

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO MONITOREADO POR LA
HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD, CON LA FINALIDAD DE QUE
LA EMPRESA THYAL S.A. PUEDA OBTENER LA CERTIFICACIÓN DE LA
AUDITORÍA EXTERNA”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**Previo a la obtención del Título de:
INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Presentado por:
CINTHYA STEFANIA SIGUENZA DIAZ
ALINA GLORIA ZAMBRANO MORA

Guayaquil - Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios Todopoderoso por infundir en nuestras vidas el don del conocimiento y fortaleza para no desfallecer en el cumplimiento de nuestros objetivos profesionales, a nuestras amadas familias por el apoyo incondicional y al MSc. Pablo Soriano director de nuestro proyecto de tesis, quien nos ha brindado sus conocimientos y experiencias con el firme propósito de concluir con éxito este proyecto.

Cinthy Siguenza Diaz

Alina Zambrano Mora

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres José y Rosita por su amor, entrega y apoyo, quienes me han motivado día a día a cumplir mis metas y por demostrarme que todo en la vida se logra en base al esfuerzo y dedicación que se le pone a las cosas día a día.

Cinthy Siguenza Diaz

El esfuerzo, dedicación y resultados de este proyecto lo dedico en primer lugar a Dios, por ser siempre la guía de mí camino y por darme la fuerza y necesaria para seguir adelante día tras día. En segundo lugar lo dedico a mis padres, mis hermanos, familiares y amigos por brindarme el apoyo necesario en el avance de mi carrera universitaria y en especial a mi compañera de tesis y mejor amiga Cinthya ya que su apoyo incondicional fue fundamental para alcanzar los resultados obtenidos en este proyecto.

Alina Zambrano Mora

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

M.Sc. Heydi Pazmiño Franco

Vocal

M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

Director del proyecto

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a las autoras y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

Cintha Siguenza Diaz

Alina Zambrano Mora

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo mejorar los procesos que realizan las áreas evaluadas por la auditoría externa, para que la empresa THYAL S.A. pueda obtener la certificación de la firma auditora y así pueda acceder a la cartera de proveedores de importantes empresas nacionales y multinacionales. Las áreas evaluadas por la auditoría externa fueron las áreas Financiera, Comercial; Legal y Organizacional; y Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, pero este proyecto excluye el análisis del área de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional ya que el análisis de dicha área no concierne a nuestro perfil profesional. El diagnóstico de las áreas se llevó a cabo mediante el análisis de información concerniente a los años 2012, 2013 y 2014 para tener una clara perspectiva de la situación actual de la empresa. El área Financiera fue diagnosticada mediante un análisis Horizontal y Vertical, así como el análisis de Razones Financieras, mientras que las áreas Legal y Organizacional se diagnosticaron mediante el análisis de información obtenida en la Entrevista no Estructurada realizada al Jefe Contable de la empresa y a su asistente, en el análisis de las encuestas realizadas al personal de la empresa y mediante la Observación Participante, la cual permitió aclarar dudas en el proceso de investigación. Una vez realizado el diagnóstico mencionado, se procedió a realizar un análisis general con los resultados obtenidos, mediante los análisis: FODA, EFI y EFE, Cadena de Valor, Mezcla de Marketing, Modelo de las cinco fuerzas de Porter y el Diagrama de Causa y Efecto. En base a la información obtenida se pudo diseñar un Plan Estratégico de Mejora mediante la definición de Objetivos Estratégicos SMART, los cuales fueron monitoreados a través la herramienta Balanced Scorecard, la cual permite gestionar el cumplimiento de los mismos mediante indicadores Financieros y No Financieros. Una vez definidos los objetivos estratégicos, se identificaron los posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los mismos, para ello se elaboró una matriz de riesgo, la cual indica tanto el nivel de riesgo como el plan de acción a tomar para la correcta gestión y prevención de los mismos. Mediante la aplicación tanto del Plan Estratégico como el Plan de acción de riesgos, la empresa THYAL S.A. podrá mejorar los procesos de las áreas evaluadas por la auditoría externa, no obstante, se recomienda a la empresa tomar medidas de mejora referentes al área de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, ya

que de no hacerlo no podrán obtener la certificación de la auditoria externa y por ende no podrán acceder a la cartera de proveedores de las grandes empresas, tanto nacionales como multinacionales.

Palabras Claves: Auditoria externa, plan estratégico de mejora, Balanced Scorecard, matriz de riesgo.

ABSTRACT

The following paper aims to improve the processes involved in the evaluated departments by the external audit, this way the company can obtain their certification and gain access to the suppliers' charter of national and multinational important companies. The evaluated departments by the external audit were Finances, Commercial, Legal and Organizational, Industrial Security and Occupational Health but this paper excludes the analysis of the Industrial Security and Occupational Health departments because it's no part of our professional profile. The departments' diagnosis was developed through data analysis from 2012, 2013 and 2014 to have a clear perspective of the current situation of the company. The finance department was diagnosed using horizontal and vertical analysis, as well as financial ratios, while departments such as the legal and organizational departments were diagnosed by the analysis of the gathered data in the unstructured interview to the Accounting Manager of the company and his assistant, the analysis of the surveys applied to the employees of the company and participant observation helped us clearing doubts during the research process. Once the above diagnostic was made, we proceeded to a General Analysis with the obtained results by using SWOT, EFI, and EFE, Value Chain, Marketing Mix, Porters five forces and Cause and Effect Diagram. Based on the gathered data, we designed a Strategic Plan of Improvement using SMART Strategic Objectives, the ones that will be monitored by using Balance Scorecard that will help us manage their implementation by using Financial and Non-Financial Indicators. The definition of the Strategic Objectives lead us to identify the possible risks that could affect their implementation, for that we used a risk matrix that tells us the risk level as well as the action plan to take to manage and prevent them. By implementing the Strategic plan as well as the Action Plan for risks, THYAL S.A Company may improve the processes of the evaluated departments by the external audit, however if the company does not take actions to improve the Industrial Security and Health department they will not obtain the certification of the external audit, therefore they could not access to the suppliers' charter of national and multinational big companies.

Keywords: External audit, strategic plan of improvement, Balanced Scorecard, risk matrix

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA.....	V
RESUMEN.....	VI
ABSTRACT.....	VIII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	XIII
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	XV
ÍNDICE DE ANEXOS.....	XV
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	XV
CAPÍTULO I.....	1
1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes del problema.....	2
1.2 Planteamiento del problema.....	3
1.3 Justificación.....	3
1.4 Beneficiarios.....	4
1.5 Alcance del proyecto.....	6
1.6 Objetivos.....	7
1.6.1 Objetivo general.....	7
1.6.2 Objetivos específicos.....	7
CAPITULO II.....	8
2 MARCO TEÓRICO.....	8
2.1 Marco de referencia.....	8
2.2 Marco conceptual.....	9
2.2.1 Diseño de la investigación.....	9
2.2.2 Entrevista no estructurada.....	11
2.2.3 Encuesta.....	11
2.2.4 Método de la observación participante.....	11
2.2.5 Análisis financiero.....	12
2.2.5.1 Análisis vertical.....	12
2.2.5.2 Análisis horizontal.....	13
2.2.5.3 Análisis de razones financieros.....	13
2.2.6 Matriz FODA.....	16
2.2.7 Matrices EFI y EFE.....	17
2.2.8 Cadena de valor.....	19
2.2.9 Red de entrega de valor.....	19
2.2.10 Mezcla de marketing.....	19

2.2.11 Modelo de las 5 fuerzas de Porter	20
2.2.12 Diagrama de causa y efecto	22
2.2.13 Planeación estratégica	23
2.2.14 Mapa estratégico	25
2.2.15 Balanced Scorecard.....	25
2.2.16 Técnica SMART	28
2.2.17 Sistemas de control de gestión	28
2.2.18 Gestión de riesgo.....	29
2.2.19 Matriz de riesgos.....	29
CAPITULO III	31
3 METODOLOGÍA	31
3.1 Diseño de la investigación	31
3.1.1 Definición de la población meta:.....	31
3.1.2 Determinación del marco muestral.....	32
3.1.3 Selección de la técnica de muestreo	32
3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra	32
3.2 Instrumentos	32
3.3 Procesamiento y análisis de datos	33
CAPITULO IV	34
4 DIAGNOSTICO DE THYAL S.A.	34
4.1 Descripción general de la empresa	34
4.1.1 Misión, visión, valores y objetivos	34
4.1.2 Organigrama de la empresa	35
4.1.2.1 Descripción del organigrama	35
4.1.1 Proveedores	36
4.1.2 Clientes.....	37
4.1.3 Competidores	37
4.2 Análisis legal y organizacional	39
4.2.1 Conclusiones del análisis legal.....	49
4.3 Análisis comercial.....	52
4.3.1 Conclusiones del análisis comercial	57
4.4 Análisis financiero	58
4.4.1 Análisis horizontal de los estados financieros	58
4.4.1.1 Análisis horizontal del balance general	58
4.4.1.2 Análisis horizontal del estado de resultados.	61
4.4.2 Análisis vertical de los estados financieros.....	63
4.4.2.1 Análisis vertical del balance general	63
4.4.2.2 Análisis vertical del estado de resultados.	67
4.4.3 Análisis de los ratios financieros.....	67
4.4.4 Conclusiones del análisis financiero.....	71
4.5 Matrices estratégicas	73

4.5.1	Matrices F.O.D.A. (cualitativo)	73
4.5.2	Matriz EFI y EFE	74
4.6	La cadena de valor	77
4.7	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	81
4.8	Diagrama de causa y efecto	83
CAPITULO V		84
5	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	84
5.1	Visión propuesta	84
5.2	Misión propuesta	84
5.3	Valores empresariales propuestos	84
5.4	Organigrama propuesto	85
5.5	Estrategias del Balanced Scorecard	87
5.6	Mapa estratégico	88
5.7	Objetivos estratégicos del BSC	88
5.7.1	Perspectiva financiera	89
5.7.2	Perspectiva de clientes y proveedores	89
5.7.3	Perspectiva interna	90
5.7.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	90
5.8	Matriz de indicadores	91
CAPITULO VI		95
6	RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	95
6.1	Matriz de riesgo	95
6.2	Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos	99
6.3	Planes de prevención de riesgos	99
CAPITULO VII		102
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	102
7.1	Conclusiones	102
7.2	Recomendaciones	104
8	REFERENCIAS	106
9	APÉNDICES	111
10	ANEXOS	123

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.1: TABLA DE CALIFICACIÓN GENERAL DE AUDITORÍA A THYAL S.A. (2013).....	2
TABLA 1.2: TABLA DE CALIFICACIÓN GENERAL DE AUDITORÍA A THYAL S.A. (2014).....	2
TABLA 2.1: RAZONES FINANCIERAS	14
TABLA 2.2: EJEMPLO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN EFE	18
TABLA 4.1: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	58
TABLA 4.2: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	61
TABLA 4.3: PRIMER PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BG.	64
TABLA 4.4: SEGUNDO PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BG.	65
TABLA 4.5: TERCER PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BG.	66
TABLA 4.6: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS	67
TABLA 4.7: ANÁLISIS DE LAS RAZONES DE LIQUIDEZ	67
TABLA 4.8: ANÁLISIS DE LAS RAZONES DE GESTIÓN DE ACTIVOS	68
TABLA 4.9: ANÁLISIS DE LAS RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DEL ACTIVO	69
TABLA 4.10: ANÁLISIS DE LAS RAZONES DE RENTABILIDAD	70
TABLA 4.11: MATRIZ DE FORTALEZAS	73
TABLA 4.12: MATRIZ DE OPORTUNIDADES	73
TABLA 4.13: MATRIZ DE DEBILIDADES	73
TABLA 4.14: MATRIZ DE AMENAZAS	74
TABLA 4.15: MATRIZ EFE DE THYAL S.A.	75
TABLA 4.16: MATRIZ EFI DE THYAL S.A.	76
TABLA 5.1: ESTRATEGIAS PROPUESTAS Y SUS PERSPECTIVAS.....	87
TABLA 5.2: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BSC	89
TABLA 5.3: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES Y PROVEEDORES DEL BSC	89
TABLA 5.4: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DEL BSC	90
TABLA 5.5: OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL BSC.....	90
TABLA 5.6: METODOLOGÍA DE LOS UMBRALES.....	91
TABLA 5.7: INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	92
TABLA 6.1: MATRIZ DE RIESGO PROPUESTA PARA THYAL S.A.	96
TABLA 6.2: PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS	100

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1.1: BENEFICIARIOS DEL PROYECTO	4
ILUSTRACIÓN 2.1: ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	9
ILUSTRACIÓN 2.2: MATRIZ FODA	16
ILUSTRACIÓN 2.3: PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE MATRIZ EFE.....	17
ILUSTRACIÓN 2.4: PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE MATRIZ EFI.....	18
ILUSTRACIÓN 2.5: CADENA DE VALOR DE MICHAEL PORTER.....	19
ILUSTRACIÓN 2.6: LAS CUATRO PS DE LA MEZCLA DE MARKETING.....	20
ILUSTRACIÓN 2.7: LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	20
ILUSTRACIÓN 2.8: DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	22
ILUSTRACIÓN 2.9: PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
ILUSTRACIÓN 2.10: MODELO DEL PLAN ESTRATÉGICO	25
ILUSTRACIÓN 2.11 ELEMENTOS DE BALANCE SCORECARD	26
ILUSTRACIÓN 2.12: PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD	27
ILUSTRACIÓN 2.13: CARACTERÍSTICAS DE LA TÉCNICA SMART	28
ILUSTRACIÓN 2.14: AMENAZA, VULNERABILIDAD Y RIESGO	29
ILUSTRACIÓN 2.15: MODELO DE UNA MATRIZ DE RIESGO.....	30
ILUSTRACIÓN 4.1: ORGANIGRAMA ACTUAL DE THYAL S.A.	35
ILUSTRACIÓN 4.2: PRINCIPALES COMPETIDORES	37
ILUSTRACIÓN 4.3: PRINCIPALES COMPETIDORES	37
ILUSTRACIÓN 4.4: PRINCIPALES COMPETIDORES	38
ILUSTRACIÓN 4.5: PRINCIPALES COMPETIDORES	38
ILUSTRACIÓN 4.6: PRINCIPALES COMPETIDORES	38
ILUSTRACIÓN 4.7: PRINCIPALES COMPETIDORES	38
ILUSTRACIÓN 4.8 RESULTADO PREGUNTA 1 - ENCUESTA AL PERSONAL	39
ILUSTRACIÓN 4.9 RESULTADO PREGUNTA 2 - ENCUESTA AL PERSONAL	41
ILUSTRACIÓN 4.10 RESULTADO PREGUNTA 3 - ENCUESTA AL PERSONAL	42
ILUSTRACIÓN 4.11 RESULTADO PREGUNTA 3.1 - ENCUESTA AL PERSONAL	42
ILUSTRACIÓN 4.12 RESULTADO PREGUNTA 3.2 - ENCUESTA AL PERSONAL	43
ILUSTRACIÓN 4.13 RESULTADO PREGUNTA 4 - ENCUESTA AL PERSONAL	44
ILUSTRACIÓN 4.14 RESULTADO PREGUNTA 5 - ENCUESTA AL PERSONAL	45
ILUSTRACIÓN 4.15: RESULTADO PREGUNTA 6 - ENCUESTA AL PERSONAL	46
ILUSTRACIÓN 4.16: RESULTADO PREGUNTA 7 - ENCUESTA AL PERSONAL	47
ILUSTRACIÓN 4.17: RESULTADO PREGUNTA 8 - ENCUESTA AL PERSONAL	48
ILUSTRACIÓN 4.18: RESULTADO PREGUNTA 9 - ENCUESTA AL PERSONAL	49
ILUSTRACIÓN 4.19: RESULTADOS PREGUNTA 1	52
ILUSTRACIÓN 4.20: RESULTADOS PREGUNTA 1.2.....	53
ILUSTRACIÓN 4.21: RESULTADOS PREGUNTA 2	54
ILUSTRACIÓN 4.22: RESPUESTAS A LA PREGUNTA 4.....	56

ILUSTRACIÓN 4.23: GRÁFICA DEL ANÁLISIS HORIZONTAL GENERAL	59
ILUSTRACIÓN 4.24: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS CUENTAS DE ACTIVO.....	60
ILUSTRACIÓN 4.25: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS CUENTAS DE PASIVO	60
ILUSTRACIÓN 4.26: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS INGRESOS, COSTOS DE VENTAS Y GANANCIA BRUTA	62
ILUSTRACIÓN 4.27: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS CUENTAS DE GASTOS	62
ILUSTRACIÓN 4.28: ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA GANANCIA NETA.	63
ILUSTRACIÓN 4.29: PRIMER PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BG.....	64
ILUSTRACIÓN 4.30: SEGUNDO PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BG.....	65
ILUSTRACIÓN 4.31: TERCER PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BG.	66
ILUSTRACIÓN 4.32: RESUMEN DE ACTIVIDADES PRIMARIAS DE THYAL S.A.....	80
ILUSTRACIÓN 4.33: CAUSAS POR LAS CUALES THYAL S.A. NO APROBÓ LA AUDITORIA EXTERNA (ISHIKAWA).....	83
ILUSTRACIÓN 5.1 VALORES EMPRESARIALES PROPUESTO	85
ILUSTRACIÓN 5.2 ORGANIGRAMA PROPUESTO.....	86
ILUSTRACIÓN 5.3: MAPA ESTRATÉGICO PARA THYAL S.A.....	88
ILUSTRACIÓN 6.1: MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE RIESGOS	99

ÍNDICE DE APÉNDICES

APÉNDICE A: ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA REALIZADA AL JEFE CONTABLE DE THYAL S.A. Y A SU ASISTENTE	111
APÉNDICE B: ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA REALIZADA AL JEFE COMERCIAL DE THYAL S.A.	120

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A: BALANCE GENERAL DE LOS AÑOS 2012, 2013 Y 2014 DE THYAL S.A.	123
ANEXO B: ESTADO DE RESULTADOS DE LOS AÑOS 2012, 2013 Y 2014 DE LA EMPRESA THYAL S.A.	124
ANEXO C: ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA THYAL S.A.	125
ANEXO D: ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA THYAL S.A.	128

ÍNDICE DE ABREVIATURAS

BSC	BALANCED SCORECARD, EN ESPAÑOL: CUADRO DE MANDO INTEGRAL.
ER	ESTADO DE RESULTADOS
BG	BALANCE GENERAL
PPP	PERIODO PROMEDIO DE PAGO
PPC	PERIODO PROMEDIO DE COBRANZA

CAPÍTULO I

1 INTRODUCCIÓN

Las evaluaciones y diagnósticos de auditoría de procesos forman parte fundamental en las organizaciones, ya que ayudan a la comprensión tanto de los altos directivos como del personal vinculado al cumplimiento de las actividades, de la visión estratégica de la empresa así como de los procedimientos que la misma lleva a cabo para el cumplimiento de dichas actividades.

Una auditoría externa ayuda a visualizar de forma diferente como la empresa ha llevado a cabo sus procesos, así como su relación con los agentes externos (como son: clientes, proveedores, competidores, etc.); y como maneja sus recursos internos (capital intelectual, procesos, reglamento interno, misión, visión, objetivos, etc.). En la actualidad las grandes compañías exigen a quienes desean ser sus proveedores, que cumplan con ciertos requisitos que garanticen un proceso de contratación justo, competitivo y también transparente.

La empresa THYAL S.A., fue constituida hace más de once años, desde entonces tiene como actividad económica la publicidad en espacios exteriores en la región Costa y Sierra. En este tiempo, la empresa ha recibido varias auditorías externas para poder mejorar su calidad como institución y poder ser proveedores de grandes empresas nacionales y multinacionales, pero las calificaciones obtenidas han dejado mucho de qué hablar por parte de las compañías auditoras, de tal manera que no han podido aprobar ninguna de ellas.

El propósito de este proyecto es diagnosticar las áreas principales que han evaluado las firmas auditoras y poder ofrecer un Plan Estratégico de Mejora que permita, en una siguiente auditoría lograr acceder a la cartera de proveedores de estas grandes empresas nacionales y multinacionales.

1.1 Antecedentes del problema

En el año 2013 la empresa en cuestión, en la gestión de ampliar su cartera de clientes recibió una importante auditoría externa con la cual podrían acceder a ser proveedores de una importante empresa multinacional, ya que es un requerimiento fundamental que exigen estas organizaciones a quienes desean formar parte de su cartera proveedores. Sin embargo, los resultados emitidos por parte de la empresa auditora no fueron los esperados, de modo que no pudieron acceder a la cartera de proveedores de la Empresa Multinacional.

Tabla 1.1: Tabla de calificación general de auditoría a THYAL S.A. (2013)

Área de evaluación.	Calificación	Resultado
Actividad, Legal y Laboral	60,72%	No Calificado
Responsabilidad Social	80,50%	Calificado
Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medioambiente	15,00%	No Calificado

RESULTADO FINAL:

No Calificado

Fuente: (Constancia de Auditoría, 2013)

Elaborado por: Las autoras

En el año 2014 fue solicitada una segunda auditoría, en la cual obtuvieron mejoras en la calificación, sin embargo, la Gerencia General de la empresa, no encuentra satisfactorios dichos resultados.

Tabla 1.2: Tabla de calificación general de auditoría a THYAL S.A. (2014)

Área de evaluación.	Calificación	Resultado
Actividad, Legal y Laboral	70,00%	Plan de Mejora
Responsabilidad Social	82,25%	Calificado
Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medioambiente	55,00%	Plan de Mejora

RESULTADO FINAL:

Plan de Mejora

Fuente: (Constancia de Auditoría, 2014)

Elaborado por: Las autoras

1.2 Planteamiento del problema

Como se definió anteriormente en los antecedentes al problema, la empresa THYAL S.A no ha podido tener una calificación aceptable por la Gerencia en las auditorías realizadas en años anteriores con el fin de poder acceder a ser proveedores de una importante Empresa Multinacional.

Por esta razón, THYAL S.A. nos ha dado la autorización para evaluar las áreas calificadas en dicha auditoria para proponer a la Gerencia General un Plan de Mejora que pueda aplicar en coordinación con los Jefes de los departamentos afectados y así, en una próxima auditoria poder obtener una alta calificación, por ende, la certificación de la Compañía Auditora.

Para la realización de este proyecto se evaluará y diagnosticará las áreas previamente evaluadas por la firma auditora, para aquello se basó en varias herramientas de análisis que permitirán tener una visión más clara de los problemas por los que pasa la empresa y como poder brindar a la Gerencia General un plan de mejora para los mismos. Una de las principales herramientas de medición de las estrategias planteadas a la gerencia mediante indicadores se efectuara por medio del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que permitirá alinear los objetivos estratégicos de la empresa a todas las áreas involucradas a la misma.

1.3 Justificación

El propósito de este proyecto es la elaboración de un Plan Estratégico de Mejora para realizar un seguimiento a las diferentes áreas previamente evaluadas por la firma auditora mediante el monitoreo de los objetivos establecidos en el Plan a través de la herramienta Balanced Scorecard, la cual se enfoca realizar un análisis sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos mediante el uso de indicadores.

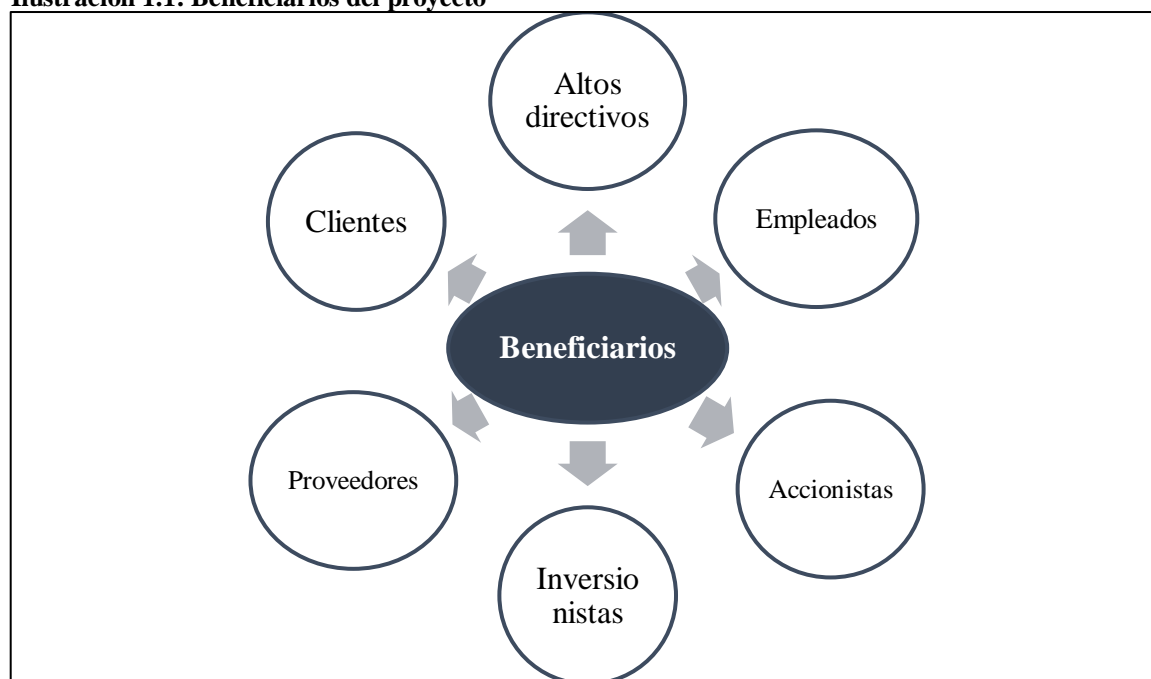
Esto permitirá determinar las decisiones a tomar por parte de los altos directivos, para que, en una próxima auditoria solicitada, THYAL S.A pueda obtener una calificación aceptable y pueda cumplir con los requerimientos exigidos por el cliente, de esa manera podrá acceder a su cartera de proveedores permanentes.

Con el correcto análisis de la información obtenida, permitirá generar un reporte final de resultados con el cual los altos directivos de la misma puedan tomar decisiones que permitan aplicar mejoras a los procesos y así poder obtener la certificación por parte de la compañía auditora, con la cual la empresa no sólo ganará a este cliente sino que permitirá que otros clientes se sumen a su cartera y así también pueda desempeñar sus actividades armoniosamente y poder aumentar su prestigio en el mercado que opera.

1.4 Beneficiarios

Con la aplicación del Plan Estratégico de Mejora emitido a la Gerencia General, las áreas que fueron previamente examinadas por la empresa auditora deberán presentar mejoras significativas y por ende, en una siguiente auditoria, podrán obtener la certificación de la compañía auditora, lo cual beneficiará no sólo a los altos directivos de la organización, sino a varios entes que hacen posible que la empresa pueda realizar sus actividades dentro del mercado en el que opera. Estos pueden ser tanto internos como externos y se detallan a continuación:

Ilustración 1.1: Beneficiarios del proyecto



Elaborado por: Las autoras

- **Altos directivos:** estos son los principales responsables de que la empresa desarrolle sus actividades de tal manera que puedan cumplir sus metas en el mercado. Ellos son los encargados de desarrollar en sus empleados el compromiso de cumplir con los objetivos encaminándolos por la política diseñada por los mismos para que estos se lleven a cabo en total profesionalismo y armonía.
- **Empleados:** se encuentran entre los principales beneficiarios del proyecto, ya que si la empresa realiza mejoras en sus áreas deberá ser a través de ellos, motivándolos a cumplir los objetivos definidos a través de la visión de los altos directivos.
- **Accionistas:** estos indudablemente se benefician de que la empresa realice mejoras a sus procesos y políticas ya que obtienen a cambio una empresa sólida dentro del mercado y con altas expectativas de crecimiento, lo cual les genera altos márgenes de rentabilidad a su haber.
- **Inversionistas:** el papel de los inversionistas es fundamental en el proceso de mejoras ya que las mismas inicialmente generan gastos que posiblemente no puedan ser cubiertos por la empresa y ellos pueden inyectar el capital necesario para la realización de sus objetivos, ya que obtendrán retornos positivos en el pronto cumplimiento de los mismos.
- **Proveedores:** estos ayudan a la empresa en la obtención de los insumos necesarios para que la misma pueda cumplir con sus actividades. En el proceso de mejora también nos enfocaremos en la relación de la empresa con sus proveedores así como el proceso de selección de los mismos.
- **Clientes:** los clientes son el pilar de cada empresa, ya que sin ellos sería vana cualquier actividad que desarrolle la misma, es por aquello que la empresa debe mejorar para poder ofrecerles un mejor producto/servicio y así atraer más mercado y lograr sus metas.

1.5 Alcance del proyecto

Se procederá a la evaluación de las diferentes áreas que opera la empresa y que fueron previamente analizadas por la compañía auditora, para diagnosticar los procesos vinculados a las mismas y poder detectar problemas.

Al final del mismo se podrá emitir un informe final a la Gerencia de la empresa con las conclusiones y recomendaciones pertinentes para que la organización pueda tomar decisiones que permitan mejorar procesos y poder obtener mejores resultados en las futuras auditorias.

Las secciones evaluadas por la compañía auditora fueron 3 como lo ilustra la Tabla 1.1:

- **Actividad, Legal y Laboral:** la cual engloba la parte Financiera, Gestión Comercial y Obligaciones Laborales
- **Responsabilidad Social:** la cual se enfoca en el marco legal en el que opera la empresa.
- **Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Medioambiente:** esta engloba el correcto cumplimiento de la Normativa Ambiental vigente dentro de la organización.

Fuente: Constancia de auditoría, 2013

Elaborado por: Las autoras

Este proyecto se enfoca en la evaluación de los dos primeros puntos evaluados por la auditoria ya que estos se encuentran dentro del marco de estudio de la carrera Ingeniería Comercial y Empresarial. El tercer punto, debido a que no corresponde a nuestra área de estudio, no será parte del análisis del presente proyecto para THYAL S.A.

Dentro del primer punto (Actividad, Legal y Laboral) se realizarán los siguientes análisis:

- Análisis de los Estados Financieros de los últimos tres años (2012, 2013 y 2014)
- Evaluación del servicio que brinda a sus clientes, así como la relación con los mismos.
- Como realiza el cumplimiento de sus actividades así como la evaluación de las mismas.

- Evaluación del sistema de selección de proveedores
- Verificación del cumplimiento de la documentación interna de la empresa.

En cuanto al segundo punto que es Responsabilidad Social, se enfocará en la verificación del cumplimiento de la Normativa Laboral Ecuatoriana Vigente por parte de los directivos de la empresa.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la empresa THYAL S.A. para diseñar un Plan Estratégico monitoreado por la herramienta Balanced Scorecard, con la finalidad de que la empresa pueda obtener la certificación de la Compañía Auditora designada.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Efectuar un diagnóstico Organizacional, Comercial y Financiero, mediante la investigación y análisis de información concerniente a los años 2012, 2013 y 2014.
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 Sistema de Control de Gestión basado en la herramienta Balanced Scorecard, que por medio de indicadores de gestión permita: el seguimiento y control de los objetivos definidos en el Plan Estratégico.
4. Identificar los posibles riesgos internos y externos que afectarían el cumplimiento del Plan Estratégico propuesto para la empresa.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco de referencia

Ofreciendo un panorama muy general de la empresa se puede aducir que THYAL S.A. se dedica al alquiler de espacios publicitarios fijos y móviles que tiene aproximadamente diez años de experiencia en el mercado.

Esta es una empresa familiar, donde los dueños de la organización tienen los cargos más altos, pero no realizan las funciones que estos ameritan, en su defecto, encomiendan dichas actividades a los empleados que ellos consideren que pueden desempeñar mejor dichas actividades.

La empresa tiene como target grandes empresas nacionales y multinacionales, es por esto que han solicitado más de una vez a compañías auditoras que realicen una evaluación a sus procesos para que puedan obtener la certificación de las mismas, ya que es un requisito para poder acceder a la cartera de proveedores de una de estas grandes compañías, pero las calificaciones obtenidas en este proceso no lo han permitido.

En el tiempo que se pudo dialogar de manera informal con los empleados y observar las actividades que realiza la empresa, se notó ciertos inconvenientes que repercuten en las calificaciones emitidas por los auditores externos, entre los principales problemas están los siguientes:

- Falta de documentación interna aplicable a los procesos de la empresa.
- Carencia de un buen ambiente laboral o cultura organizacional.
- Los empleados realizan otras funciones que no se refieren a su cargo.
- Muchos empleados se encuentran insatisfechos por no recibir todos los beneficios que ofrece la ley.

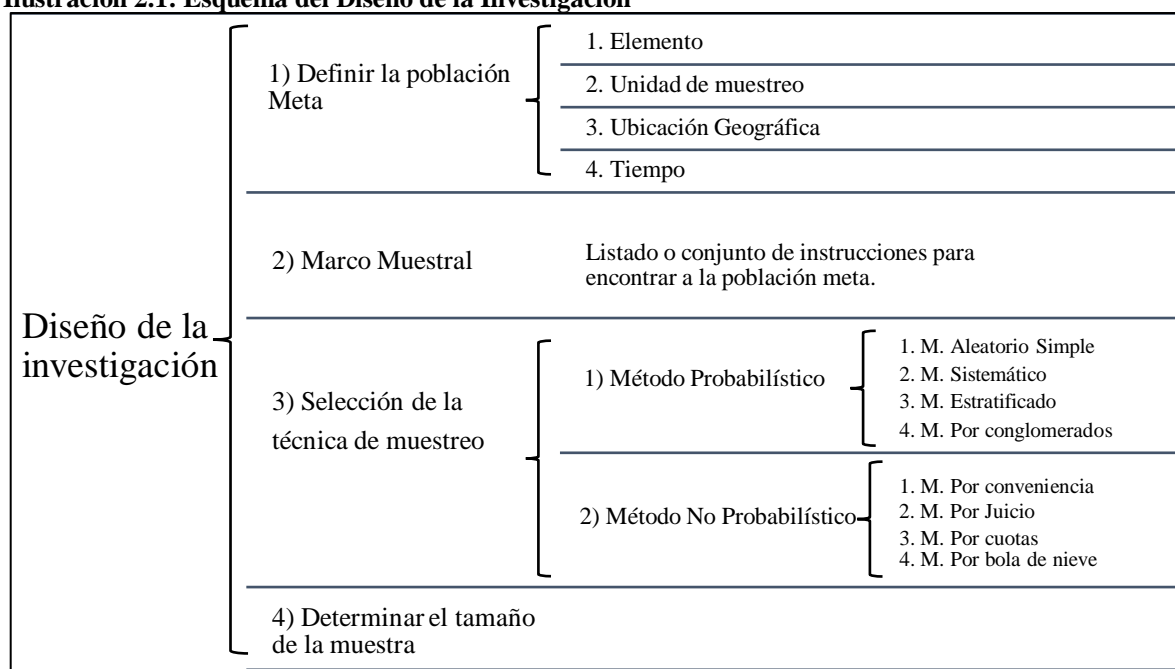
En este proyecto efectuaron varios análisis que permitirán descubrir la veracidad de los problemas mencionados y también descubrir otros problemas que surgirán con el avance de esta investigación.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es un esquema que servirá de directriz para la realización del proyecto de investigación de mercados. Este especifica detalladamente los procedimientos necesarios para obtener la información requerida para resolver los problemas de la investigación de mercados.

Ilustración 2.1: Esquema del Diseño de la Investigación



Fuente: (Malhotra, pág. 75), (MSc. Ma. Del Carmen Almeida, 2014), (Hermelinda Ordoñez)

Elaborado por: Las autoras

1) Definir la Población Meta: aquí se definen a las personas que poseen la información que necesaria para desarrollar el análisis, ésta la definiremos en términos de:

- a. Elemento:** es el objeto o sujeto que tiene la información deseada y sobre el cual se hacen inferencias.
- b. Unidad de muestreo:** es la unidad básica que contiene al elemento de la población de la cual se tomara la muestra.
- c. Ubicación Geográfica:** dirección.

- d. Tiempo:** aquí se define el tiempo máximo de recolección de la información.
- 2) **Marco Muestral:** es la representación de todos los elementos de la población meta. Es un listado o conjunto de instrucciones para identificar a la población meta.
- 3) **Selección de la técnica de muestreo:** se clasifican en técnicas de muestreo probabilísticas y no probabilísticas

Técnicas Probabilísticas:

- a. Muestreo Aleatorio Simple:** cada elemento de la población tiene la misma probabilidad de ser seleccionado dentro de un marco muestral ya definido.
- b. Muestreo Sistemático:** se elige un punto de inicio aleatorio y de ahí cada *i*-ésimo elemento se selecciona en sucesión.
- c. Muestreo Estratificado:** comprende dos pasos
- i.** La población es dividida en estratos, todos los elementos de la población deben ser asignados a un solo estrato.
 - ii.** Se selecciona los elementos de cada estrato por muestreo aleatorio simple.
- d. Muestreo por Conglomerados:** también llamado muestreo por Clusters, este consiste en la división de la población en sub grupos, luego se selecciona una muestra de estos sub grupos por muestreo aleatorio simple.

Técnicas No Probabilísticas:

- a) Muestreo por Conveniencia:** los elementos son convenientes para el investigador, personas en el lugar y tiempo correctos.
- b) Muestreo por Juicio:** el investigador utiliza su juicio o criterio para seleccionar a los miembros de la muestra.
- c) Muestreo por Cuota:** se realiza en dos etapas:
- i.** Se desarrollan categorías de control o cuotas de elementos de la población.
 - ii.** Luego los elementos son seleccionados por juicio o conveniencia
- d) Muestreo por Bola de Nieve:** se selecciona un número inicial de personas, luego a estas se les pide identificar a otras personas que nos puedan ayudar a identificar a otras personas.

- 4) **Determinación del tamaño de la muestra:** Tomando como punto de partida una población, se procede a sesgarla de tal manera que se obtenga una muestra representativa de la misma, esta dependerá del nivel de confianza de las estimaciones, del grado de variación o dispersión de la variable a estudiar y del error de estimación.

2.2.2 Entrevista no estructurada

Esta entrevista es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación se rigen a las preguntas, cuyo orden, contenido y profundidad están en manos del entrevistador. Se puede elaborar preguntas antes de realizar la entrevista, pero durante la misma, el entrevistador las adapta conforme se va de la conversación, adaptándose a la situación y a las características del sujeto de estudio. (Galán Amador, 2009)

2.2.3 Encuesta

Es una técnica de recolección de datos mediante la aplicación de un cuestionario a una muestra seleccionada de individuos de estudio. A través de la encuesta se pueden detectar las opiniones, actitudes y comportamientos de los individuos de estudio. (CIS Centro de Investigaciones Sociológicas)

2.2.4 Método de la observación participante

Esta técnica es indicada para propósitos exploratorios, familiariza al investigador en el estudio de la situación. El análisis de los datos es simultáneo a la recolección de los mismos. El investigador determina que es lo que va a observar y cómo va a ser el registro de las observaciones. (Galán Amador, 2009)

2.2.5 Análisis financiero

El análisis de los Estados Financieros se refiere al estudio de las relaciones entre varios elementos financieros de una organización, que proporciona una sola orden de Estados de fechas sucesiva” (Armas, 1970)

Los datos de los Estados Financieros se los puede comparar tanto como Comparaciones Verticales y Comparaciones Horizontales. Las primeras se analizan un mismo periodo de las diferentes cuentas de los Estados Financieros y las segundas analizan varios períodos. (Gitman & Zutter)

El señor Lawrence J. Gitman, toma como referencia la unidad tiempo, encasilla en dos grupos los métodos de análisis:

- Método de Análisis Vertical o Estáticos.
- Método de Análisis Horizontales, Dinámicos o Históricos.

2.2.5.1 Análisis vertical

En cuanto al Balance General, este se debe encontrar debidamente ordenado y preparado para el análisis, luego se comienza a realizar el cálculo de sus porcentajes, a esto denominamos análisis vertical, consiste en calcular el porcentaje que representa cada grupo patrimonial en relación a las cuentas de activo.

Podemos llegar a conclusiones más exactas basándonos en tres principios orientativos de tipo general:

1. El Activo Circulante ha de ser mayor, si es posible casi el doble, que el exigible a corto plazo. Esto es preciso para que la empresa no tenga problemas de liquidez y pueda atender sus pagos.
2. Las Cuentas por Cobrar más el Efectivo han de igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo. Con este principio se ajusta el anterior, ya que es posible que una empresa tenga un activo circulante demasiado elevado pero en forma de inventarios y, por lo tanto, no tenga liquidez para cubrir sus pagos.
3. Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% del total del activo. Este porcentaje de capitales propios es preciso para que la empresa esté suficientemente capitalizada y su endeudamiento no sea excesivo.

En relación a los tres principios anteriores, podemos decir que la mejor situación en todos ellos es la primera, la peor situación es la segunda y que la tercera situación, a pesar de ser negativa es fácilmente solucionable ya que se debe a que sobran recursos y lo que ha de hacer es invertirlos convenientemente.

En cuanto al Estado de Resultados, esta técnica consiste en analizar el porcentaje que representan los diferentes gastos y beneficios sobre las ventas.

Fuente: (Besley, Scott&Brighman, Eugene, Fundamentos de Administración Financiera, Análisis Vertical de los Estados Financieros, 2000)

2.2.5.2 Análisis horizontal

Este método consiste en la comparación de cifras correspondientes a estados financieros de diferentes periodos. El análisis comparativo de los estados financieros facilita el estudio de los cambios que se han dado de un periodo a otro en la posición financiera de una empresa. Para analizar la evolución de distintas partidas del Balance General consiste en tomar como base 100% a cada una de las partidas del primer año de análisis. Para ello se toma el valor de una partida en un año posterior, se divide por el valor de ese concepto en el año base y se multiplica por 100. De esta forma se puede comparar el crecimiento o decrecimiento de cada una de las partidas.

Para realizar el análisis Horizontal del Estado de resultados es muy similar al anterior, se toma como base el primer año de análisis

Fuente: (Besley, Scott&Brighman, & Eugene, Análisis Horizontal de los Estados Financieros, 2000)

2.2.5.3 Análisis de razones financieras

Para mejor comprensión las razones financieras se dividen en cinco categorías:

- Razones de liquidez
- Razones de actividad
- Razones de endeudamiento
- Razones de rentabilidad

Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento estas se encargan principalmente de medir al riesgo, quien determina el rendimiento son las razones de rentabilidad, mientras que las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento.

Tabla 2.1: Razones Financieras

<u>Razones</u>		<u>Fórmulas</u>	<u>Concepto</u>
Liquidez	Liquidez corriente	Activo corriente	El ratio debe estar $2 < LC < 1.5$ para que no tenga la empresa problemas de liquidez. Esta situación depende de cómo y cómo paga la empresa.
		Pasivo corriente	
	Prueba ácida/razón rápida	Activos corriente-inventario	Si $PA > 1$ existe un exceso de activos líquidos y se está perdiendo rentabilidad de los mismo, si $PA < 1$ no hay suficiente activos líquidos para atender pagos, PA debe ser aproximadamente 1.
		Pasivo corriente	
Actividad/Gestión	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas	Debe ser lo mayor posible para que la inversión realizada a los clientes produzca la máxima venta posible.
		Cuentas por cobrar	
	Periodo promedio de cobranza	Cuentas por cobrar*365	Este ratio cuanto menor sea en la manera posible mejor, indica que se cobra antes a los clientes y esto es lo que desea cualquier empresa.
		Ventas anuales	
	Ratio de plazo de pago	Cuentas por pagar*365	Indica el número medio de días que se tarda en pagar a los proveedores, cuan mayor sea este indica que se paga tarde a los proveedores.
		Ventas anuales	
	Rotación de inventario	Costo de ventas	Se genera más ventas con menos inversión cuando mayor es la rotación de los inventarios.
		Inventarios	
	Rotación de activo fijo	Ventas	Este radio mide la eficiencia de la empresa para generar ventas utilizando su planta y equipos, cuanto mayor sea mejor, indica que se genera mayores ventas.
		Activo fijo neto	
Rotación de activos totales	Ventas	Si la empresa no genera volumen suficiente de operaciones referente a su inversión en AT, debido a que el radio es inferior al promedio de la industria.	
	Activo totales		

Endeudamiento	Endeudamiento del activo	Pasivo total	SI EA>0, 6 indica que la empresa está perdiendo autonomía financiera ya que el volumen de deuda es excesivo, entre 0,4 y 0,6 se sitúa el valor óptimo de este ratio.
		Activo total	
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo total	Lo más óptimo es que este ratio se sitúe entre 0,67 y 1,5 ya que mide el grado de compromisos del patrimonio con los acreedores de la empresa.
		Patrimonio	
	Calidad de la deuda	Pasivo circulante	Indica que cuanto menor sea este índice, menor es calidad la de una en el plazo acordado.
		Pasivo total	
Cobertura de gastos financieros	UAII	Debe ser mayor a 1 para no poseer pérdida y lo ideal que sea lo más alto posible ya que mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos anuales de interés.	
	Gastos financieros		
Gastos financieros sobre la venta	Gastos financieros	Si Los GFV<0,04 los gastos financieros son excesivos en relación a la cifra de ventas. Lo más óptimo es que esté entre 0,04 y 0,05 indica precaución.	
	Ventas		
Rentabilidad	Rendimiento sobre la inversión o sobre activos totales (roi)	Utilidad neta	El rendimiento es mejor cuando más elevado es el indicador ya que se obtiene mayor productividad del activo.
		Activo total	
	Rendimiento sobre el patrimonio (roe)	Utilidad neta	Es uno de los indicadores más importantes, a medida que el ROE sea mayor mucho mejor será esta, ya que mide la utilidad neta generado en relación a la inversión de los propietarios de la empresa.
		Patrimonio	
	Ganancias por acción (gpa)	Ganancias disponibles para los accionistas comunes	Las GPA indican el monto en dólares ganados durante el ciclo para cada acción común en circulación.
Número de acciones comunes en circulación			
Margen de utilidad neta sobre las ventas	Utilidad neta	Este indicador mide la Utilidad Neta por cada dólar de Ventas.	
	Ventas		
Margen de utilidad bruta	Ventas - costo de ventas	Cuanto más alto es este índice, mucho mejor, ya que mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que la compañía canceló sus bienes.	
	Ventas		

	Margen de utilidad operacional	Utilidad operacional	Son las utilidades netas ganadas por cada dólar de ventas. Mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se conciliaron los respectivos costos y gastos, sin contar los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.
		Ventas	
Mercado	Precio/utilidades (per)	Precio de la acción	Proporciona la cantidad que los inversionistas están dispuestos a pagar por acción por cada dólar de utilidad generada.
		Utilidad por acción	
	Valor de mercado/valor en libros (m/l)	Precio de mercado por acción	Permite comparar entre el valor de mercado y valor contable de la acción, y como los inversionistas consideran a la compañía.
		Valor en libros por acción	

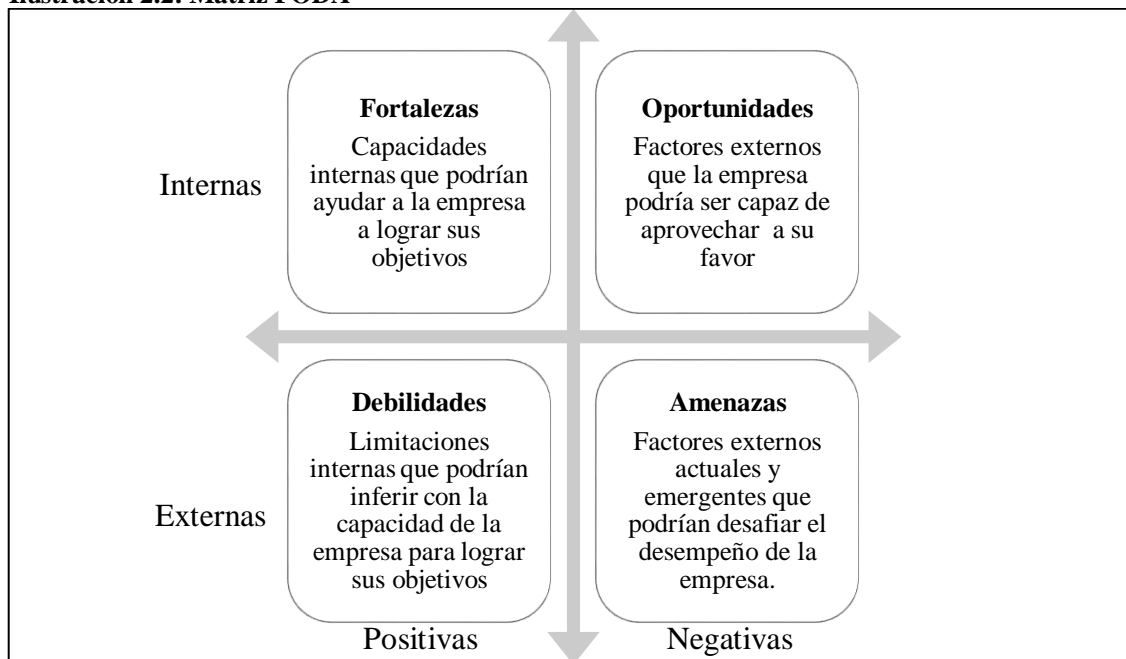
Fuente: (Besley, Scott&Brigham, & Eugene, Análisis de las Razones Financieras, 2000)

Elaborado por: Las autoras

2.2.6 Matriz FODA

El análisis FODA es una matriz que sirve para el análisis interno de las organizaciones para poder adaptarse a su entorno. Es un análisis cualitativo de cuatro factores: Fortalezas, Oportunidades (internas de la organización), Debilidades y Amenazas (externas de la organización).

Ilustración 2.2: Matriz FODA



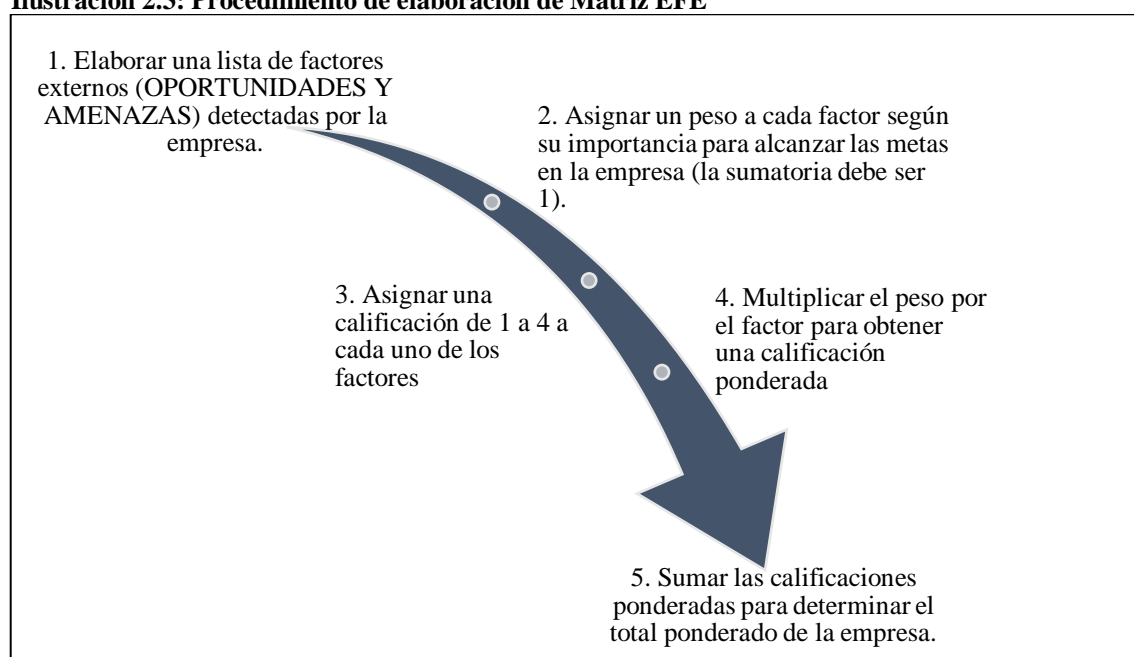
Fuente: (Kotler-Armstrong, Matriz FODA)

Elaborado por: Las autoras

2.2.7 Matrices EFI y EFE

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):** esta matriz permite la evaluación de información externa a la empresa, tal como información económica, social, demográfica, cultural, ambiental, política, gubernamental, tecnológica, etcétera. Para poder elaborar esta matriz nos basaremos en cinco pasos:

Ilustración 2.3: Procedimiento de elaboración de Matriz EFE



Fuente: (Dr. Cesar G. Moreno, 2013)

Elaborado por: Las autoras

Al definir una calificación con un rango el 1 al 4, siendo 4 una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una mala respuesta, independientemente del número de factores a analizar, el promedio ponderado más alto de la empresa será 4.0, el más bajo de 1.0 y la media de 2.5.

Que la empresa obtenga un promedio ponderado de 4.0 significa que las estrategias de la empresa están aprovechando eficazmente las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas existentes. Un promedio cercano a la media 2.5 significa que la empresa está en su esfuerzo medio en el proceso de seguir sus

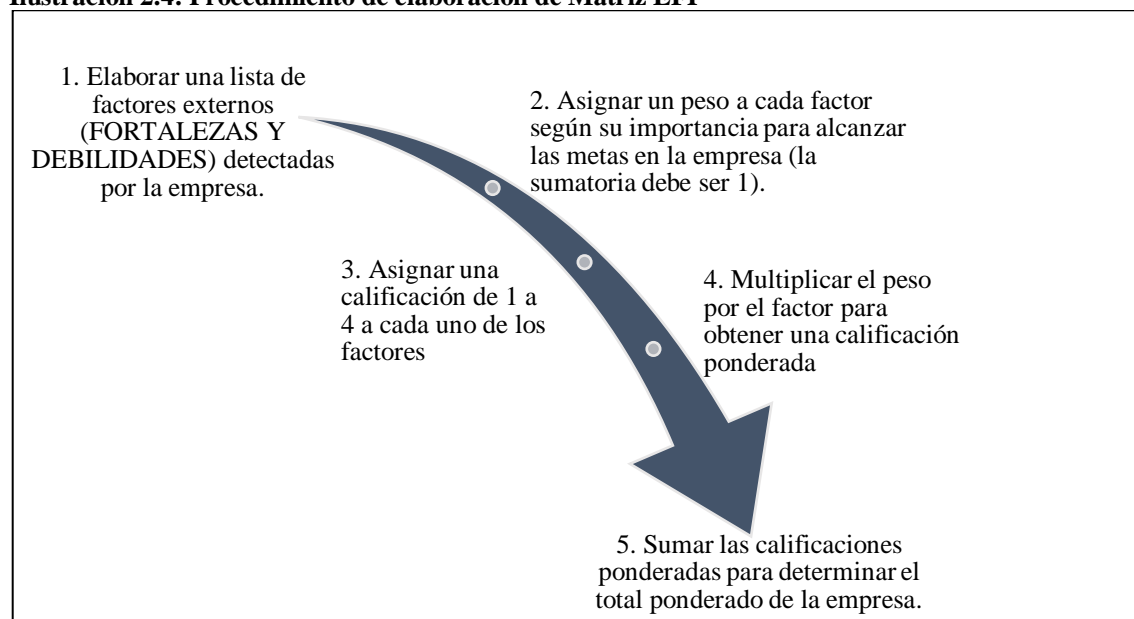
estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y eviten las amenazas. A continuación presentamos un modelo guía con el que podemos aplicar la Matriz de Evaluación EFE:

Tabla 2.2: Ejemplo de Matriz de Evaluación EFE

Factores determinantes	Peso (%)	Calificación (1-4)	Peso Ponderado (Peso*Calificación)
Oportunidades (Listar las oportunidades detectadas por la empresa)			
Amenazas (Listar las amenazas detectadas por la empresa)			
Total	100		

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):** esta matriz resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas el negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre todas ellas. La única diferencia entre la matriz EFE y EFE es que la matriz EFE se enfoca en factores externos y la matriz EFI en factores internos he ahí el significado de sus nombres, la elaboración de la matriz lleva la misma metodología de la Matriz EFE.

Ilustración 2.4: Procedimiento de elaboración de Matriz EFI



Fuente: (Dr. Cesar G. Moreno, 2013)

Elaborado por: Las autoras

2.2.8 Cadena de valor

La cadena de valor de una empresa refleja la serie de departamentos que realizan actividades que crean valor al diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar los productos de la empresa. El éxito de una empresa se ve no solo en que tan bien realiza su trabajo, sino en que tan bien se coordinan las actividades de los diferentes departamentos que la conforman. (Kotler-Armstrong, Cadena de Valor, pág. 57)

Ilustración 2.5: Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: (Joaquin Garralda Ruiz de Velasco del IE Business School, 2013)

Elaborado por: Las autoras

2.2.9 Red de entrega de valor

Es una red integrada por la empresa, sus proveedores, distribuidores y por último los clientes, los cuales se asocian para mejorar el desempeño de todo el sistema. (Kotler-Armstrong, Red de entrega de Valor, pág. 58)

2.2.10 Mezcla de marketing

Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de marketing (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

Ilustración 2.6: Las cuatro Ps de la mezcla de marketing



Fuente: (Kotler-Armstrong, Mezcla de Marketing, pág. 62)

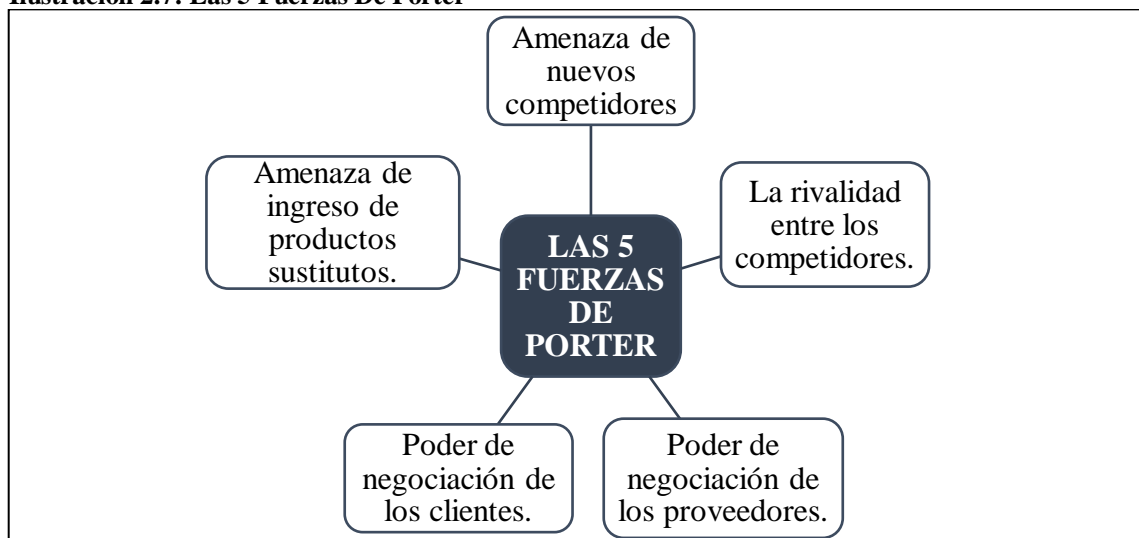
Elaborado por: Las autoras

2.2.11 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

También es conocido como Modelo de Análisis de la Competencia de las Cinco Fuerzas de Porter e indica que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento del mismo.

El modelo de Porter se basa en la propuesta de que una empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. Estas cinco fuerzas son:

Ilustración 2.7: Las 5 Fuerzas De Porter



Fuente: (Herrera, Rocío; Baquero, Ma. Belen)

Elaborado por: Las autoras

1. Amenaza de nuevos competidores

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores.

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo

4. Poder de negociación de los clientes.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

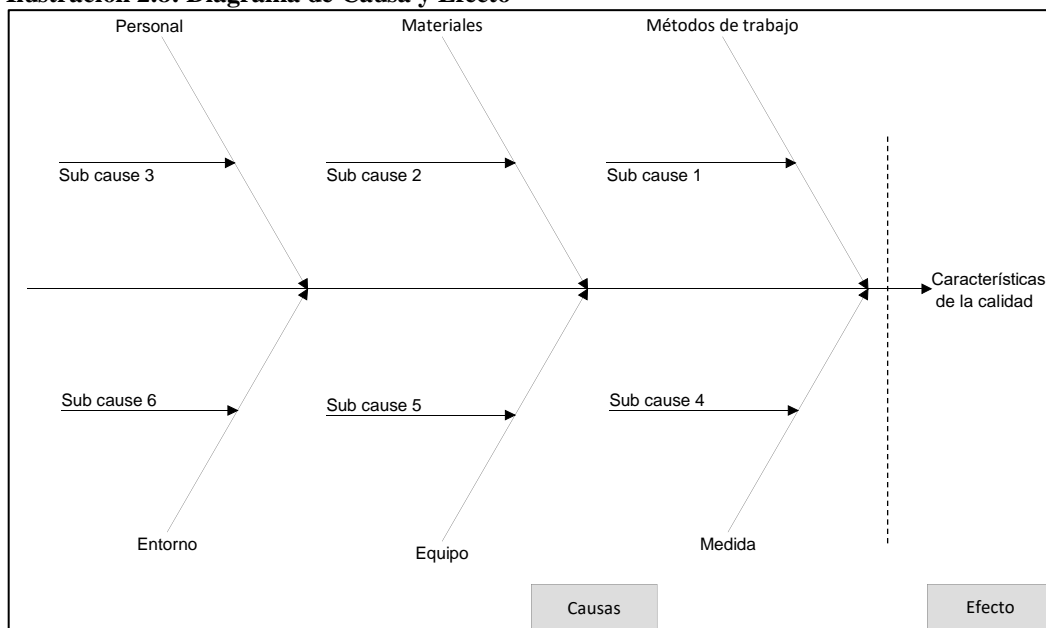
Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

2.2.12 Diagrama de causa y efecto

Su creador fue el doctor Kaoru Ishikawa en 1943, por lo que también se lo conoce como Diagrama de Ishikawa y sirven para determinar la relación entre un efecto y sus causas. En otras palabras, sirven para determinar qué efecto es negativo y así emprender las acciones necesarias para corregir las causas o bien, para detectar un efecto positivo y saber cuáles son sus causas.

Ilustración 2.8: Diagrama de Causa y Efecto



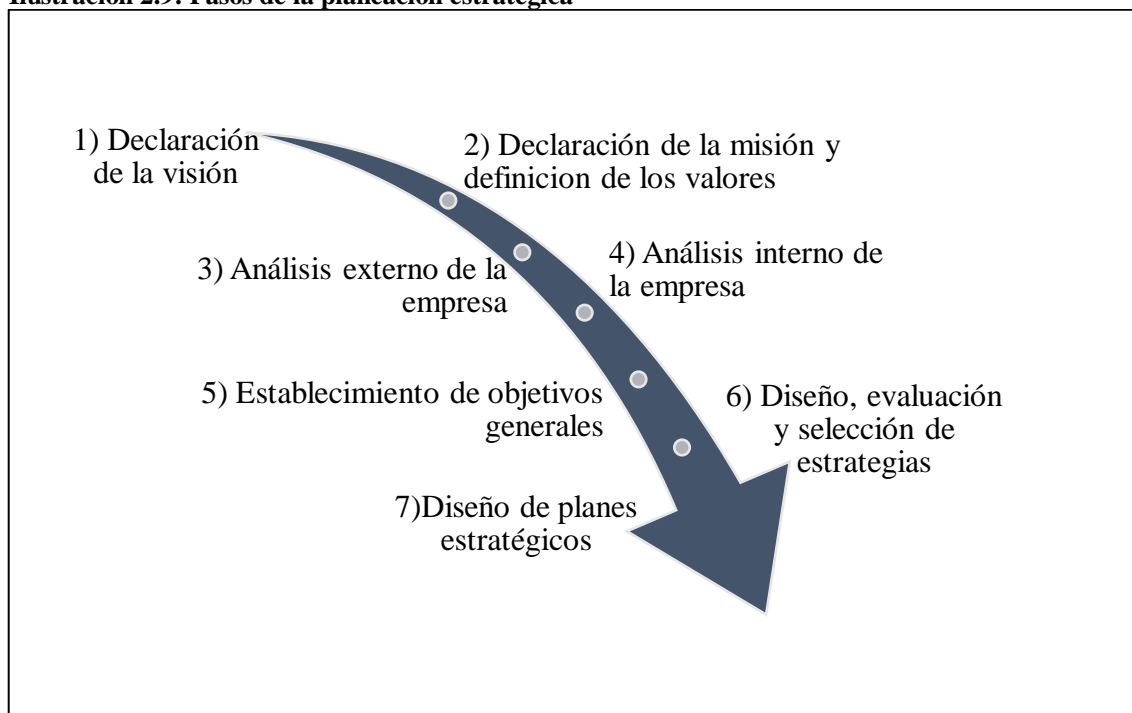
Fuente: (Besterfield, pág. 22)

Elaborado por: Las autoras

2.2.13 Planeación estratégica

Es el proceso en el que se declara la misión y la visión de la empresa, así como se procede al análisis de la situación interna y externa de la misma; se establecen objetivos generales y se formulan estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Ilustración 2.9: Pasos de la planeación estratégica



Fuente: (Navarro Restrepo, 2009)

Elaborado por: Las autoras

- **Visión**

Indica hacia donde se dirige la empresa en el largo plazo, o en que puede llegar a convertirse.

- **Misión y valores**

La misión es la razón de ser de la empresa, su propósito. Los valores son los elementos propios de cada negocio y corresponden la cultura organizacional de la empresa, es decir a sus características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de los grupos de interés como clientes, proveedores, directivos y empleados. (Faccini)

- **Análisis externo**

Se refiere al análisis y definición de los entornos Político, Económico, Social, Tecnológico Y Ecológico. Identificar oportunidades y amenazas que la empresa puede tener en el mercado.

- **Análisis interno**

Estudio de los aspectos que pueden existir dentro de una empresa con el fin de conocer el estado en el que se encuentra. Se evalúan los aspectos financieros, materiales, tecnológicos, culturales, etc.

- **Objetivos generales**

Son los resultados específicos que se desean alcanzar, estos deben ser medibles, alcanzables y cuantificables en un tiempo determinado para alcanzar la misión. Estos objetivos se establecen teniendo en cuenta los recursos o la capacidad de la empresa, así como la situación del entorno.

- **Diseño, evaluación y selección de estrategias.**

Se definen estrategias para lograr los objetivos y la misión de la empresa, estas muestran el uso y asignación de recursos.

- ✓ Se evalúa la información interna y externa de la empresa, así como las estrategias anteriormente utilizadas.
- ✓ Se diseñan estrategias factibles en base a la información anterior. Se evalúan las estrategias propuestas según costos y beneficios.
- ✓ Se seleccionan las estrategias a utilizar, y se clasifican por orden de su atractivo.

- **Planes estratégicos**

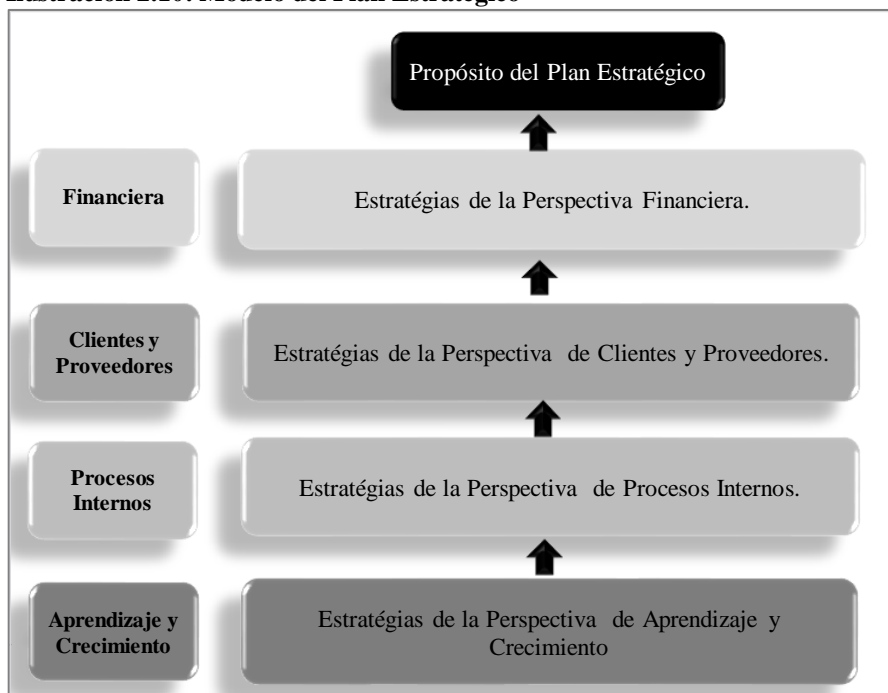
Especifican como se van a alcanzar los objetivos generales, es decir, como se van a implementar las estrategias propuestas.

Fuente Planeación Estratégica: (Navarro Restrepo, 2009)

2.2.14 Mapa estratégico

Es una herramienta que permite alinear a todos los miembros de la organización hacia la realización de los objetivos descritos en el Plan Estratégico, a comunicarlos y a definir qué acciones deben seguir para alcanzarlos. Se construye de cuatro niveles, que son las perspectivas definidas en el Balanced Scorecard; a su vez, se define en cada una de estas las estrategias propuestas en el Plan Estratégico.

Ilustración 2.10: Modelo del Plan Estratégico



Fuente: (Aguilera, 2012)

Elaborado por: Las autoras

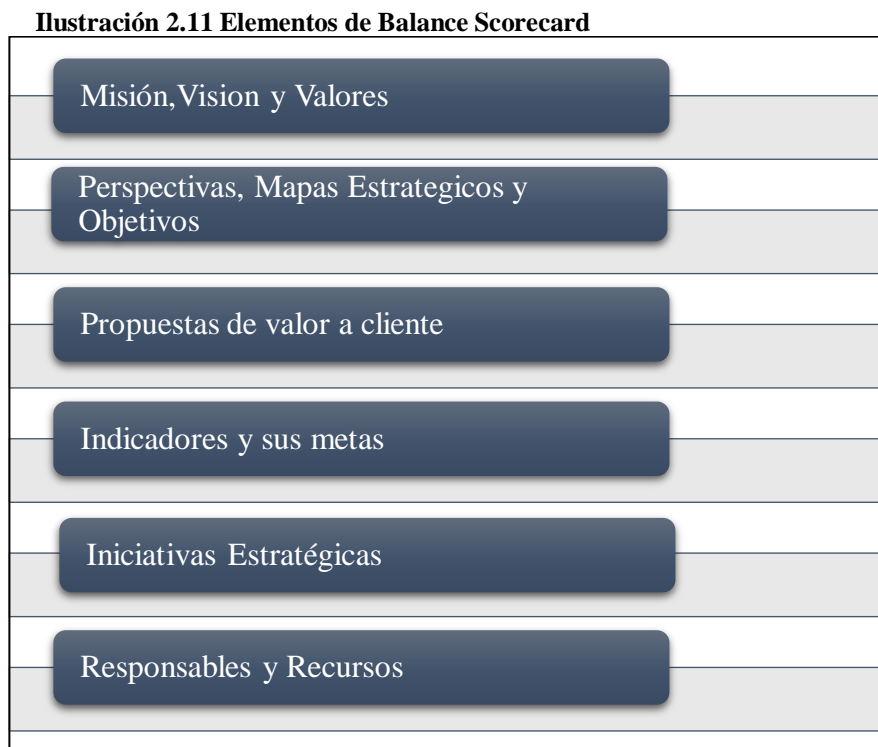
2.2.15 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard es un modelo de planificación y gestión que traduce la estrategia de la empresa en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores ligados a un plan de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de una organización. (Fernández, 2001)

El BSC es un modelo considerado de suma importancia de planificación y gestión en los últimos tiempos, se lo puede implementado a todo tipo de organización sea pequeña, media la utilización de la misma no se base a qué tipo de empresa se quiera aplicar sino más bien se enfoca a problemas que enfrenta. Los beneficios que

logra una organización al implementar la herramienta de BSC es monitorear y controlar el desempeño actual y proponer mejoras para un futuro

- **Elementos del Balanced Scorecard**



Fuente: (Profesor Alberto Fernández, 2001)

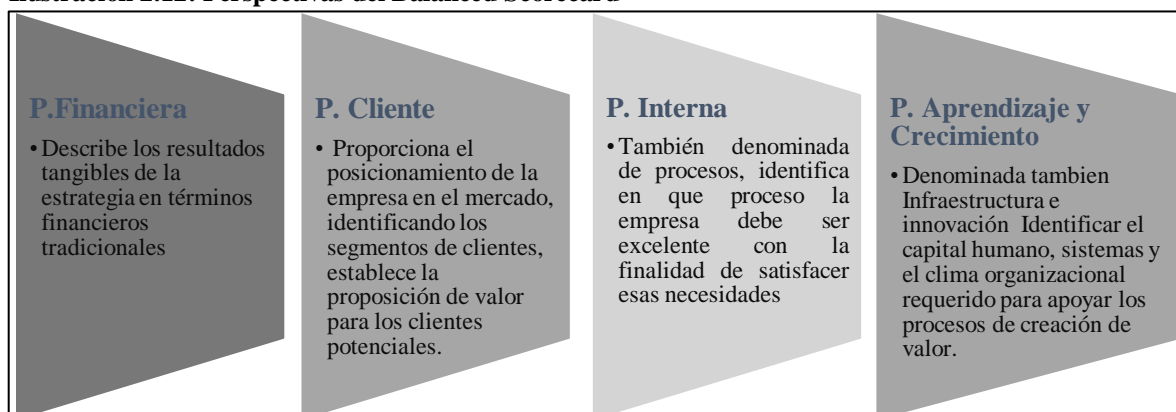
Elaborado por: las autoras

La aplicación del BSC se da si se tiene la correcta conceptualización de la misión la visión y los valores por ende el modelo inicia mediante la revisión de estas, y por medio de la misma desarrolla la estrategia ya que este será el punto de partida del modelo.

Mapa estratégico es el conjunto de objetivos estratégicos, que los muestra en cada una de las perspectivas que ayudan a la comprensión de forma sencilla y gráfica de la estrategia de la compañía y a valorar la importancia de dichos objetivos, generando valor a los patrocinadores.

El BSC se enfoca en cuatro perspectivas de investigación o áreas críticas claves de la compañía.

Ilustración 2.12: Perspectivas del Balanced Scorecard



Fuente: (Profesor Alberto Fernández, 2001), (Dra. María Trinidad Alvarez Medina, Mtra. Mirna Yudit Chavez Rivera, Dr. Sergio Aharon Moreno Velarde. El Balanced Scorecard una herramienta para la planeación estratégica, 2004)

Elaborado por: Las autoras

Es necesario definir la propuesta de valor es decir lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes y por medio de los indicadores conocemos si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos. Para el cumplimiento de BSC hay que priorizar las iniciativas ya que estas deben estar en función de los objetivos estratégicos, se trata de escoger los proyectos donde la empresa se va a enfocar durante un periodo de tiempo y estas deben ser medidas mediante un indicador, por ultimo un punto muy importante para llevar acabo la implementación BSC es que cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable para que monitoree su cumplimiento.






• Conclusión

La elaboración e implementación del BSC usando el mapa estratégico que permite a la empresa establecer la visión y misión, y el diseño de objetivos estratégicos alineados a la misma, mediante cuatro perspectivas tales como financiera, clientes, procesos internos, infraestructura e innovación, así también como la definición de metas e indicadores y las iniciativas necesarias para lograr el cumplimiento de los objetivos y esta herramienta de gestión y valoración estratégica que permite que se involucren las personas de diversas jerarquías de la empresa.

2.2.16 Técnica SMART

La técnica SMART se enfoca en las características de un buen objetivo, he aquí el significado de la misma, que por sus siglas en ingles significa Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time-Bound. Quiere decir que un buen objetivo debe ser específico, medible, realizable, realista y limitado en tiempo.

Ilustración 2.13: Características de la técnica SMART

	SPECIFIC (ESPECIFICO) <ul style="list-style-type: none"> • Los qué, dónde, cuándo y cómo va a cambiar la situación
	MEASURABLE (MEDIBLE) <ul style="list-style-type: none"> • Que sea posible cuantificar los fines y beneficios
	ACHIEVABLE (REALIZABLE) <ul style="list-style-type: none"> • Que sea posible lograr los objetivos (conociendo los recursos y las capacidades a disposición de la comunidad)
	REALISTIC (REALISTA) <ul style="list-style-type: none"> • Que sea posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo
	TIME BOUND (LIMITADO EN EL TIEMPO) <ul style="list-style-type: none"> • Estableciendo el periodo de tiempo en el que se debe completar cada uno de ellos

Fuente: (PHD Phil Bartle, 2011)

Elaborado por: Las autoras

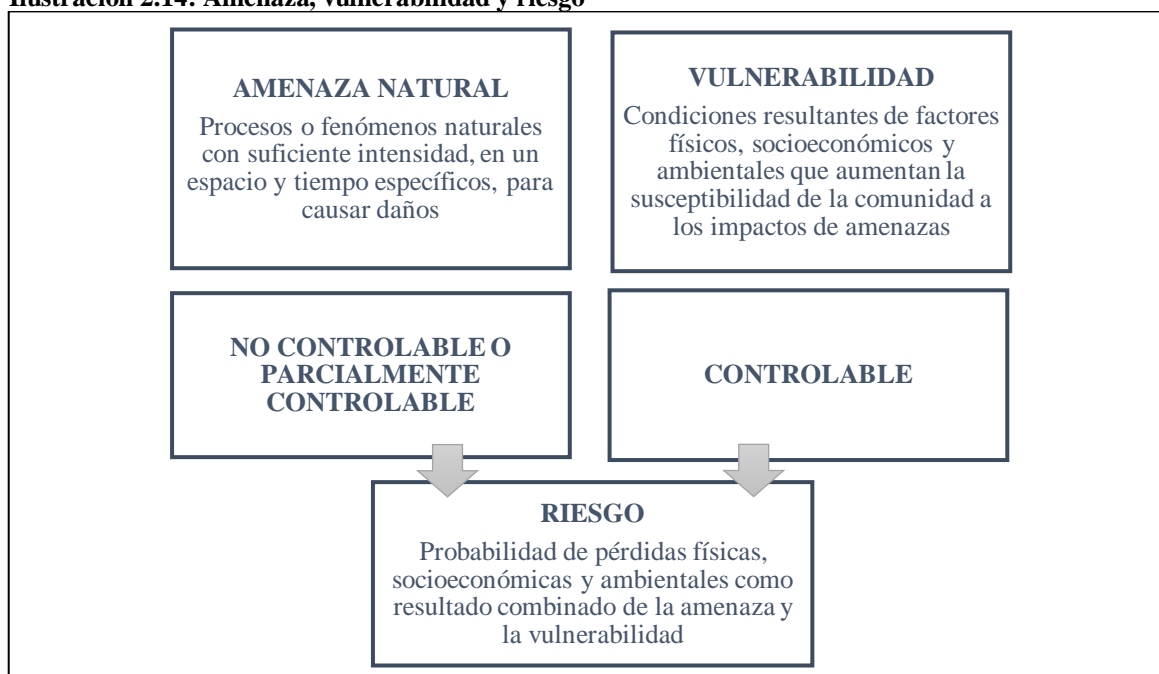
2.2.17 Sistemas de control de gestión

Un sistema de control de gestión se puede definir como un proceso de varios elementos que vincula a toda la organización, para que cumpla con el objetivo de proporcionar información a los altos directivos para facilitar el control de la gestión de la empresa. Un sistema de control de gestión debe reflejar como, cuando y donde se han empleado todos los recursos disponibles de una organización para que esta pueda cumplir de manera idónea con sus objetivos. (Josep M. Rosanas, 1999)

2.2.18 Gestión de riesgo

Con gestión del riesgo se refiere al proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se derivan de los desastres, así como de las acciones previsoras, correctivas y reductoras correspondientes que deben llevarse a cabo. Definiremos riesgo como la probabilidad de pérdidas, en un punto geográfico definido y dentro de un tiempo específico y consta de dos variables principales: la amenaza y la vulnerabilidad.

Ilustración 2.14: Amenaza, vulnerabilidad y riesgo



Fuente: (Mora y Barrios, 2000) (UNISDR, 2008)

Elaborado por: Las autoras

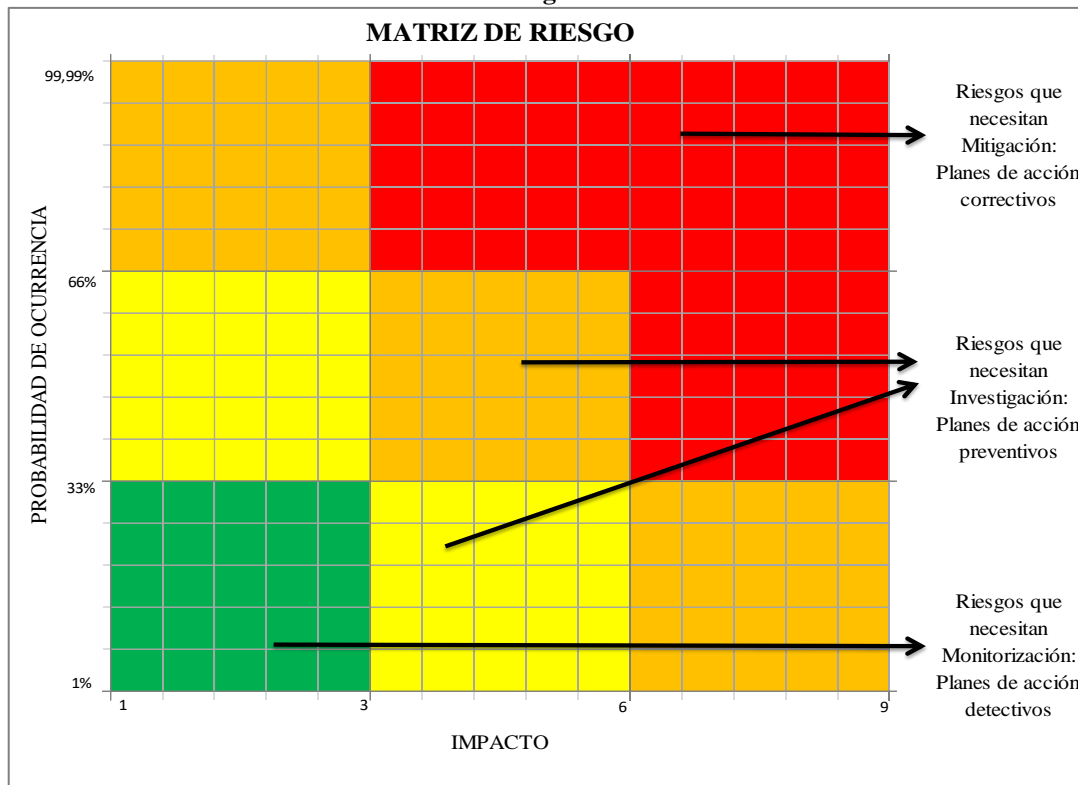
2.2.19 Matriz de riesgos

El primer paso en la gestión de riesgos es realizar un inventario de todos los riesgos que pueden afectar a la organización. Una vez obtenido dicho inventario, se deben agrupar los riesgos por áreas para proponer planes de acción y facilitar las tareas de monitorización posteriores.

Para realizar una priorización que permita realizar una gestión ordenada y sistemática de los riesgos se construye una matriz de riesgos, la cual presenta la

probabilidad de ocurrencia de los riesgos y, al mismo tiempo, la gravedad de las consecuencias que conllevan.

Ilustración 2.15: Modelo de una Matriz de Riesgo



Fuente: (Reindustria, Red de conocimiento en innovación, Gestión de Tiempo Real y Agilidad Empresarial. , 2010)

Elaborado por: Las autoras

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

En esta sección se detalla el Diseño de Investigación que se utilizó para la recopilación de información primaria y secundaria y su respectivo análisis para poder responder a los objetivos específicos planteados en el CAPÍTULO I.

El diseño de la investigación que se utilizó está basado en cuatro partes, las cuales detallaremos a continuación:

3.1.1 Definición de la población meta:

Para definir la población meta de este proyecto primero se identifica en términos de: elemento meta, unidad de muestreo, ubicación geográfica y Tiempo.

a. Elemento:

El elemento de estudio son los empleados del área Administrativa, Contable, Comercial y de Fabricación y Mantenimiento de la empresa THYAL S.A.

b. Unidad de Muestreo:

La empresa THYAL S.A.

c. Ubicación Geográfica:

Guayas - Ecuador

d. Tiempo:

Se contó con tres días para realizar las encuestas, desde el 22 hasta el 24 de Julio del 2015

3.1.2 Determinación del marco muestral

Se encontró a los miembros del elemento meta en las instalaciones de la empresa, ubicados en sus respectivos lugares de trabajo. Se realizó las encuestas en las horas de la tarde, ya que se dio a conocer que en las mañana es donde se centra la mayor cantidad de trabajo y no se prefirió no impedir de la realización del mismo.

Al no encontrarse con algún miembro del elemento meta, se procedió a enviar la encuesta mediante el correo electrónico o acudir otro día cercano en el cual pueda facilitar con su información

3.1.3 Selección de la técnica de muestreo

Para poder seleccionar la población meta se dirigió al personal que tenga un amplio conocimiento de la empresa, tiempo y disposición para atender, es por eso que la técnica de muestreo seleccionada es el Muestreo No Probabilístico Por Juicio y se procedió a realizar las encuestas bajo el marco muestral establecido anteriormente.

3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra

Para las encuestas dirigidas a todo el personal de cada área, se cuenta con una población de 30 empleados, por esa razón no se efectuará al cálculo de una muestra representativa de la misma, en su defecto, se trabajó con toda la población. Esta está dividida en Área Administrativa, Contable, Comercial y de Fabricación.

3.2 Instrumentos

Los principales instrumentos que ayudarán en el proceso de recolección de información para la realización de este proyecto son:

- **Entrevista no estructurada**

Se realizarán entrevistas no estructuradas para conocer más a fondo sobre los problemas existentes dentro de la empresa e identificar sus necesidades de mejora para poder diagnosticar la situación de la empresa.

Dichas entrevistas serán realizadas al Jefe Comercial, al Jefe Contable y a su asistente contable, ya que son las personas que tienen un mayor conocimiento de las actividades de la empresa y también tienen disposición de colaborar en la realización de este proyecto.

- **Encuestas**

Se realizarán encuestas al personal de las Áreas Administrativa, Contable, Comercial y de Producción, en total contamos con una población de 30 empleados. Con el análisis de las mismas podremos evaluar los problemas existentes en dichas áreas.

Para el análisis de la parte Legal en que opera la empresa, trabajaremos con toda la población, es decir, realizaremos las encuestas a los treinta empleados de THYAL S.A.

Para el análisis del área Comercial encuestaremos a siete empleados, esta es la totalidad de personas que laboran en el área Comercial de la empresa.

- **Observación Participante**

Este método servirá al momento de realizar la entrevista no estructurada y también en el análisis de la información obtenida, de manera principal, por una de las autoras que tuvo experiencia directa con las actividades que se realizan en la empresa.

3.3 Procesamiento y análisis de datos

Los datos obtenidos a través de las encuestas realizadas a todo el personal que labora en THYAL S.A., serán analizados mediante una herramienta estadística denominada "IBM SPSS Statistics 22" por la cual se obtuvieron los resultados mostrados en el CAPÍTULO IV, clasificados en base a las áreas de análisis: Organizacional y Legal; Comercial y Financiera.

CAPITULO IV

4 DIAGNOSTICO DE THYAL S.A.

4.1 Descripción general de la empresa

THYAL S.A., fue constituida hace aproximadamente 10 años y desde entonces se dedica a la publicidad en exteriores, realizando las actividades de comercialización y colocación de creativos publicitarios como vallas fijas y móviles; o vallas elevadas para ser colocadas en calles, avenidas o carreteras. También se dedica al alquiler de vallas publicitarias, elaboración de rótulos y telones, diseño y elaboración de planos para vallas publicitarias institucionales. Las materias primas utilizadas en el proceso así como los implementos utilizados como maquinaria, son de alta calidad y cuentan con la más moderna tecnología del mercado Ecuatoriano.

La empresa ha logrado aprovechar idóneamente su combinación de materiales y formas para destacar su marca. Cuentan con una gran variedad de propuestas para sus clientes al momento de seleccionar su producto y/o servicio, ambos con los más altos estándares calidad. En promedio instalan más de 500 proyectos cada trimestre con resultados satisfactorios por parte de su exclusiva clientela.

THYAL S.A. es una empresa familiar que trabaja en conjunto con empresas relacionadas, todas pertenecientes a los mismos dueños, solo que con una administración legal diferente en cada una. Las empresas relacionadas se dedican a actividades económicas que intervienen favorablemente a la actividad de THYAL S.A. ya que algunas de ellas figuran como proveedores de la empresa, esto estará más detallado en una de las siguientes secciones.

4.1.1 Misión, visión, valores y objetivos

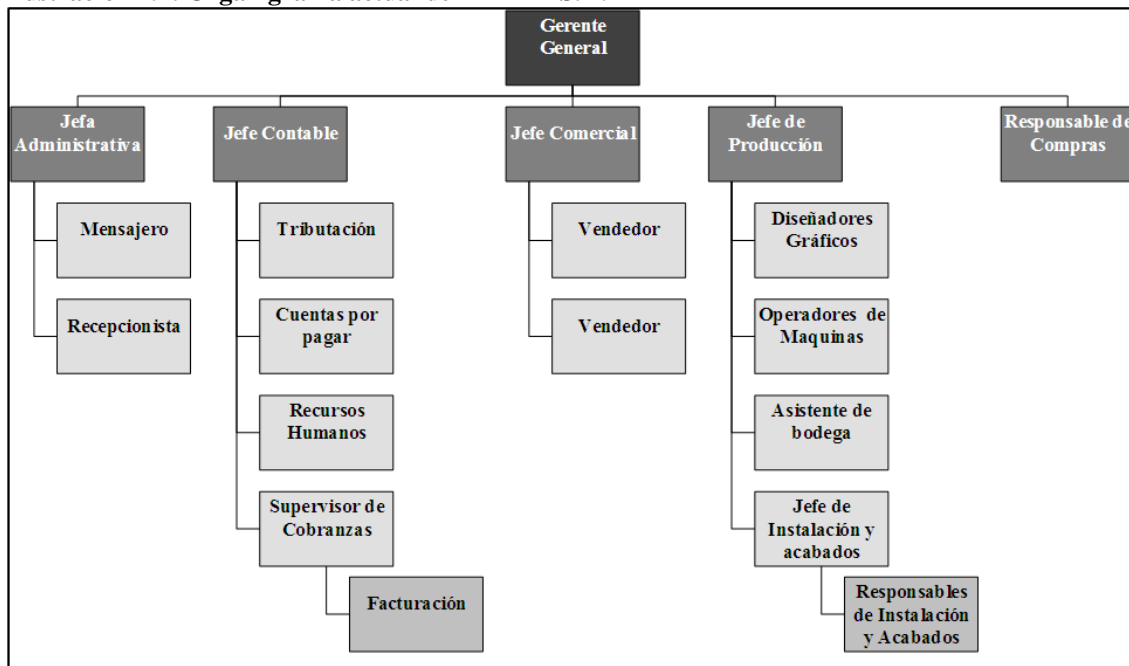
La empresa no cuenta con una misión, visión, valores y objetivos estratégicos definidos, debido a que la Gerencia General no se ha enfocado en la definición formal de los mismos. Los departamentos, en especial el departamento contable, han procedido a la creación de los mismos únicamente para el proceso de auditoría, no ha sido una

misión, visión, valores u objetivos que los miembros de la organización apliquen en sus actividades y mucho menos, se les haya informado de la existencia de los mismos.

Fuente: (Jefe Contable & Asistente Contable, 2015), (Jefe Comercial, 2015)

4.1.2 Organigrama de la empresa

Ilustración 4.1: Organigrama actual de THYAL S.A.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de THYAL S.A.

Elaborado por: Las autoras

4.1.2.1 Descripción del organigrama

THYAL S.A. tiene como cabeza al Gerente General, quien es responsable de mantener contacto y coordinación con todos los jefes de área así como sus subordinados, todas las decisiones tomadas y ejecutadas dentro de la organización deben pasar por la aprobación de él.

Después de la Gerencia General, los cargos siguientes están representados por las Jefaturas de cada departamento como son Administrativo, Contable, Comercial y de Producción. También notamos que la persona Responsable de compras es responsable de mantener comunicación directa con el Gerente General para el cumplimiento de sus actividades y no a través del Jefe Comercial, como debería ser.

El departamento Administrativo es el encargado de la supervisión de las actividades gestionadas por Mensajería y Recepción y otras actividades del área Comercial asignadas por el Jefe Comercial y el Gerente General.

El área Contable, como su nombre lo indica, es la encargada de llevar un correcto manejo de la contabilidad de la empresa, basándose en la normativa tributaria y financiera vigente en la legislación ecuatoriana.

La Gerencia General también ha confiado al Jefe Contables actividades concernientes a: Resolución de problemas con los empleados, revisión de las actividades gestionadas por la persona encargada de Recursos Humanos, coordinación de actividades para procesos de auditoría, entre otras actividades solicitadas por la Gerencia.

El área Comercial es la encargada de las relaciones entre los proveedores y clientes. Una de las realidades de la empresa es que la Jefa Administrativa desempeña muchas de las funciones de la Jefatura Comercial, ya que esta es parte del grupo de dueños de la empresa, por tanto pueden disponer de asignar más funciones a sus empleados de las que a su cargo concierne.

Finalmente, el área de Producción es la encargada de la elaboración del producto o servicio final, basándose en los parámetros indicados por el departamento Comercial, específicamente de los vendedores, quienes son los encargados de receptor las peticiones del cliente.

4.1.1 Proveedores

La empresa necesita proveerse de manera principal de las imprentas que son instaladas junto con la estructura metálica que es alquilada a los clientes, por tanto uno de sus fuertes proveedores es una empresa dedicada a la impresión de rótulos publicitarios, misma que es una compañía relacionada de THYAL S.A.

Otros proveedores de la empresa, son los proveedores de material complementario para la instalación de las vallas publicitarias, como herramientas y utensilios técnicos, estos son adquiridos a un proveedor local fijo.

Por estas razones, la empresa no ha dedicado su atención al proceso de Aprobación y Selección de Proveedores exigido por la auditoría, ya que, su gran

proveedor cuenta con la misma estructura administrativa al ser una empresa relacionada y después de este, cuenta con un solo proveedor de herramientas mecánicas fija.

4.1.2 Clientes

THYAL S.A., tiene una gran gama de clientes, como consta en su portal web, estas son empresas muy grandes o multinacionales a nivel local y regional.

Es por esta razón que la empresa está accediendo a los programas de auditorías para calificar al proceso de selección de proveedores para grandes compañías, porque la Gerencia General ha definido a este grupo como su target. No obstante, si la empresa recibe propuestas de clientes menores, también serán aceptadas, pero se dan prioridad a las grandes compañías.

4.1.3 Competidores

- **PUBLIVIA S.A.:** Empresa Ecuatoriana que trabajan en el sector de servicios de publicidad, introduciendo en el mercado la publicidad vial como un medio alternativo para promover el consumo de bienes o servicios.

Ilustración 4.2: Principales Competidores



Fuente: (PUBLIVIA S.A., 2015)

- **VST-ECUAVALLAS S.A.:** Empresa Colombiana que nace en 1987, tiene 20 años de experiencia en el mercado Ecuatoriano, se dedican al negocio de la publicidad en la vía pública.

Ilustración 4.3: Principales Competidores



Fuente: (VST- ECUAVALLAS, 2014)

- **INDUVALLAS CÍA. LTDA.:** Empresa dedicada a la creación de vallas con espectaculares pantallas con movimiento giratorio, rotativo, electrónico. También diseña gigantografías y publicidad rodante.

Ilustración 4.4: Principales Competidores



Fuente: (INDUVALLAS)

- **LETRA SIGMA:** Creación y colocación de anuncios de publicidad al aire libre en: carteles, tableros, boletines y carteleras; decoración de escaparates, diseño de salas de exhibición, colocación de anuncios en automóviles y buses.

Ilustración 4.5: Principales Competidores



Fuente: (LETRASIGMA Cia.Ltda.)

- **IMPENZA:** es una empresa ecuatoriana que brinda servicios de impresión digital y cuya misión es proveer soluciones gráficas a sus clientes, con calidad, velocidad y atención a sus necesidades; generando rentabilidad, trabajo y progreso para la sociedad, sus empleados y accionistas.

Ilustración 4.6: Principales Competidores



Fuente: (Impreza)

- **CREPUBLISA:** Es una empresa dedicada a la producción de gigantografías, rotulación, vallas, neón, letras corpóreas.

Ilustración 4.7: Principales Competidores



Fuente: (CREPUBLISA)

4.2 Análisis legal y organizacional

Para realizar el análisis de la Gestión Legal que opera la empresa, se ha basado en el Análisis Cuantitativo de las encuestas realizadas al personal de la empresa THYAL S.A. También ayudarán en las conclusiones el análisis de la entrevista que se mantuvo con el Jefe Contable de la empresa y su asistente (ver APÉNDICE A)

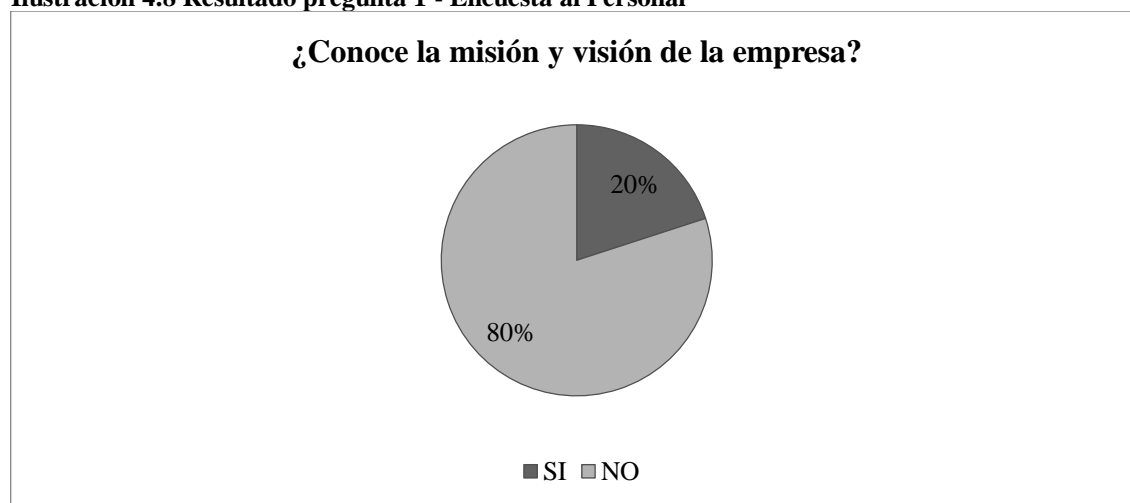
La encuesta al personal de THYAL S.A. constaba de 10 preguntas (ver ANEXO C), las cuales fueron basadas en los requerimientos de la auditoría externa al momento de analizar el cumplimiento de la normativa laboral por parte de la empresa para sus empleados. A continuación se detalla tanto el motivo de la pregunta así como los resultados por cada una de ellas.

- **Pregunta 1: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?**

La misión es la razón de ser de una organización lo que ésta trata de hacer por sus clientes en la actualidad y así como su visión define los objetivos de mediano y largo plazo de la organización.

La finalidad de esta pregunta fue constatar si existía una misión y una visión definida por parte de los directivos de la empresa, además de que la misma haya sido difundida a los empleados de la organización, ya que esto era una de las principales exigencias en la auditoría externa.

Ilustración 4.8 Resultado pregunta 1 - Encuesta al Personal



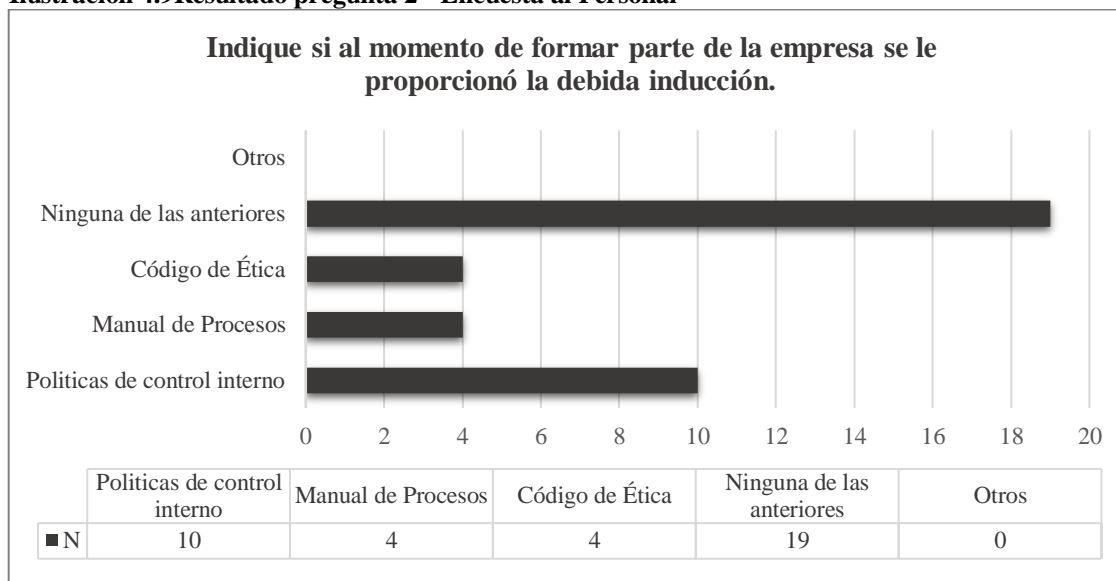
Elaborado por: Las autoras

De los 30 encuestados se obtuvo que sólo 6 colaboradores que corresponden al 20% de los empleados conocen e identifican la misión y visión de la empresa y mediante las entrevistas no estructuradas efectuadas a diferentes colaboradores de la organización aseveran que figura en el portal web de la empresa algo muy parecido a la misión del empresa pero no se la difunde a los empleados formalmente ya que ha sido diseñada para fines de auditorías externas así indican.

Desde hace dos años atrás ésta empresa familiar está bajo la dirección de una nueva administración, que en este periodo han sometido a cambios a la organización y se ha planteado organizacionalmente como más técnica y su único objetivo es que sus resultados sean positivos. El entrevistado expresa que todo cambio toma su tiempo y lo que le importa a los jefes departamentales es que el gerente tenga una visión concreta del exterior, que tenga claro dónde va, ha ido corrigiendo errores, planteando nuevas estrategias y aplicando cambios para mejora de la organización y que pronto los resultados que ha obtenido del mismo lo planteará de forma específica. (Jefe Contable & Asistente Contable, 2015)

- **Pregunta 2: Indique si al momento de formar parte de la empresa se le proporcionó la debida inducción referente a:**
 - ✓ Políticas de Control Interno
 - ✓ Manual de Procesos
 - ✓ Código de Ética
 - ✓ Ninguna de las anteriores
 - ✓ Otros

Otra de las exigencias de evaluación por parte de la firma auditora fue si la empresa contaba y manejara sus actividades en base a: Políticas de Control Interno, Manuales de Procesos y un Código de Ética, así como también requerían una constancia por parte de los responsables de Recursos Humanos de la difusión de este material a todos los empleados de la empresa ya que esta herramienta servirá en la selección de personal y por ende en la designaciones de las actividades laborales inherente a su cargo y a su perfil profesional.

Ilustración 4.9 Resultado pregunta 2 - Encuesta al Personal

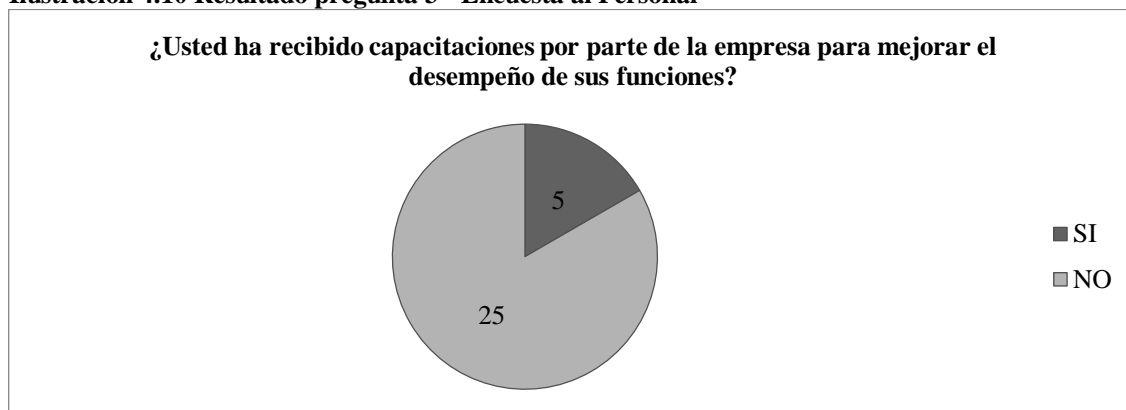
Elaborado por: Las autoras

Se puede constatar que la organización no le han proporcionado la debida inducción al momento que estos han formado parte del capital humano de la compañía a más del 50% de sus colaboradores ya que de los 30 encuestados 19 indican que no han recibido previa inducción concerniente a políticas de control interno, manual de procesos, código de ética u otra documentación que se les haya facilitado para desempeñar sus actividades y proceder correctamente en la compañía.

Mediante las entrevistas no estructuradas indica que si existe dicha documentación que únicamente han sido diseñadas para fines de auditorías externas, aunque cada departamento por el involucramiento propio en las actividades que desarrollan dentro de la misma han aplicado ciertas políticas de control interno pero nada que sea formalmente establecido por la alta gerencia y en conjunto al departamento de talento humano y mucho menos se hayan difundido para toda la organización. (Jefe Contable & Asistente Contable, 2015)

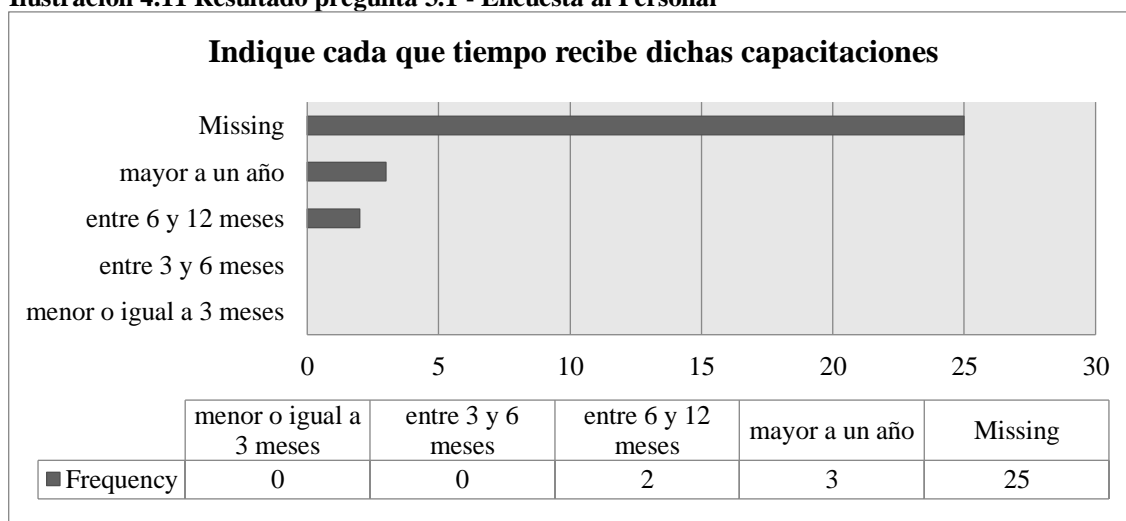
- **Pregunta 3: ¿Usted ha recibido capacitaciones por parte de la empresa para mejorar el desempeño de sus funciones?**

La finalidad de esta pregunta es constatar si los empleados reciben las capacitaciones correspondientes en base a sus actividades de trabajo y cada cuanto tiempo éstas son tomadas.

Ilustración 4.10 Resultado pregunta 3 - Encuesta al Personal

Elaborado por: Las autoras

Se obtuvo que 5 de 30 colaboradores han recibido capacitaciones y a su vez como indica la Ilustración 4.10 y la frecuencia con que se ha dado dichas capacitaciones para 2 empleados ha sido entre 6 a 12 meses como lo expresa la Ilustración 4.11, mientras para los 3 colaboradores restantes han recibido dichas capacitaciones no con tanta regularidad hace más de un año. Aquellos que contestaron que no han recibido capacitaciones fueron 25 corresponden al 83% de los 30 encuestados y 21 colaboradores indican que si necesitan capacitación para mejorar su desempeño en la organización y 4 que no era necesario las capacitaciones para desempeñar sus funciones fijarse Ilustración 4.12.

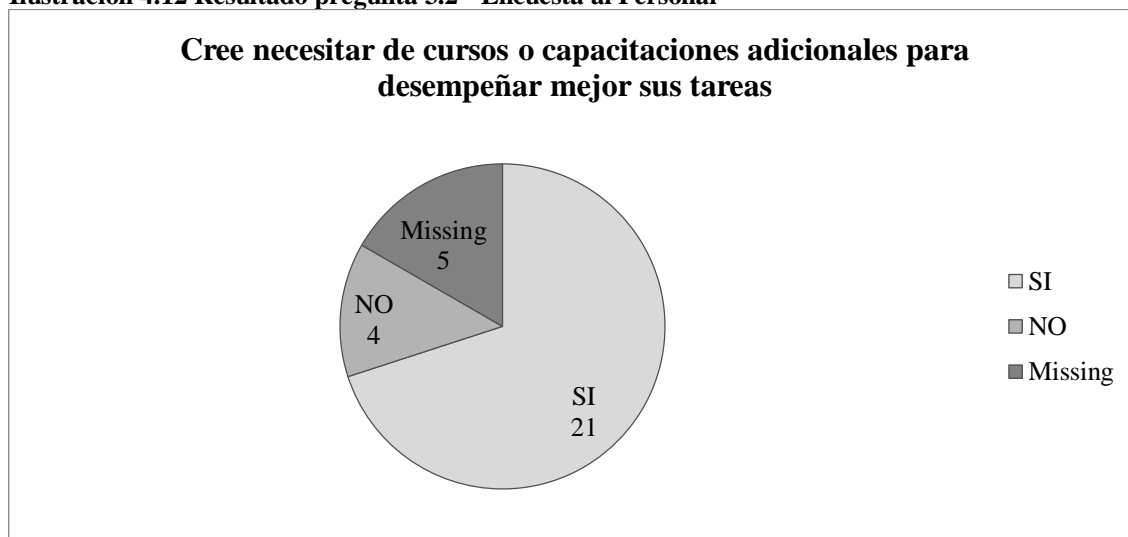
Ilustración 4.11 Resultado pregunta 3.1 - Encuesta al Personal

Observación: En cuanto a los valores perdidos que SPSS maneja, se refiere a que solo las personas que contestaron "SI" a la pregunta 3, pudieron contestar la pregunta 3.1, al existir 5 persona que

contestó “SI” a la pregunta 3 por ende en la pregunta 3.1 el SPSS toma la diferencia como valor perdido para este caso a los 25 de los 30 encuestados.

Elaborado por: Las autoras

Ilustración 4.12 Resultado pregunta 3.2 - Encuesta al Personal



Observación: En cuanto a los valores perdidos que SPSS maneja, se refiere a que solo las personas que contestaron “NO” a la pregunta 3, pudieron contestar la pregunta 3.2, al existir 25 persona que contestó “SI” a la pregunta 3 por ende en la pregunta 3.2 el SPSS toma la diferencia como valor perdido para este caso a los 5 de los 30 encuestados.

Elaborado por: Las autoras

- **Pregunta 4: ¿Cuáles de las siguientes acciones ha recibido por parte de la empresa?**

Pregunta 4.1. Mantiene contrato laboral escrito y legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales.

Pregunta 4.2. Su sueldo está acorde a los estándares legales del nivel salarial en base a su actividad.

Pregunta 4.3. Recibe todos los beneficios sociales por parte de la empresa.

Pregunta 4.4. Realiza trabajos forzados que van en contra de su ética profesional y moral.

Pregunta 4.5. La Empresa respeta el derecho de que forme parte de sindicatos y asociaciones.

Pregunta 4.6. Existen actos de discriminación dentro de la empresa.

Pregunta 4.7. Las horas de trabajo se encuentran de acuerdo a lo definido por la ley

Pregunta 4.8. La compañía cuenta con comodidades ambientales de alimentación y descanso.

Pregunta 4.9. La empresa atiende a sus reclamos.

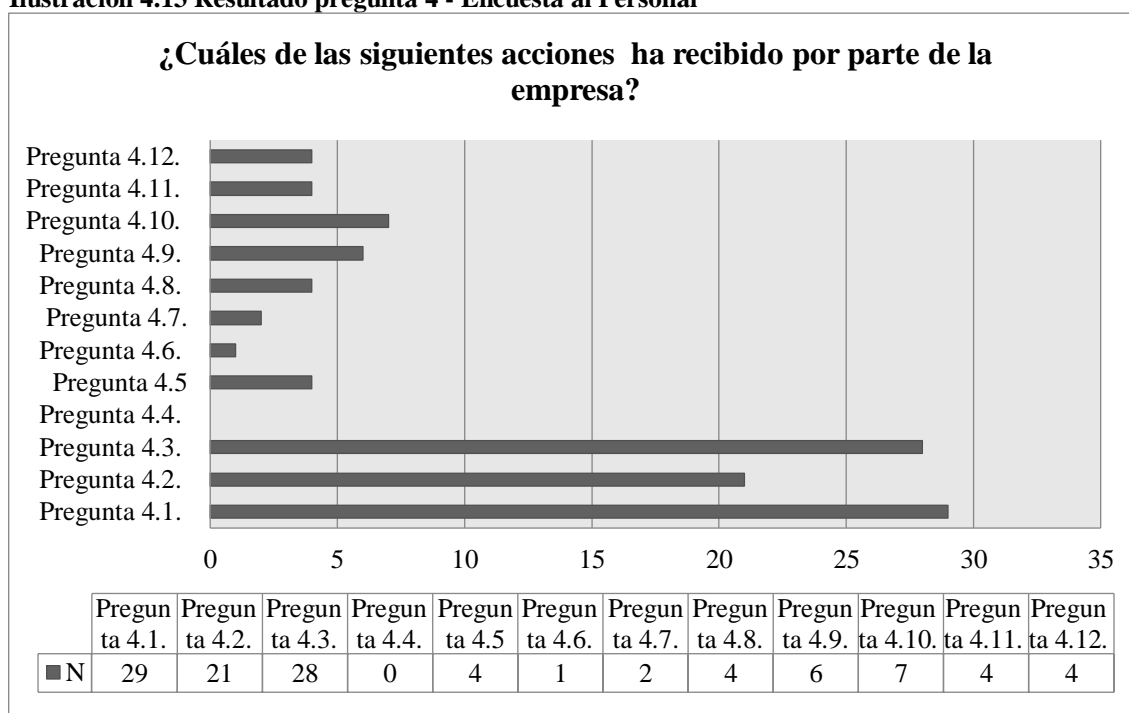
Pregunta 4.10. Ud. siente que la permanencia en su puesto es algo seguro y confiable.

Pregunta 4.11. Cree que los directivos no tienen dificultades al momento de despedir al personal en caso de ser necesario.

Pregunta 4.12. Usted es evaluado por sus superiores periódicamente.

Estas fueron, en parte, varias de las preguntas realizadas en la auditoría en cuanto al trato que mantienen los empleados dentro de la empresa.

Ilustración 4.13 Resultado pregunta 4 - Encuesta al Personal



Elaborado por: Las autoras

De los 30 trabajadores que registra la empresa THYAL S.A., sólo un trabajador indica que no mantiene contrato laboral escrito y legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales y 28 encuestados señalan que reciben todos los beneficios sociales, así también el 70% de encuestados que corresponden a 21 trabajadores indican que su sueldo está acorde a los estándares legales del nivel salarial en base a su actividad, así también al menos del 80% de trabajadores recalcan las horas de trabajo no se encuentran de acuerdo a lo definido por la ley, la compañía no cuenta con comodidades ambientales de alimentación y descanso, la empresa no atiende a sus reclamos, el personal no siente que tiene permanencia en su puesto no es algo seguro y

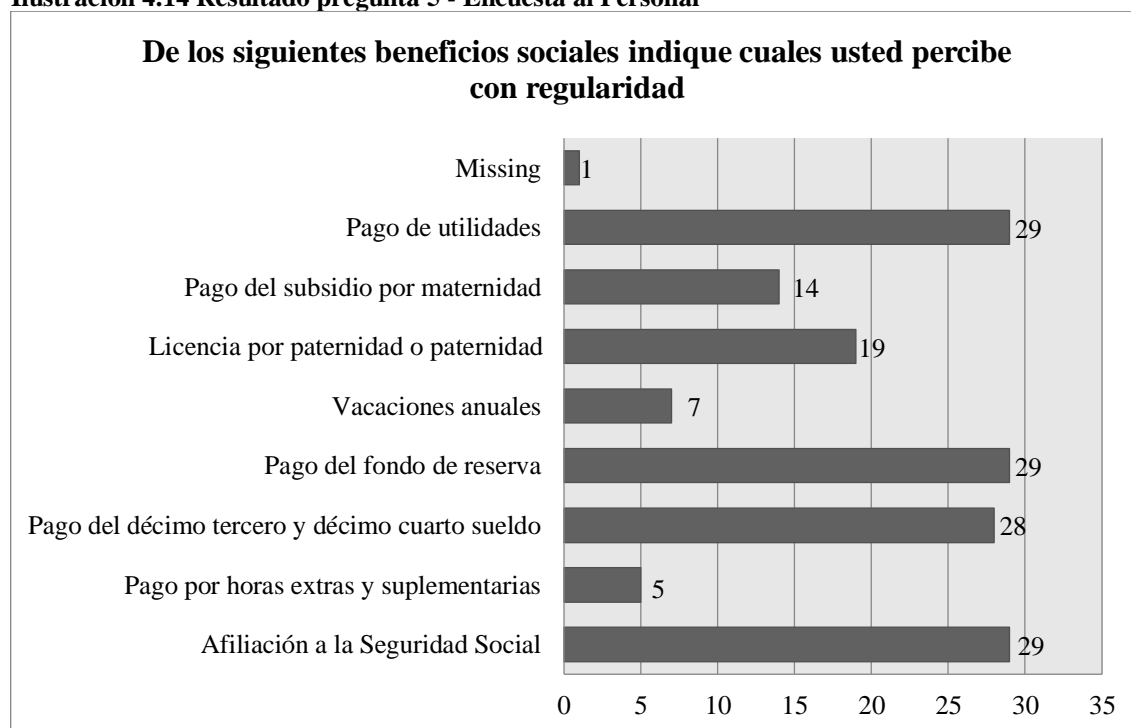
confiable y los directivos no tienen dificultades al momento de despedir al personal en caso de ser necesario y finalmente no son evaluado por sus superiores periódicamente.

• **Pregunta 5: De los siguientes beneficios sociales indique cuales usted percibe con regularidad**

- ✓ Afiliación a la Seguridad Social
- ✓ Pago por horas extras y suplementarias
- ✓ Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo
- ✓ Pago del fondo de reserva
- ✓ Vacaciones anuales
- ✓ Licencia por maternidad o paternidad
- ✓ Pago del subsidio por maternidad
- ✓ Pago de utilidades

Con esta pregunta se conocerá si la empresa cumple con todos los beneficios sociales para sus empleados.

Ilustración 4.14 Resultado pregunta 5 - Encuesta al Personal



Observación: En cuanto a los valores perdidos que SPSS maneja, se refiere a aquellos encuestados que contestaron todo "NO" a la pregunta 5, siendo así el SPSS toma aquella respuesta como valor perdido para este caso a los 1 de los 30 encuestados.

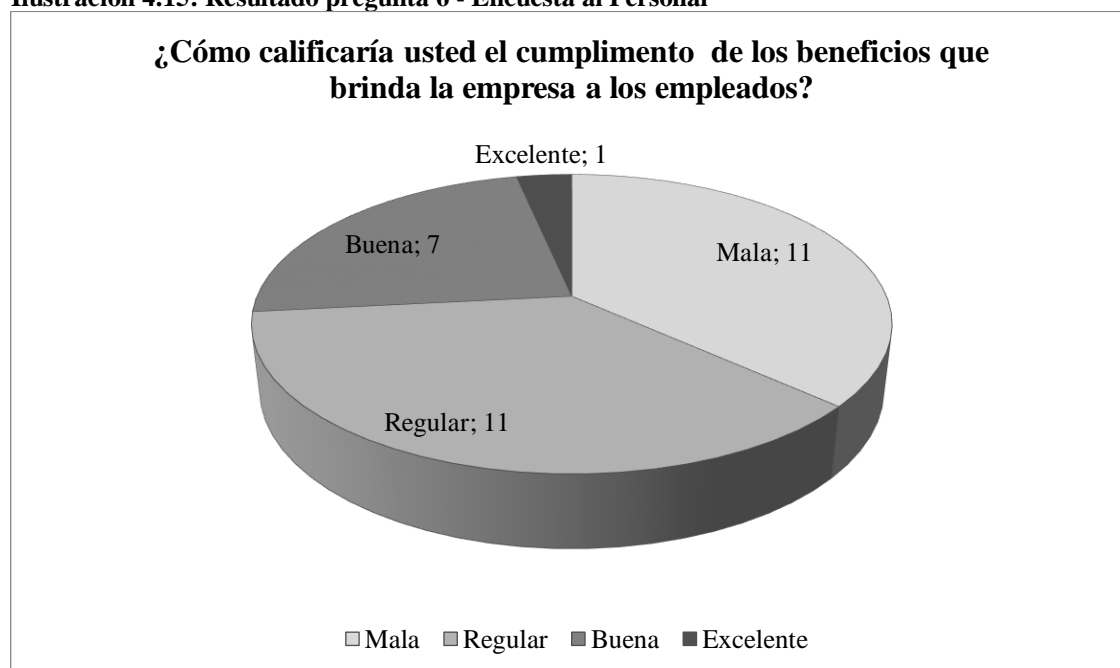
Elaborado por: Las autoras

Los 29 de 30 encuestados reconocen que reciben con regularidad los beneficios sociales tales como la afiliación al seguro social, décimo y cuarto sueldo y pago de utilidades y estos resultados están relacionados a los resultados obtenidos en la pregunta 4 ya que aquel empleado que no posee un contrato plenamente legalizado por ende no percibe los beneficios mencionados anteriormente; mientras que 25 encuestados atañen que no perciben el pago de horas extras y suplementarias y finalmente 23 de 30 encuestados indican que no se les facilita sus vacaciones correspondientes a cada año laboral

- **Pregunta 6: ¿Cómo calificaría usted el cumplimiento de los beneficios que brinda la empresa a los empleados?**

Se tendrá una opinión global por parte de los empleados con respecto a la administración general de la empresa en cuanto al cumplimiento de los beneficios que esta debe ofrecerles.

Ilustración 4.15: Resultado pregunta 6 - Encuesta al Personal



Elaborado por: Las autoras

De los encuestados 11 de 30 indican que para ellos la administración general de la organización es mala y pésima, punto muy importante evaluado por la firma auditora ya que todos beneficios sociales que perciben es porque la ley les obliga que

cumpla o sino serán sancionado mientras que los otros beneficios que como organización privada deberían facilitar a sus colaboradores no se los hacen percibir como se debe y en su mayoría no lo reciben.

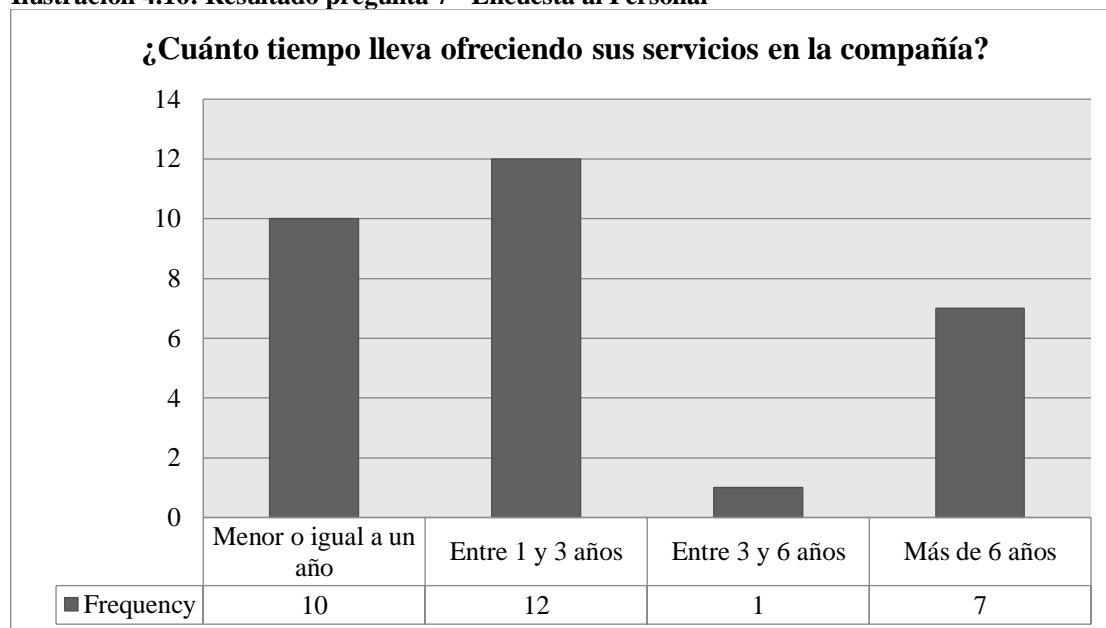
Mediante conversaciones informales con los trabajadores, se mencionó que muchos de ellos se mantienen en la organización debido a su edad o falta de educación profesional por ende no tienen otra opción más que mantenerse y continuar brindando su servicio a la misma.

• **Pregunta 7: ¿Cuánto tiempo lleva ofreciendo sus servicios en la compañía?**

- ✓ Menor o igual a un año
- ✓ Mayor a 1 y menor o igual a 3 años
- ✓ Mayor a 3 y menor o igual a 6 años
- ✓ Más de 6 años

Con esta pregunta se determinará si existe estabilidad laboral o el personal de la empresa rota muy frecuentemente.

Ilustración 4.16: Resultado pregunta 7 - Encuesta al Personal



Elaborado por: Las autoras

Esta organización sólo posee 30 empleados en su totalidad como se ha venido indicando y observando la Ilustración 4.16 indica que en menos de un año han formado parte de la organización al menos 10 trabajadores esta variación de personal

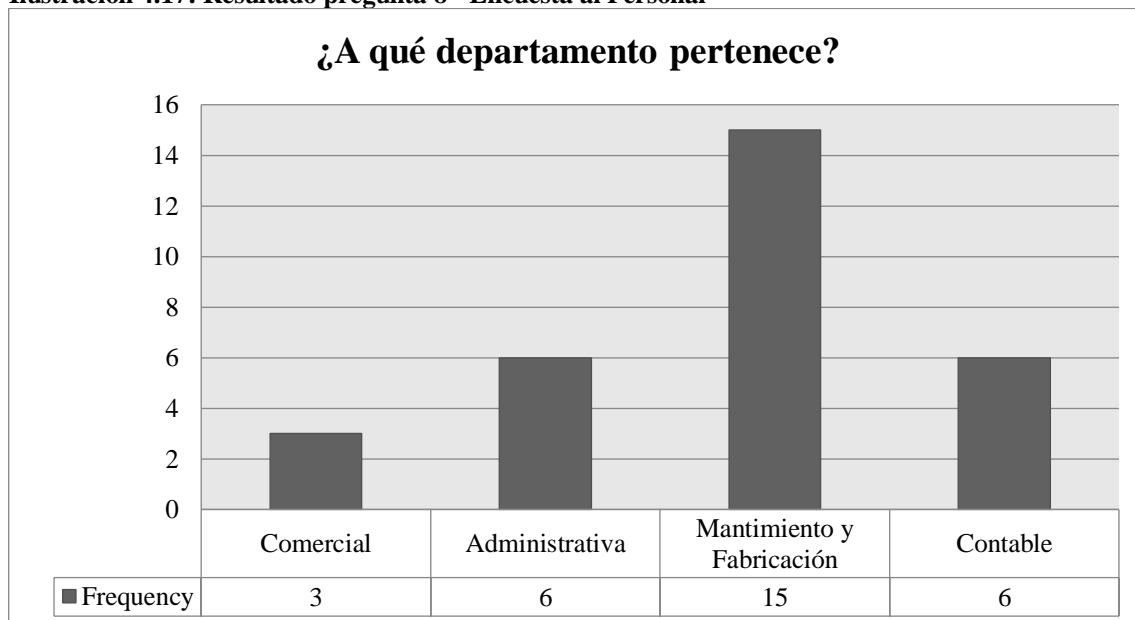
en menos de una año podría afectar en varios puntos tales como en la producción ya que toma un tiempo para que el nuevo personal se acople en la empresa y pueda desempeñarse eficaz y eficientemente en el desarrollo de sus funciones, así también el costo y tiempo que incurre llevar a cabo todo el proceso de selección y los gastos que incurre liquidaciones del ex personal.

Los datos también muestran que 7 empleados llevan ofreciendo sus servicios a la compañía por más de 6 años y cruzando dicha información con las entrevistas efectuadas a los jefes departamentales, ellos mencionan que llevan más de 6 años en la empresa y aquello es muy favorable para misma ya que quienes están en la dirección de cada departamentos son aquellos que conocen y se involucran plenamente con la organización.

• **Pregunta 8: ¿A qué departamento pertenece?**

- ✓ Comercial
- ✓ Administrativa
- ✓ Mantenimiento y Fabricación
- ✓ Contabilidad

Ilustración 4.17: Resultado pregunta 8 - Encuesta al Personal



Elaborado por: Las autoras

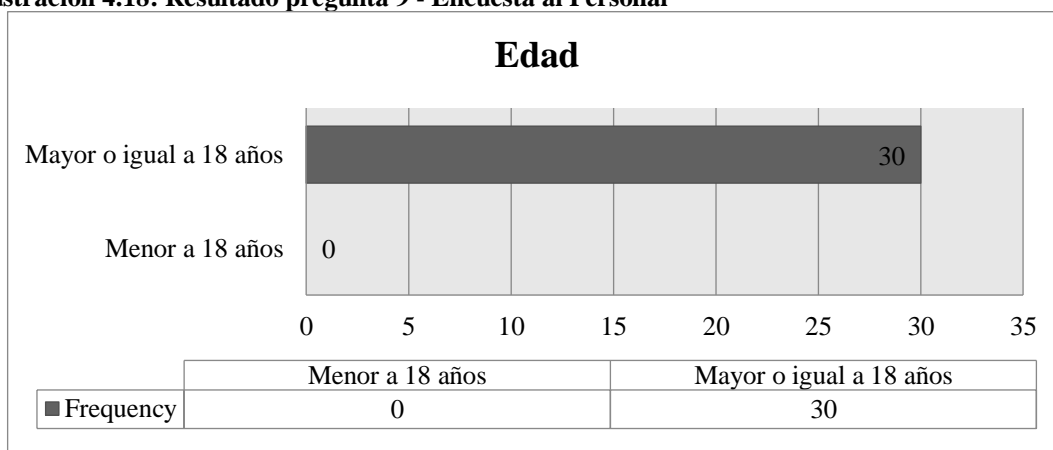
Esta pregunta sirve para constatar en qué departamento se tiene más personal, obteniendo como resultado que el departamento de mantenimiento y fabricación posee el 50% del total de empleados.

- **Pregunta 9: Edad**

- ✓ Menor a 18 años
- ✓ Mayor igual a 18 años

Con esta pregunta se conoce si la empresa emplea a personas menores de edad o no.

Ilustración 4.18: Resultado pregunta 9 - Encuesta al Personal



Elaborado por: Las autoras

La cual se obtuvo que, no existe en nómina trabajadores menores a 18 años de edad.

4.2.1 Conclusiones del análisis legal

En base a los resultados obtenidos en la encuesta realizada a los treinta empleados de la empresa THYAL S.A., se llegó a las siguientes conclusiones generales en cuanto a la Gestión Legal que opera la empresa.

Fortalezas

- La empresa tiene aproximadamente 10 años en el mercado.

- 29 empleados gozan de contratos laborales escritos y legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales y a si de todos los beneficios sociales en cuanto a afiliación al IESS, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, afiliación al IESS, pago de utilidades y vacación.
- Todos sus empleados son mayores de 18 años, su sueldo percibido es acorde a los estándares legales del nivel salarial en base a su actividad y no realizan trabajos forzados que van en contra de la ética profesional y moral del empleado, ni actos de discriminación.
- Los jefes departamentales poseen más de 6 años en la organización y eso es bueno ya que se sienten totalmente ligados a la compañía
- El personal no se encuentra satisfecho con su remuneración salarial.

Debilidades

- No posee misión, visión, valores y objetivos a mediano o largo plazo, sólo están diseñadas únicamente para procesos de auditorías externas.
- La estructura del organigrama actual no permite visionar en mejor medida la conformación de la empresa, en cuanto a la dirección y sus jefaturas.
- Existe un empleado que no goza de contrato laboral escrito y legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales y por ende no goza de todos beneficios sociales en cuanto a afiliación al IESS, fondo de reserva, décimo tercer sueldo, décimo cuarto sueldo, afiliación al IESS, pago de utilidades y vacación.
- Políticas de Control Interno, Manual de Procesos, Código de Ética no se encuentran diseñadas en su totalidad, las cuales no están vigentes en la organización.
- En su mayoría el personal con que cuenta THYAL S.A., no han recibido capacitaciones desde hace más de 3 años.
- Las horas de trabajo sobrepasan a las horas que se encuentran de acuerdo a lo definido por la ley y no les pagan horas extras ni suplementarias.
- La compañía no atiende a los reclamos de sus colaboradores y estos indican que su permanencia en la empresa no es segura.

- La organización no cuenta con comodidades ambientales de alimentación y descanso u otras facilidades que les permita desarrollar sus labores con éxito. Según un artículo de “Psicología y Empresa”¹ el ambiente laboral influye de manera positiva en el desempeño de los empleados, este puede ser un área de convivencia entre empleados.
- Existe mucha rotación en cuanto al personal de fabricación ya que estos tienen menos de un año en la compañía, conformando el 50% del personal total que mantienen en nómina.

¹ “..actualmente muchas empresas han convertido sus ambientes de trabajo en un lugar de convivencia con todas las comodidades que puede tener cualquier persona en su hogar cambiando el esquema tradicional de trabajo.”, “Empresas como Google creen que el trabajo no debe ser una obligación impuesta por el dinero sino un lugar agradable donde las personas se sientan cómodas, sin duda los resultados se notan en cuanto a productividad, lealtad a la compañía, motivación y su estado de ánimo.”
Fuente : (Psicología y Empresa, Renovando empresas con talento humano, 2010)

4.3 Análisis comercial

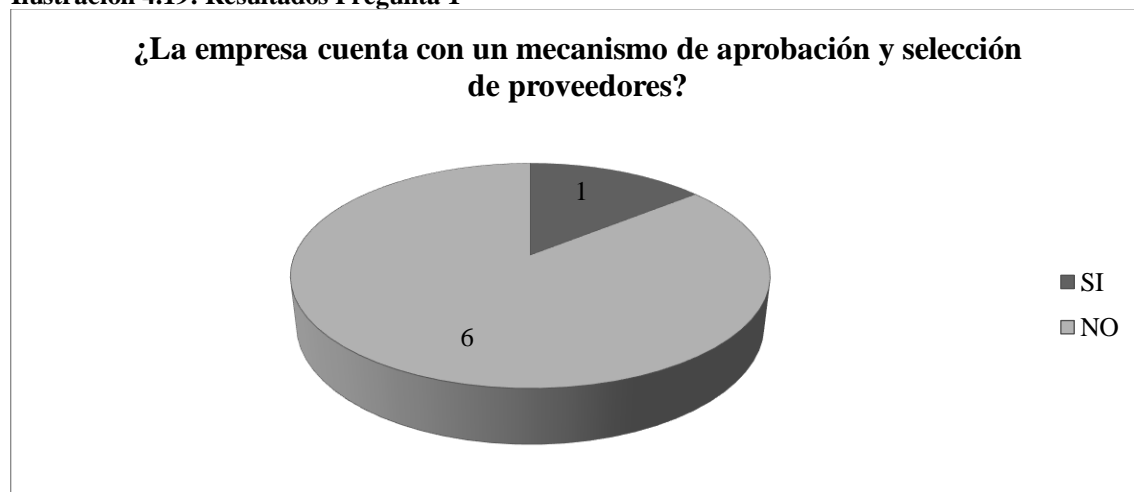
Para realizar el análisis de la Gestión Comercial que maneja la empresa, nos hemos basado en el Análisis Cuantitativo de las encuestas realizadas al personal del área Comercial de la empresa THYAL S.A. (ver ANEXO C). También ayudará en las conclusiones el análisis de la entrevista que se mantuvo con el Jefe Comercial de la empresa (ver APÉNDICE B)

Las preguntas de la encuesta se enfocan básicamente en dos puntos: Proveedores y Clientes, la auditoría externa evaluó en la empresa la relación que mantiene con estos dos puntos. A continuación se detalla tanto el motivo de la pregunta así como los resultados por cada una de ellas

- **Pregunta 1: ¿La empresa cuenta con un mecanismo de aprobación y selección de proveedores?**

Para una empresa de gran prestigio es muy importante conocer si los mecanismos por los cuales las empresas obtienen sus materias primas son legales, o son proveedores calificados, es por ello que uno de los puntos calificados por la auditoría fue la verificación de los sistemas de aprobación y selección de proveedores que maneja la empresa.

Ilustración 4.19: Resultados Pregunta 1

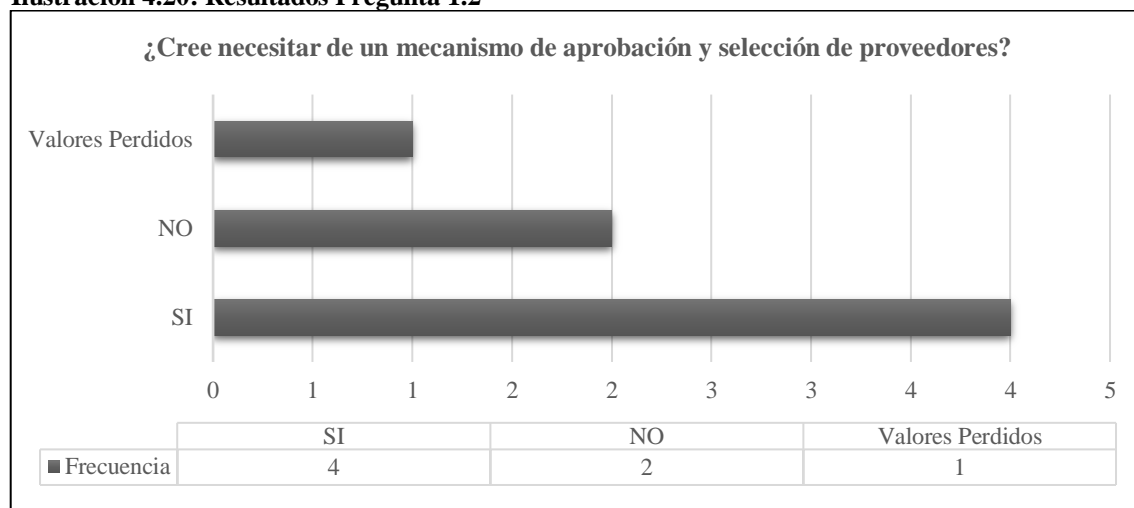


Elaborado por: Las autoras

Se pudo constatar que la empresa no cuenta con un mecanismo de selección y aprobación de proveedores. No obstante, a través de la entrevista que se manejó con el

Jefe Comercial de la empresa él aseveró que la empresa si cuenta con un mecanismo de selección de proveedores, pero únicamente lo aplican previo a los procesos de auditoria, la empresa tiene un proceso, pero no lo ha comunicado a su personal ni lo aplica en su proceso comercial, este solamente es presentado a los auditores. (Jefe Comercial, 2015)

Ilustración 4.20: Resultados Pregunta 1.2



Observación: En cuanto a los valores perdidos que SPSS maneja, se refiere a que solo las personas que contestaron “NO” a la pregunta 1, pudieron contestar la pregunta 1.2, al existir una persona que contestó “SI” a la pregunta 1, esta no puede contestar la pregunta 1.2, por lo tanto SPSS toma esto como valor perdido. Este mismo criterio se aplicará a las preguntas siguientes.

Elaborado por: Las autoras

Al concluir que la empresa no maneja un mecanismo de aprobación y selección de proveedores, se procedió a preguntar si ellos consideran necesaria la implementación de un sistema, aplicable no únicamente para efectos de la auditoria y como vemos los resultados en la Ilustración 4.20, los encuestados si consideran necesaria la implementación de un sistema de Aprobación y Selección de Proveedores para el correcto manejo de sus relaciones con los mismos, como lo exige la compañía auditora.

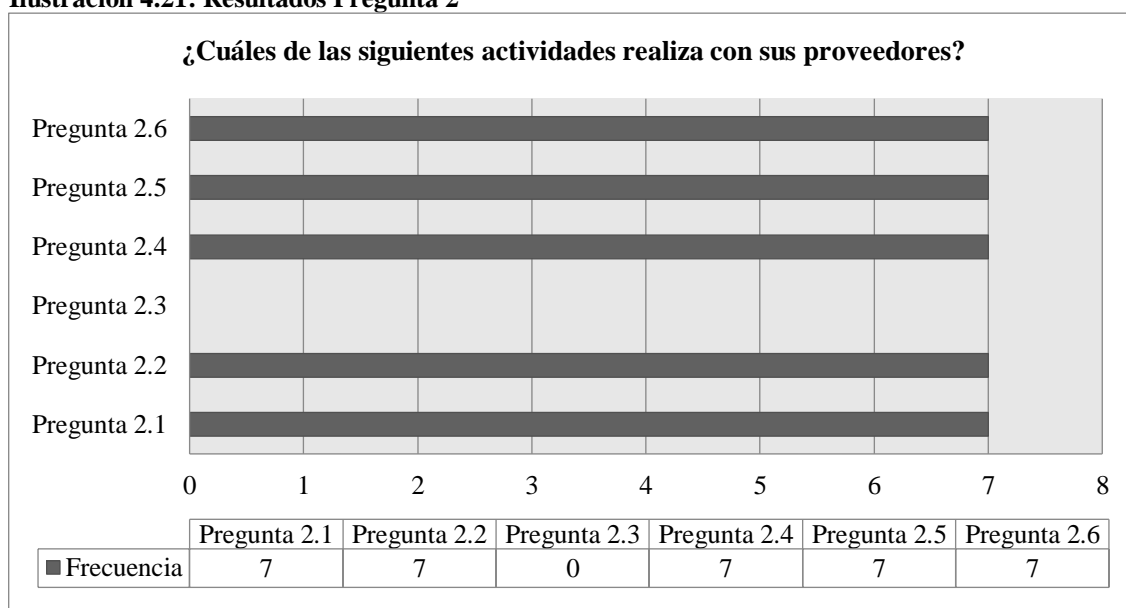
- **Pregunta 2: Por favor indique cuales de las siguientes actividades realiza con sus proveedores**

Así como es importante conocer de dónde obtiene su materia prima, también es importante el conocer como manejan la relación con proveedores, para ello se realizó las siguientes preguntas:

2.1. Mantiene un buen trato con sus proveedores

- 2.2. Negocia el precio y plazo de pago con sus proveedores
- 2.3. Cuando decide cambiar de proveedores, negocia con los anteriores para consolidar un nuevo acuerdo.
- 2.4. Maneja contratos de compra con sus proveedores
- 2.5. Sus proveedores son serios en cuanto a calidad del producto, entrega, pautas de negociación, entre otras.
- 2.6. Las quejas son bien atendidas y solucionadas por sus proveedores

Ilustración 4.21: Resultados Pregunta 2



Observación: Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1 "SI".

Elaborado por: Las autoras

Según los resultados observados, se notó que la totalidad de los encuestados del área comercial dicen que:

- ✓ La empresa si mantiene un buen trato con los proveedores.
- ✓ La empresa si negocia el plazo de pago con los proveedores al momento de trazar una transacción.
- ✓ La empresa no realiza ningún tipo de negociaciones con los proveedores cuando decide prescindir de sus productos/servicios.
- ✓ La empresa si maneja contratos de compra con los proveedores.
- ✓ Maneja sus negocios con proveedores serios en cuanto a las características del producto y negociación.

- ✓ Cuando tienen problemas con sus proveedores, estos son bien atendidos y solucionados.

No se ha procedido a encuestar a los proveedores de THYAL S.A. porque, según declaraciones en la entrevista, la dirección de la empresa también trabaja con compañías relacionadas, las mismas que también son administradas por el mismo personal de la empresa, una de estas es el proveedor más fuerte de THYAL S.A., no obstante, con los demás son proveedores menores, la empresa asegura mantener la misma relación con todos. (Jefe Comercial, 2015)

- **Pregunta 3: ¿Cuál es el periodo promedio de pago a sus proveedores?**

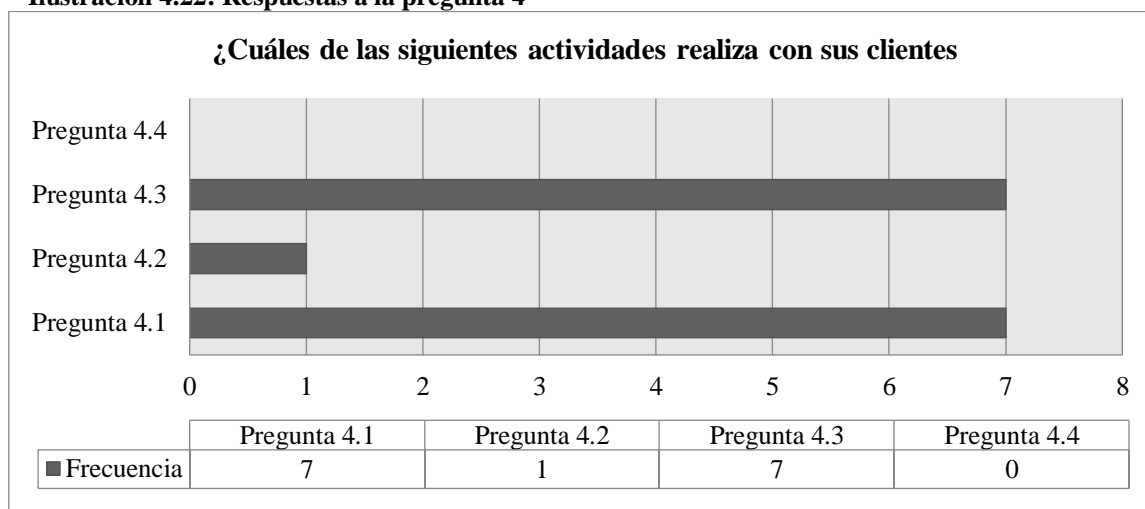
Se conocerá cuál es el periodo en el cual la empresa paga a sus proveedores, esto también nos servirá en el análisis financiero.

El periodo promedio de pago de la empresa se encuentra en un rango de 30 a 60 días según lo estipulado en la entrevista y un consenso global en la encuesta. (Jefe Comercial, 2015)

- **Pregunta 4: Por favor indique cuales de las siguientes actividades realiza con sus clientes.**

A través de esta pregunta podrá identificar la relación entre la empresa y sus clientes, para conocer aquello planteamos las siguientes preguntas:

- 4.1. Mantiene un buen trato con sus clientes
- 4.2. Los términos negociados con sus clientes quedan estipulados en un contrato previo a la elaboración del producto/servicio.
- 4.3. Las quejas de sus clientes son bien atendidas y solucionadas por parte del personal de la empresa
- 4.4. Evalúa la satisfacción de sus clientes

Ilustración 4.22: Respuestas a la pregunta 4

Observación: Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1 "SI".

Elaborado por: Las autoras

En base a los resultados anteriores se pudo definir que los empleados del área comercial garantizan que:

- ✓ Mantiene un buenas relaciones con sus clientes
- ✓ Pactan el negocio mediante un contrato previamente revisado y firmado por las partes.
- ✓ Las quejas de sus clientes son bien atendidas y solucionadas por parte del personal de la empresa, estas se realizan mediante llamadas y correo electrónico.
- ✓ La empresa no evalúa la satisfacción de sus clientes. Este es un punto clave que evalúa la auditoria, el cual la empresa no ha cumplido.

Fuente: (Jefe Comercial, 2015)

• **Pregunta 5: ¿Cuál es el periodo promedio de cobro a sus clientes?**

De aquí se podrá conocer cuál es el periodo en el cual la empresa cobra a sus clientes, esto también nos servirá en el análisis financiero.

El periodo promedio de cobro de la empresa se encuentra en un rango de 30 a 60 días según lo estipulado en la entrevista y un consenso global en la encuesta. (Jefe Comercial, 2015)

4.3.1 Conclusiones del análisis comercial

En base en los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las siete personas que conforman el Área Comercial, llegamos a las siguientes conclusiones generales en cuanto al Área Comercial de la empresa THYAL S.A.

Fortalezas

- La empresa maneja buenas relaciones con sus proveedores en cuanto a atención de quejas y reclamos; negociación de precios; características del producto.
- Aseguran mantener buenas relaciones con sus clientes.
- Pactan sus negocios mediante contratos legalizados.

Debilidades

- No cuentan con un proceso de aprobación y selección de proveedores, el cual es uno de los requisitos fundamentales de la auditoría externa.
- No cuentan con un mecanismo Post venta para evaluar de la satisfacción de los clientes, lo cual también es otro de los requisitos fundamentales de la auditoría externa, así como.
- Su Periodo Promedio de Pago (PPP) establecido, debería ser mayor a su Periodo Promedio de Cobranza (PPC), no el mismo o menor.

4.4 Análisis financiero

En este ítem procedió al análisis de la información financiera concerniente a los años 2012, 2013 y 2014. Realizaremos tres análisis que nos ayudaran a determinar cuál es la situación financiera de THYAL S.A., estos son:

- Análisis Horizontal del BG y ER.
- Análisis Vertical del BG y ER.
- Análisis de Razones Financieras

4.4.1 Análisis horizontal de los estados financieros

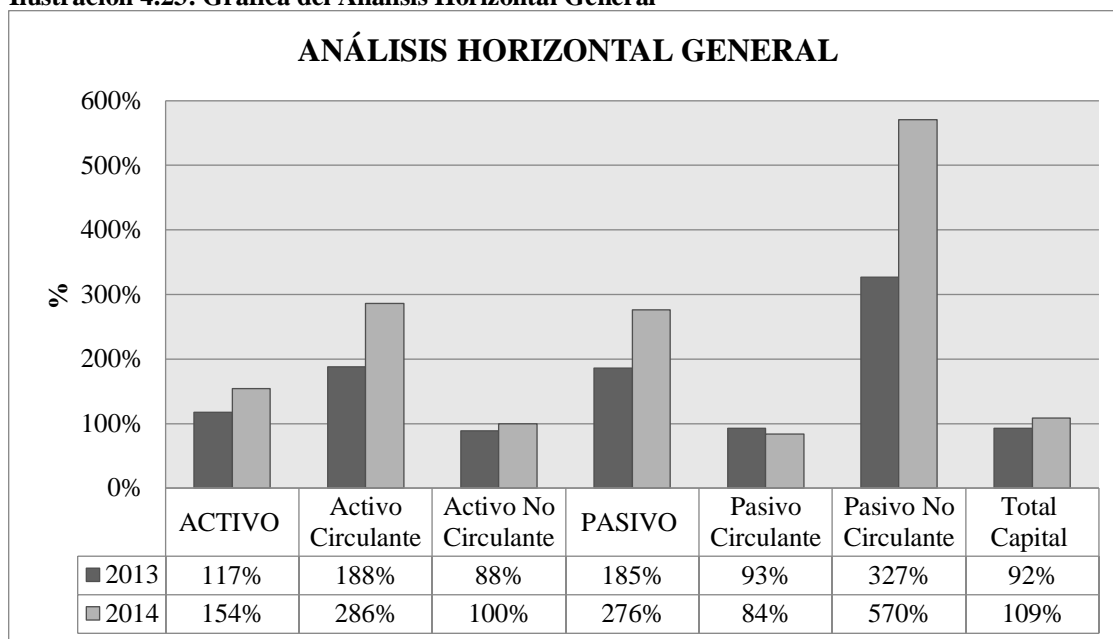
4.4.1.1 Análisis horizontal del balance general

Según el análisis horizontal del Balance General Condensado de THYAL S.A., concerniente a los años 2012, 2013 y 2014 (ver ANEXO A) tomando como base el año 2012, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4.1: Análisis Horizontal del Balance General

THYAL S.A. Balance General Al 31 de Diciembre de 2014		ANÁLISIS HORIZONTAL		
Cuentas	año base	(%)	(%)	(%)
Cuentas	2012	2013	2014	2014
ACTIVO	100%	117%	154%	
Activo Circulante	100%	188%	286%	
CAJA Y BANCOS	100%	218%	140%	
CUENTAS POR COBRAR	100%	187%	293%	
INVENTARIOS	100%	101%	114%	
Activo No Circulante	100%	88%	100%	
ACTIVO FIJO TANGIBLE	100%	86%	99%	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	100%	98%	103%	
PASIVO	100%	185%	276%	
Pasivo Circulante	100%	93%	84%	
CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	100%	85%	89%	
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	100%	251%	114%	
OBLIGACIONES LABORALES	100%	279%	119%	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	100%	11%	40%	
Pasivo No Circulante	100%	327%	570%	
PASIVO LARGO PLAZO	100%	329%	579%	
PASIVO DIFERIDO	100%	292%	406%	
Total Capital	100%	92%	109%	

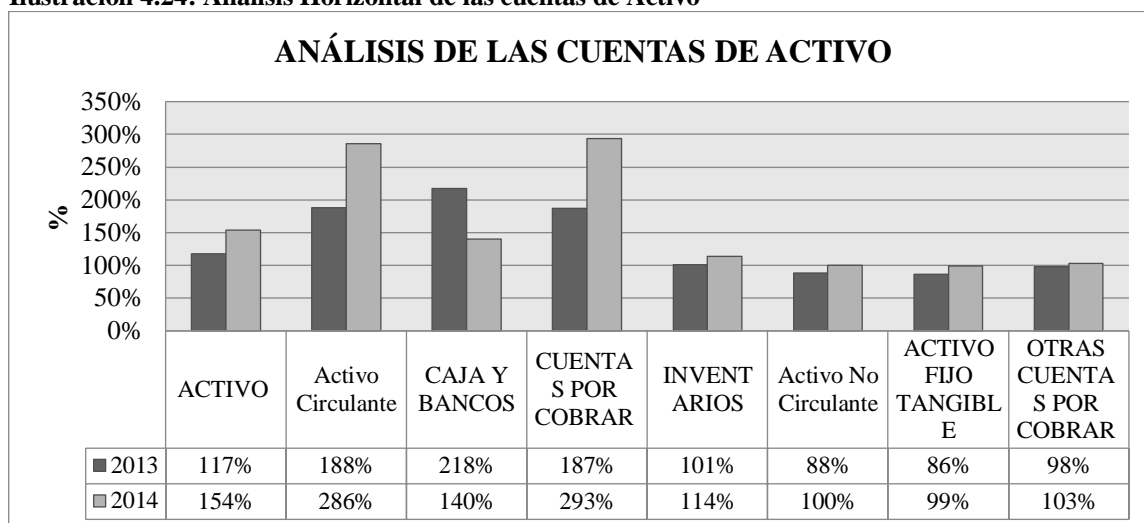
Elaborado por: Las autoras

Ilustración 4.23: Gráfica del Análisis Horizontal General

Elaborado por: Las autoras

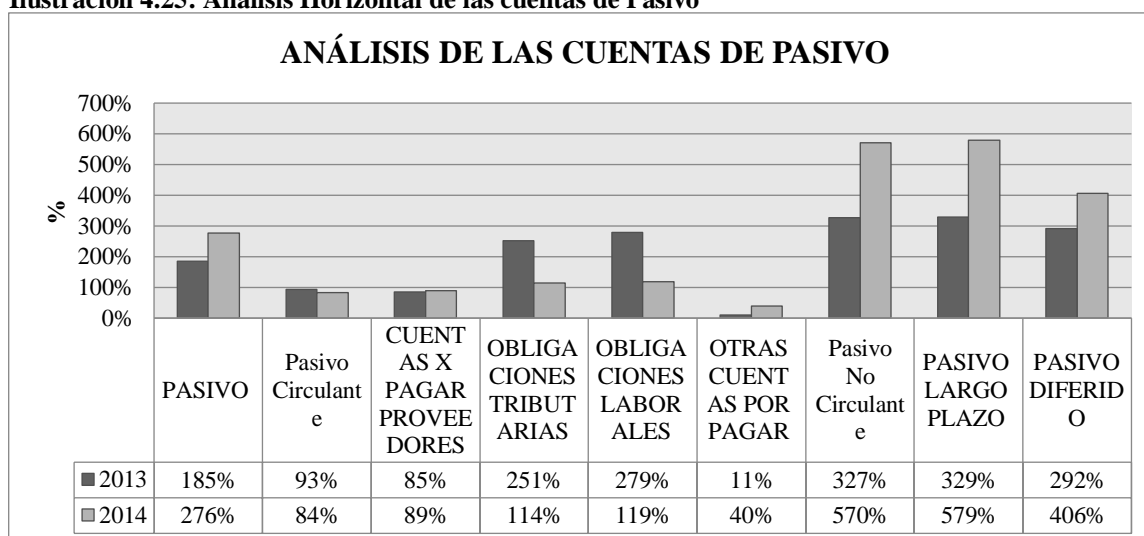
Al observar la gráfica se nota que con respecto al año base 2012, los Activos Totales han tenido un crecimiento del 17% y 54% en los años 2013 y 2014 respectivamente, esto se debe en gran parte al aumento en las cuentas de Activo Circulante, ya que en el año 2014 lograron un incremento del 186%. Con respecto a los Pasivos, estos han tenido un crecimiento del 85% y 176% en los años 2013 y 2014 respectivamente, esto se debe en gran parte al crecimiento de las cuentas de Pasivo no Circulante ya que estas han reflejado un crecimiento del 470% en el año 2014. Por otro lado, el Capital no ha tenido un gran crecimiento con respecto al año 2012, ya que en el 2013 ha decrecido un 8% y en el 2014 creció solo un 9%.

A continuación se explica en detalle el crecimiento de las cuentas de Activos, Pasivos y Capital.

Ilustración 4.24: Análisis Horizontal de las cuentas de Activo

Elaborado por: Las autoras

Se nota que el Activo Circulante se ha incrementado significativamente en los años 2013 y 2014, notamos mediante la gráfica que dicho crecimiento se debe en su mayoría al aumento de las Cuentas por Cobrar de corto plazo, las cuales aumentan un 87% y 193% en los años 2013 y 2014 respectivamente. En cuanto a las cuentas por cobrar de largo plazo notamos pocas variaciones a través de los años. Concluimos que THYAL S.A., es una empresa que maneja correctamente sus activos, ya que vemos un aumento significativo de las cuentas que generan liquidez inmediata a la empresa en contraste de las de largo plazo que no han aumentado notoriamente.

Ilustración 4.25: Análisis Horizontal de las cuentas de Pasivo

Elaborado por: Las autoras

Con respecto a las cuentas de Pasivo, se puede notar que las deudas de largo plazo han aumentado en contraste de las de corto plazo que disminuyen, podemos interpretar que la empresa administra correctamente su endeudamiento.

4.4.1.2 Análisis horizontal del estado de resultados.

Según el análisis horizontal del Estado de Resultados de THYAL S.A., concerniente a los años 2012, 2013 y 2014 (ver ANEXO B) Tomando como base el año 2012, se obtuvo los siguientes resultados:

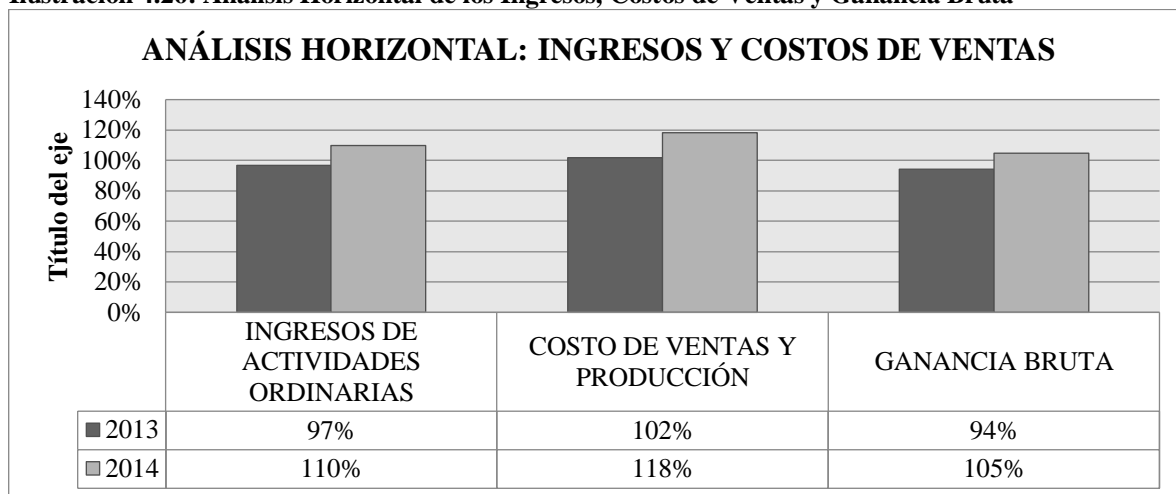
Tabla 4.2: Análisis Horizontal del Estado de Resultados

CUENTA	ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS		
	2012 año base	2013 (%)	2014 (%)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100%	97%	110%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	100%	102%	118%
GANANCIA BRUTA	100%	94%	105%
GASTOS	100%	128%	138%
GASTOS DE VENTAS	100%	305%	80%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	100%	110%	144%
GASTOS FINANCIEROS	100%	139%	155%
OTROS GASTOS	100%	109%	133%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	100%	55%	67%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	100%	55%	67%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	100%	55%	67%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%	100%	54%	66%
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	100%	55%	67%

Elaborado por: Las autoras

A continuación se desglosa el análisis horizontal del Estado de Resultados en 3 partes. Primero se analiza el comportamiento de los Ingresos, Costos de Ventas y Ganancia Bruta; luego el comportamiento de los Gastos y por último las variaciones en la Ganancia Bruta de los periodos de análisis.

Ilustración 4.26: Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos de Ventas y Ganancia Bruta

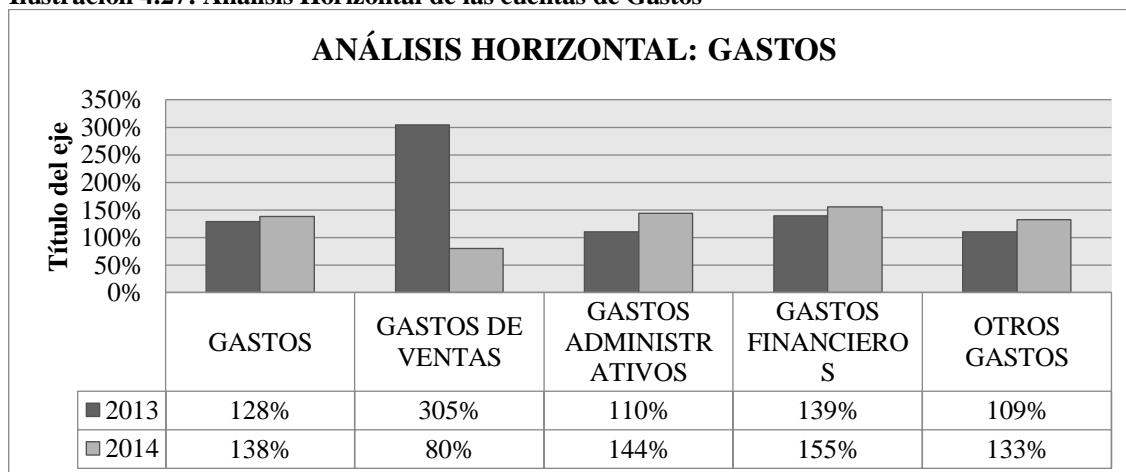


Elaborado por: Las autoras

En la gráfica anterior podemos apreciar que:

- Las ventas decrecieron en el año 2013 en un 3%, pero lograron aumentar en el año 2014 aunque ha sido en una cuantía pequeña, como es 10%.
- Los Costos de Ventas en que incurre la empresa para entregar su producto final han tenido poco movimiento en comparación al año base, con un 2% y 18% de aumento con respecto al año base, no obstante cabe recalcar que han aumentado más que los ingresos por venta,
- Lo que ha generado una variación del 6% y 5% para ambos años, en el 2013 presentó una disminución de la ganancia bruta y en el año 2014 un aumento de la misma.

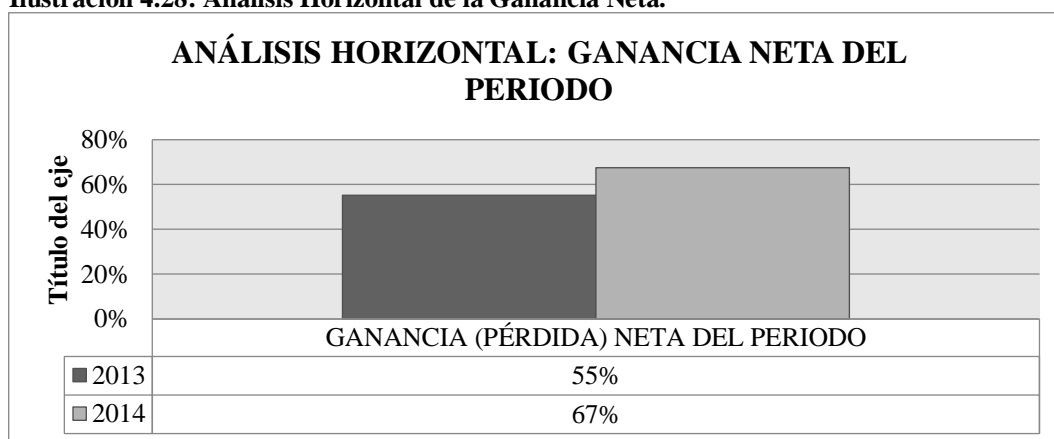
Ilustración 4.27: Análisis Horizontal de las cuentas de Gastos



Elaborado por: Las autoras

Con respecto a los Gastos, el aumento de los mismos en los años 2013 y 2014 se debe significativamente a los Gastos de Ventas. En la gráfica se visualiza un gran aumento en los gastos de ventas del año 2013 y un descenso de los mismos en el 2014, mientras que los gastos administrativos, financieros y otros gastos no han generado una variación significativa con respecto al año base 2012.

Ilustración 4.28: Análisis Horizontal de la Ganancia Neta.



Elaborado por: Las autoras

Según la gráfica anterior, se puede notar que la Ganancia Neta del Periodo ha decrecido con respecto al año base en el 2012. Deduciendo de los Ingresos por ventas los Costos y Gastos, la Ganancia Neta libre de impuestos ha caído un 45% y 33% en los años 2013 y 2014 respectivamente.

4.4.2 Análisis vertical de los estados financieros

Una vez realizado el análisis Horizontal de los Estados Financieros procederemos a realizar el análisis Vertical de los mismos, de tal manera se podrá tener dos perspectivas diferentes de las variaciones de las cuentas a través de los años y podremos emitir un mejor criterio de los hallazgos encontrados.

4.4.2.1 Análisis vertical del balance general

Para realizar el análisis vertical del balance general, se ha basado en el cumplimiento de los siguientes principios operativos de tipo general:

1. El activo circulante ha de ser mayor, y si es posible, casi el doble que el exigible a corto plazo

Tabla 4.3: Primer principio del análisis vertical del BG.

CUENTAS	2012	2013	2014
Activo Circulante	\$ 694.462,38	\$ 1.305.234,09	\$ 1.985.688,02
Pasivo Circulante	\$ 386.670,02	\$ 358.840,40	\$ 324.220,04
Activo Circulante / Pasivo Circulante	1,80	3,64	6,12

Ilustración 4.29: Primer principio del análisis vertical del BG.



Elaborado por: Las autoras

Se nota que para todos los años este principio se cumple en parte, en el año 2012 el activo circulante representa aproximadamente el doble de los pasivos circulantes, perfecto, la empresa no tiene problemas de liquidez y puede cubrir sus deudas de corto plazo. Pero en los dos años siguientes se nota que los activos circulantes representan mucho más del doble de los pasivos circulantes, notamos que se triplica en el 2013 y en el 2014 alcanza a ser seis veces más del activo circulante, esto puede significar que la empresa pueda estar infrautilizando sus activos circulantes y obtenga de ellos poca rentabilidad por tener exceso de los mismos. Ante este tipo de situaciones, la empresa puede evaluar la posibilidad de reducir el exceso de inventarios, cuentas por cobrar o efectivo.

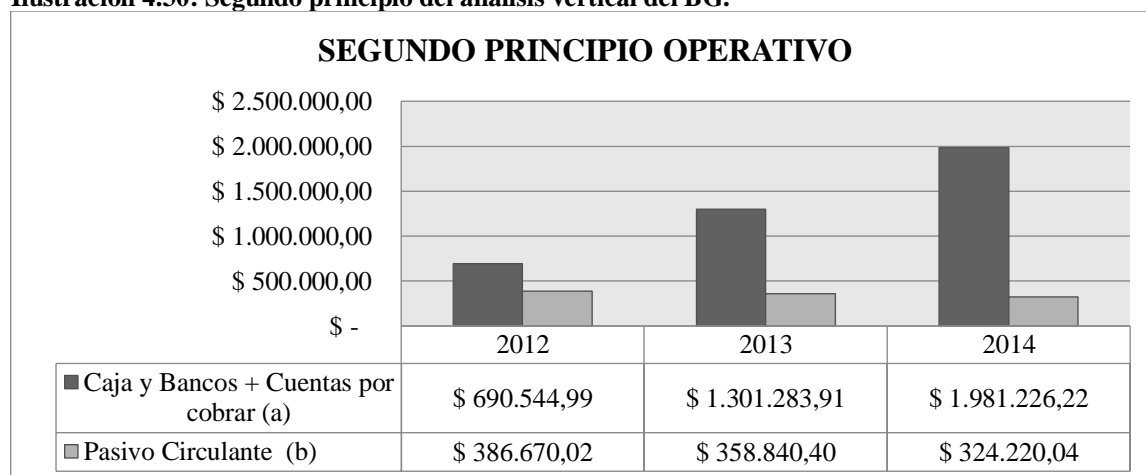
2. Las cuentas por cobrar más el efectivo han de igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo.

Este principio busca ajustarse al anterior, aquí se analiza si la cantidad de inventarios hace que los activos circulantes se eleven y por tanto la empresa no tenga efectivo para atender sus pagos.

Tabla 4.4: Segundo principio del análisis vertical del BG.

CUENTAS	2012	2013	2014
CAJA Y BANCOS	\$ 29.238,57	\$ 63.638,76	\$ 40.984,02
CUENTAS POR COBRAR	\$ 661.306,42	\$ 1.237.645,16	\$ 1.940.242,20
Caja y Bancos + Cuentas por cobrar (a)	\$ 690.544,99	\$ 1.301.283,91	\$ 1.981.226,22
Pasivo Circulante (b)	\$ 386.670,02	\$ 358.840,40	\$ 324.220,04
(a/b)	1,79	3,63	6,11

Ilustración 4.30: Segundo principio del análisis vertical del BG.



Elaborado por: Las autoras

Se nota que para los tres años de análisis que, quitando los stocks del activo circulante, estos exceden de las obligaciones de corto plazo, por tanto es conveniente que la empresa evalúe la posibilidad de reducir los excesos de las cuentas por cobrar más el efectivo. Puede tomar como opción la inversión de efectivo en proyectos de inversión o en operaciones bursátiles.

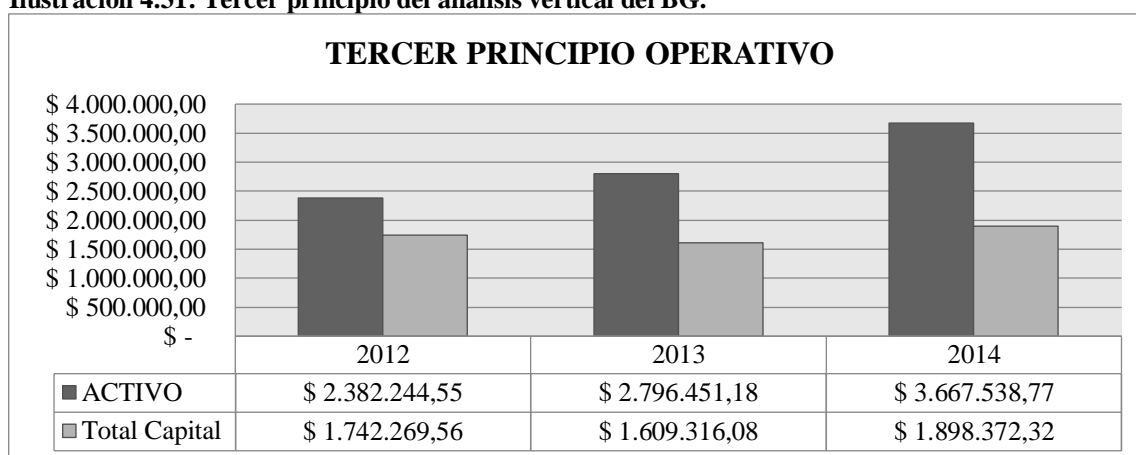
3. Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% del total del activo

Mantener este porcentaje de capitales propios será preciso para que la empresa esté suficientemente capitalizada y el endeudamiento que mantenga no sea excesivo.

Tabla 4.5: Tercer principio del análisis vertical del BG.

CUENTAS	2012	2013	2014
ACTIVO	\$ 2.382.244,55	\$ 2.796.451,18	\$ 3.667.538,77
Total Capital	\$ 1.742.269,56	\$ 1.609.316,08	\$ 1.898.372,32
Total Capital/Total Activo	73,14%	57,55%	51,76%

Ilustración 4.31: Tercer principio del análisis vertical del BG.



Elaborado por: Las autoras

En el año 2012 se observa que la representación del capital de la empresa con respecto a su totalidad de activos, excede del rango establecido inicialmente, lo cual nos puede indicar que la empresa tiene un capital excesivo, lo que puede representar un esfuerzo importante para los accionistas y quizás no lo estén aprovechando, no logrando obtener una buena rentabilidad del mismo.

Mientras que en los años 2013 y 2014 notamos que el nivel de capital excede un poco del nivel aceptable en cuanto a la totalidad de activos, lo cual nos indica como en el año 2012, tienen un exceso de capital, pero han sabido reducir ese punto en los años siguientes.

4.4.2.2 Análisis vertical del estado de resultados.

Para realizar el análisis vertical del estado de resultados, se procedió a definir el porcentaje que representan los diferentes gastos y beneficios sobre el nivel de ventas alcanzado en cada uno de los años de análisis.

Tabla 4.6: Análisis Vertical del Estado de Resultados

CUENTA	ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS		
	2012	2013	2014
	año base	(%)	(%)
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100,0%	100,0%	100,0%
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	36,6%	38,5%	39,5%
GANANCIA BRUTA	63,4%	61,5%	60,5%
GASTOS	33,7%	44,7%	42,3%
GASTOS DE VENTAS	3,2%	10,1%	2,3%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	29,1%	32,9%	38,2%
GASTOS FINANCIEROS	0,5%	0,8%	0,7%
OTROS GASTOS	0,8%	0,9%	1,0%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	29,7%	16,9%	18,2%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	4,5%	2,5%	2,7%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	25,2%	14,3%	15,5%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%	6,0%	3,4%	3,6%
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	19,2%	11,0%	11,8%

Elaborado por: Las autoras

Se puede observar una disminución en la utilidad neta a causa del aumento en los costos y gastos que se han generado en cada periodo. La empresa debería administrar de mejor forma dichos costos y gastos, en especial los gastos administrativos, ya que se puede ver que se destinan grandes rubros de las ventas para cubrir dichos gastos.

4.4.3 Análisis de los ratios financieros

- **Ratios de Liquidez**

Tabla 4.7: Análisis de las Razones de Liquidez

Razones	Fórmulas	2012	2013	2014
Liquidez corriente	Activo corriente	1,80	3,64	6,12
	Pasivo corriente			
Prueba ácida/razón rápida	Activos corriente- inventario	1,79	3,63	6,11
	Pasivo corriente			

Elaborado por: Las autoras

En cuanto al ratio de liquidez corriente, este debe encontrarse en un rango de 1,5 y 2, podemos apreciar en la tabla anterior que esto solo se cumple en el año 2012, en este año la empresa se encuentra en una situación estable en cuanto a sus deudas a corto plazo con el nivel de liquidez para cubrirlas. En los años siguientes la situación es diferente ya que la empresa posee un gran margen de liquidez en sus activos, lo cual no es muy recomendable porque no están generando rentabilidad a la empresa.

Se observa el mismo inconveniente en el ratio de razón rápida, los stocks no son los que están generando a la empresa un posible exceso de activo circulante, son las cuentas de Caja, Bancos y Cuentas por cobrar las responsables de aquello.

Esto puede reflejar un mal uso de sus activos líquidos, ante esto, la empresa debe evaluar la posibilidad de reducir el exceso de inventarios, cuentas por cobrar o efectivo. Estos resultados concuerdan con los principios 1 y 2 del análisis vertical del BG realizado anteriormente.

• Ratios de Gestión de Activos

Tabla 4.8: Análisis de las Razones de Gestión de Activos

Razones	Fórmulas	2012	2013	2014
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas	10,81	8,01	6,41
	Cuentas Por Cobrar			
Periodo promedio de cobranza	Cuentas por Cobrar*365	33,76 días	45,54 días	56,93 días
	Ventas Anuales			
Ratio de Plazo de Pago	Cuentas por Pagar*365	36,57 días	32,23 días	29,82 días
	Ventas Anuales			
Rotación de Inventario	Costo de Ventas	256,97	259,41	266,99
	Inventarios			
Rotación de Activo Fijo	Ventas	1,83	1,80	1,67
	Activo Fijo Neto			
Rotación de Activos Totales	Ventas	1,15	0,95	0,82
	Activo Totales			

Elaborado por: Las autoras

En cuanto a los ratios de Gestión de Activos, notamos que:

Rotación de Cuentas por Cobrar: las cuentas por cobrar, exclusivamente de los Clientes, aumentan cada año, esto nos indica que la empresa ha generado más ventas a crédito que al contado en cada año siguiente.

Periodo promedio de cobranza: se encuentra entre 30 y 60 días lo cual coincide con lo conversado en la entrevista con el Jefe Contable. Vemos que este ratio se ha incrementado a punto de llegar al tope de 60 días, lo ideal hubiera sido que disminuya.

Ratio de Plazo de Pago: este ratio ha ido disminuyendo cada año, lo cual no es recomendable para la empresa, ya que indica que las cuentas por pagar se liquidan antes de que las cuentas por cobrar sean canceladas.

Rotación de Inventario: este ratio ha amentado en cada año, lo cual es beneficioso, ya que significa que la empresa genera más ventas con menos inventario.

Rotación de Activo Fijo: este ratio ha decrecido, lo cual indica que la empresa no aprovecha completamente la capacidad de sus maquinarias y equipos para generar un mayor volumen de ventas.

Rotación de Activos Totales: al disminuir este ratio nos indica que la empresa no genera un volumen suficiente de operaciones respecto a su inversión en activos totales. La empresa debería gestionar eficientemente sus activos de tal manera que pueda aumentar sus ventas. Puede evaluar la disposición de vender algunos activos.

- **Ratios de Administración del Activo:**

Tabla 4.9: Análisis de las Razones de Administración del Activo

Razones	Fórmulas	2012	2013	2014
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total	0,27	0,42	0,48
	Activo Total			
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total	\$ 0,53	\$ 0,90	\$ 1,15
	Patrimonio			
Calidad de la deuda	Pasivo Circulante	0,60	0,30	0,18
	Pasivo total			
Cobertura de Gastos Financieros	UAII	56,64	22,44	24,54
	Gastos Financieros			
Gastos Financieros sobre las Ventas	Gastos Financieros	0,01	0,01	0,01
	Ventas			

Elaborado por: Las autoras

Endeudamiento del Activo: el óptimo de este ratio se sitúa entre 0,4 y 0,6, se observa que en el año 2012 se encuentra por debajo del rango con 0,27 lo que significa que la empresa puede tener un exceso de patrimonio, el cual puede estar generando rentabilidad y no lo está haciendo.

Endeudamiento Patrimonial: el óptimo de este ratio se sitúa entre 0,67 y 1,50, notamos que en el año 2012 se encuentra por debajo del rango con 0,53, lo que significa que por cada dólar invertido en el patrimonio de la empresa, los acreedores han invertido solo 0,53 centavos, lo cual muestra un nivel bajo de compromiso con la empresa.

Calidad de la deuda: este ratio va de 0,60 a 0,18 en los años de análisis lo cual significa que la empresa administra correctamente su deuda y la mantiene más a largo que a corto plazo. La deuda es de mejor calidad en cuanto a plazo se refiere.

Cobertura de Gastos Financieros: este ratio debe ser lo más alto posible y mayor a uno para no generar pérdidas, en este caso no se han generado pérdidas, si se pueden cubrir la totalidad de los gastos, pero sus utilidades antes de intereses e impuestos han disminuido a través de los años, lo cual da un indicio de que la empresa no administra correctamente su nivel de gastos.

Gastos Financieros sobre la Venta: se observa que este ratio es menor a 0,04, lo cual nos indica que los gastos financieros no son excesivos en base a las ventas.

- **Ratios de Rentabilidad**

Tabla 4.10: Análisis de las Razones de Rentabilidad

Razones	Fórmulas	2012	2013	2014
Rendimiento sobre la Inversión o sobre Activos Totales (ROI)	Utilidad Neta	0,22	0,10	0,10
	Activo Total			
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta	0,44	0,22	0,23
	Patrimonio			
Margen de Utilidad Neta sobre las Ventas	Utilidad Neta	0,19	0,11	0,12
	Ventas			
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta	0,63	0,62	0,60
	Ventas			
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional	0,30	0,17	0,18
	Ventas			

Elaborado por: Las autoras

Rendimiento sobre la Inversión o sobre Activos Totales (ROI): el rendimiento global que genera la utilidad neta sobre la inversión en los activos ha venido disminuyendo, lo cual indica que no ha generado productividad de sus activos. La empresa pierde rentabilidad de su activo.

Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE): se puede constatar que el ROE de esta empresa disminuye, nos indica que los funcionarios no generan tanta inversión en la empresa para obtener utilidades.

Margen de Utilidad Neta sobre las Ventas: este ratio ha caído debido a causa de una menor rotación en el activo y del margen de ventas. Para aumentarlo, la empresa deberá crear estrategias para aumentar los ingresos por ventas o reducir los costos o el nivel de activos, así el ratio aumentará, logrando obtener una mayor utilidad neta por cada dólar de ventas.

Margen de Utilidad Bruta: este ratio ha disminuido pero en un mínimo porcentaje, lo cual indica que la empresa genera menos utilidad bruta en base al nivel de ventas. Esto se puede explicar a que los costos de ventas aumentaron en mayor proporción de lo que aumentaron los ingresos por ventas, lo que genera que la utilidad bruta disminuya. La empresa debería administrar mejor sus costos y aumentar sus ventas para optimizar el nivel de este ratio.

Margen de Utilidad Operacional: al igual que el ratio anterior, este ratio disminuye debido a que el aumento en los costos y gastos ha sido mayor que el aumento en las ventas, lo que produce una disminución en la utilidad operacional.

4.4.4 Conclusiones del análisis financiero

En base a los resultados obtenidos en los tres análisis financieros anteriormente detallados, llegamos a las siguientes conclusiones generales en cuanto al área financiera de la empresa THYAL S.A.

Fortalezas

- La deuda de largo plazo excede a la deuda de corto plazo, lo cual indica que la empresa ha tenido una buena administración de la deuda en cuanto a plazo se refiere.

- La empresa no ha generado pérdidas pese a los excesivos Costos de Ventas y Gastos.
- Han reducido el exceso de Capital que no estaba generando la rentabilidad suficiente a la empresa.

Debilidades

- Exceso de Activo Circulante, la empresa debería evaluar la probabilidad de invertir el exceso de liquidez en proyectos de inversión, en bancos locales para ganar intereses de los mismos, en operaciones bursátiles.
- Los Ingresos por ventas aumentan en una cuantía menor de lo que aumentan los Costos de Ventas y los Gastos Generales, lo cual conlleva a una disminución de la Utilidad Bruta, Operativa y Neta en los años de análisis. La empresa debe crear estrategias que generen aumentos en los Ingresos por Ventas y disminuyan los Costos de Ventas y Gastos.
- La empresa paga a sus proveedores más rápido de lo que le cancelan la deuda sus acreedores, los directivos deberían tomar medidas de administración de periodos de cobro y de pago.

4.5 Matrices estratégicas

4.5.1 Matrices F.O.D.A. (cualitativo)

En este análisis se basa en los resultados encontrados en los tres análisis anteriores, de los cuales se identifica las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de THYAL S.A.

Estas serán analizadas mediante el uso de matrices, esto nos permitirá tener una mejor visualización de la información encontrada. En cada una de ellas se encontraran los resultados obtenidos en las encuestas, así como también la información de las Entrevistas no estructuradas a los Jefes de área.

Tabla 4.11: Matriz de Fortalezas

ETIQUETA	FORTALEZAS
F1	Los empleados no realizan actos forzados o en contra de la ley
F2	Los jefes de área no han tenido rotación desde el inicio de la empresa.
F3	La empresa maneja buenas relaciones con sus proveedores.
F4	Aseguran mantener buenas relaciones con sus clientes.
F5	La empresa utiliza contratos de venta legalizados en sus negocios
F6	La deuda de largo plazo excede a la deuda de corto plazo.
F7	La empresa no ha generado pérdidas pese a los excesivos Costos de Ventas y Gastos.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 4.12: Matriz de Oportunidades

ETIQUETA	OPORTUNIDADES
O1	Cuentan con sistemas tecnológicos para realizar sus actividades.
O2	Su página web muestra información actualizada de la empresa.
O3	Cuentan con una cartera de grandes clientes nacionales.
O4	Tienen años de experiencia en el mercado publicitario.
O5	Trabajan con personal capacitado para el cumplimiento de sus actividades.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 4.13: Matriz de Debilidades

ETIQUETA	DEBILIDADES
D1	No poseen misión, visión, valores u objetivos
D2	Un empleado no cuenta con los beneficios de ley
D3	No cuentan con Políticas Internas aplicables a sus procesos.

D4	Los empleados no reciben capacitaciones constantemente
D5	Los empleados no reciben ni horas extra ni suplementarias
D6	No existe estabilidad laboral
D7	No cuentan con un proceso de aprobación y selección de proveedores.
D8	No cuentan con un mecanismo Post venta para evaluar de la satisfacción de los clientes.
D9	Tienen exceso de Activo Circulante
D10	Los Ingresos por ventas aumentan en una cuantía menor de lo que aumentan los Costos de Ventas y los Gastos Generales.
D11	La empresa paga a sus proveedores más rápido de lo que le cancelan la deuda sus acreedores.
D12	La empresa no aprovecha la totalidad de sus activos para generar mayores volúmenes de ventas.

Elaborado por: Las autoras

Tabla 4.14: Matriz de Amenazas

ETIQUETA	AMENAZAS
A1	Gran número de competidores en el mercado local.
A2	Es una empresa poco reconocida en el mercado.
A3	Existen problemas organizacionales que pueden repercutir en las actividades de la empresa.
A4	No presenta expectativas de crecimiento de utilidades.
A5	La cultura organizacional de la empresa puede afectar su imagen en el mercado.

Elaborado por: Las autoras

4.5.2 Matriz EFI y EFE

• **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):** mediante esta matriz se puede evaluar, en base a ponderaciones cuantitativas, las Oportunidades y Amenazas externas de la organización. Se basó en las matrices del análisis FODA para aquello.

Tabla 4.15: Matriz EFE de THYAL S.A.

Factores determinantes	Peso (%)	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades			
Cuentan con la última tecnología del mercado para realizar sus actividades.	8%	3	0,24
Su página web muestra información actualizada de la empresa.	8%	2	0,16
Cuentan con una cartera de grandes clientes nacionales.	20%	3	0,60
Tienen años de experiencia en el mercado publicitario.	6%	3	0,18
Trabajan con personal capacitado para el cumplimiento de sus actividades.	10%	2	0,20
Amenazas			
Gran número de competidores en el mercado local.	20%	2	0,40
Es una empresa poco reconocida en el mercado.	5%	2	0,10
Existen problemas organizacionales que pueden repercutir en las actividades de la empresa.	5%	2	0,10
No presenta expectativas de crecimiento de utilidades.	10%	3	0,30
La cultura organizacional de la empresa puede afectar su imagen en el mercado.	8%	2	0,16
Total	100%		2,44

Observación: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 es la calificación superior, 3 es la respuesta que está por encima de la media, 2 es la respuesta media y 1 es la respuesta mala.

Elaborado por: Las autoras

Se puede notar que el resultado ponderado es 2,44, se encuentra por debajo de la media, lo que quiere decir que la empresa no está diseñando estrategias que le ayuden a aprovechar las oportunidades que tiene en el mercado ni tampoco está diseñando estrategias que le ayuden a defenderse de las amenazas existentes en el mismo, por ejemplo, como amenaza más fuerte el gran número de competidores existentes y no se preocupan por diseñar estrategias que los hagan reconocibles en el mercado.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):** mediante esta matriz podremos evaluar, en base a ponderaciones cuantitativas, las Fortalezas y Debilidades internas de la organización. Nos basaremos en los puntos más relevantes de las matrices del análisis FODA para aquello.

Tabla 4.16: Matriz EFI de THYAL S.A.

Factores determinantes	Peso (%)	Calif.	Peso Ponderado
Fortalezas			
Los Jefes de área de han tenido rotación	3%	1	0,03
Los empleados no reaalizan actos forzados o en contra de la ley	3%	1	0,03
La empresa maneja buenas relaciones con sus proveedores	5%	2	0,10
La empresa maneja buenas relaciones con sus clientes	5%	2	0,10
La empresa pacta negocios bajo contratos de venta legalizados	3%	3	0,09
La deuda a largo plazo excede a la de corto plazo	5%	3	0,15
La empresa no ha generado pérdidas contables.	6%	3	0,18
Debilidades			
No poseen misión, visión u objetivos	10%	2	0,20
No cuentan con Políticas ni Manuales Internos	10%	3	0,30
Los empleados no reciben todos los beneficios que exige la ley	5%	3	0,15
No existe estabilidad laboral	5%	2	0,10
No cuentan con un Mecanismo de Selección de Proveedores	10%	1	0,10
No cuentan con un Mecanismo Post-Venta	10%	1	0,10
Tienen exceso de liquidez	6%	3	0,18
Los costos y gastos aumentan mas que los ingresos por ventas	9%	2	0,18
La empresa paga más rápido a sus proveedores ,que lo que cobra a sus acreedores	5%	2	0,10
Total	100%		2,09

Observación: Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 es la calificación superior, 3 es la respuesta que está por encima de la media, 2 es la respuesta media y 1 es la respuesta mala.

Elaborado por: Las autoras

La respuesta total ponderada es de 2,09, esta se encuentra por debajo de la media, lo cual indica que la empresa no está creando estrategias para superar sus debilidades o aprovechar sus fortalezas dentro de la organización. La administración de THYAL S.A., muestra poco interés por analizar otro tipo de factores que no influyan en el aumento de los ingresos o utilidades de la empresa, esta es una de las principales causas por las cuales la empresa no ha podido pasar el proceso de auditoria externa, si los altos directivos no denotan interés en mejorar los procesos y la cultura de la

empresa, los empleados tampoco lo van a hacer y por ende no van a lograr disuadir de lo contrario a los auditores.

4.6 La cadena de valor

Mediante a lo que se denomina cadena de valor se efectúa una desegregación de la organización de sus actividades básicas, con esto lo que se pretende identificar y valorar los procesos y actividades que agregan valor al servicio o producto final y que constituyen su estructura de costo.

En este ítem se analizará los procesos que añaden valor a THYAL S.A. los cuales están diseñados bajo el esquema definido en la Ilustración 2.5, detallando las actividades primarias y de apoyo con las que cuenta la empresa.

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS:** Se refiere a aquellas actividades que mantiene directa relación con la prestación del servicio que brinda THYAL S.A. De las cuales se puede clasificar en las siguientes actividades.

1. Logística de entrada:

Recepción de la Materia Prima y suministros.- Luego que la gerencia aprueba el requerimiento hecho por el departamento de compras este se contacta directamente con el proveedor el cual es el responsable de llevar la orden de compra hasta la bodega de la empresa y proporcionar al jefe de compras la factura que incluye el costo de transporte. Todo esto se da luego de que el asistente de bodega haya realizado la correcta verificación del pedido y proporciona el documento de entrada a bodega, por ende tanto factura como la ficha de entrada.

No poseen una planificación de horarios de recepción de la materia prima. El documento de orden de entrada de materia prima incluye:

- Fecha y Hora
- Número de Factura
- Detalle de la materia prima
- Cantidad
- Estado
- Firma del proveedor

- Firma del jefe de compras.

Devolución de la materia prima y suministros: Se la realiza al momento de la recepción ya que por ende existe una revisión por parte del asistente de bodega y si encuentra en mal estado lo devuelve al proveedor instantáneamente.

Almacenaje de la materia prima y suministros: El asistente de bodega coloca la materia prima en bodega y mediante una base en Excel lleva el registro de lo que mantiene en su custodio y conforme va proporcionando los materiales al departamento de fabricación va dando de baja la materia prima y cuando el departamento de fabricación requiere dicha materia prima lo solicita directamente a bodega, mientras tanto el asistente de bodega registra en su cuadernillo de orden de salida del requerimiento.

El documento de orden de salida incluye:

- Fecha y hora
- Detalle de la materia prima
- Cantidad
- Firma a quien se la entrega.

2. Operaciones: La empresa THYAL S.A., como se ha indicado brinda servicio de alquiler de espacios publicitarios, fijas y móviles. De acuerdo al requerimiento del cliente muchas veces sólo consiste en diseñar la publicidad y solicitar a al proveedor la impresión del mismo y se proceda tal como se ha mencionado en la logística de entrada y este se mantiene en bodega hasta cuando sea el momento de instalarlo en el espacio publicitario contratado.

Pero si el requerimiento del cliente es implementar la valla publicitaria en una nueva ubicación, el departamento de fabricación procede a la elaboración infraestructura metálica de la valla a otra empresa relacionada, todo el material solicitado previamente a bodega envían hacia el taller donde receptan el material y firmar la orden de entrega del mismo y de ahí proceden a la elaboración y luego estos envían tanto la factura por costo de la elaboración de la valla como la infraestructura a la de bodega de THYAL S.A., o lo envían la infraestructura al lugar acordado.

3. Logística de salida: se lleva a bodega la orden de salida del producto terminado donde indica que producto y la ubicación del lugar donde se lo va instalar y que personal está responsable de la instalación.

4. Marketing y Ventas:

- **Precio:** no tan bajo en comparación a sus principales competidores.
- **Producto:** vallas hechas de material de lona, plástico no tóxico, gran variedad.
- **Plaza o distribución:** empresas nacionales y multinacionales del territorio ecuatoriano. Canal indirecto.
- **Promoción:** no desarrollada. THYAL S.A., a pesar que es una empresa con trayectoria el método de publicidad que manejan además de la página web es que cuando elaboran el diseño de la valla este incluye en la misma una pequeña publicidad de la empresa, a su vez como el gerente mantiene una cartera amplia de contactos el mismo por medio de sus promotores de ventas se ponen contacto con las empresa.

5. Servicio: La empresa no posee un sistema de servicio postventa la única forma que atienden dichas quejas o sugerencias por parte del cliente es por vía mail. En el contrato del servicio ofrecen las respectivas garantías.

Ilustración 4.32: Resumen de actividades primarias de THYAL S.A.

<p>Logística Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recepción de la Materia prima y suministros • Almacenamiento y control de Inventario. • Despacho de la materia prima al departamento de fabricación • Retorno de materiales defectuosos al proveedor. • Recepción de los pedidos. • Recepción de documentos de forma de pago.
<p>Operaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Elaboracion de la infraestructura de la valla • Inspección de calidad
<p>Logística externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • Almacenamiento a bodega consultar fecha de contrato para la instalacion • Procesamiento y movilizacion del pedidos. • Instalacion del pedido lugar contratado o donde a requerido el cliente
<p>Marketing y ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio • producto • Plaza • Promoción
<p>Servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen garantías a los clientes. • Atiende via mail las opiniones del cliente sobre el servicios

Fuente: (Jefe Contable & Asistente Contable, 2015)

Elaborado por: Las autoras

- **ACTIVIDADES DE APOYO:** estas definen las actividades de apoyo gestionadas por todos los miembros de la empresa
1. **Aprovisionamiento:** THYAL S.A. no cuenta con un mecanismo de Selección y Aprobación de Proveedores con el que puedan analizar calidades, precios y plazos de pago de las materias primas.
 2. **Desarrollo tecnológico:** para ofrecer su servicio, la empresa utiliza un sistema de instalación que incluye los materiales tecnológicos necesarios y exigidos en el mercado. También para el manejo de las actividades internas son manejadas bajo softwares especializados, inclusive, la administración de la empresa se encuentra

en el proceso de adaptación de un nuevo software contable más didáctico para el mejor cumplimiento de sus actividades.

3. **Gestión de Recursos Humanos:** en THYAL S.A. solo existe una persona bajo el cargo de asistente de Recursos Humanos, pero, según declaraciones de su Jefe inmediato, esta persona no cuenta con las aptitudes necesarias para cumplir de maneja idónea sus actividades. La asistente de Recursos Humanos no puede desempeñar sus actividades sin la supervisión inmediata de sus superiores, inclusive varios de los errores cometidos en las auditorias se deben a que esta persona no revisa de manera anticipada el cumplimiento de los requisitos por parte de los auditores ni la revisión las actividades aprobadas por la gerencia para dar cumplimiento de las mismas, tampoco existen propuestas de su parte para mejoras organizacionales de la empresa. Podemos decir que la gestión de recursos humanos de la empresa es muy débil debido a la ineficacia de los encargados.
4. **Infraestructura de la empresa:** como notamos en la sección 4.1.2.1 la estructura organizacional de la empresa no es la adecuada ni las funciones realizadas por los que la conforman. Existe un nombramiento de cargos, pero las funciones que realizan no conciernen a dicho cargo, la gerencia delega funciones dependiendo de su criterio y de la confianza generada por su personal para que se puedan cumplir a cabalidad las actividades solicitadas.

4.7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos competidores:** el mercado de las vallas publicitarias ha generado un crecimiento, llegando a USD 24,9 millones² en el último año, lo cual genera que este se convierta en un mercado atrayente para nuevos competidores, sin embargo, en este mercado se encuentran gran cantidad de fuertes competidores que llevan años de trayectoria en el negocio de las vallas publicitarias, como pudimos apreciar en la sección 4.1.3 donde dábamos referencia a los principales competidores de THYAL S.A.

² “La inversión en radio creció, llegando a USD 54,7 millones, y en vallas en la vía pública, con USD 24,9 millones.” Fuente: (Revista Líderes, 2015)

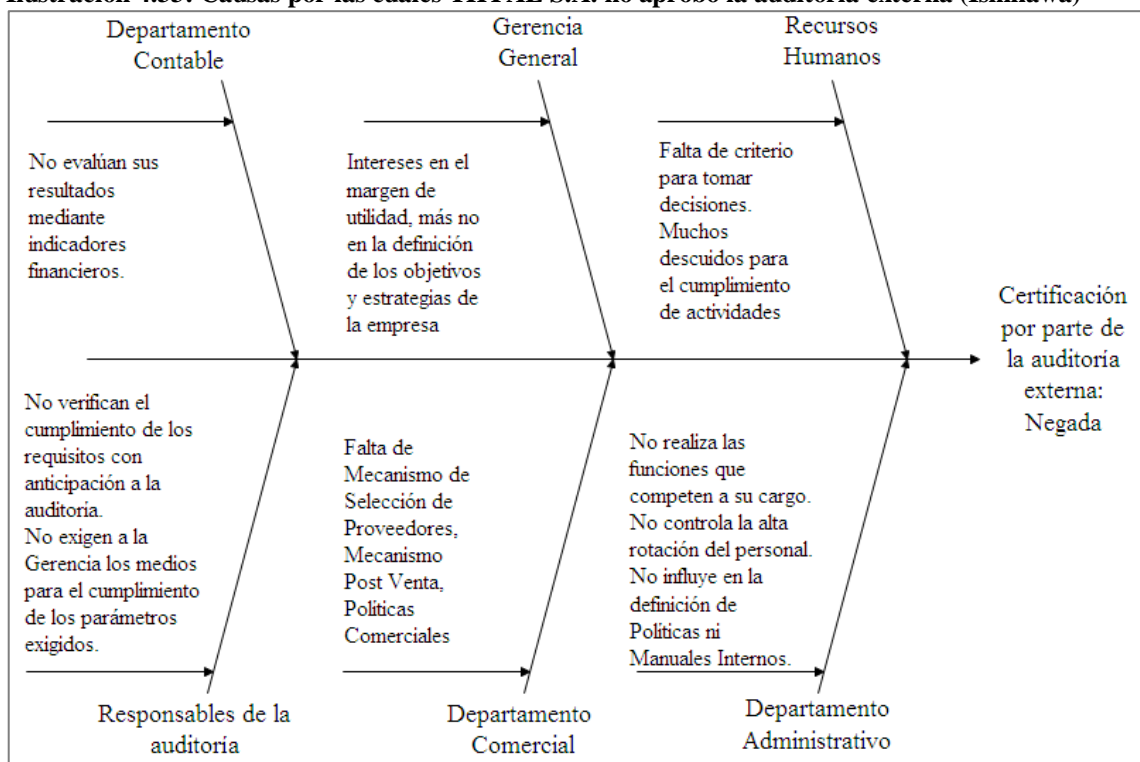
- **La rivalidad entre los competidores:** La competencia de THYAL S.A. está fuertemente establecida en las principales avenidas de Guayaquil y esta a su vez deja su distintivo con los números de contratación de la empresa al pie de su trabajo, lo cual no hace THYAL S.A. Esa es una ventaja que ha aprovechado la competencia.
- **Poder de negociación de los proveedores:** La empresa trabaja con proveedores fijos, incluso su más fuerte proveedor es una empresa relacionada y con los demás proveedores de insumos mantiene buenas relaciones de negociación. Por otra parte las principales herramientas para entregar su servicio final, no son de difícil acceso, al contrario son herramientas de uso general y de libre negociación en el mercado local.
- **Poder de negociación de los clientes:** en cuanto a los clientes, este es un gran desafío para la empresa, ya que su target son empresas muy grandes que exigen que sus procesos sean acorde a la imagen que tanto les ha costado mantener en el mercado y para ello proceden a realizar auditorías para verificar dichos procesos. Pero THYAL S.A., al querer acceder a su cartera de proveedores, le es difícil ya que no cumple con los requisitos establecidos por las compañías auditoras.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** en cuanto a los sustitutos existentes más fuertes que operan en esta industria tenemos la televisión, la radio, la prensa, escrita y los medios online. Según estudios de Interactive Advertising Bureau (IAB Ecuador) la publicidad internauta se está fortaleciendo en el Ecuador³ lo cual puede afectar al negocio de la publicidad en exteriores, ya que esta no tendría el impacto generado en las redes sociales. Este sería una de las principales amenazas de sustitutos de THYAL S.A.

³ “Un estudio elaborado por Interactive Advertising Bureau (IAB) en el país muestra el nuevo comportamiento del internauta ecuatoriano... El documento indica, por ejemplo, que 9 de cada 10 internautas ecuatorianos intervienen en redes sociales y que, en promedio, un navegante participa en cuatro redes sociales. Además, señala que el 60% de los usuarios ecuatorianos de redes sociales sigue a un promedio de 4,3 marcas.” Fuente: (Revista Líderes, 2015)

4.8 Diagrama de causa y efecto

Finalmente en un diagrama de Ishikawa podremos resumir las causas de carácter general que le han impedido a la empresa obtener la certificación por parte de los auditores externos para verificar el correcto cumplimiento de los procesos que maneja la empresa. Nos basaremos en las opiniones vertidas en la Entrevista no Estructurada así como los resultados de los análisis anteriores.

Ilustración 4.33: Causas por las cuales THYAL S.A. no aprobó la auditoria externa (Ishikawa)



Elaborado por: Las autoras.

Los departamentos de la empresa no se preocupan en llevar un orden en el cumplimiento de funciones o procedimientos exigidos por los auditores externos, consecuentemente los auditores no les han concedido la certificación de procesos, por lo cual no consiguen acceder a la cartera de proveedores de las grandes empresas multinacionales. (Jefe Contable & Asistente Contable, 2015)

CAPITULO V

5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

En el capítulo anterior se procedió a realizar el diagnóstico de las áreas Legal y Organizacional; Comercial y Financiera, en las cuales se identificó tanto factores positivos como negativos de la empresa. En este capítulo el objetivo es diseñar un Plan Estratégico de Mejora, el cual servirá a la empresa de directriz para que la Gerencia General pueda dar solución a los problemas encontrados y, de esa manera, puedan obtener la certificación de la auditoria externa.

Se basó en el esquema de la Planeación Estratégica, el cual consideramos adecuado para el cumplimiento de los objetivos (ver Ilustración 2.9). También se aplicará la metodología del Balanced Scorecard para medir el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico.

5.1 Visión propuesta

“Ser reconocidos a nivel nacional por la innovación, calidad, rapidez y garantía ofrecida en nuestro productos y servicios, por la calidad humana y profesional de nuestro capital humano, y por nuestra contribución a la sociedad”.

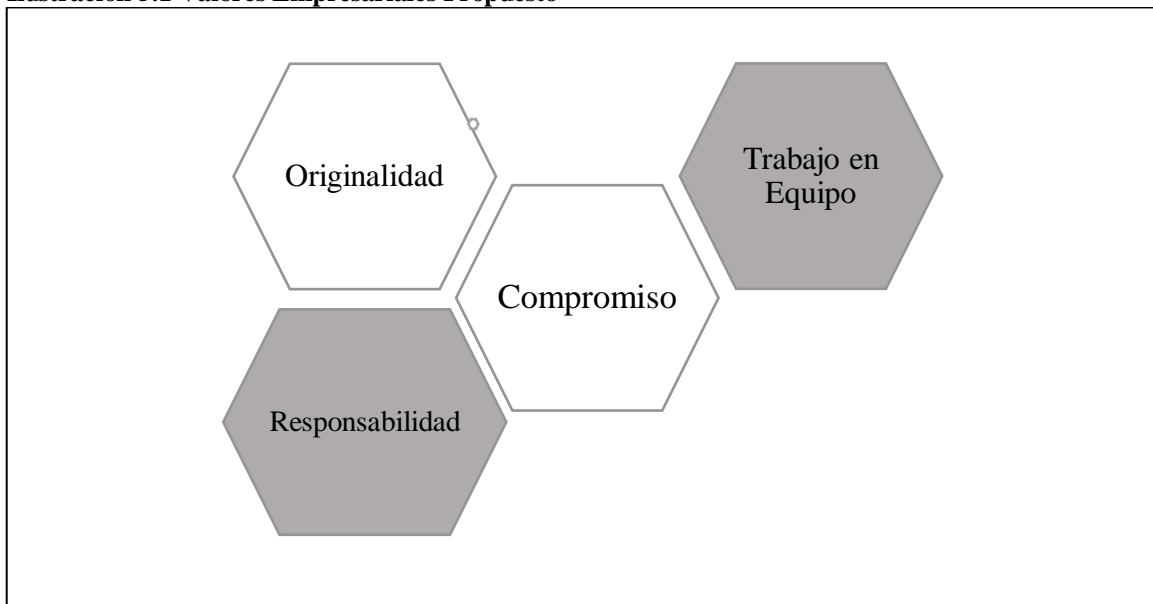
5.2 Misión propuesta

“Brindar a nuestros clientes productos y servicios de calidad, rapidez, y garantía, ofreciéndoles alternativas y estrategias innovadoras de publicidad que exige el mercado”.

5.3 Valores empresariales propuestos

Más allá de nuestra actividad comercial como empresa prevalecen nuestros valores y principios básicos por el cual se cimienta nuestra actividad.

Ilustración 5.1 Valores Empresariales Propuesto



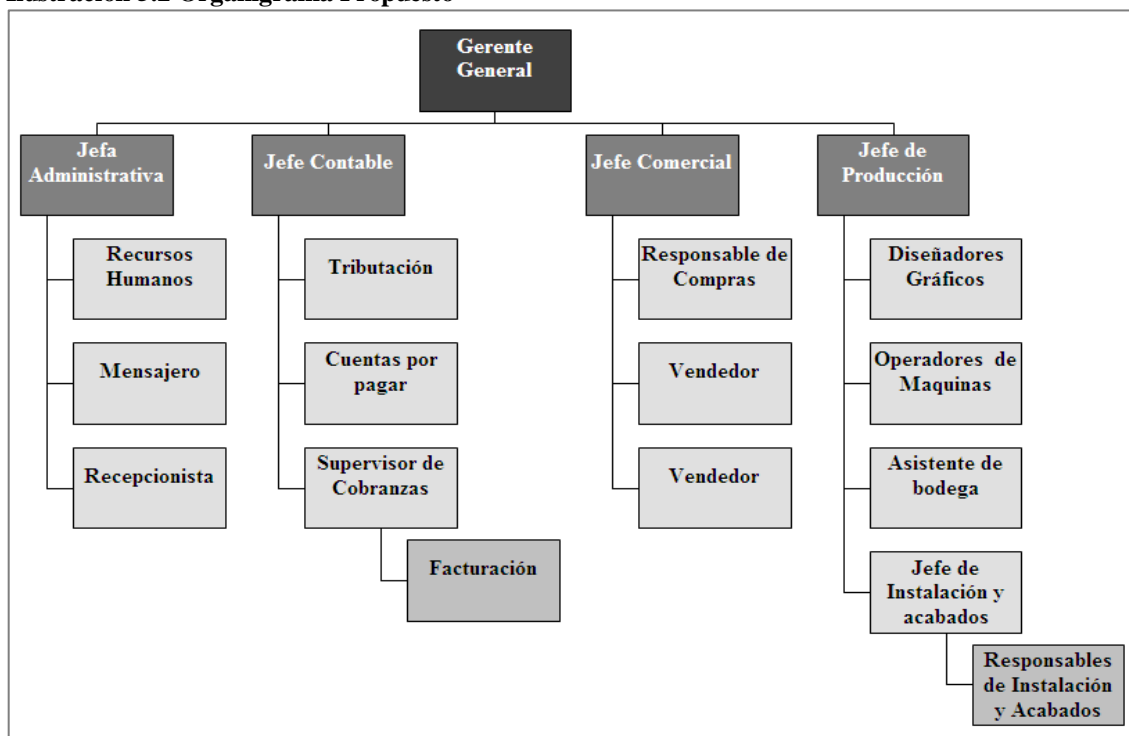
Elaborado por: Las autoras

- *Originalidad, creatividad e innovación:* Son las herramientas fundamentales para satisfacer la necesidad de nuestros clientes y expresarlas de forma única mediante esquemas no tradicionales.
- *Compromiso:* Asumimos necesidades de nuestro cliente como parte de nosotros a tal manera de lograr su satisfacción y conseguir el éxito total.
- *Responsabilidad:* Con clientes y proveedores cumplimos eficaz y eficientemente con las obligaciones adquiridas.
- *Trabajo en equipo:* Comunicación continua y colaboración de cada departamento conocimientos e ideas para cumplir con las metas fijadas por la empresa.

5.4 Organigrama propuesto

El organigrama propuesto para la empresa asigna, de manera adecuada, los sub cargos asignados para su supervisión de los Jefes de cada área. La descripción del organigrama se detalla a continuación de la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**

Ilustración 5.2 Organigrama Propuesto



Elaborado por: Las autoras

Se mantiene como cabeza al Gerente General, quien es responsable de mantener contacto y coordinación con todos los jefes de área así como sus subordinados, todas las decisiones tomadas y ejecutadas dentro de la organización deben pasar por la aprobación y supervisión de él. Es la persona encargada de hacer que sus empleados vean sus objetivos como él los ve para llegar a una misma meta.

Después de la Gerencia General, los cargos siguientes están representados por las Jefaturas de cada departamento como son Administrativo, Contable, Comercial y de Producción.

El departamento Administrativo es el encargado de la supervisión de las actividades gestionadas por Recursos Humanos, además de las actividades de Mensajería y Recepción. Este es responsable de actividades como: Supervisión y elaboración de documentación interna de la empresa, responsable de los procesos de auditoría externa, manejo y evaluación de la cultura organizacional de la empresa, entre otras actividades solicitadas por la Gerencia.

El área Contable, como su nombre lo indica, es la encargada de llevar un correcto manejo de la contabilidad de la empresa, basándose en la normativa tributaria y

financiera vigente en la legislación ecuatoriana. Esto es posible gracias al coordinado trabajo de todo el departamento, sus conocimientos y dedicación logran que la empresa pueda lograr los resultados financieros deseados.

El área Comercial es la encargada de las relaciones entre los proveedores y clientes, gracias a la correcta gestión de esta área, la empresa puede darse a conocer en el mercado por la calidad de sus productos y servicios, así como el trato con los clientes y proveedores. La persona responsable de Compras debe remitirse directamente con el Jefe Comercial para la correcta gestión de sus actividades.

Finalmente, el área de Producción es la encargada de la elaboración del producto o servicio final, basándose en los parámetros indicados por el departamento Comercial, quien es el encargado de receptor las peticiones del cliente.

5.5 Estrategias del Balanced Scorecard

En la metodología aplicada en el BSC se encuentran cuatro perspectivas en las cuales basaremos las estrategias del plan, estas perspectivas son: Financiera, de Clientes y Proveedores, Interna; y de Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 5.1: Estrategias propuestas y sus perspectivas

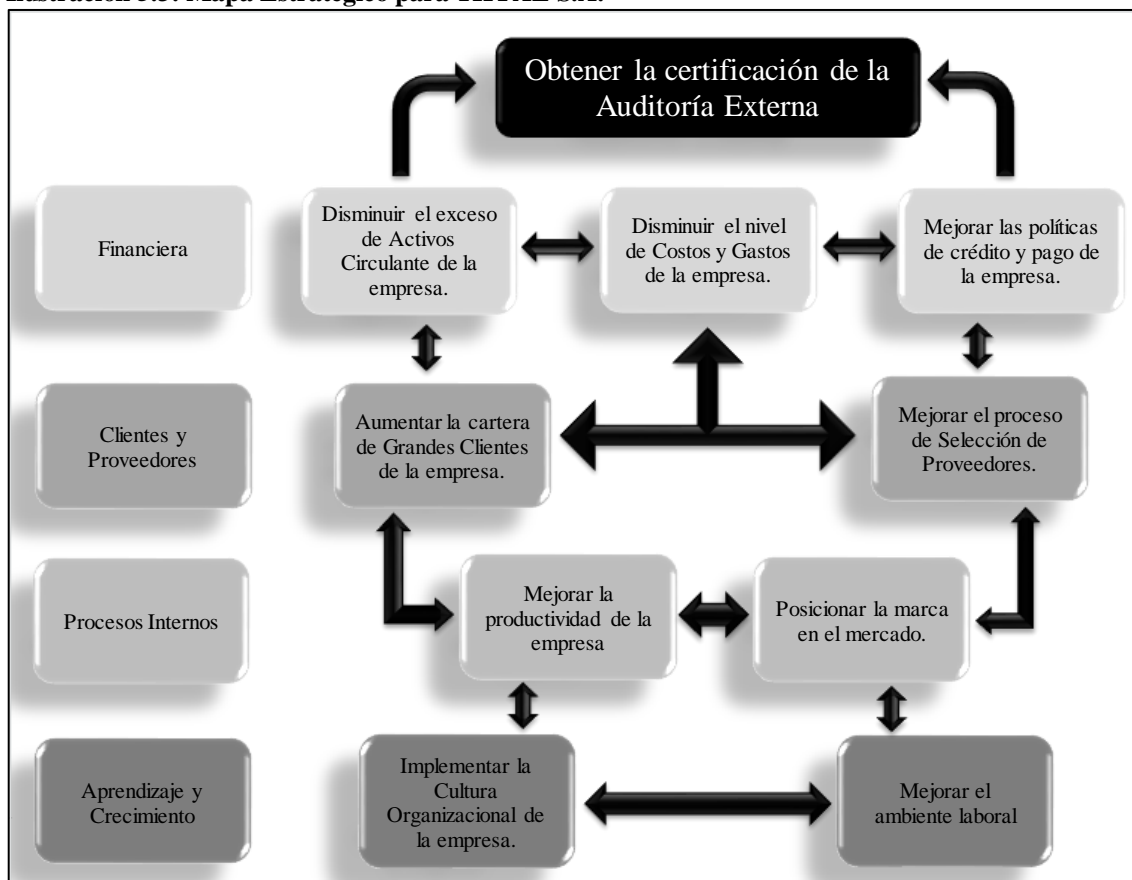
Nº	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA			
		Financiera	Clientes y Proveedores	Internas	Aprendizaje y Crecimiento
1	Disminuir el exceso de Activos Circulante de la empresa	X			
2	Disminuir el nivel de Costos y Gastos de la empresa.	X			
3	Mejorar las políticas de crédito y pago de la empresa.	X			
4	Aumentar la cartera de Grandes Clientes de la empresa.		X		
5	Mejorar el proceso de Selección de Proveedores		X		
6	Mejorar la productividad de la empresa			X	
7	Posicionar la marca en el mercado			X	
8	Implementar la Cultura Organizacional de la empresa.				X
9	Mejorar el ambiente laboral				X

Elaborado por: Las autoras

5.6 Mapa estratégico

Las estrategias propuestas para la organización están representadas en el siguiente mapa estratégico, las cuales servirán para cumplir con el propósito de obtener la certificación de la auditoría externa para que THYAL S.A., pueda ser proveedor de grandes empresas nacionales y multinacionales.

Ilustración 5.3: Mapa Estratégico para THYAL S.A.



Elaborado por: Las autoras

5.7 Objetivos estratégicos del BSC

Los objetivos estratégicos mostrados a continuación están adaptados en base a las cuatro perspectivas del BSC: Financiero, Clientes, Internas; de Aprendizaje y Crecimiento.

5.7.1 Perspectiva financiera

Tabla 5.2: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Financiera	Disminuir el exceso de Activos Circulante de la empresa	OE1. Reducir el ratio de prueba ácida a un rango de 1,5 y 2 mediante la inversión del excedente en depósitos a plazo fijo.
		OE2. Obtener una rentabilidad del 80% de activos líquidos mediante la inversión el excedente de liquidez en depósitos de plazo fijo
	Disminuir el nivel de Costos y Gastos de la empresa.	OE3. Reducir los Costos de ventas de la empresa a un rango del 28% y 33% de las ventas mediante el uso del sistema de selección y aprobación de proveedores, que permitirá negociar los precios con los actuales y nuevos proveedores.
		OE4. Reducir los Gastos Administrativos de la empresa a un rango del 28% y 33% de las ventas mediante la creación de un Plan de Ahorro Interno de Control de Gastos.
	Mejorar las políticas de crédito y pago de la empresa.	OE5. Incrementar el periodo promedio de pago a 60-90 días mediante el acuerdo de mejores condiciones de pago con los proveedores actuales, o la búsqueda de nuevos proveedores.
		OE6. Reducir el periodo promedio de cobro a 30-45 días mediante nuevos acuerdos de plazos con los clientes basándose en el monto y frecuencia de compra de los mismos.

Elaborado por: Las autoras

5.7.2 Perspectiva de clientes y proveedores

Tabla 5.3: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Clientes y Proveedores del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Clientes y Proveedores	Aumentar la cartera de Grandes Clientes de la empresa.	OE7. Aumentar en 60% la cartera de grandes clientes mediante la implementación de políticas y procesos exigidos por la auditoría externa para calificar al proceso de Selección de Proveedores de dichas empresas.
	Mejorar el proceso de Selección de Proveedores	OE8. Diversificar la cartera de proveedores actual mediante el incremento del 40% en convenios con nuevos proveedores, basándose en el programa de Aprobación y Selección de Proveedores implementado.

Elaborado por: Las autoras

5.7.3 Perspectiva interna

Tabla 5.4: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Procesos Internos	Mejorar la productividad de la empresa	OE9. Seleccionar el personal mediante implementación de procesos modernos de reclutamiento.
		OE10. Optimizar las labores mediante la implementación un Manual de Funciones que permitan evaluar el desempeño
		OE11. Diseñar un Plan de Capacitaciones al Personal mediante la evaluación de las actividades de realizadas por el personal y la evaluación de sitios adecuados de capacitación para el personal, aumentando las capacitaciones en un 50%
	Posicionar la marca en el mercado	OE12. Mejorar los métodos de Publicidad y Promoción de la empresa mediante un aumento del 50% en campañas publicitarias de la empresa,

Elaborado por: Las autoras

5.7.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 5.5: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar la Cultura Organizacional de la empresa.	OE13. Promover la ideología de la empresa (Misión, Visión y Valores) mediante la creación de programas de cultura organizacional que promuevan valores, hábitos, compromiso y promuevan el aumento de la satisfacción del trabajador en un 80%
	Mejorar el ambiente laboral	OE14. Promover la unión e integración del personal mediante la creación de eventos como olimpiadas, integración anual.
		OE15. Motivar al empleado a ser lo más productivo posible mediante la creación de un sistema de incentivos así como bonos, comisiones, reconocimientos entre otros
		OE16. Disminuir la rotación del personal en el área de mantenimiento en 90% mediante fijación contratos a mayor plazo e incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la organización

Elaborado por: Las autoras

5.8 Matriz de indicadores

Se ha definido tanto indicadores financieros como no financieros para el correcto monitoreo de los objetivos estratégicos planteados, estos también han sido clasificados en base a las perspectivas anteriores, definiendo para cada indicador lo siguiente:

- **Indicador:** se refiere al nombre del indicador, ya sea financiero o no financiero. Este dependerá del objetivo estratégico a monitorear.
- **Fórmula De Cálculo:** indica la fórmula de cálculo matemático del indicador.
- **Análisis del indicador:** es una pequeña descripción del objetivo del indicador.
- **Meta:** se refiere al valor numérico que deseamos alcanzar en un tiempo determinado para el indicador.
- **Umbral:** indica el rango de desempeño del indicador, donde:

Tabla 5.6: Metodología de los umbrales

Correcto		La estrategia se cumplió por encima del umbral esperado
Regular		La estrategia se cumplió en un nivel aceptable del umbral esperado
Alerta		La estrategia no se cumplió, se debe evaluar y rediseñar la estrategia

Elaborado por: Las autoras

- **Frecuencia:** indica el periodo de tiempo en el cual se espera que el indicador sea monitoreado.
- **Responsable:** se refiere a la asignación de una persona o departamento de la empresa, el cual será encargado de la revisión y control de los indicadores definidos.

A continuación se muestra la matriz de indicadores del BSC, en la cual consta lo descrito anteriormente.

Tabla 5.7: Indicadores de Gestión del Plan Estratégico

MATRIZ DE INDICADORES							
NºOE	INDICADOR	FÓRMULA DE CÁLCULO	ANÁLISIS DEL INDICADOR	META	UMBRAL	FRECUENCIA	RESPONSABLE
OE1	Prueba ácida/razón rápida	$\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$	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. Con ello se reduce el nivel de liquidez en un 60%.	1,5 - 2	Trimestral	Dpto. Contable
					[1,4 - 1,5)		
					<1,4 y >2		
OE2	Ratio de utilidad neta sobre excedente de liquidez a invertir	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Monto de inversión}}$	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. Contable
					[50%-80%)		
					<50%		
OE3	Evolución de los costos de ventas	$\frac{\text{Costos de ventas}_{n+1}}{\text{Costos de ventas}_n}$	Evalúa el crecimiento o decrecimiento de los Costos de ventas en un tiempo determinado	Los Costos de Ventas deberán representar aproximadamente entre 28% y 33% de los Ingresos por Ventas.	[28% - 33%)	Trimestral	Dpto. Contable
					[33% - 35%)		
					<28% y >35%		
OE4	Evolución de los gastos administrativos	$\frac{\text{Gastos Administrativos}_{n+1}}{\text{Gastos Administrativos}_n}$	Evalúa el crecimiento o decrecimiento de los Gastos Administrativos en un tiempo determinado	Los Gastos Administrativos deberán representar aproximadamente entre 28% y 33% de los Ingresos por Ventas.	[28% - 33%)	Trimestral	Dpto. Contable
					[33% - 35%)		
					<28% y >35%		
OE5	Ratio de plazo de pago	$\frac{\text{Gastos Administrativos}_{n+1}}{\text{Gastos Administrativos}_n}$	Evalúa en cuantos días la empresa liquida sus deudas con sus proveedores.	Este indicador se deberá encontrar en un rango de 60 y 90 días	[60-90) días	Trimestral	Dpto. Contable y Dpto. Comercial
					[50 - 60) días		
					<50 días		
OE6	Periodo promedio de cobranza	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas Anuales}}$	Evalúa en cuantos días la empresa cobra a sus acreedores	Este indicador se deberá encontrar en un rango de 30 y 45 días	[30-40) días	Trimestral	Dpto. Contable y Dpto. Comercial
					[40 - 50) días		
					>50 días		

OE7	Ratio de nuevos clientes	$\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total de clientes del periodo}} * 100$	Evalúa el porcentaje de nuevos clientes captados en un periodo determinado	Este indicador deberá ser mayor a 60%	>60%	Semestral	Dpto. Comercial
					[50% - 60%)		
					<50%		
OE8	Ratio de nuevos proveedores	$\frac{\text{Nuevos proveedores}}{\text{Total de proveed. del periodo}} * 100$	Evalúa el porcentaje de incremento de nuevos convenios con proveedores para tener más opciones de producto y precios.	Este indicador deberá ser mayor a 40%	>40%	Semestral	Dpto. Comercial
					[30% - 40%)		
					<30%		
OE9	Ratio de nuevo personal cualificado	$\frac{(\# \text{ de nuevos empleados cualificados})}{(\# \text{ de nuevos empleados del periodo})}$	Refleja el porcentaje de nuevos empleados que cumplen con los requerimientos de la empresa sobre el total de nuevos empleados	Mientras más alto sea este indicador mucho mejor. Este indicador deberá ser mayor al 80%	>80%	Semestral	Jefe de cada dpto.
					[60%-80%)		
					<60%		
OE10	Evaluación de desempeño	$\frac{(\# \text{ de objetivos cumplidos})}{(\# \text{ de objetivos establecidos})}$	Evalúa si los objetivos mensuales establecidos por cada jefe departamental a cada uno de su personal a cargo son cumplido en su totalidad	Mientras más alto sea este indicador mucho mejor. Este indicador deberá ser mayor al 90%	>90%	Mensual	Jefe de cada dpto.
					[70%-90%)		
					<70%		
OE11	Nivel de capacitaciones	$\frac{(\# \text{ de capacitaciones realizadas})}{(\# \text{ de capacitaciones planificadas})}$	Mide el porcentaje en que se está cumpliendo el programa de capacitación planificado	Aumentar el número de capacitaciones al personal a 80% mediante la aprobación de un plan de capacitación	>80%	Semestral	Recursos Humanos
					[60%-80%)		
					<60%		
OE12	Efectividad en promociones	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Gastos de Publicidad}}$	· Medir la eficacia global el impacto que ha dado las campañas publicitarias en el reforzamiento de la imagen de empresa.	Aumentar este ratio en 50%	>50%	Anual	Dpto. Comercial
					[30% - 50%)		
					<30%		

OE13	Satisfacción del trabajador	$(\# \text{ Trabajadores satisfechos con el ambiente laboral}) / (\# \text{ Total de trabajadores}) * 100$	Evalúa el porcentaje en que el personal se encuentra conforme con lo ideología organizacional promovida	Mientras más alto sea este indicador mucho mejor. Este indicador deberá ser mayor al 80%	>80%	Trimestral	Recursos Humanos
					[60%-80%)		
					<60%		
OE14	Integración del personal	$(\# \text{ Total eventos realizados}) / (\# \text{ Total eventos planificado}) * 100$	Mide el porcentaje en que se está cumpliendo los eventos integración	Aumentar el número de eventos programados de integración a un 80%	>80%	Semestral	Recursos Humanos
					[60%-80%)		
					<60%		
OE15	Incentivos	$(\# \text{ Incentivos otorgados}) / (\# \text{ Incentivos planificados}) * 100$	Mide el porcentaje en que se está cumpliendo con el programa de incentivos al personal	Aumentar el número incentivos al personal a un 80%	>80%	Semestral	Recursos Humanos
					[60%-80%)		
					<60%		
OE16	Tasa de despidos	$(\text{Salidas por despido}) / (\text{Total de trabajadores del periodo}) * 100$	Evalúa el porcentaje en que el personal ha sido despedido	Disminuir este ratio en un 90%	>90%	Semestral	Recursos Humanos
					[70%-90%)		
	Tasa de renuncias voluntarias	$(\text{Salidas por renuncia voluntaria}) / (\text{Total de trabajadores del periodo}) * 100$	Evalúa el porcentaje en que el personal ha dejado de prestar sus servicios a la empresa por voluntad propia	Disminuir este ratio en un 90%	<70%	Semestral	Recursos Humanos

Elaborado por: Las autoras

CAPITULO VI

6 RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

En este capítulo se identificará que posibles riesgos afectarían el cumplimiento de los objetivos definidos en el Plan Estratégico propuesto para THYAL S.A.

6.1 Matriz de riesgo

Los riesgos serán presentados mediante una matriz de riesgo, la cual está estructurada de la siguiente forma:

- **Objetivo Estratégico:** definidos en el capítulo anterior en base a las cuatro perspectivas del BSC.
- **Riesgo:** orientados a que no se cumpla el Plan Estratégico, son posibles eventos hipotéticos que impiden el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
- **Probabilidad de Ocurrencia:** es la probabilidad asociada a que el riesgo planteado ocurra.
- **Impacto Potencial:** es la afectación cuantitativa medida en escala de Likert, donde 1 significa que de ocurrir el riesgo planteado no generará un impacto significativo en las actividades de la empresa; una media de 5 significa que de ocurrir el riesgo planteado generará un impacto relativamente significativo en las actividades de la empresa; y 10 significa que de ocurrir el riesgo planteado generará un alto impacto en las actividades de la empresa.
- **PO*IP:** es la multiplicación entre la Probabilidad de Ocurrencia y el Impacto Potencial, donde:
 - ✓ Un resultado mayor o igual a 4,9 conllevará al diseño de un Plan de acción para evitar el riesgo planteado y;
 - ✓ Un resultado menor a 4,9 conllevará a la gestión del riesgo planteado.
- **Plan de Acción (PA):** es un plan orientado al cumplimiento de los objetivos.
- **Gestión de Riesgo (GR):** es una estrategia para manejar la incertidumbre debido a la amenaza o riesgo de bajo nivel.

Tabla 6.1: Matriz de Riesgo propuesta para THYAL S.A.

MATRIZ DE RIESGOS							
N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N°	RIESGO	PO	IP	(PO)*I P)	PA/GR
OE1	Reducir el ratio de prueba ácida a un rango de 1,5 y 2 mediante la inversión del excedente en depósitos a plazo fijo.	R1	La decisión de los directivos de prestar el dinero a las empresas relacionadas causaría que la empresa pierda rentabilidad por dicho exceso de liquidez.	90%	7	6,3	Plan de acción
OE2	Obtener una rentabilidad del 80% de activos líquidos mediante la inversión el excedente de liquidez en depósitos de plazo fijo	R2	Un descenso de las tasas de interés causaría una menor rentabilidad esperada en la inversión a plazo fijo.	65%	8	5,2	Plan de acción
OE3	Reducir los Costos de ventas de la empresa a un rango del 28% y 33% de las ventas mediante el uso del sistema de selección y aprobación de proveedores, que permitirá negociar los precios con los actuales y nuevos proveedores.	R3	La falta de criterio del personal de Compras al realizar el proceso causaría la selección errónea de los proveedores.	80%	8	6,4	Plan de acción
OE4	Reducir los Gastos Administrativos de la empresa a un rango del 28% y 33% de las ventas mediante la creación de un Plan de Ahorro Interno de Control de Gastos.	R4	Que el personal no tome positivamente la reducción de Gastos Administrativos causaría una reducción de la satisfacción del personal al realizar sus actividades	80%	7	5,6	Plan de acción
OE5	Incrementar el periodo promedio de pago a 60-90 días mediante el acuerdo de mejores condiciones de pago con los proveedores actuales, o la búsqueda de nuevos proveedores.	R5	Que los proveedores no acepten el nuevo plazo de pago causaría la pérdida de los convenios actuales con los mismos.	70%	8	5,6	Plan de acción
OE6	Reducir el periodo promedio de cobro a 30-45 días mediante nuevos acuerdos de plazos con los clientes basándose en el monto y frecuencia de compra de los mismos.	R6	Si los clientes se sienten presionados por la reducción del periodo de cobro causaría una disminución de la lealtad del cliente con la empresa.	70%	8	5,6	Plan de acción
OE7	Aumentar en 60% la cartera de grandes clientes mediante la implementación de políticas y procesos exigidos por la auditoría externa para calificar al proceso de Selección de	R7	Si la empresa no obtiene la certificación de los auditores externos, debido al incumplimiento de los requerimientos exigidos en el área calificada excluida en este proyecto, causaría la	90%	8,5	7,65	Plan de acción

	Proveedores de dichas empresas.		negativa del cliente para que THYAL S.A. Pueda acceder a la cartera de proveedores de las estas grandes empresas.				
OE8	Diversificar la cartera de proveedores actual mediante el incremento del 40% en convenios con nuevos proveedores, basándose en el programa de Aprobación y Selección de Proveedores implementado.	R8	La decisión de los directivos de no cambiar sus proveedores fijos (entre ellos empresas relacionadas) causaría que la empresa no pueda tener más opciones de productos y pago con sus proveedores.	90%	8	7,2	Plan de acción
OE9	Seleccionar el personal mediante implementación de procesos modernos de reclutamiento.	R9	Que los procesos de reclutamientos sean tan exigentes causaría molestia a los aspirantes o su vez estos exigirían salarios más altos de lo establecido.	70%	7	4,9	Plan de acción
		R10	Si los costos de implementación de los procesos modernos de reclutamiento son elevados causaría que la gerencia prefiera desistir de su implementación y continuar como antes.	75%	7	5,25	Plan de acción
OE 10	Optimizar las labores mediante la implementación un Manual de Funciones que permitan evaluar el desempeño	R11	Que el personal no tome positivamente la implementación del Manual de funciones causaría una reducción de la satisfacción del personal al realizar sus actividades	50%	5	2,5	Gestión de Riesgo
OE 11	Diseñar un Plan de Capacitaciones al Personal mediante la evaluación de las actividades de realizadas por el personal y la evaluación de sitios adecuados de capacitación para el personal, aumentando las capacitaciones en un 50%	R12	Si la persona responsable de ejecutar el Plan de Capacitaciones descuida su realización, causaría que no se lleven a cabo las capacitaciones planificadas y que los altos directivos no quieran aceptar un futuro Plan de Capacitaciones.	90%	8,5	7,65	Plan de acción
OE 12	Mejorar los métodos de Publicidad y Promoción de la empresa mediante un aumento del 50% en campañas publicitarias de la empresa,	R13	Si la publicidad de los demás competidores es más fuerte y mejor que la publicidad de la empresa causaría que no genere el impacto deseado para captar posibles clientes potenciales y posicionamiento de la marca	80%	7	5,6	Plan de acción
OE 13	Promover la ideología de la empresa (Misión, Visión y	R14	Si los altos directivos difieren en las posibles propuestas	60%	8	4,8	Gestión de Riesgo

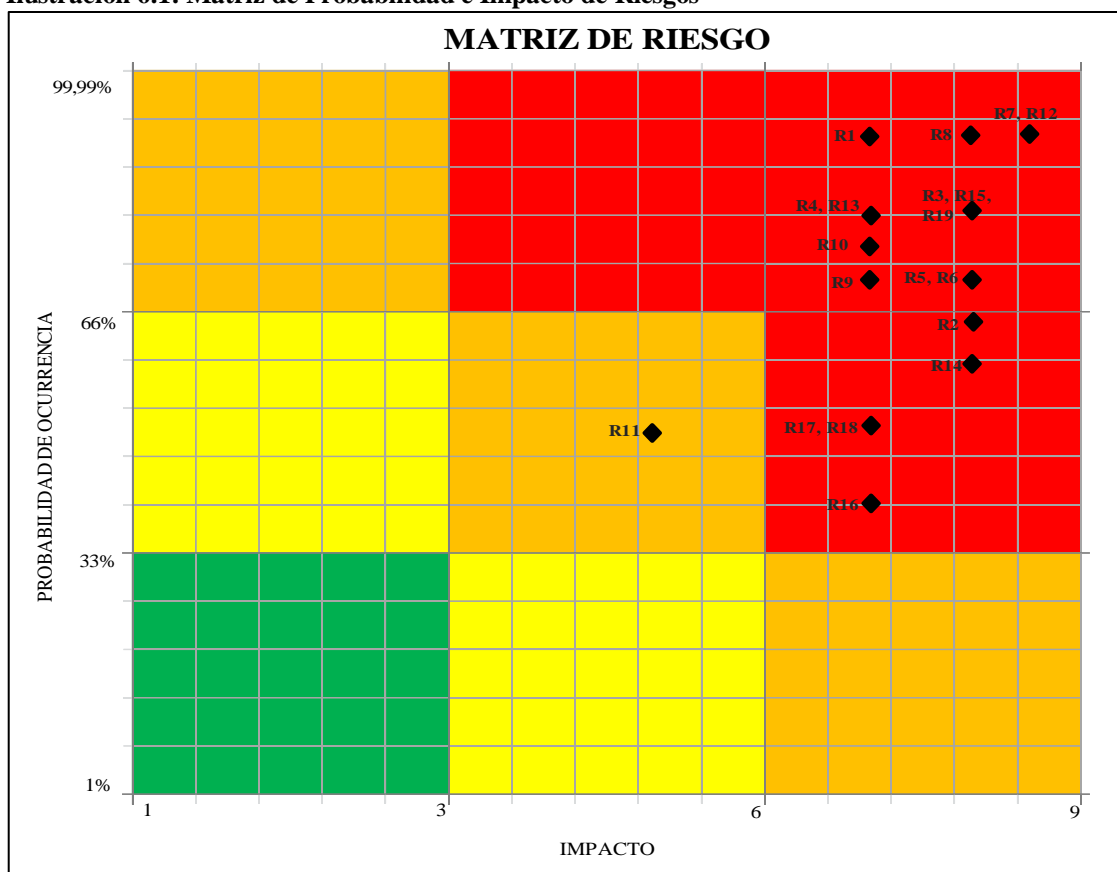
	Valores) mediante la creación de programas de cultura organizacional que promuevan valores, hábitos, compromiso y promuevan el aumento de la satisfacción del trabajador en un 80%		para implementar la ideología de la empresa, causaría que la presentación formal de la misma pueda tardar más de lo esperado o no implementarse.				
OE 14	Promover la unión e integración del personal mediante la creación de eventos como olimpiadas, integración anual.	R15	Si los altos directivos consideran que es un gasto innecesario causaría que no se lleve a cabo ninguno de los eventos planificados	80%	8	6,4	Plan de acción
		R16	Si en los primeros eventos de integración, el personal muestra actitudes inapropiadas entre ellos, causaría que la gerencia decida suspender el programa de integración por conductas inapropiadas.	40%	7	2,8	Gestión de Riesgo
		R17	Si el número de personas que asisten a los eventos es muy bajo, causaría que la gerencia vea poco compromiso del personal en estos programas y suspenderlos.	50%	7	3,5	Gestión de Riesgo
OE 15	Motivar al empleado a ser lo más productivo posible mediante la creación de un sistema de incentivos así como bonos, comisiones, reconocimientos entre otros.	R18	Si los altos directivos consideran que es un gasto innecesario causaría que no se lleve a cabo el Plan de Incentivos	50%	7	3,5	Gestión de Riesgo
OE 16	Disminuir la rotación del personal en el área de mantenimiento en 90% mediante fijación contratos a mayor plazo e incentivar a los trabajadores con planes a largo plazo dentro de la organización.	R19	Si el nuevo personal de mantenimiento no posee las cualidades requeridas, causaría que la dirección no pueda tomar medidas al respecto, ya que poseen contratos a mayor plazo.	80%	8	6,4	Plan de acción

Elaborado por: Las autoras

6.2 Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos

En el siguiente gráfico se muestra el nivel de impacto de los riesgos y su probabilidad de ocurrencia.

Ilustración 6.1: Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgos



Elaborado por: Las autoras

En esta matriz muestra que la mayoría de los posibles riesgos que se ha definido tienen una alta probabilidad de ocurrencia y generan a su vez, un gran impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del plan.

6.3 Planes de prevención de riesgos

Para prevenir los riesgos reflejados en la Ilustración 6.1, se ha definido breves Planes de acción a tomar dependiendo de la gravedad del riesgo, así como la definición

del responsable del riesgo, quien es la persona encargada de gestionar el Plan de Acción para que la probabilidad de ocurrencia del riesgo planteado disminuya.

Tabla 6.2: Plan de prevención de riesgos

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
Nº R.	PA/GR	PLAN DE ACCIÓN/GESTIÓN DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO
R1	Plan de acción	Cobrar intereses a las empresas relacionadas.	Jefe Contable
R2	Plan de acción	Pactar la inversión a tasa fija.	Jefe Contable
R3	Plan de acción	Capacitar al personal del Dpto. Comercial para el correcto uso del Mecanismo de Selección y Aprobación de Proveedores.	Asistente de Recursos Humanos
R4	Plan de acción	Realizar charlas al personal en las cuales se explique al personal los beneficios en la reducción de los gastos administrativos.	Gerente General
R5	Plan de acción	Proponer nuevas opciones a los proveedores en compensación a la extensión del periodo de pago, como la garantía de la siguiente compra al proveedor o el aumento del nivel de compras siguiente.	Jefe Comercial
R6	Plan de acción	Establecer nuevas condiciones de pago para el cliente, como el descuento en ventas de un determinado porcentaje dependiendo de la prontitud del pago.	Jefe Comercial
R7	Plan de acción	Tomar medidas de mejora en el área de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional para aprobar el proceso de auditoría externa.	Gerente General
R8	Plan de acción	Persuadir a los directivos para tener más alternativas de proveedores y así cumplir con uno de los requerimientos de la auditoría externa al aplicar el Mecanismo de Aprobación y Selección de Proveedores	Jefe Comercial
R9	Plan de acción	Medir el nivel de procesos de reclutamiento con el nivel salarial planificado para dicho puesto de trabajo.	Jefe Contable
R10	Plan de acción		
R11	Gestión de Riesgo	Adecuar el Manual de Funciones basándose en las actividades actualmente realizadas por los trabajadores y tomar en consideración sus opiniones para posibles adecuaciones de funciones en el Manual.	Gerente General
R12	Plan de acción	Tomar acciones con respecto al actual personal de Recursos Humanos que mantiene la empresa, ya que este ha sido el responsable de muchos de los fracasos en los procesos de auditoría y en sus actividades diarias.	Gerente General
R13	Plan de acción	Implementar Capacitaciones en Marketing y Publicidad para que las estrategias publicitarias implementadas logren obtener	Jefe Comercial

		las metas deseadas.	
R14	Gestión de Riesgo	Dejar a cabo esta actividad en manos de una sola persona que tenga la capacidad de crear una ideología aceptable para la Junta Directiva de la empresa.	Gerente General
R15	Plan de acción	Concientizar a la Junta Directiva que estos eventos son necesarios en cualquier empresa, logran la integración del personal de la empresa, ellos aprenden a trabajar en equipo, se descubren destrezas y habilidades en las personas	Jefa Administrativa
R16	Gestión de Riesgo	Que los Jefes departamentales adviertan a los trabajadores de las consecuencias de las malas conductas en dichos eventos, para que se sigan dando los demás eventos planificados sin presentar anomalías	Jefes departamentales
R17	Gestión de Riesgo	Que la asistencia a estos eventos sea obligatoria por parte del personal, salvo que los mismos den previas justificaciones a sus faltas.	Jefa Administrativa
R18	Gestión de Riesgo	Convencer a la Junta Directiva que se obtendrán mejores resultados al final del ejercicio con el adecuado Plan de incentivos a los empleados.	Jefa Administrativa
R19	Plan de acción	Aplicar las adecuadas técnicas de reclutamiento para que la empresa no incurra emplear personal no calificado.	Jefa Administrativa

Elaborado por: Las autoras

CAPITULO VII

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

En cuanto a los objetivos planteados en este proyecto, se ha logrado cumplirlos en su totalidad. A continuación se detalla las conclusiones por cada uno de ellos:

Con respecto al objetivo No. 1 *“Efectuar un diagnóstico Organizacional, Comercial y Financiero, mediante la investigación y análisis de información concerniente a los años 2012, 2013 y 2014”*, se ha abarcado por completo en el CAPITULO IV, se presenta la situación actual de la empresa y específicamente de los departamentos evaluados por las Compañías Auditoras la cual indicamos lo siguiente:

- *Diagnóstico Organizacional y Legal.*- THYAL S.A., es una empresa familiar con más de 11 años mercado con poco reconocimiento en el mismo y ha sufrido pocas transformaciones en este periodo desarrollo de su actividad económica, actualmente se encuentran en un periodo de transición y acoplamiento bajo la dirección del nuevo Gerente General cabe mencionar que la administración actual se considera más técnica y su único objetivo es que sus resultados sean positivos, específicamente el Margen de Utilidad.

La existencia y difusión de la Misión, Visión y Valores empresariales dentro de una organización es de vital importancia, ya que ayudará a que todo se dirccione hacia una misma meta pero cabe recalcar que lo antes mencionado no existe en esta organización familiar, así como también carecen de un manual de funciones, procedimientos y código de ética los mismos que han sido elaborados únicamente para conocimiento en las auditorias ya que son requerimientos fundamentales de estas Empresas Auditoras. Lo ideal previo a un proceso de auditoria externa es que estos manuales se los aplique y se realice el debido monitoreo para su cumplimiento y readecuación si conviniere, la cual ayudaría no sólo a mejorar las áreas evaluadas sino también todo lo que compete a la organización en sí,

procediendo de esta manera se obtendrá una mejor calificación por parte de las Empresas Auditoras.

- *Diagnóstico Comercial.*- Uno de los agentes más importantes, por no decir el más importante de una empresa, son sus clientes, la satisfacción de estos es lo que permite a la empresa contar con su fidelidad y además que estos sean sus principales difusores para atraer a nuevos clientes - Marketing boca a boca (Kotler, 2012), esta estrategia favorece a una organización ya que sus propios clientes serían sus principales difusores. Los directivos de THYAL S.A., aseveran que mantienen contratos legalizados con sus clientes y buenas relaciones con los mismos a pesar que no cuentan con un mecanismo Post venta para evaluar su satisfacción por el servicio recibido y así también cuentan con una cartera de clientes muy reconocidos en el mercado ecuatoriano.

Así también una empresa siempre debe estar abierta a la diversificación de su cartera de proveedores con la finalidad de escoger lo que mejor le convenga en cuanto a costo, calidad y servicio. THYAL S.A., maneja buenas relaciones con sus proveedores en lo que concierne a atención de quejas y reclamos; negociación de precios; características del producto pero no cuentan con un proceso de aprobación y selección de proveedores, el cual es uno de los requisitos fundamentales de la auditoria externa.

- *Diagnóstico Financiero.*- La empresa no ha generado pérdidas en los periodos 2012, 2013 y 2014 pese a los excesivos Costos de Ventas y Gastos, lo cual conlleva a una disminución de la Utilidad Bruta, Operativa y Neta en los años de análisis. Los directivos junto al Jefe Contable deberán crear estrategias que generen aumentos en los Ingresos por Ventas y disminuyan los Costos de Ventas y Gastos, se recalca que la empresa ha mantenido una buena administración de la deuda y logrado reducir el exceso de Capital que no estaba generando la rentabilidad suficiente a la empresa. Por otra parte se identificó que la empresa paga a sus proveedores más rápido de lo que le cancelan la deuda sus acreedores, los directivos deberían tomar medidas de administración de periodos de cobro y de pago; por último no aprovecha la totalidad de sus activos para generar mayores volúmenes de ventas.

La creación y aplicación de un plan estratégico es lo que permitirá a una organización crear un futuro a partir de lo que se tiene hoy, esto es lo que se ha desarrollado en el CAPITULO V en referencia 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”* donde se ha compuesto el mapa estratégico que servirá para cumplir con el propósito de obtener la certificación de la auditoria externa para que THYAL S.A., pueda ser proveedor de grandes empresas nacionales y multinacionales.

Refiriéndose al objetivo No. 3 *“Diseñar un Sistema de Control de Gestión monitoreado por la herramienta Balanced Scorecard, que nos permita a través de indicadores de gestión, el seguimiento y control de los objetivos definidos en el Plan Estratégico”*, se ha realizado la composición de dicho Cuadro de Mando Integral en el CAPITULO V.

Por último, con respecto al objetivo No. 4 *“Identificar los posibles riesgos internos y externos que afectarían el cumplimiento del Plan Estratégico propuesto para la empresa”*. Se lo ha cubierto en el CAPITULO VI donde se ha creado la Matriz de Riesgo y por medio del gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos notamos que la mayoría de los posibles riesgos que se ha definido tienen una alta probabilidad de ocurrencia y generan a su vez, un gran impacto en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del Plan; por último se ha diseñado el Plan de prevención de riesgos.

7.2 Recomendaciones

Se recomienda al Gerente General no ejecutar procesos auditorías externas en la empresa hasta que la implementación del Balanced Scorecard en la organización ya tenga al menos un trimestre en funcionamiento y durante ese periodo se haya realizado el debido monitoreo, control y seguimiento de los objetivos planteados en el mismo.

Cabe mencionar que la correcta utilización del Cuadro de Mando Integral depende únicamente del personal responsable del seguimiento, control y cumplimiento de los objetivos, así como la correcta gestión de los posibles riesgos que se pueden generarse con la implementación de los mismos, por lo tanto se recomienda que los

responsables de llevar a cabo el Plan Estratégico estén involucrados con dicho Plan, con el funcionamiento del Tablero de Mando Integral y con la prevención de los riesgos.

También recomendamos diseñar estrategias de mejora para el área de Seguridad Industrial, ya que esta área es la que más inconvenientes ha tenido en las auditorias anteriormente realizadas y si la empresa aplica el Plan Estratégico que en este proyecto ofrecemos pero no toma medidas correctivas en el área de Seguridad Industrial, no va a obtener la certificación de la auditoria externa y por ende no lograría ser proveedora de las grandes empresas nacionales y multinacionales.

8 REFERENCIAS

Aguilera, O. (23 de Abril de 2012). *IAT Innovación y Tecnología*. Obtenido de <http://www.iat.es>: <http://www.iat.es/2012/04/que-es-un-mapa-estrategico/>

Armas, F. d. (1970). En *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. México: Editorial Hispano Americano.

Besley, Scott&Brigham, & Eugene. (2000). Análisis de las Razones Financieras. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.

Besley, Scott&Brighman, & Eugene. (2000). Análisis Horizontal de los Estados Financieros. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.

Besley, Scott&Brighman, Eugene, Fundamentos de Administración Financiera. (2000). Análisis Vertical de los Estados Financieros. En *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.

Besterfield, D. H. (s.f.). Diagrama Causa y Efecto. En D. H. Besterfield, *Control de Calidad, Cuarta edición* (pág. 22).

CIS Centro de Investigaciones Sociológicas. (s.f.). *CIS Centro de Investigaciones Sociológicas*. Obtenido de <http://www.cis.es>: http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html

CREPUBLISA. (s.f.). *CREPUBLISA*. Obtenido de <http://www.crepubliisa.com/>: <http://www.crepubliisa.com/>

Dr. Cesar G. Moreno. (2013). *Planificación y Administración, Ingeniería en Recursos Naturales-Universidad Nacional de Salta*. Obtenido de <https://planifadminist.files.wordpress.com>: <https://planifadminist.files.wordpress.com/2013/08/teoria-sobre-matriz-efe-efi.pdf>

Dra. María Trinidad Alvarez Medina, Mtra. Mirna Yudit Chavez Rivera, Dr. Sergio Aharon Moreno Velarde. El Balanced Scorecard una herramienta para la planeación estratégica. (2004). *Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON)*. Obtenido de <http://www.itson.mx/>: http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no66/17a-el_bsc_una_herramienta_para_la_planeacion_estrategicax.pdf

Faccini, D. (s.f.). *elempleo*. Obtenido de <http://www.eempleo.com/>: http://www.eempleo.com/colombia/mundo_empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-----/13004314

Fernández. (2001). *Balanced Scorecard*.

Galán Amador, M. (29 de Mayo de 2009). *Metodología de la investigación*. Obtenido de <http://manuelgalan.blogspot.com/>: <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>

Gitman, L., & Zutter, C. (s.f.). En *Principios de Administración financiera - 12da Edición*.

Hermelinda Ordoñez. (s.f.). *Universidad Nacional de Colombia*. Obtenido de <http://www.virtual.unal.edu.co/>: http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4030006/lecciones/capitulo/seis/6_5_4.html

Herrera, Rocío; Baquero, Ma. Belen. (s.f.). *El mayor portal de Gerencia*. Obtenido de www.elmayorportaldegerencia.com/: <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Emprendedores/%5BPD%5D%20Documentos%20-%205%20fuerzas%20de%20porter.pdf>

ImpreZa. (s.f.). *ImpreZa*. Obtenido de <http://www.impreza.ec/>: <http://www.impreza.ec/>

INDUVALLAS. (s.f.). *Guía Telefónica*. Obtenido de <http://www.guiatelefonica.com.ec>:
http://www.guiatelefonica.com.ec/mas_informacion/3-1285/induvallas-publicidad-exterior

Jefe Comercial. (Julio de 2015). Entrevista no estructurada. (L. autoras, Entrevistador)

Jefe Contable, & Asistente Contable. (Julio de 2015). Entrevista no estructurada. (Las autoras, Entrevistador)

Joaquin Garralda Ruiz de Velasco del IE Business School. (22 de Febrero de 2013). *Multimedia Documentation IE*. Obtenido de <http://openmultimedia.ie.edu>:
<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

Josep M. Rosanas. (Mayo de 1999). <http://www.iese.edu>. Obtenido de <http://www.iese.edu>: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0390.pdf>

Kotler-Armstrong. (s.f.). Cadena de Valor. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Sexta edición* (pág. 57).

Kotler-Armstrong. (s.f.). Matriz FODA. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Onceava edición* (pág. Cap.2).

Kotler-Armstrong. (s.f.). Mezcla de Marketing. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Sexta edición* (pág. 62).

Kotler-Armstrong. (s.f.). Red de entrega de Valor. En Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Sexta edición* (pág. 58).

LETRASIGMA Cia.Ltda. (s.f.). *Revista Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com>:
<http://www.ekosnegocios.com/empresas/Empresas.aspx?idE=1576&nombre=LETRASIGMA%20C.LTDA.&b=1>

Malhotra, N. (s.f.). Diseño de la Investigación. En N. Malhotra, *Investigación de Mercados, Quinta edición*.

Mora y Barrios. (2000).

MSc. Ma. Del Carmen Almeida. (2014). *Diseño de la Investigación (Diapositivas)*.

Navarro Restrepo, A. (6 de Octubre de 2009). *Pensamiento Imaginactivo*. Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com>: <http://manuelgross.bligoo.com/elementos-de-planeacion-estrategica-metodologia-y-ejemplo-desarrollado>

PHD Phil Bartle. (14 de Abril de 2011). *Community Empowerment Collective (CEC)*. Obtenido de <http://cec.vcn.bc.ca/>: <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>

Profesor Alberto Fernández. (marzo de 2001). *Revista IESE*. Obtenido de <http://www.ee-iese.com/>: <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>

Psicología y Empresa, Renovando empresas con talento humano. (12 de Enero de 2010). <http://psicologiayempresa.com>. Obtenido de <http://psicologiayempresa.com>: <http://psicologiayempresa.com/el-ambiente-de-trabajo-influye-en-el-rendimiento-motivacion-y-lealtad-a-la-empresa.html>

PUBLIVIA S.A. (2015). *PUBLIVIA S.A.* Obtenido de <http://www.publivia.com.ec>: <http://www.publivia.com.ec/quienes.php>

Reindustria, Red de conocimiento en innovación, Gestión de Tiempo Real y Agilidad Empresarial. . (11 de Mayo de 2010). *Reindustria*. Obtenido de <http://redindustria.blogspot.com>: <http://redindustria.blogspot.com/2010/05/matriz-de-riesgos.html>

Revista Líderes. (22 de Marzo de 2015). *ElComercio.com*. Obtenido de ElComercio.com: <http://www.revistalideres.ec/lideres/inversion-publicitaria-digital-ecuador.html>

UNISDR. (24 de Septiembre de 2008). *Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres UNISDR*. Obtenido de <http://www.eird.org>: http://www.eird.org/cd/toolkit08/material/proteccion-infraestructura/gestion_de_riesgo_de_amenaza/8_gestion_de_riesgo.pdf

VST- ECUAVALLAS. (2014). *VST- ECUAVALLAS*. Obtenido de <http://www.vst-ecuavallas.com>: <http://www.vst-ecuavallas.com/index.php/template-info>

9 APÉNDICES

APÉNDICE A: Entrevista No Estructurada realizada al Jefe Contable de THYAL S.A. y a su asistente

Buenos días Máster, ante todo le agradecemos por brindarnos un espacio de su tiempo, ya que sabemos que es muy importante para la realización de sus actividades diarias dentro de la empresa. Las preguntas que le plantearemos a continuación serán mantenidas bajo confidencialidad y la información recibida será utilizada únicamente para la elaboración de nuestro proyecto.

1. ¿La empresa tiene establecida misión, visión y valores?

“Formalmente no hay nada definido, el dpto. Contable lo que ha hecho todo este tiempo de acuerdo a parámetros de auditorías que hemos tenido, nos piden que ese tipo de cosas: misión, visión y objetivos. De parte de la gerencia no los ha establecido de manera formal, en la página web de la empresa hay algo parecido, pero que la gerencia los haya presentado de manera formal, no.”

2. ¿Ustedes han propuesto que se implementen estos elementos?

“Nosotros hemos realizado una misión, visión y objetivos de acuerdo a nuestra opinión o criterio porque necesitamos obtenerlos, dichos elementos se les ha indicado a la gerencia, los conoce, lo que no hemos tenido de parte de ellos es la aceptación para que pueda ser planteado de manera general y ser informado a la gente”

3. ¿Define la empresa objetivos y metas para el cumplimiento de la visión?, ¿Por qué?

“Obviamente no, porque la administración actual es un poco más técnica en el planteamiento organizacional de la empresa, como yo te comente esta es una empresa familiar y su único objetivo es que sus resultados sean positivos, las estrategias del caso para que, mientras sea positivo para ellos está bien. Al menos la gerencia no nos ha comunicado los objetivos a plazo”

4. Entonces ¿usted cree que como esta es una empresa familiar la gerencia no se preocupa por definir estos objetivos?

“En el tiempo que tiene la nueva administración, está cumpliendo o realizando este tipo de actividades de mejoramiento continuo. En las actividades que requiera la auditoria y que nosotros podamos colaborar en dicho procedimiento de formulación de actividades, él nos ha comunicado para cumplir el determinado requisito, pero que haya planteado de manera estructurada y que los comunicado a los empleados, no. Son decisiones de gerencia”

5. Si en el proceso de auditoria se exigen estos parámetros, porque no existe una presión para que la gerencia implemente estos elementos

“Cuando cambia de administración cualquier sociedad y que quiere implementar un cambio, esta lleva aproximadamente dos años; los cambios no se los hace de la noche a la mañana, todo lleva un proceso, los cambios se están llevando paulatinamente, por ende esto en un mediano plazo se va a cumplir, por lo menos la visión del gerente general es así, él sabe a dónde va, él está tomando decisiones en cuanto a la tecnología, estructura y ambiente laboral, pero todo tiene etapas, ciertas cosas se van dando en el camino y cuando ya tengas todo el conjunto, ya puedes plantear de manera específica los objetivos.

6. ¿Cuentan con un Manual De Procesos?, ¿Lo aplican en sus actividades?

“Al menos actualmente no, formalmente, por la adopción del nuevo sistema contable exigen procedimientos, operativos de cada dpto. porque directa o indirectamente el sistema contable exige que se conozcan los procesos de todas las áreas, es por eso que se pidieron los procesos operativos de cada departamento para que mediante la instalación de este sistema se realicen cambios, porque así el programa lo plantea. Cuando tú tienes un cambio hay resistencia de una u otra manera en las personas, porque los cambios en las personas cuyo nivel cultural no es importante es que cuando escuchen cambio piensen que van a perder su empleo y esa es la resistencia que se tiene y por ende, estos procedimientos a nivel de seguridad se están cumpliendo, estos cambios vienen acompañados de infraestructura esto para el proceso de auditoria exige aquello porque las exigencias de clientes para tener negocios con ellos y de acuerdo a una calificación que la emite una empresa auditora nos exige a nosotros cambios que los estamos implementando, es una inversión que hace la empresa para

cumplir tanto normativa legal, como exigencia o requisito de nuestros clientes. Tenemos los manuales se hacen copias, se entrega a los empleados, se recoge la firma de recibido y eso, es lo que estamos haciendo hasta ahora”

7. En cuanto tiempo estiman tener un manual de procesos formalizado

“depende de los resultados que nos debe entregar la empresa que está encargada del nuevo sistema contable, cuando ellos aprueben nuestro manual de procesos operativos, tendremos un manual mejor estructurado. Esto durara aproximadamente un año, seria a principios del próximo año”

8. ¿Existe una estructura organizacional en la empresa, un organigrama definido?

“Por supuesto, la organización tiene la estructura que el dpto. Contable pueda crear, en esta empresa los procesos no son tan extensos, estamos hablando de treinta personas es una empresa pequeña, tiene departamentos definidos y por ende nosotros podemos organizar un organigrama acorde a la empresa.”

9. ¿En el proceso de auditoria les exigen tener un organigrama?

“Al menos en las auditorias que he tenido, el organigrama es diferenciado, en qué sentido, el tipo de auditoria que nosotros hemos tenido es a nivel social, se enfoca en el cumplimiento de normas legales aplicadas al tema de trabajadores, al tema de seguridad y cuando hablamos de un organigrama exigido por las empresas auditoras es al tema de como reportar accidentes o quiénes son los responsables de dar soluciones a algún evento que pueda ocurrir en cuanto a un tema formal de la empresa”

10. ¿La empresa tiene una Política Interna establecida para el cumplimiento de sus actividades? (De ser así, ¿Por quién o quienes ha sido elaborada esta Política?)

“No, al menos en cuanto al termino Política de Control Interno yo te diría mi desconocimiento de porque tener una política de control interno, tenemos procedimientos o políticas para resolver algún tipo de situación interna en la compañía, ejemplo política de seguridad, políticas o procedimientos de evaluación,

políticas o procedimientos para reportar hechos antiéticos, es lo que yo te puedo decir en base a lo que conozco”

“De acuerdo al tipo de política, las personas encargadas de redactar dicho texto son las siguientes: respecto a las políticas de seguridad, tuvimos el asesoramiento de un experto en el tema para la elaboración, redacción y presentación al Ministerio de Relaciones Laborales porque debe cumplir cierto formalismo legal apegado a la norma vigente. Si hablamos de procedimientos para reportar hechos antiéticos, políticas para temas de evacuación, eso lo hemos obtenido de acuerdo a la ayuda del dpto. de recursos humanos con la ayuda de pasantes, los cuales nos han ayudado a investigar y adaptar las políticas que tienen otras empresas a nuestra realidad actual, que ese texto tiene un adecuado formalismo, por tanto la gerencia lo ha aprobado y lo ha presentado al Ministerio de Relaciones Laborales ya que dichas políticas deben ir acorde a la normativa legal, primero debe pasar por legal antes de pasar a Gerencia, el no firma nada si no ha pasado por lo Legal.”

11. ¿No cree que estas deberían ser elaboradas por los Jefes de área dependiendo del tipo de política?

“El hecho que mandos medios elaboren estas políticas, pero dicho texto debe ser revisado por los jefes respectivos antes de ir a Gerencia, al caso de todas las políticas que te he comentado a excepción del reglamento interno de seguridad que te comente que fue elaborado por un experto, lo demás ha pasado por mi revisión, por el simple hecho de que yo no puedo coger un texto y llevarlo a Gerencia sin haberlo leído porque aquí me preocupo de lo que yo presento a Gerencia, yo ya lo he leído y doy mi opinión del caso, este tipo de textos, cuando han pasado por el primer filtro que es recursos humanos y el siguiente filtro soy yo exige una revisión del caso. Porque una cosa es que tú quieras elaborar un texto con tus propias palabras, pese a algo que otras personas ya tienen y que ya ha sido aprobado por varios entes de control, es más adecuado conseguir esos procedimientos o dichos textos para que tú lo adaptes a tu realidad, porque ahí te vas a ahorrar tiempo importante en la elaboración de un informe, lo importante aquí es que el jefe departamental debe leerlo, debe conocerlo para pasarlo a gerencia.”

12. Usted me menciona que los textos pasan por usted y luego pasan a gerencia, ¿por qué no pasan por cada jefe de área dependiendo del tipo de documento?

“La realidad actual de esta empresa es que yo realizo actividades ajenas a mis funciones y no es porque yo quiera hacer actividades o dar opiniones innecesariamente, sino que las personas encargadas del tema no las realizan o no tienen el criterio adecuado para realizarlas, respetando a mis compañeros y puedo ser crítico con todos, creo yo que algo que a lo mejor la gerencia lo vio en mí y por eso estoy aquí un poco más que los demás, creo yo que puedo aportar con una opinión acertada al tema. La persona que maneja recursos humanos es una persona que a mi opinión le falta criterio, la parte que maneja el área administrativa es muy complicada y por qué están en esos puestos, bueno ya es cuestión de la Gerencia que ellos ocupen esos cargos, porque si yo tengo mucho tiempo trabajando aquí, la otra tiene más, es difícil encontrar personas en las que tú puedas confiar”

13. ¿Las políticas mencionadas han sido distribuidas al personal de la empresa?

“Por supuesto, por la misma exigencia de las auditorias que hemos tenido, te doy un ejemplo para que conozcas, nosotros tuvimos una auditoria la semana pasada para aplicar, o para obtener una calificación para poder vender a una importante multinacional y pedían una certificación internacional, es una auditoria especial y ellos nos decían saben que tengan algunas políticas de hechos antiéticos, de seguridad, etc. Y una de las preguntas que te hace la auditoria es ¿tienen conocimiento los empleados?, uno puede decir que Si, ah ok, demuéstremelo, y para evidenciarlo lo que se hace es, se tiene la política, se la imprime, se entrega el texto y se coge la firma, pero lamentablemente las personas le dan un “quemiimportismo” a lo que uno les pueda entregar, los empleados toman el papel y después al tacho de la basura, las personas para saber cómo responder a algún proceso deben leer, nosotros cumplimos entregándolo y con la auditoria al mostrar la hoja con las firmas”

14. ¿Cómo es el proceso de auditoria en la revisión de las políticas con las que cuenta la empresa?

“En lo que yo he visto, primero que todo las auditoras preguntan ¿Tienen políticas o procedimientos? Si uno responde Si, ellos dicen preséntelo, si tú se lo presentas con el aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborales, para algunos auditores es más que suficiente, has cumplido con el requisito. Para conocer si estas cumpliendo con aquello, hay otros auditores que piden más información, por ejemplo: si en la política o procedimiento te dice que se debe reunir el comité paritario, te piden el acta firmada con la fecha de reunión del comité paritario, etc. En resumen, para que un auditor pueda evaluar el cumplimiento o no de un requisito como un procedimiento o política de cualquier tipo puede hacerlo, puede hacer entrevistas, puede hacer una verificación física o documental. Otros auditores también revisan el documento de las pasadas auditorias y revisan lo que falta porque no consideran necesario revisar lo mismo”

15. ¿Qué problemas ha tenido la empresa en el proceso de auditoria?

“En la auditoria si tú te das cuenta dice Plan de Mejora, lo que te dice es que tienes que tener un Plan de Mejora, en la auditoria siguiente se verifica el cumplimiento de ese Plan, que es un programa de capacitación anual a los empleados, la persona de recursos humanos lo elabora y ella debe verificar el cumplimiento del Plan, pero cuando se revisó el contenido del plan nos dimos cuenta que no tenía relevancia para nuestra actividad dedicada a la publicidad”

16. ¿Tiene indicadores establecidos que permita evaluar los resultados de sus actividades? De ser así, ¿Cuáles son?, ¿Se analizan los datos obtenidos?

“No, por dos razones, la auditoria te pide indicadores de gestión, mi trabajo es decirle a la persona encargada de hacerlos, que es Recursos Humanos, que los haga, pero si esa persona no cumple aun cuando yo le estoy preguntando constantemente si los ha hecho, yo no puedo ponerme a realizar actividades que les han sido designadas a otros. Cuando llega la auditoria y no presentamos dichos indicadores mi trabajo es informarle a la gerencia lo ocurrido para que tome las respectivas acciones al caso, yo puedo ser muy amigo con mis compañeras, pero trabajo es trabajo y a mí no me va a doler que se tomen medidas más estrictas porque yo no voy a abogar por nadie, trabajo es trabajo”

17. ¿Se analiza con frecuencia las funciones de cada cargo?

“Si, por lo menos a nivel administrativo que se están dando cambios, si recibimos ordenes de la gerencia para analizar las funciones de los cargos que sea idónea y adecuada.”

18. Existe el cargo de Jefe de Recursos Humanos, ¿cuáles son sus funciones dentro de la empresa?

“A nivel de cargo existe el cargo de Jefe de Recursos Humanos, pero esa persona es un caso especial dentro de esta empresa, esa persona consta en un rol, pero esa persona no desempeña ningún tipo de actividad, por ende la asistente de RRHH es la que realiza esa actividad y por ende el contador hace las funciones de Jefe de Recursos Humanos”

19. ¿Su capital humano está comprometido con la empresa?, ¿Por qué lo cree así?

“Mi experiencia y conocimiento general de las personas que trabajan aquí, estimo yo que en un 40%, te pongo un ejemplo, si un trabajador se lleva una pluma de la empresa, ¿qué tan comprometido esta ese trabajador con la empresa?”

20. ¿El ambiente laboral es el idóneo para su capital humano?

“No, mira yo a veces yo discrepo con los jefes departamentales, te pongo un ejemplo: yo sin ofender, sin usar términos despectivos puedo hacer llorar a alguien, para llamar la atención puedo utilizar las palabras adecuadas para efectuarlo, será por el grado de educación o experiencia que yo tenga; pero si alguien que no la tiene, puede llegar a gritar a alguien para llamar la atención, cuando alguien te trata de esa manera es porque no hay un buen ambiente laboral.”

21. ¿Capacitan constantemente a su personal?

“Si, por el cumplimiento de normas legales se exige tener capacitado a todo el personal, de todas las áreas, al menos existe un plan de capacitación que la gerencia aprobó, pero ahí viene recursos humanos, si hay un plan de capacitación aprobado, el

trabajo de recursos humanos es hacer acuerdo a la gerencia para pedir el presupuesto del caso, pero si esa persona no comunica, no se hace”

22. ¿Cuenta la organización con un plan de beneficios sociales?

“Todos reciben los beneficios sociales que establece la ley. Qué tipo de beneficios sociales se dan aquí, muy aparte de los beneficios sociales que establece la normativa legal, es como una política interna o personal de la gerencia, que es otorgamiento de préstamos, bonificaciones o ayuda de crédito”

“Todos están afiliados aquí, salvo el caso de los pasantes, se conoce la normativa legal, pero cuando ellos llegan se les explica que no van a recibir pago y ellos deciden si se quedan o no”

“En el caso de la asistente contable ella está realizando una actividad o un servicio prestado en ese sentido, para nosotros es servicio prestado, porque la actividad que ella hizo la cumplió en un tiempo determinado, de ahí el resto es porque acá necesitamos de una persona que nos libere de tanta carga laboral que hay porque para nosotros hubiera sido muy fácil ah ella ya termino con sus pasantías, se fue. Que si yo pudiera ubicarla a ella en una figura legal en la cual no sea para nosotros excepción, seria aceptado.”

23. ¿Cumplen con toda la normativa legal vigente? (contratos escritos con sus trabajadores legalizados en el Ministerio de Relaciones Laborales)

“Si, lo que no hay y que va a cambiar es la implementación de las horas extra, tenemos un plan para implementarlo.”

24. ¿Cumplen con toda la normativa legal vigente? (desvinculación de empleados, actas de finiquito legalizadas, pago de fondo de reserva)

“Si, a todos los que han salido de la empresa se les paga lo que se les tiene que pagar, en eso no han existido inconvenientes, al menos no hasta donde yo recuerdo”

25. ¿Se sostiene esquemas equitativos de remuneración entre distintos niveles?

“La remuneración aquí es importante, no manejamos aquí los mínimos por dpto. Ganan bien, una forma de compensar que no hay horas extra, ellos ganan bien, porque

para nosotros sería fácil pagarles el básico de acuerdo a la tabla sectorial y de ahí pagarles horas extra te aseguro que ganarían menos”

26. ¿Existe estabilidad laboral en la empresa?

“Si, por algo tengo mucho tiempo trabajando aquí, por decirte así, la persona que cumple con sus actividades tiene estabilidad laboral”

27. ¿Qué herramientas utilizan para el desarrollo de sus actividades?, ¿Cree que son las adecuadas?

“Si, tanto a nivel contable como operativo, por ejemplo en el área contable tenemos un programa también en el área de producción manejan su sistema de instalación. La empresa si cumple de acuerdo a las herramientas utilizadas”

28. ¿Porque desean incorporar a su cartera de clientes a empresas multinacionales?

“Porque son clientes importante, ellos trabajan con franquicias, imagínate cuantos hay en Ecuador, tu cartera de clientes puede extenderse.”

29. ¿La calificación obtenida en la última auditoria por parte de SGS del Ecuador fue la adecuada? ¿Por qué?

“Si fue justa. Con el cumplimiento de normas laborales y financieras todo va de la mano, si se están implementando mejoras para dicha calificación, no estoy diciendo que todos cumplan al cien por cien, pero si se están implementando mejoras”

30. ¿Mantiene una comunicación directa con la alta gerencia?

Si, la gerencia evalúa los resultados basándose en su formación profesional, él antes era el Gerente Financiero de aquí, el maneja parámetros financieros muy estrictos, pero los evalúa de manera concreta para él. No existe una retroalimentación porque eso si considero que debería manejar la gerencia, no los mandos medios.

31. ¿En algunos periodos la empresa ha tenido problemas de liquidez?

Nunca, hemos tenido niveles financieros adecuados

32. ¿Posee indicadores financieros con los cuales se basen para la evaluación de la parte financiera de la empresa?

Yo manejo indicadores generales, los que me ayudan a analizar y estudiar bajo mis perspectivas, rentabilidad y rotación de inventarios.

APÉNDICE B: Entrevista No Estructurada realizada al Jefe Comercial de THYAL S.A.

Buenos días Economista, primero que nada queremos agradecerle por brindarnos un espacio de su tiempo, ya que sabemos que es muy importante para la realización de sus actividades diarias dentro de la empresa. Las preguntas que le plantearemos a continuación serán mantenidas bajo confidencialidad y la información recibida será utilizada únicamente para la elaboración de nuestro proyecto.

1. ¿Posee manual de políticas y procedimientos de crédito y cobranza

“No, las personas encargada de crédito y cobranzas no han propuesto la implementación de un manual, ellos se rigen bajo los parámetros con los que nos hemos manejado siempre, tiempo de cobro y de pago son los mismos de treinta a sesenta días, no vimos necesaria la implementación de un manual en su tiempo”

2. ¿Posee manual de políticas y procedimientos de pago a proveedores

“No, al menos yo he pedido a las personas encargadas de cuentas por cobrar y cuentas por pagar que me lo presenten para poderlo evaluar y presentarlo a gerencia, pero no se ha dado”

3. ¿Cómo es su relación con los proveedores de la empresa?

“Mira, esta empresa como tú conoces se dedica al alquiler de espacios publicitarios, ósea de la estructura metálica, pero nosotros no le ofrecemos eso a nuestros clientes sino el paquete completo incluida la impresión de la valla, por lo tanto como esta empresa no la produce tenemos que adquirirla y a quien se la alquilamos, pues a una de las empresas de aquí mismo, que es una empresa relacionada que se dedica

precisamente a la impresión de vallas publicitarias. Como tú misma te diste cuenta la administración es la misma, este es nuestro más grande proveedor de insumos, por lo tanto la relación es buena obviamente y lo mismo pasa con los proveedores de otros insumos que son las herramientas de trabajo, los metales, tuercas, tornillos, etcétera, nuestra relación con ellos considero yo que es buena, o por lo menos la persona encargada de compras no ha tenido ningún inconveniente con ello, ninguno grave que yo no sepa por lo menos.”

4. ¿Cuenta con algún proceso de selección y aprobación de proveedores?

“No, porque tienes que tener un procedimiento y todo va de la mano. La persona encargada de compras sabe que eso nos exige la auditoria, ella debería informarme para coordinar la elaboración de uno. En su debido momento, el dpto. Contable investigó, colaboró con algo, eso es lo que se presenta al auditor, pero hay que continuar.”

5. ¿Cuentan con un seguimiento Post-Venta?

“No, se ha sugerido, pero no se ha implementado”

6. ¿Cómo se solucionan las quejas por parte de sus clientes?

“Se solucionan de la siguiente manera, se ejecuta el requerimiento del cliente, si hay alguna queja por algún trabajo o algo incorrecto que no se había acordado se lo modifica para dar el cumplimiento a los requerimientos del cliente, estas se resuelven por medio de correos electrónicos o llamadas a los vendedores que los atendieron.”

7. De su cartera de clientes ¿cuál o cuáles clientes realizan un mayor impacto en sus ingresos?

Las empresas grandes, empresas multinacionales que han accedido a nuestros servicios. Por decirlo de alguna manera ellos son nuestros clientes estrella.

8. ¿Cómo pactan el negocio con sus clientes?

Nos manejamos por medio de contratos, donde especificamos el tipo de servicio, pautas o condiciones. Aquí tenemos la persona que se encarga de que los contratos estén

adecuados al convenio pactado, este es elaborado por la parte comercial confirmando los puntos o pactos publicitarios y la parte legal se encarga de que todas las condiciones restantes también se encuentren en el contrato

9. ¿Creen conveniente establecer convenios con sus clientes para definir que ustedes sean sus únicos proveedores?

“No, eso en temas publicitarios, se pudiera, pero no es viable, porque estamos hablando de empresas que ponen su publicidad en cualquier medio conveniente para ellos”

10 ANEXOS

ANEXO A: Balance General de los años 2012, 2013 y 2014 de THYAL S.A.

THYAL S.A.
Balance General

Al 31 de Diciembre de 2014

CÓDIGO	CUENTAS	2012	2013	2014
1	ACTIVO	\$ 2.382.244,55	\$ 2.796.451,18	\$ 3.667.538,77
	Activo Circulante	\$ 694.462,38	\$ 1.305.234,09	\$ 1.985.688,02
11	CAJA Y BANCOS	\$ 29.238,57	\$ 63.638,76	\$ 40.984,02
1101	CAJA	\$ 171,88	\$ 699,50	\$ 1.747,10
1102	BANCOS	\$ 29.066,70	\$ 62.939,26	\$ 39.236,92
13	CUENTAS POR COBRAR	\$ 661.306,42	\$ 1.237.645,16	\$ 1.940.242,20
1301	CLIENTES	\$ 254.394,63	\$ 332.524,57	\$ 470.214,47
1302	FUNCIONARIOS/EMPLEADOS	\$ 108.189,26	\$ 313.741,66	\$ 469.416,12
1304	PAGOS ANTICIPADOS	\$ 44.296,68	\$ 56.802,04	\$ 81.998,72
130401	<i>Crédito Tributario Sri</i>	\$ 6.910,65	\$ 17.642,47	\$ 38.081,25
130402	<i>Retención En Fuente</i>	\$ 37.386,03	\$ 39.159,57	\$ 43.917,47
1305	COMPAÑIAS RELACIONADAS	\$ 254.425,86	\$ 534.576,88	\$ 918.612,89
14	INVENTARIOS	\$ 3.917,38	\$ 3.950,18	\$ 4.461,80
	Activo No Circulante	\$ 1.687.782,18	\$ 1.491.217,09	\$ 1.681.850,74
15	ACTIVO FIJO TANGIBLE	\$ 1.389.067,86	\$ 1.198.219,65	\$ 1.374.354,82
1501	ACTIVO FIJO DEPRECIABLE	\$ 1.504.417,27	\$ 1.484.033,09	\$ 1.808.046,00
1502	DEPRECIACIONES	\$ -115.349,41	\$ -285.813,45	\$ -433.691,18
17	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$ 298.714,32	\$ 292.997,44	\$ 307.495,92
2	PASIVO	\$ 639.974,99	\$ 1.187.135,10	\$ 1.769.166,45
	Pasivo Circulante	\$ 386.670,02	\$ 358.840,40	\$ 324.220,04
22	CUENTAS X PAGAR PROVEEDORES	\$ 275.579,56	\$ 235.355,47	\$ 246.300,22
23	OBLIGACIONES TRIBUTARIAS	\$ 23.613,38	\$ 59.229,89	\$ 26.965,72
24	OBLIGACIONES LABORALES	\$ 20.425,40	\$ 56.926,76	\$ 24.287,08
2401	PRESTACIONES SOCIALES	\$ 17.300,98	\$ 53.704,10	\$ 20.058,28
2402	I.E.S.S.	\$ 3.124,42	\$ 3.222,66	\$ 4.228,80
25	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 67.051,67	\$ 7.328,28	\$ 26.667,02
	Pasivo No Circulante	\$ 253.304,98	\$ 828.294,70	\$ 1.444.946,41
27	PASIVO LARGO PLAZO	\$ 241.162,02	\$ 792.848,45	\$ 1.395.629,23
2703	COMPAÑIAS RELACIONADAS	\$ 78.222,86	\$ 254.451,76	\$ 288.396,19
2704	OTRAS CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	\$ 162.939,16	\$ 538.396,70	\$ 1.107.233,05
28	PASIVO DIFERIDO	\$ 12.142,96	\$ 35.446,25	\$ 49.317,17
3	P A T R I M O N I O	\$ 1.213.135,70	\$ 1.316.915,98	\$ 1.541.522,38
31	CAPITAL SOCIAL	\$ 703,13	\$ 703,13	\$ 703,13
32	RESERVAS	\$ 23.517,19	\$ 23.517,19	\$ 23.517,19
33	NIIF	\$ 1.175.700,93	\$ 1.175.700,93	\$ 1.175.700,93
34	RESULTADO EJERCICIOS ANTERIORES	\$ 13.214,46	\$ 116.994,74	\$ 341.601,14
	Resultado del Ejercicio Actual	\$ 529.133,86	\$ 292.400,10	\$ 356.849,94
	Total Capital	\$ 1.742.269,56	\$ 1.609.316,08	\$ 1.898.372,32

ANEXO B: Estado de Resultados de los años 2012, 2013 y 2014 de la empresa THYAL S.A.
THYAL S.A.

Estado de Resultados
Al 31 de Diciembre de 2014

CUENTA	CÓDIGO	2012	2013	2014
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	41	\$ 2.739.209,80	\$ 2.664.886,49	\$ 3.014.700,33
COSTO DE VENTAS Y PRODUCCIÓN	51	\$ 1.006.660,55	\$ 1.024.707,25	\$ 1.191.269,61
GANANCIA BRUTA	42	\$ 1.732.549,25	\$ 1.640.179,24	\$ 1.823.430,72
GASTOS	52	\$ 926.846,89	\$ 1.190.825,23	\$ 1.275.098,89
GASTOS DE VENTAS	5201	\$ 87.956,41	\$ 267.889,92	\$ 70.632,99
GASTOS ADMINISTRATIVOS	5202	\$ 801.534,55	\$ 877.811,17	\$ 1.151.691,64
GASTOS FINANCIEROS	5203	\$ 14.415,91	\$ 20.025,94	\$ 22.346,70
OTROS GASTOS	5204	\$ 22.940,02	\$ 25.098,20	\$ 30.427,56
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	60	\$ 805.702,36	\$ 449.354,01	\$ 548.331,83
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	61	\$ 120.855,35	\$ 67.403,10	\$ 82.249,77
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	62	\$ 684.847,01	\$ 381.950,91	\$ 466.082,05
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%	63	\$ 155.713,15	\$ 89.550,80	\$ 109.232,12
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	64	\$ 529.133,86	\$ 292.400,10	\$ 356.849,94

ANEXO C: Encuesta al personal de la empresa THYAL S.A.



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL - ESPOL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANISTICAS - FCSH



ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA THYAL S.A. (Nombre ficticio)

Buenos días, en primer lugar a nombre de mi grupo de trabajo le agradecemos por su ayuda, ya que esta encuesta es de vital importancia para llevar a cabo nuestra investigación. Es importante destacar que la misma durará no más de 10 minutos y que la información obtenida estará bajo confidencialidad ya que será de uso exclusivo para nuestra investigación.

1. ¿CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA? **SEÑALE CON (✓) (X) SU RESPUESTA**

SI NO

2. **INDIQUE SI AL MOMENTO DE FORMAR PARTE DE LA EMPRESA SE LE PROPORCIONÓ LA DEBIDA INDUCCION REFERENTE A: SEÑALE CON (✓) (X) SUS RESPUESTAS.**

1	Políticas de Control Interno	<input type="checkbox"/>
2	Manual de Procesos	<input type="checkbox"/>
3	Código de Ética	<input type="checkbox"/>
4	Ninguna de las anteriores	<input type="checkbox"/>
5	Otros: (Especifique)	<input type="checkbox"/>

3. ¿USTED HA RECIBIDO CAPACITACIONES POR PARTE DE LA EMPRESA PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES? **SELECCIONE SI O NO (✓) (X) Y CONTESTE LA PREGUNTA**

<p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>3.1 INDIQUE CADA QUE TIEMPO RECIBE DICHAS CAPACITACIONES</p> <table border="1"> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Menor o igual a 3 meses</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Entre 3 y 6 meses</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Entre 6 y 12 meses</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>Mayor a un año</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>	1	Menor o igual a 3 meses	<input type="checkbox"/>	2	Entre 3 y 6 meses	<input type="checkbox"/>	3	Entre 6 y 12 meses	<input type="checkbox"/>	4	Mayor a un año	<input type="checkbox"/>	<p>NO <input type="checkbox"/></p> <p>3.2 ¿CREE NECESITAR DE CURSOS O CAPACITACIONES ADICIONALES PARA DESEMPEÑAR MEJOR SUS TAREAS?</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/></p>
1	Menor o igual a 3 meses	<input type="checkbox"/>											
2	Entre 3 y 6 meses	<input type="checkbox"/>											
3	Entre 6 y 12 meses	<input type="checkbox"/>											
4	Mayor a un año	<input type="checkbox"/>											

4. **POR FAVOR INDIQUE ¿CUALES DE LAS SIGUIENTES ACCIONES HA RECIBIDO POR PARTE DE LA EMPRESA? SEÑALE CON (✓) (X) SUS RESPUESTAS**

		SI	NO
1	Mantiene contrato laboral escrito y legalizado en el Ministerio de Relaciones Laborales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Su sueldo está acorde a los estándares legales del nivel salarial en base a su actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Recibe todos los beneficios sociales por parte de la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Realiza trabajos forzados que van en contra de su ética profesional y moral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5	La Empresa respeta el derecho de que forme parte de sindicatos y asociaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Existen actos de discriminación dentro de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Las horas de trabajo se encuentran de acuerdo a lo definido por la ley (no más de 48 horas. por semana un día de descanso por cada periodo de 7 días, horas. extraordinarias voluntarias pagadas de acuerdo a la ley y no exceder 12 horas.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	La compañía cuenta con comodidades ambientales de alimentación y descanso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	La empresa atiende a sus reclamos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Ud. siente que la permanencia en su puesto es algo seguro y confiable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Cree que los directivos tienen dificultades al momento de despedir al personal en caso de ser necesario.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Usted es evaluado por sus superiores periódicamente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. DE LOS SIGUIENTES BENEFICIOS SOCIALES INDIQUE CUALES USTED PERCIBE CON REGULARIDAD. **SEÑALE CON (✓) (X) SUS RESPUESTAS**

		SI	NO
1	Afiliación a la Seguridad Social	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Pago por horas extras y suplementarias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Pago del fondo de reserva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Vacaciones anuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Licencia por maternidad o paternidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Pago del subsidio por maternidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Pago de utilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. DESPUÉS DE SUS RESPUESTAS A LAS PREGUNTAS ANTERIORES ¿CÓMO CALIFICARÍA USTED EL CUMPLIMIENTO DE LOS BENEFICIOS QUE BRINDA LA EMPRESA A LOS EMPLEADOS? **(ENCIERRE UNA SOLA RESPUESTA)**

1	2	3	4	5
Pésimo	Mala	Regular	Buena	Excelente

7. ¿CUÁNTO TIEMPO LLEVA OFRECIENDO SUS SERVICIOS EN LA COMPAÑÍA?

1	Menor o igual a un año	
2	Mayor a 1 y menor o igual a 3 años	
3	Mayor a 3 y menor o igual a 6 años	
4	Más de 6 años	

8. ¿A QUÉ DEPARTAMENTO PERTENECE?

1	Comercial	
2	Administrativa	
3	Mantenimiento y Fabricación	
4	Contable	

9. GENERO->-> Masculino: _____

Femenino: _____

10. Edad:

1	Menor a 18 años	
2	Mayor o igual a 18 años	

ANEXO D: Encuesta al personal del área Comercial de la empresa THYAL S.A.



**ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL - ESPOL
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANISTICAS - FCSH**



ENCUESTA AL PERSONAL DEL ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA THYAL S.A. (Nombre ficticio)

Buenos días, en primer lugar le agradecemos por su ayuda, ya que esta encuesta es de vital importancia para llevar a cabo nuestra investigación. Es importante destacar que la misma durará no más de 10 minutos y que la información obtenida estará bajo confidencialidad ya que será de uso exclusivo para nuestra investigación.

1. ¿LA EMPRESA CUENTA CON UN MECANISMO DE APROBACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES? SELECCIONE SI O NO (✓) (X) Y CONTESTE LA PREGUNTA

SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
1.1 ¿EVALÚA PERIÓDICAMENTE A SUS PROVEEDORES?	1.2 ¿CREE NECESITAR DE UN MECANISMO DE APROBACIÓN Y SELECCIÓN A SUS PROVEEDORES?
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

2. POR FAVOR INDIQUE CUALES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES REALIZA CON SUS PROVEEDORES. SEÑALE CON (✓) (X) SUS RESPUESTAS

	SI	NO
2.1 Mantiene un buen trato con sus proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Negocia el precio y plazo de pago con sus proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Cuando decide cambiar de proveedores, negocia con los anteriores para consolidar un nuevo acuerdo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Maneja contratos de compra con sus proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Sus proveedores son serios en cuanto a calidad del producto, entrega, pautas de negociación, entre otras.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Las quejas son bien atendidas y solucionadas por sus proveedores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. ¿CUÁL ES EL PERIODO PROMEDIO DE PAGO A SUS PROVEEDORES?

4. POR FAVOR INDIQUE CUALES DE LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES REALIZA CON SUS CLIENTES. SEÑALE CON (✓) (X) SUS RESPUESTAS

	SI	NO
4.1 Mantiene un buen trato con sus clientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.2 Los términos negociados con sus clientes quedan estipulados en un contrato previo a la elaboración del producto/servicio.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4.3	Las quejas de sus clientes son bien atendidas y solucionadas por parte del personal de la empresa		
-----	---	--	--

4.4	Evalúa la satisfacción de sus clientes		
-----	--	--	--

5. ¿CUÁL ES EL PERIODO PROMEDIO DE COBRO A SUS CLIENTES?
