jefaturas.
D10	No hay integración con una gran parte de los trabajadores en cuanto al conocimiento de los objetivos, planes y estrategias de la empresa.

Nota: Elaborado por los autores

Tabla 16 Matriz de Amenazas

ETIQUETA	AMENAZAS
A1	Nuevas disposiciones políticas, que limiten el funcionamiento y procesos del negocio.
A2	Generar pérdidas por manejo deficiente de los gastos generales.
A3	Oposición de algunos sectores poblacionales, respecto de la ubicación de estaciones de transferencia, escombreras y rellenos sanitarios cerca de sus viviendas.
A4	Falta de competitividad por lo que generaría exceso de confianza de permanencia en el mercado.

Nota: Elaborado por los autores

4.4.2 Matriz EFI y EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE): por medio de esta matriz, se puede evaluar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, en base a ponderaciones cuantitativas detalladas en la siguiente tabla.

Tabla 17 Matriz EFE de EMASA E.P.

Factores Determinantes	Peso (%)	Calif.	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
Cambiar enfoque de la gestión tradicional a un nuevo modelo estratégico con objetivos SMART con herramientas de control y prevención de riesgos.	20%	3,00	0,60
Posibilidad de establecer alianzas estratégicas con varias instituciones del cantón Santa Elena, el cual permitirá ampliar la cobertura de recolección de desechos.	20%	2,00	0,40
Obtener financiamiento por parte del Banco del Estado para inyectar capital en proyectos de inversión.	15%	3,00	0,45
Apoyo por parte del G.A.D Municipal de Santa Elena en gestiones de desarrollo y crecimiento empresarial.	8%	2,00	0,16
AMENAZAS			
Nuevas disposiciones políticas, que limiten el funcionamiento y procesos del negocio.	8%	1,00	0,08
Generar pérdidas por manejo deficiente de los gastos generales.	10%	2,00	0,20
Oposición de algunos sectores poblacionales, respecto de la ubicación de estaciones de transferencia, escombreras y rellenos sanitarios cerca de sus viviendas.	10%	2,00	0,20
Falta de competitividad por lo que generaría exceso de confianza de permanencia en el mercado.	9%	2,00	0,18
Total	100%		2,27

Nota: Elaborado por los autores

El resultado ponderado es 2,27, valor que se encuentra por debajo de la media y nos indica que la empresa no está elaborando estrategias que ayuden a aprovechar las oportunidades existen en el mercado ni herramientas metodológicas para mejorar los procesos de negocio y estar preparado para defenderse ante amenazas existente en el mismo.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI): por medio de esta matriz, se puede evaluar las Fortalezas y debilidades internas a la empresa, en base a ponderaciones cuantitativas detalladas en la siguiente tabla.

Tabla 18 Matriz EFI de EMASA E.P.

Factores Determinantes	Peso (%)	Calif.	Peso ponderado
Fortalezas			
Brinda al personal capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales.	6%	2	0,12
Las remuneraciones del personal técnico y operativo son competitivas.	4%	2	0,08
Buen ambiente laboral, trabajo en equipo y equidad en las distribuciones de las actividades al personal.	4%	2	0,08
Amplia cobertura de recolección de basura, tratamiento de desechos.	1%	2	0,02
Cuenta con autonomía, posee recursos financieros independientes del presupuesto de la M.I. Municipalidad de Santa Elena.	3%	3	0,09
Bajo nivel de endeudamiento de corto y largo plazo, tienen la liquidez suficiente para cubrir sus obligaciones de deuda con terceros.	2%	2	0,04
La empresa ha generado ganancias en los dos últimos años pese su alto nivel de gasto.	2%	3	0,06
Debilidades			
Altos costos operativos que generan un menor margen de utilidad, la mayor fuente de gasto es el arrendamiento de vehículos al no poseer activos propios para su operatividad.	10%	1	0,10
No posee una misión y visión estratégica actualizada.	8%	3	0,24
Exceso de liquidez y capital, no aprovecha sus recursos financieros para realizar inversiones en proyectos que genere mayor rentabilidad.	10%	2	0,20
Posee maquinarias que ya cumplieron su vida útil.	5%	3	0,15

Baja cultura de gestión de calidad, no están actualizados los procesos de negocio y este no permite implementar estrategias y alcanzar sus objetivos.	8%	1	0,08
ausencia de indicadores de gestión que impiden una buena toma de decisiones	8%	2	0,16
No utilizan una metodología para identificar, diseñar, ejecutar, documentar, controlar, monitorear y medir la efectividad de los procesos de negocios	10%	2	0,20
No se realizan auditorías internas sobre el desempeño de las gestiones administrativas, financieras y operativas.	10%	2	0,20
La estructura del organigrama actual no está definida con claridad, en cuanto a la dirección y sus jefaturas.	5%	2	0,10
No hay integración con una gran parte de los trabajadores en cuanto al conocimiento de los objetivos, planes y estrategias de la empresa.	4%	2	0,08
Total	100%		2,00

Nota: Elaborado por los autores

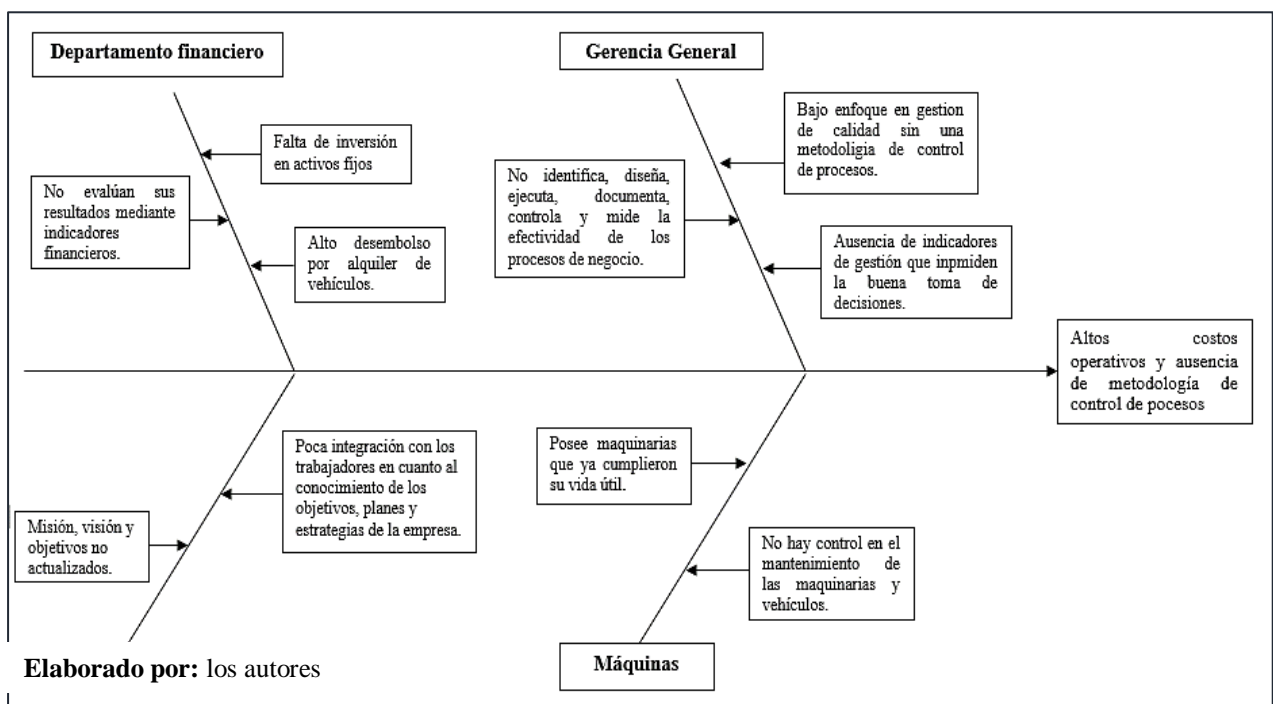
El resultado total ponderado es de 2,00, valor que se encuentra por debajo de la media, lo cual indica que la empresa no está creando estrategias para superar sus debilidades tanto administrativas como financieras o aprovechar sus fortalezas dentro de la organización.

EMASA no ha realizado un análisis de factibilidad para invertir en activos fijos para bajar el nivel de gastos operativos o analizar otros factores que influyan en la disminución de los excesivos gastos que incurren para generar ingresos, así mismo usar herramientas metodológicas que permitan mejorar la gestión de procesos de negocios.

4.5 Diagrama causa y efecto

Finalmente, en el diagrama Ishikawa causa y efecto se resume las causas de carácter general del alto nivel de gastos de operación, nos basaremos en el análisis de los resultados anteriores y las opiniones vertidas en la entrevista a la dirigencia de la empresa.

Ilustración 4.26 Diagrama Causa y Efecto de EMASA (Ishikawa)



5. PLAN DE MEJORA

5.1 Diseño del Balanced Scorecard

En este capítulo, el objetivo es diseñar un Plan Estratégico de Mejora, la cual servirá como guía para la Gerencia General en dar una solución a los problemas encontrados en el capítulo anterior y, de esta manera la empresa pueda alcanzar sus objetivos de manera eficiente.

Se realizará un proceso de planeación basada en objetivos Smart para alcanzar de manera correcta los propósitos u objetivos de la empresa, también se aplicara la herramienta metodológica del Balanced Scorecard para el monitoreo y cumplimiento de los objetivos definidos en el plan estratégico.

5.2 Visión Propuesta

“Ser reconocida en la provincia de Santa Elena por la alta calidad, rapidez, innovación, confiabilidad, seguridad y mejoramiento continuo de nuestros equipos y capital humano para concienciar la cultura del reciclaje, cuidado y bienestar del medio ambiente”.

5.3 Misión propuesta

“Brindar a la comunidad de Santa Elena servicios de calidad, rapidez, seguridad y garantía para mejorar la calidad de vida de los usuarios y del medio ambiente, a través de un sistema de gestión integral en la recolección, transporte, almacenamiento y disposición final de residuos peligrosos con personal capacitado en las buenas prácticas y seguridad ambiental”.

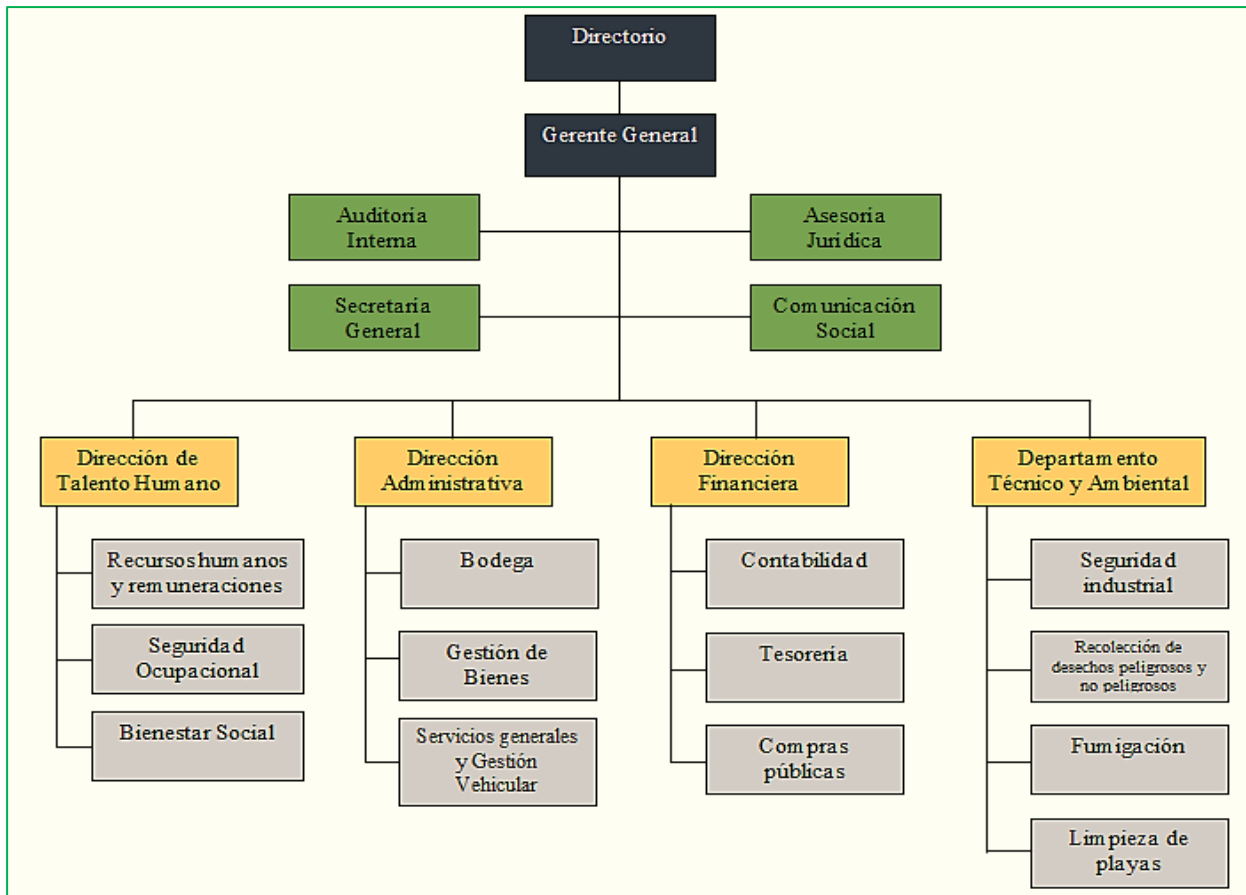
5.4 Valores propuestos

- *Honestidad:* Necesidad por parte de la comunidad en nosotros de tal manera en conseguir su satisfacción y el éxito de los objetivos empresariales
- *Respeto:* Con el usuario, proveedores para su adecuada satisfacción y correcto comportamiento ante terceras personas.
- *Responsabilidad:* cumplir eficaz y eficientemente los deberes y obligaciones requeridas por el usuario, proveedores y personal laboral de la empresa.
- *Trabajo en equipo:* fomentar el compañerismo mediante colaboraciones conocimientos e ideas con un fin común para el cumplimiento de objetivos o metas propuestas.

5.5 Propuesta de Organigrama

Se propone una estructura organizada y funcional a la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena (EMASA EP.), un moderno organigrama en donde se puede evidenciar los diferentes departamentos y sub departamentos debido a sus complejas necesidades en diferentes áreas, los detalles del organigrama se señalan a continuación:

Elaborado por: los autores
Institución de Organización y Estructura para EMASA



En su misma posición el Gerente General que es el responsable de comunicarse con los jefes de cada área departamental, y así los sub departamentos que tienen la obligación de cada decisión tomada y ejecutada dentro de la institución deberán ser atendidas y aprobadas por el jefe de cada departamento, es el encargado de direccionar a sus subordinados para alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Después de la Gerencia General, se encuentran figurados los jefes departamentales como son: Financiero, Administrativo, Técnico/Ambiental y Talento Humano.

El Departamento Financiero, es el encargado de supervisar las funciones gestionadas por Compras Públicas, Contabilidad, y Tesorería.

La dirección administrativa, es la encargada de supervisar y controlar el transporte, el personal operativo y la mecánica/mantenimiento, es el responsable de logística, coordinar los despachos, coordinar las labores de distribución como: inventarios, alistamiento de materiales e insumos y mantenimiento de los vehículos de la institución.

El departamento Técnico-Ambiental, es el encargado de prestar asistencia en los programas, planes y proyectos referentes al servicio operativo de recolección, transporte, almacenamiento y disposición final de residuos peligrosos, también la seguridad industrial para el control de riesgos laborales de los empleados.

Finalmente, el departamento de Talento Humano, es el encargado de mantener al capital humano con las competencias necesarias para que la organización cumpla sus objetivos y metas por medio de planes, programas, proyectos que permitan mejorar la gestión administrativa y operativa.

5.6 Estrategias del Balanced Scorecard

En la metodología Balanced Scorecard, aparecen cuatro perspectivas en las cuales fundamentaremos las estrategias del plan, estas perspectivas son: Financiera, Cliente y Proveedor, Internas, Aprendizaje y Crecimiento.

En la tabla 19 se detallan las estrategias del plan de mejora con sus respectivas perspectivas del Balanced Scorecard.

Tabla 19 Estrategias propuestas y sus perspectivas

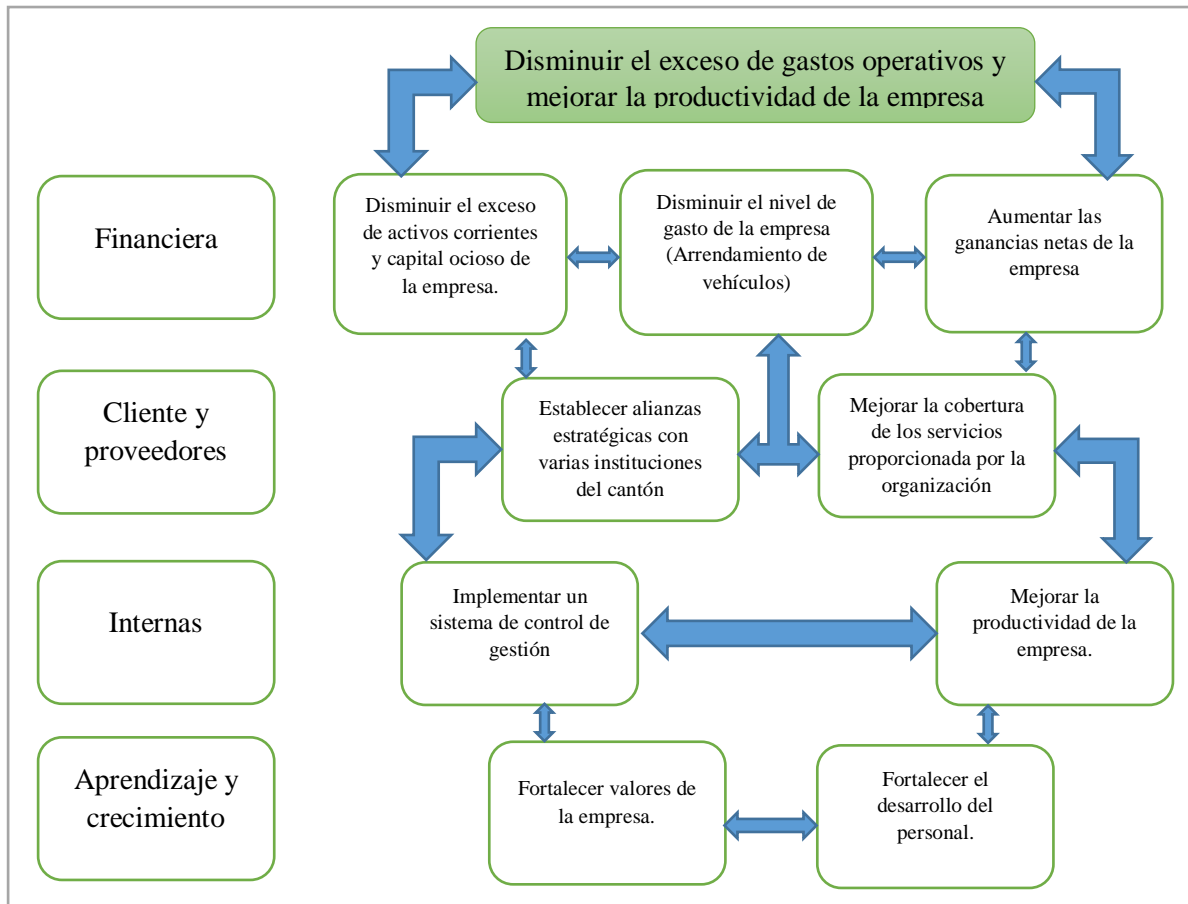
N°	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVAS			
		Financiera	Clientes	Internas	Aprendizaje y crecimiento
1	Disminuir el exceso de activos corrientes y exceso de capital ocioso de la empresa. (Exceso de liquidez)	X			
2	Disminuir el nivel de gasto de la empresa (Arrendamiento de vehículos).	X			
3	Incrementar las ganancias netas de la empresa.	X			
4	Establecer alianzas estratégicas con varias instituciones del cantón Santa Elena.		X		
5	Mejorar la cobertura de los servicios proporcionada por la organización.		X		
6	Implementar un sistema de control de gestión.			X	
7	Mejorar la productividad de la empresa.			X	
8	Fortalecer valores de la empresa.				X
9	Fortalecer el desarrollo del personal.				X

Nota: Elaborado por los autores

5.7 Mapa estratégico

Las estrategias propuestas para la organización se las visualizara en el plan estratégico elaborado, los cuales cumplirán con la disminución excesiva de los gastos y aumento en la utilidad de EMASA EP., puedan brindar un excelente servicio a la comunidad ahorrando recursos.

Ilustración 5.2 Mapa estratégico para EMASA EP.



Elaborado por: los autores

5.8 Objetivos estratégicos del BSC

Los objetivos mostrados a continuación están acoplados al cuadro de Balanced Scorecard: Finanzas, Cliente y Proveedor, Internas y Aprendizaje y crecimiento.

5.8.1 Perspectiva Financiera

Tabla 20 Objetivos y Estrategias desde la perspectiva Financiera del BSC.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Disminuir el exceso de activos corrientes y capital ocioso de la empresa.	OE1. Disminuir el ratio de liquidez a un rango de 1,5 y 2 a través de depósitos a plazo fijos sobre el excedente de liquidez de la empresa.
		OE2. Obtener una rentabilidad del 80% mediante inversión del excedente de capital en inversión de activos fijos (vehículos) mediante análisis costo-beneficio,

		sustituir el alquiler de vehículos por la inversión de nuevos vehículos con tecnología de punta.
	Disminuir el nivel de gasto de la empresa (Arrendamiento de vehículos)	OE3. Reducir los gastos operativos de la empresa con respecto a sus ingresos entre 30% y 35% sustituyendo el alquiler de vehículos por la compra.
	Aumentar las ganancias netas de la empresa	OE4. Aumentar las recaudaciones (recolección de basura) en nuevos sectores comerciales no abastecidos del cantón Santa Elena, establecer alianzas estratégicas con varias instituciones del cantón Santa Elena para ofrecer nuestros servicios por contrato.

Nota: Elaborado por los autores

5.8.2 Perspectiva Clientes y proveedores

Tabla 21 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Clientes y proveedores del BSC.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Clientes y proveedores	Mejorar la satisfacción de la comunidad de Santa Elena.	OE6. Aumentar en un 80 % las calles de la ciudad limpias y en óptimas condiciones, mediante solicitudes de servicios urbano recibida en la institución.
	Mejorar el proceso de selección de proveedores.	OE7. Aumentar en un 40% convenios con nuevos proveedores mediante procesos de evaluación y selección de proveedores.

Nota: Elaborado por los autores

5.8.3 Perspectiva Proceso

Tabla 22 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Interna	Implementar un sistema de control de gestión.	OE8. Aumentar el control de las tareas, mediante un jefe encargado.
		OE9. Aumentar el desempeño de los empleados por medio de sus jefes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
	Mejorar la productividad de la empresa.	OE10. Aumentar las capacitaciones a un 60% mediante un plan de capacitación.
		OE11. Aumentar a un 80% las actualizaciones de los manuales de funciones con el fin de poder evaluar a los colaboradores.

Nota: Elaborado por los autores

5.8.4 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Tabla 23 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC.

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer valores de la empresa.	OE12. Aumentar el ambiente laboral en un 50% para que el trabajador se sienta cómodo en su puesto de trabajo, mediante el ambiente físico laboral.
		OE13. Aumentar el trabajo en equipo en un 50% para evitar conflictos que impidan el desempeño individual, mediante la cultura de trabajo.
	Fortalecer el desarrollo del personal.	OE14. Aumentar la comunicación interna en un 80 % mediante un sistema de comunicación.
		OE15. Aumentar el nivel motivacional, mediante la implementación de beneficios innovadores que mejoren la imagen de la empresa por medio de sus colaboradores.

Nota: Elaborado por los autores


5.9 Matriz de indicadores

A continuación, se muestran los indicadores financieros y no financieros mediante los objetivos estratégicos planteados, los cuales han sido definidos en las perspectivas anteriores y sus respectivas definiciones a continuación:

- **Indicador:** Hace referencia al nombre del indicador, estos pueden ser financieros y no financieros los cuales dependen de la perspectiva que le correspondan.
- **Fórmula del cálculo:** Señala la formula del indicador.
- **Análisis del indicador:** Es un breve detalle del proposito del indicador.
- **Meta:** Describe el el valor numérico y el valor estimado para el cumplimiento del indicador.
- **Umbral:** Muestra el nivel que se encuentra el indicador, el sistema de umbrales se detalla en la tabla 5.6 a continuación:

Tabla 24 Sistema de los umbrales

Adecuado		La estrategia planteada se cumplió por arriba del umbral esperado.
Regular		La estrategia planteada es aceptable del umbral esperado.

Alerta		La estrategia planteada no se cumplió y deberá plantear nuevamente la estrategia.
--------	---	---

Nota: Elaborado por los autores

- **Frecuencia:** Se refiere al periodo en que se van a monitorear el indicador.
- **Responsable:** Indica al responsable en la revisión y control de los indicadores propuestos.










A continuación en la table 25 se encuentra la matriz de indicadores del BSC, explicado anteriormente:

Tabla 25 Matriz de indicadores Balance Scorecard

MATRIZ DE INDICADORES							
N° OE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	ANÁLISIS DEL INDICADOR	META	UMBRAL	FRECUENCIA	RESPONSABLES
OE1	Razón de liquidez corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	Mide el nivel de activos líquidos que la empresa mantiene con respecto al pasivo de corto plazo	Que este ratio se encuentre en un rango de 1,5 y 2.	1,5 – 2	Trimestral	Dpto. Financiero
					[1,4 – 1,5]		
					< 1,4 y >2		
OE2	Ratio de utilidad neta sobre el excedente de capital	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Monto de inversión}}$	Mide la eficiencia de la inversión del excedente en base a los resultados del ejercicio	Generar una rentabilidad mayor al 80% de la inversión	> 80%	Anual	Dpto. Financiero Compras públicas
					[60%- 80%)		
					< 60 %		
OE3	Razón de gastos sobre la venta	$\frac{\text{Gastos Totales}}{\text{Ingresos Totales}}$	Evalúa el porcentaje que representa los gastos sobre el nivel de ventas	Gastos generales deberán representar aproximadamente entre 30% y 35% de los ingresos	[30% -35%)	Anual	Dpto. Financiero
					[35% -40%)		
					> 40%		
OE4	Ratio de nuevos clientes potenciales	$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total de clientes del periodo}} * 100$	Evalúa el porcentaje de nuevos clientes captados en un periodo determinado	Este indicador deberá ser mayor a 60%	> 60%	Semestral	Dpto. Financiero
					[50% – 60%)		
					< 50%		

OE5	Solicitud de servicios urbano a la ciudadanía	$\frac{\# \text{ Solicitudes efectuadas}}{\# \text{ Solicitudes de barrilo de calles}} * 100$	Refleja si se está cumpliendo el incremento de quejas para mantener las calles de la ciudad limpias y en óptimas condiciones.	Mientras más alto sea el indicador es mejor. Este indicador deberá ser mayor al 80%	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FFFF00; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FF0000;"></div> </div>	Mensual	Dpto. Financiero
OE6	Prestación del servicio	$\frac{\text{Nuevas coberturas}}{\text{total de coberturas perid.}} * 100$	Evalúa el porcentaje de nueva cobertura proporcionadas por la organización para mantener satisfecho al cliente	Sea mayor a 20%	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FFFF00; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FF0000;"></div> </div>	Anual	Dpto. Logística
OE7	Nuevos Proveedores	$\frac{\text{Nuevos proveedores}}{\text{total de proveedores perid.}} * 100$	Mide el porcentaje de nuevos contratos con proveedores para poder tener más variedad de productos o servicios.	Este indicador deberá ser mayor a 40%	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FFFF00; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FF0000;"></div> </div>	Semestral	Dpto. Financiero
OE8	Personal responsable del control	$\frac{\# \text{ tareas realizadas}}{\# \text{ Total de tareas planificados}} * 100$	Evalúa qué tan involucrado está el responsable de dirigir el sistema de control de gestión	Entre mayor sea el indicador será mejor, deberá ser mayor a 80%	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FFFF00; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FF0000;"></div> </div>	Mensual	Gerente General
OE9	Evaluación de desempeño	$\frac{\# \text{ de objetivos cumplidos}}{\# \text{ de objetivos planificados}} * 100$	Evalúa si los objetivos establecidos por cada jefe	Este indicador deberá ser mayor al 80%	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #90EE90; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FFFF00; margin-bottom: 2px;"></div> <div style="width: 100%; height: 10px; background-color: #FF0000;"></div> </div>	Mensual	Jefe de cada departamento

			departamental se cumplen a cabalidad				
OE10	Capacitación al personal	$\frac{\# \text{ de capacitaciones cumplidas}}{\# \text{ de capacitaciones planificadas}} * 100$	Evalúa en que porcentaje se está efectuando el plan de capacitaciones	Aumentar el número de capacitaciones al personal al 60% mediante el plan de capacitaciones	> 60% [50%-60%] < 50%	Anual	Dpto. Talento Humanos
OE11	Manual de funciones de los empleados	$\frac{\text{funciones efectuadas}}{\text{total de funciones establecidas}} * 100$	Mide el porcentaje de cumplimiento de las funciones desempeñadas por el empleado	Sea mayor a un 80%	> 80% [60%-80%] < 60%	Anual	Jefe de cada departamento
OE12	Ambiente físico laboral	$\frac{\# \text{ de trabajadores acorde al AFL.}}{\# \text{ Total de trabajadores}} * 100$	Mide que tan satisfecho o cómodo se siente el trabajador en su puesto de trabajo	Este indicador deberá ser mayor a 80%	> 80% [60%-80%] < 60%	Trimestral	Dpto. Talento Humanos
OE13	Trabajo en equipo	$\frac{\# \text{ total de eventos realizados}}{\# \text{ Total de eventos planificados}} * 100$	Evalúa en porcentaje los trabajos en equipos efectuados en la organización	Este indicador deberá ser mayor a 80%	> 80% [40%-80%] < 40%	Semestral	Dpto. Talento Humanos
OE14	Sistema de comunicación interna	$\frac{\# \text{ trabajadores satisfecho con el sistema}}{\# \text{ Total de trabajadores}}$	Evalúa que tan óptimo es el sistema de comunicación interna	Aumentar la comunicación interna en un 80%	> 80% [60%-80%] < 60%	Mensual	Dpto. Talento Humanos

OE15	Incentivos	$\frac{\# \text{ de incentivos entregados}}{\# \text{ de incentivos planificados}} * 100$	Mide en que porcentaje se están cumpliendo la implementación de los planes de incentivos	Entre mayor sea este indicador será mejor. Este indicador deberá ser mayor a 80%	<table border="1"> <tr> <td>> 80%</td> <td></td> </tr> <tr> <td>[40%-80%]</td> <td></td> </tr> <tr> <td>< 40%</td> <td></td> </tr> </table>	> 80%		[40%-80%]		< 40%		Semestral	Dpto. Talento Humanos
> 80%													
[40%-80%]													
< 40%													

Nota: El BSC enlaza los objetivos y estrategias propuestas medidas con indicadores de gestión financiera y no financiera para su respectivo control
Elaborado por los autores

6. RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

En esta sección se detallará los posibles riesgos que afectarían los objetivos del Plan Estratégico ya planteado, por lo cual se efectuará un plan de acción para gestionar el riesgo.

6.1 Matriz de riesgo

La matriz de riesgo se detallará de la siguiente manera:

- **Objetivo Estratégico (OE):** Son los ya planteados en el capítulo anterior en el Plan Estratégico.
- **Riesgo (R):** Son posibles amenazas y probables eventos no deseados que imposibiliten el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Probabilidad de Ocurrencia (PO):** Es la probabilidad que ocurra un evento, esto va de la mano con el riesgo.
- **Impacto Potencial (IP):** afecta de manera cuantitativa al riesgo, esto se lo mide en escala de Likert, en el cual se le asigna el número 1 que de acontecer el riesgo no producirá un impacto relevante, se asigna el número 5 que de acontecer el riesgo producirá un impacto relevante y se le asignara el número 10 que de acontecer el riesgo producirá un impacto significativo en las actividades de la institución.
- **PO*IP:** Es la Probabilidad de Ocurrencia multiplicado por el Impacto Potencial, en donde:
 - De ser un resultado mayor o igual a 5 se lo considera plan de acción para eludir el riesgo.
 - De ser menor a 5 se lo considera gestión de riesgo.

- **Plan de Acción (PA):** Plan dirigido a la ejecución de los objetivos.
- **Gestión de Riesgo (GR):** Es un tratamiento organizado para guiar la incertidumbre causado por una amenaza o riesgo.

Ilustración 6.1 Matriz de riesgo

MATRIZ DE RIESGO							
N°	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	N°	RIESGO	PO	IP	(PO)*(IP)	(PA)/(GR)
OE1	Disminuir el ratio de liquidez a un rango de 1,5 y 2 a través de depósitos a plazo fijos sobre el excedente de liquidez de la empresa.	R1	La indecisión de los directivos de invertir en póliza de acumulación sobre el exceso de liquidez causaría que la empresa pierda rentabilidad.	80%	9	7,2	Plan de acción
OE2	Obtener una rentabilidad del 80% mediante inversión del excedente de capital en inversión de activos fijos (vehículos) mediante análisis costo-beneficio, sustituir el alquiler de vehículos por la inversión de nuevos vehículos con tecnología de punta.	R2	Que el monto de financiación por deuda no sea prestado por la institución financiera ya que el monto de exceso de capital no cubra el monto de la inversión.	70%	8	5,6	Plan de acción
OE3	Reducir los gastos operativos de la empresa con respecto a sus ingresos entre 30% y 35% sustituyendo el alquiler de vehículos por la compra.	R3	Que la empresa con cual se mantiene contrato de arrendamiento no llegue a un acuerdo con la empresa en rescindir el contrato.	70%	7	4,9	Plan de acción
OE4	Aumentar las recaudaciones (recolección de basura) en nuevos sectores comerciales no abastecidos del cantón Santa Elena, establecer alianzas estratégicas con varias instituciones del cantón Santa Elena para ofrecer nuestros servicios por contrato.	R4	No contar con tecnología necesaria y en buen estado para prestar el servicio a los nuevos clientes.	80%	9	7,2	Plan de acción
OE5	Aumentar en un 80 % las calles de la ciudad limpias y en óptimas condiciones, mediante solicitudes de quejas recibida en la institución.	R5	Los altos directivos no tomen en cuenta la cantidad óptima de maquinaria esto causaría la insatisfacción del cliente.	95%	9	8.55	Plan de acción

OE6	Aumentar en un 20% la cobertura proporcionada por la organización mediante la implementación de un proyecto de inversión basado en la compra de vehículos recolectores.	R6	Que el encargado de este objetivo no obtenga el activo fijo suficiente ya que esto causaría el incumplimiento del objetivo planteado.	85%	9	7,65	Plan de acción
OE7	Aumentar en un 40% convenios con nuevos proveedores mediante procesos de evaluación y selección de proveedores.	R7	La decisión de los Directivos de mantenerse con los proveedores fijos debido a largos años de convenios con dichos proveedores, causaría que la empresa no pueda tener relaciones con nuevos proveedores.	80%	9	7.2	Plan de acción
OE8	Aumentar control de las tareas, mediante un jefe encargado.	R8	Los empleados no acepten el nuevo control de sus actividades, esto causaría desorganización durante las ejecuciones de las tareas.	80%	8	6.4	Plan de acción
OE9	Aumentar el desempeño de los empleados por medio de sus jefes para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	R9	Que los empleados no se sientan cómodos debido a que pueda existir un trabajo bajo presión, causaría ineficiencia al cumplimiento del objetivo.	75%	8	6	Plan de acción
OE10	Aumentar las capacitaciones a un 80% mediante un plan de capacitación.	R10	Que el departamento de Talento Humanos se descuide de la realización del plan de capacitación, causaría que los altos directivos no pongan en marcha el plan.	90%	8	7.2	Plan de acción
OE11	Aumentar a un 80% las actualizaciones de los manuales de funciones con el fin de poder evaluar a los colaboradores.	R11	Que no se lleve un adecuado registro de las funciones de los empleados, causaría el impedimento de evaluación de los mismos por parte de los jefes.	90	7.5	6.75	Plan de acción
OE12	Aumentar el ambiente laboral en un 50% para que el trabajador se sienta cómodo en su puesto de trabajo, mediante el ambiente físico laboral.	R12	Que el ambiente laboral de la empresa no sea aceptado por los empleados debido a la falta de factores intrínsecos, causaría incomodidad en sus puestos de trabajo.	85%	9	7.65	Plan de acción

OE13	Aumentar el trabajo en equipo en un 50% para evitar conflictos que impidan el desempeño individual, mediante la cultura de trabajo.	R13	Que los empleados no estén de acuerdo en trabajar en equipo debido a actitudes inapropiadas, causaría la baja productividad del mismo y que se logren los objetivos planteados	70%	8	5.6	Plan de acción
OE14	Aumentar la comunicación interna en un 80 % mediante un sistema de comunicación.	R16	Que los altos directivos consideren que sea un gasto innecesario, causaría que no se ejecute el sistema de comunicación.	80%	6	4.8	Gestión de riesgo
OE15	Aumentar el nivel motivacional, mediante la implementación de beneficios innovadores que mejoren la imagen de la empresa por medio de sus colaboradores.	R17	Si los altos directivos consideran como un gasto y no una inversión, causaría la no ejecución de beneficios a los colaboradores.	60%	6	3.6	Gestión de riesgo

Elaborado por: los autores

6.2 Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos

El siguiente grafico muestra el nivel de impacto de los riesgos y su probabilidad de ocurrencia que pueden que puedan impedir en el cumplimiento del plan de mejora.

Ilustración 6.2 Matriz de probabilidad e impacto de riesgo

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	99,99%					R11,R10	R5
				R14	R9	R6,R12 R1,R4	
				R3	R2	R8 R7	
	66%				R13		
				R15			
	33%						
	1%						
		1	3	6	9	IMPACTO	

Elaborado por: los autores

Se puede observar en la matriz que la mayoría de los posibles riesgos definidos que afecten al plan de mejora tienen una alta probabilidad de ocurrencia y, a la vez tiene un gran impacto en los cumplimientos de los objetivos estratégicos del plan.

6.3 Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos

Se ha explicado en breve el plan de prevención de los riesgos, reconociendo el grado de impacto y probabilidad de ocurrencia. Para prevenir aquellos riesgos reflejados en la Ilustración 6.1, se han definidos planes de acción a tomar, así mismo, la asignación del responsable, quien es la persona encargada de gestionar el plan de acción para prevenir o disminuir la probabilidad de ocurrencia del riesgo.

Tabla 26 Plan de prevención de riesgos

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
N° R	PA/GR	PLAN DE ACCIÓN / GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLES DEL RIESGO
R1	Plan de acción	Realizar las gestiones pertinentes para invertir en pólizas con empresas financieras que ofrezcan buenas tasas de interés a un menor riesgo.	Dpto. Financiero
R2	Plan de acción	Pactar la inversión en un periodo aceptable entre las partes a una tasa atractiva para la entidad financiera a quien se le pedirá el refinanciamiento.	Dpto. Financiero
R3	Plan de acción	Brindarle una indemnización aceptable tanto para EMASA como la empresa arrendadora de los activos (Vehículos)	Gerente General Dpto. Financiero
R4	Plan de acción	Realizar charlas al personal operativo sobre la importancia de velar por el correcto y buen cuidado de los activos para ofrecer servicio.	Asistente de talento humano
R5	Plan de acción	Convencer a los altos directivos comprar nueva maquinaria e implementos de trabajo, esto ayudaría a mantener las calles de la ciudad limpias ahorrando tiempo, dinero y mejorando la satisfacción del cliente.	Dpto. Financiero
R6	Plan de acción	Que los directivos cumplan con el plan de inversión de la compra de vehículos recolectores nuevos para abastecer a más sectores.	Gerente General
R7	Plan de acción	Convencer a los directivos en poseer más alternativas de proveedores, esto ayudaría a la elección del mejor proveedor y el cumplimiento con la auditoria externa en la aprobación de y selección de proveedores.	Dpto. Financiero
R8	Plan de acción	Concientizar a los empleados que el control de las actividades es con la finalidad de que la empresa logre sus objetivos de forma organizada.	Talento Humano
R9	Plan de acción	Realizar observaciones constantes a los empleados de manera correcta y que no exista el trabajo bajo presión.	Jefes Departamentales
R10	Plan de acción	Tomar acciones correctivas con respecto a los encargados del departamento de talento humano ya que ha demostrado falencias al momento de realizar actividades internas para la mejora de la empresa	Gerente General
R11	Plan de acción	Acomodar el manual de funciones apoyándonos en las actividades que actualmente realizan los empleados y optar por receptar sus opiniones para posibles cambios en los manuales de funciones	Gerente General
R12	Plan de acción	Asignar una persona experimentada que tenga el talento para crear un ambiente laboral estable.	Gerente General
R13	Plan de acción	Hacer conciencia a la directiva que en los trabajos se realizan mucho el trabajo de hormiga, esto ayuda a descubrir destrezas y habilidades de los empleados y buenas relaciones laborales dentro de la organización	Talento Humano
R14	Gestión de riesgo	Concientizar a los altos directivos que la comunicación es de vital importancia en una organización ya que esto colabore con una comunicación más rápida y es posible que ayude a realizar los trabajos con mayor rapidez	Gerente General
R15	Gestión de riesgo	Demostrar a los directivos que se lograran mejores resultados al final del trabajo con el correcto plan de incentivos.	Gerente General

Nota: Elaborado por los autores

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1 Conclusión

Con el desenvolvimiento del presente trabajo se ha logrado responder los objetivos planteados como se muestran en las siguientes conclusiones de cada uno de ellos.

Con respecto al objetivo No 1 "Realizar un análisis de la gestión administrativa actual de la organización y un diagnóstico financiero de la empresa, mediante la investigación y análisis de información de los estados financieros de los años 2013, 2014 y 2015", la cual se ha englobado por completo por lo que se presenta la situación actual de la empresa.

- Diagnostico Organizacional. - La Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena "EMASA EP. " es una empresa pública constituida legalmente en el 2010 desde sus inicios ha tenido pocas modificaciones, actualmente se están realizando cambios con la nueva Gerencia General pero más en el ámbito operativo y como resultado obteniendo rendimientos positivos.
- Los objetivos, planes, políticas, misión y visión de una institución son trascendentales, para direccionar a todos los colaboradores hacia una misma meta, cabe recalcar que "EMASA EP" posee lo antes ya mencionado pero no tiene un plan de difusión adecuada ya que no todos sus colaboradores conocen de estos manuales y así como también los manuales de funciones, procedimientos y ética los cuales tienen documentados y es necesario que se realicen controles y

evaluaciones de los mismos con el fin de mejorar y actualizar acorde a la empresa valla creciendo.

- Diagnostico Financiero. - La Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena ha generado ingresos muy bajos en los años 2013, 2014 y 2015, debido a sus altos gastos como: gastos de personal, gastos de arrendamientos de vehículos los cuales disminuyen en gran proporción la utilidad bruta, operativa y neta de la empresa. El Gerente General y el Jefe Financiero deberán plantear estrategias para el aumento de utilidades y disminución de gastos. En el presente trabajo de investigación se identificó que tiene dos grandes rubros con respecto a los gastos como es el exceso del personal operativo siendo el 60% del total de sus ingresos, de la misma forma el gasto por arrendamiento de vehículos que representa el 20% del total de sus ingresos.

La creación de un plan estratégico en lo que ayudará a crear valor en el futuro a una organización y es por eso que se ha desarrollado el CAPITULO V en relación al objetivo No 2 "Diseñar un Plan Estratégico mediante objetivos SMART con la finalidad de ofrecer soluciones a los problemas encontrados en el diagnóstico integral de la empresa". En el cual se ha propuesto el mapa estratégico con la finalidad de obtener valor y rentabilidad para la organización.

Describiendo el objetivo No 3 "Diseñar un modelo de control de gestión basado en la herramienta Balances Scorecard, por medio de indicadores de gestión, permita el monitoreo de los objetivos definidos en el Plan Estratégico", por lo que se ha realizado la estructura del Cuadro de Mando Integral "BSC" correspondiente al CAPITULO V.

Finalmente, correspondiente al objetivo No 4 "Identificar posibles riesgos internos y externos que afectarían en el cumplimiento de plan estratégico y desarrollar lineamientos específicos que permitan minimizar decisiones erróneas para la Empresa", correspondiente al CAPITULO V en la cual se ha establecido la matriz de riesgo.

7.2 Recomendación

Con el desarrollo del presente trabajo se muestran las recomendaciones planteadas para EMASA EP.

- Se recomienda a la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena ejecutar una política de cobro con el fin de recuperar sus cuentas incobrables provenientes de otras instituciones a corto plazo.
- Se recomienda a la Empresa Municipal de Aseo de Santa Elena "EMASA EP." ejecutar procesos de mantenimiento preventivo y correctivo de las maquinarias y vehículos, esto ayudará a reducir los costos y para que los colaboradores y responsables de los vehículos deban conducir de manera adecuada los bienes.
- Se recomienda documentar cada una de las tareas que se ejecutan en los procesos de la empresa con el objetivo de llevar un mejor control de las actividades de la empresa.
- Se recomienda realizar un análisis mensual de los manuales de procedimientos, ya que al momento de que vaya creciendo la empresa desarrolle la respectiva actualización de información del mismo.

- Se sugiere motivar, dirigir y capacitar a los colaboradores para el adecuado rendimiento de sus funciones, por lo consiguiente los empleados se sentirán comprometidos, fortalecidos y potenciados, tanto de sus conocimientos, habilidades y actitudes, con la finalidad de mejorar y legitimar los servicios públicos.
- Se recomienda un control interno exhaustivo y permanente del desarrollo de las actividades a través de un departamento responsable encargado de evaluar y medir por medio de los indicadores financieros y no financieros propuestos a la empresa.

Se recomienda implementar un sistema de comunicación, con el fin de mejorar la cadena comunicativa y funciones logrando más eficacia y eficiencia en los procesos internos de la empresa.

REFERENCIAS

- Aguilera, O. (23 de Abril de 2012). *IAT Innovación y Tecnología*. Obtenido de <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>
- Carlos Pernet, C. (2 de Julio de 2015). *linkedin*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/5-ajustes-sencillos-para-mejorar-el-espina-de-pescado-carlos-pernett>
- Castro, A. M. (4 de Agosto de 2014). *Finanzas (Maestría Gerencia Financiera y Negocios)*. Universidad de Yacambú. Obtenido de https://issuu.com/aliciaceracastro/docs/finanzas_i
- Damas, K. M. (2015). *katerinemorenodamas*. Obtenido de <http://katerinemorenodamas.blogspot.com/p/analisis-de-foda.html>
- Francés, A. (2006). *Estrategias y planes para la Empresa con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de la Administración Financiera* 12ava Ed. México: Pearson Editorial.
- J. Casas Anguita, J. R. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionario y tratamiento estadístico de los datos. *Atención primaria*, 143.
- James C. Van Horne, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* 13era. Ed. México: Pearson Educación.
- Jiménez, I. V. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS. *Revista CAES*, 126.
- Kari Keipi, S. M. (2005). *Gestión de riesgo de amenazas naturales (Banco Interamericano de Desarrollo)*. Obtenido de <https://www.cne.go.cr/CEDO-Riesgo/docs/2845/2845.pdf>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados. Quinta edición*. México: Pearson educación.
- Mendoza, J. (28 de Abril de 2015). *DOrganizacional*. Obtenido de <http://dorganizacionaluni.blogspot.com/2015/04/matriz-efe-y-matriz-ife-matriz-efe-esta.html>
- Moya, J. P. (1997). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Phil Bartle, P. (14 de Abril de 2011). *Community Empowerment Collective*. Obtenido de <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>
- Red de conocimiento en Innovación, G. e. (Mayo de 2010). *redindustria*. Obtenido de <http://redindustria.blogspot.com/2010/05/matriz-de-riesgos.html>
- Robert S. Kaplan, D. P. (2003). *MAPAS ESTRATÉGICOS*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ross, W. J. (2012). *Finanzas Corporativas (9na edición)*. Mexico: McGraw Hill.
- SIGWEB. (s.f.). Obtenido de <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>

- Talancón, H. P. (Junio de 2007). *LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES*. Obtenido de https://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Robles, C. (2012). *Fundamentos de Administración Financiera 1er. Ed.* México: Red Tercer Milenio.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. 9na Edición. México: Pearson Educación.
- Friend G., Z. S. (2008). *Cómo diseñar un plan de negocios. 1era. Edición*. Buenos Aires.
- Leonard D. Goodstein, T. M. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGRAW-HILL.
- Polanco, M. P. (3 de Marzo de 2004). *Partner Consulting*. Obtenido de Partner Consulting: www.partnerconsulting.com.pe
- Ruiz, J. E. (2010). *Presupuestos: un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión, y control de recursos. Cuarta edición*. España: McGraw-Hill.
- Samuel C. Certo, J. P. (1997). *Dirección Estratégica. Tercera Edición*. Madrid: McGraw-Hill.
- Jiménez, I. V. (2012). LA ENTREVISTA EN LA INVESTIGACIÓN CUALITATIVA: NUEVAS TENDENCIAS Y RETOS. THE INTERVIEW IN THE QUALITATIVE RESEARCH: TRENDS AND CHALLENGERS. *Revista Electrónica Calidad en la Educación Superior*, 3(1), 119-139.
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., & Campos, J. D. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 31(8), 527-538.
- Valverde, R.R. (2002) El marco teórico: Los pilares teóricos, conceptuales y de conocimiento previo a una investigación científica.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Hunger, J.D., Sánchez, T.L.W.M.A., Mejía, G.V.D.L.H., & Hunger, J.D. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios 10ed*. Pearson Educación.
- I Salas, A., & Amat, J.M.J.M. (1998). El control de gestión: una perspectiva de dirección (No. 65.012. 48). *Gestión 2000*
- Bernstein, L.A., Díaz, J. J.D., Illades, G.J.W., & García, R.E.G. (1997). *Fundamentos de análisis financieros*. McGraw-Hill.
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.
- Callejas Cruz, J. Y., García Cuellar, L. M., & Ponce Rivera, R. O. (2010). *Análisis de estados financieros como herramienta hacia la toma de decisiones para mejorar el crecimiento económico y de mercado en empresa del sector restaurante (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador)*.

APÉNDICE

Apéndice A: Entrevista no estructurada departamento administrativo

Entrevistado: Ing. Silva López Javier Estuardo

¿Qué cargo desempeña?

Jefe Financiero

¿Qué tiempo tiene laborando?

2 años

¿Cómo considera que la empresa se encuentra actualmente?

Financieramente estamos estables, considero que si pudiéramos inyectar otro ingreso por medio de un préstamo.

¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Institucional? (Manual de objetivos o directrices que deben cumplir a corto plazo).

Si

¿Se respetan las políticas y funciones estructurales organizacionales?

Si, por su puesto en todo momento.

¿Cuáles son las funciones que realiza?

Realización de los estados financieros, pago a proveedores, pago sueldos, presupuesto.

¿Cuenta con maquinaria propia?

Claro, 6 recolectores propios, y 8 alquilados con un total de 12 vehículos.

¿Por qué se alquilan vehículos en lugar de comprarlos?

De inicio siempre tuvo esa política, por la inestabilidad económica que existía no éramos sujetos al crédito en el banco del estado, actualmente ya gozamos de ese beneficio y se está analizando la posibilidad de recolectores propio realizando el respectivo análisis del costo-beneficio.

¿Se ha recuperado la inversión por el alquiler de los vehículos?

Alquilamos para nosotros y esto para nosotros representa un gasto.

¿Tiene algún plan para disminuir los gastos?

Se está dando mejor mantenimiento preventivo y correctivo a los vehículos para reducir el gasto de mantenimiento de los vehículos

¿Qué riesgos considera que afectan o afectarían a la empresa?

Entre los factores externos son el convenio que se mantiene con CNEL y los factores políticos.

¿Qué problemas ha tenido dentro de la organización?

Atrasos en los pagos por algún contrato que se realizan

¿Cuenta con un departamento encargado de realizar auditorías internas en la empresa?

No se encuentra en el presupuesto establecido en la empresa, sería bueno implementar para un mejor control de gestión.

Apéndice B: Entrevista no estructurada Gerencia

Entrevistado: Ing. Masson Álvarez Washington Arturo

¿Qué cargo desempeña?

Soy Gerente de la Empresa, cuanto con la experiencia del caso por lo que he desempeñado este cargo en otras instituciones.

¿Qué tiempo tiene laborando?

2 años y 7 meses.

¿Cómo considera que la empresa se encuentra actualmente?

Estable, firme, Operativa mejorando en la calidad del servicio brindado.

¿La empresa cuenta con un Plan Operativo Institucional? (Manual de objetivos o directrices que deben cumplir a corto plazo)

Si

¿Se respetan las políticas y funciones estructurales organizacionales?

SI

¿Cuáles son las funciones que realiza?

Funciones administrativas, operativa

¿Cuenta con maquinaria propia?

Son 6 Vehículos propios y 8 alquilados, lo que es material pétreo no.

¿Por qué se alquilan vehículos en lugar de comprarlos?

Porque no había la suficiente capacidad económica, no existía la posibilidad económica, ni éramos sujeto de crédito, pero ya hay la posibilidad de adquirir vehículos propios

¿Se ha recuperado la inversión por el alquiler de los vehículos?

Para nosotros representan un gasto.

¿Tiene algún plan para disminuir los gastos?

Si la optimización de rutas, control de sobre tiempo, disminuir el gato corriente, mantenimiento preventivo a los vehículos.

¿Qué riesgos considera que afectan o afectarían a la empresa?

En lo Político a los administradores que se hagan cargo a la empresa.

¿Qué problemas ha tenido dentro de la organización?

Daños vehiculares, falta de conciencia de los ciudadanos o de los usuarios.

¿Cuenta con un departamento encargado de realizar auditorías internas en la empresa?

No, pero sería bueno implementar para un mejor control.

ANEXOS

Anexo 1: Estado de Resultado Integral EMASA EP.

EMASA EP			
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL			
CUENTAS	2014	2015	2016
INGRESOS	\$ 2.158.524,52	\$ 2.359.126,68	\$ 1.346.362,14
Otros servicios técnicos y especializados	\$ 60.033,25	\$ 89.019,16	\$ 135.432,29
Servicios por hidroclicner	\$ 9.586,00	\$ 8.068,00	\$ 7.835,00
Servicios de fumigación	\$ 150,00	\$ 160,00	\$ 20,00
Desalojo de maleza y materiales	\$ 545,00	\$ 430,00	\$ 335,00
Servicio De Desechos Hospitalarios	\$ 45.765,50	\$ 44.026,99	\$ 24.836,29
Frigorifico Mercado Elias Vera Rivera	\$ 3.986,75	\$ 3.494,50	\$ 2.358,00
Por Servicios De Contartacion Del Terminal Sumpa Santa Elena	\$ -	\$ 32.839,67	\$ 100.048,00
Tasas y contribuciones	\$ 2.098.491,27	\$ 2.270.107,52	\$ 1.210.929,85
Certificados de limpieza	\$ 856,50	\$ 1.066,50	\$ 535,00
Tasa de habilitacion sanitaria	\$ 22.782,50	\$ 21.398,50	\$ 19.507,00
Tasa de recolección cnel	\$ 2.074.852,27	\$ 2.247.642,52	\$ 1.190.887,85
GASTOS	\$ 2.229.321,07	\$ 2.338.420,73	\$ 1.208.926,14
Inversiones de desarrollo social	\$ 1.924.765,81	\$ 1.961.791,97	\$ 1.044.998,71
Gastos De Gestion arrendamiento de vehículos	\$ 1.924.765,81	\$ 1.961.791,97	\$ 1.044.998,71
Remuneraciones	\$ 265.676,86	\$ 328.031,64	\$ 127.715,23
Bienes y servicios de consumo	\$ 31.405,73	\$ 36.057,17	\$ 26.758,21
Impuestos, tasas y contribuciones	\$ -	\$ 2.313,35	\$ -
Seguros, comisiones financieras y otros	\$ 4.335,02	\$ 4.886,06	\$ 5.225,67
Participaciones al sector público	\$ 3.137,65	\$ 5.340,54	\$ 4.228,32
Para el iece por el 0.5% de las planillas de pago al IESS	\$ 2.567,90	\$ 2.923,38	\$ 2.321,57
Otras participaciones corrientes	\$ 569,75	\$ 2.417,16	\$ 1.906,75
OTROS INGRESOS	\$ 53.745,00	\$ 61.761,00	\$ 46.747,15
Rentas de arrendamientos de bienes	\$ 53.745,00	\$ 61.761,00	\$ 46.747,15
Rentas de edificios, locales y residencias	\$ 53.745,00	\$ 61.761,00	\$ 46.747,15
OTROS GASTOS	\$ 2.063,83	\$ 2.927,34	\$ 40.000,00
Gasto de depreciación	\$ 2.063,83	\$ 2.927,34	\$ -
Actualizaciones y ajustes	\$ -	\$ -	\$ 40.000,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ (19.115,38)	\$ 79.539,61	\$ 144.183,15

Anexo 2 Estado de Situación Financiera EMASA EP.

EMASA EP			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
CUENTAS	2014	2015	2016
<u>ACTIVOS</u>	<u>\$ 190.716,86</u>	<u>\$ 263.568,29</u>	<u>\$ 347.138,16</u>
<u>ACTIVOS CORRIENTES</u>	<u>\$ 188.186,86</u>	<u>\$ 220.488,63</u>	<u>\$ 235.072,83</u>
Caja chica institucional	\$ -	\$ 800,00	\$ 800,00
Disponibilidad (Bancos Central y Bancos comerciales)	\$ 17.134,24	\$ 562,15	\$ 22.205,92
Cuentas por cobrar bienes y servicios	\$ -	\$ -	\$ 4.960,00
Existencia de bienes de uso y consumo público	\$ -	\$ 5.350,00	\$ 12.719,89
Bienes de administración	\$ 62.323,71	\$ 67.284,41	\$ 71.480,75
Cuentas por cobrar años anteriores	\$ 108.728,91	\$ 141.883,41	\$ 108.731,41
Inversiones en programas en ejecución	\$ -	\$ 4.608,66	\$ 14.174,86
<u>ACTIVOS DIFERIDOS</u>	<u>\$ 2.530,00</u>	<u>\$ 43.079,66</u>	<u>\$ 112.065,33</u>
<u>Anticipo de fondos</u>	<u>\$ 2.530,00</u>	<u>\$ 43.079,66</u>	<u>\$ 112.065,33</u>
Anticipo de servidores públicos	\$ 2.530,00	\$ 26.569,80	\$ 91.886,88
Anticipo de remuneraciones tipo A	\$ -	\$ 0,15	\$ 65.994,98
Anticipo de remuneraciones tipo C	\$ 2.530,00	\$ 26.569,65	\$ 25.891,90
Anticipo a varios proveedores	\$ -	\$ 10.565,71	\$ 10.912,46
Anticipos por obligaciones de otros ente	\$ -	\$ -	\$ 621,84
Anticipo de viáticos pasajes y otros	\$ -	\$ 80,00	\$ 2.780,00
Otros fondos para fines específicos	\$ -	\$ 5.864,15	\$ 5.864,15
<u>PASIVOS</u>	<u>\$ 108.124,95</u>	<u>\$ 120.552,15</u>	<u>\$ 59.938,87</u>
<u>PASIVOS CORRIENTES</u>	<u>\$ 62.249,27</u>	<u>\$ 57.768,09</u>	<u>\$ 56.791,47</u>
Descuentos del IESS	\$ 14.145,06	\$ 1.966,96	\$ 541,63
Pensiones alimenticias	\$ -	\$ (35,32)	\$ (1.373,51)
Fondos a terceros proveedores	\$ 48.104,21	\$ 31.060,66	\$ (2.411,01)
Varios	\$ -	\$ 22.319,00	\$ 3.112,39
Depósitos y fondos para el SRI	\$ -	\$ 2.456,79	\$ 13.502,52
Cuentas por pagar bienes y servicios (Ret iva)	\$ -	\$ -	\$ 636,38
Garantías recibidas	\$ -	\$ -	\$ 1.300,00
Cuentas por pagar	\$ -	\$ -	\$ 41.483,07
<u>DEUDA PÚBLICA</u>	<u>\$ 45.875,68</u>	<u>\$ 62.784,06</u>	<u>\$ 3.147,40</u>
Cuentas por pagar años anteriores	\$ 45.875,68	\$ 62.784,06	\$ 3.147,40
<u>PATRIMONIO</u>	<u>\$ 82.591,91</u>	<u>\$ 143.016,14</u>	<u>\$ 287.199,29</u>
Utilidad acumulada Emasa EP	\$ 82.591,91	\$ 63.476,53	\$ 143.016,14
Resultado del ejercicio	\$ -	\$ 79.539,61	\$ 144.183,15
<u>PASIVO + PATRIMONIO</u>	<u>\$ 190.716,86</u>	<u>\$ 263.568,29</u>	<u>\$ 347.138,16</u>

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN Y ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO MONITOREADO PARA
SU RESPECTIVO CUMPLIMIENTO POR LA HERRAMIENTA METODOLÓGICA DEL BALANCE
SCORECARD A LA EMPRESA EMASA EP

Objetivo: Diseñar un plan estratégico que determine la incidencia del desarrollo organizacional en los procesos administrativos a través de la investigación exploratoria a la Empresa Municipal de aseo del cantón Santa Elena "EMASA" en la provincia de Santa Elena. Su respuesta es muy importante. Gracias

Anexo 3 Encuesta a personal de EMASA

1 ¿Conoce la misión, visión y objetivos de EMASA E.P.?

Si	
No	

2 ¿La empresa tiene definida por escrito objetivos, planes, políticas, misión y visión, y en la redacción de estas, participó desde la alta dirección hasta el personal de base?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	

3 ¿Se encuentran documentadas las políticas, planes y objetivos existentes en la empresa?

Si	
No	
Desconoce	

4 ¿Desde el momento que formó parte de la empresa, se aplica la inducción referente a políticas de control interno, manual de procedimientos y código de ética a sus puestos de trabajo para el desarrollo de sus tareas y funciones?

Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

5 ¿Cree usted que existe una adecuada inducción al personal de la empresa para el desempeño de sus funciones?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	

6 ¿Usted ha recibido capacitaciones para mejorar el desempeño de sus actividades laborales por parte de la empresa?

Si	
No	

7 ¿Cada cuánto tiempo ha recibido usted dichas capacitaciones?

Mayor a 1 año	
Entre 6 y 12 meses	
Entre 3 y 6 meses	
Menor a 3 meses	

8 ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los trabajadores que integran EMASA E.P.?

Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

9 ¿Considera que la distribución de trabajo entre los miembros de la empresa es adecuada?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	

10 ¿Se encuentra usted motivado para realizar sus tareas diarias?

Totalmente de acuerdo	
Parcialmente de acuerdo	
En desacuerdo	

11 ¿Existen manuales de procedimientos actualizados para el desarrollo de las actividades administrativas, financieras, operativas?

Si	
No	
Desconoce	

12 ¿Existen manuales técnicos actualizados para el desarrollo de los trabajos de mantenimiento de vehículos?

Si	
No	
Desconoce	

13 ¿Los trabajos de mantenimiento de vehículos se lo realizan en equipo?

Siempre	
Algunas veces	
Nunca	

14 ¿Considera usted que EMASA E.P. en la actualidad proporciona un buen servicio a la ciudadanía?

Si	
No	

15 ¿De las siguientes alternativas, cuales considera usted que podría producir falencias que afecten al servicio que ofrece la empresa?

No existen normas de aseo	
Falta de control en el servicio	
Carencia de un sistema de control de gestión de actividades	

16 ¿Está de acuerdo con implementar un sistema de control de gestión de actividades como modelo de desarrollo organizacional, para mejorar el servicio que ofrece a la comunidad?

Si	
No	

17 ¿De llevarse a cabo la implementación de un sistema de control de gestión de actividades, está dispuesto usted a colaborar?

Si	
No	

Gracias por su colaboración