

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



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



**“DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE  
CONTROL DE GESTIÓN BASADO EN EL MÉTODO BALANCED  
SCORECARD PARA D&D S.A”**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**Previa la obtención del Título de:**

**INGENIERÍA COMERCIAL Y EMPRESARIAL  
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Presentado por:**

**FERNANDO FABIÁN CARTAGENA PAZ  
DIEGO EDUARDO JORDÁN GARZÓN**

**Guayaquil - Ecuador**

**2015**

## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo de tesis en primer lugar a Dios por darnos sabiduría y bendecirnos a lo largo de nuestra carrera.

A nuestras familias por el apoyo incondicional que nos han dado siempre.

Al M.Sc. Pablo Soriano por su guía a lo largo de este proyecto.

**Fernando Cartagena Paz**

**Diego Jordán Garzón**

## **AGRADECIMIENTO**

A mi madre que ha brindado su amor y amistad, mi abuelita Palmira que le admiro por su valentía y coraje de haber sacado adelante a mi familia y mi tía Nelly por ser mi segunda madre a mis primos hermanos que siempre han estado presente en las buenas y las malas y a Dios por ayudarme a llegar a esta meta y disfrutar de este momento.

**Fernando Cartagena Paz**

A mi familia y compañeros.

**Diego Jordán Garzón**

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

M.Sc. Felipe Álvarez  
**Presidente Tribunal**

---

M.Sc. Pablo Soriano Idrovo  
**Director de Tesis**

---

M.Sc. Washington Macías Rendón  
**Vocal**

**DECLARACIÓN EXPRESA**

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

---

Fernando Fabián Cartagena Paz

---

Diego Eduardo Jordán Garzón

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN .....	4
DECLARACIÓN EXPRESA .....	5
Listas .....	de
Gráfico.....	X¡Error!
<b>Marcador no definido.</b>	
Listas de Cuadro.....	XI
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 RESUMEN EJECUTIVO .....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	1
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.4 JUSTIFICACION.....	2
1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO .....	3
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	3
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	3
1.6 ALCANCE.....	3
CAPÍTULO 2 MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.....	4
2.1 RESEÑA DE LA EMPRESA .....	4
2.2 ORGANIGRAMA .....	5
2.3 MISIÓN .....	5
2.4 VISIÓN .....	5
2.5 VALORES .....	5
2.6 F.O.D.A.....	6
2.7 ANÁLISIS MATRIZ DOFA .....	7
2.7.1 Fase Diagnostica .....	8
2.7.1.1 Definición del problema a analizar .....	8
2.7.1.2 Genere una lista de cada uno de los factores.....	8

2.7.3 Agrupe los factores .....	9
2.7.3.1 Realizar una ponderación de los factores .....	10
2.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	12
2.8.1 Matriz de los factores internos (EFI) .....	12
2.8.1.1 Procedimiento .....	12
2.8.1.2 Condiciones.....	12
2.8.2 Matriz de los factores internos (EFI) .....	13
2.8.2.1 Procedimientos .....	13
2.8.2.2 Condiciones.....	13
2.8.3 Matriz PEYEA .....	14
2.8.3.1 Procedimiento .....	16
2.8.3.2 Condiciones.....	16
2.9 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	17
2.9.1 Rivalidad entre competidores.....	17
2.9.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	17
2.9.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	18
2.9.4 Poder de negociación de los proveedores: .....	18
2.9.5 Poder de negociación de los consumidores.....	18
2.10 ANÁLISIS CUANTITATIVO.....	18
2.11 ANÁLISIS VERTICAL.....	18
2.12 ANÁLISIS HORIZONTAL.....	19
2.13 BALANCED SCORECARD .....	19
2.13.1 Concepto .....	19
2.13.2 Beneficios.....	19
2.13.3 Construcción del Balanced Scorecard.....	20
2.13.4 Perspectiva del BSC.....	20
2.13.4.1 Perspectiva Financiera .....	20
2.13.4.2 Perspectiva del cliente.....	20
2.13.4.3 Perspectiva de los procesos internos .....	20
2.13.4.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento .....	21
2.14 RELACIONES CAUSA EFECTO .....	21
2.15 INDICADORES.....	21
2.15.1 Requisito para selección de indicadores .....	22
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS.....	23
3.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN .....	23

3.2.1 Investigación Cualitativa.....	23
3.2.2 Investigación Cuantitativa.....	24
3.2.3 Investigación Exploración.....	24
3.2.3.1 Objetivo.....	25
3.2.4 Investigación Descriptiva.....	25
3.2.4.1 La Encuesta .....	25
3.2.4.2 Entrevista .....	25
3.2.5 Muestra .....	27
CAPÍTULO 4 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA D&D S.A.....	27
4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	28
4.2 MISIÓN .....	28
4.3 VISIÓN .....	28
4.4 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS .....	28
4.5 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	28
4.6 ANÁLISIS HORIZONTAL.....	33
4.7 ANÁLISIS RATIOS FINANCIEROS.....	36
4.8 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA.....	38
4.9 ANÁLISIS FODA.....	45
4.10 MATRIZ DOFA .....	46
4.11 MATRIZ E.F.E .....	47
4.12 MATRIZ E.F.I .....	47
4.13 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....	50
CAPÍTULO 5.....	51
5.1 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA D&D S.A.....	53
5.1.1 MISIÓN .....	53
5.1.2 VISIÓN.....	53
5.1.3 VALORES.....	53
5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	53
5.3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN.....	54
5.4 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	54
CAPÍTULO 6.....	56
6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA .....	57
6.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	57
6.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	58
6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACION. ....	58
6.5 MAPA ESTRATEGICO.....	59



6.6 MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	60
6.7 DETERMINACIÓN DE LA METAS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN.....	61
6.8 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....	62
6.9 BALANCED SCORECARD .....	64
CAPÍTULO 7 RIESGOS .....	68
7.1 RIESGOS EN LA EMPRESA .....	69
7.2 CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS .....	70
7.3 PLAN DE ACCIÓN.....	72
CAPÍTULO 8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	74
8.1 CONCLUSIONES .....	74
8.2 RECOMENDACIONES .....	75
REFERENCIA .....	76

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 2.1: Matriz PEYEA.....	15
Gráfico 4.1: Antigüedad del Cliente. ....	38
Gráfico 4.2: Conocimiento de Promociones.....	38
Gráfico 4.3: Satisfacción del Cliente. ....	40
Gráfico 4.4: Servicios online. ....	41
Gráfico 4.5: Expectativa de los Clientes.....	42
Gráfico 4.6: Diversificación de Productos.....	43
Gráfico 4.7: Reclamo de Post Venta.....	44
Gráfico 4.8: Precios Competitivos.....	44
Gráfico 4.9: P.E.Y.E.A .....	50
Gráfico 4.10: Cinco Fuerzas de Porter.....	51

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Análisis FODA D&D S.A.....	6
Cuadro 2.2: Fase Estratégica .....	7
Cuadro 2.3: Variables Internas. ....	8
Cuadro 2.4: Variables Externas. ....	9
Cuadro 2.5: Agrupe de los factores.. ....	10
Cuadro 2.6: Matriz DOFA. ....	11
Cuadro 2.7: Cruce de información.....	11
Cuadro 3.1: Diseño de Investigación y Metodológico.. ....	26
Cuadro 4.1: Análisis Vertical.....	29
Cuadro 4.2: Estado de Resultado Integral. ....	31
Cuadro 4.3: Análisis Horizontal .....	34
Cuadro 4.4: Ratios Financieros.....	36
Cuadro 4.5: Antigüedad de Clientes. ....	38
Cuadro 4.6: Conocimiento de Promociones y Descuentos.....	39
Cuadro 4.7: Satisfacción del Cliente.....	40
Cuadro 4.9: Servicios ONLINE.....	41
Cuadro 4.10: Diversificación de Productos. ....	42
Cuadro 4.11: Reclamo de POST VENTA.. ....	43
Cuadro 4.12: Precios Competitivos.. ....	44
Cuadro 4.13: Análisis FODA D&D S.A.....	45
Cuadro 4.14: Matriz DOFA. ....	46
Cuadro 4.15: Matriz EFE.....	47
Cuadro 4.16: Matriz EFI.....	48
Cuadro 4.17: Matriz P.E.Y.E.A. ....	49
Cuadro 5.1: Organigrama D&D S.A.. ....	53
Cuadro 6.1: Balanced Scorecard.....	56
Cuadro 6.2: Perspectiva Financiera. ....	57
Cuadro 6.3: Perspectiva de los clientes. ....	57

Cuadro 6.4: Perspectiva de Procesos Internos.....	58
Cuadro 6.5: Perspectiva de Aprendizaje e Innovación.....	58
Cuadro 6.6: Mapa Estratégico. ....	59
Cuadro 6.7: Matriz de Indicadores de Gestión.....	60
Cuadro 6.8: Metas de los indicadores.....	62
Cuadro 6.9: Iniciativas Estratégicas.....	63
Cuadro 6.10: Perspectiva Financiera.....	65
Cuadro 6.11: Perspectiva Cliente.....	66
Cuadro 6.12: Procesos Internos.....	67
Cuadro 6.13: Aprendizaje e Innovación .....	68
Cuadro 7.1- Impacto y probabilidad .....	70
Cuadro 7.2- Cuadro de Evaluación.....	71
Cuadro 7.3- Clasificación de riesgo.....	71

## **RESUMEN**

El presente proyecto está basado en la implementación del Balanced Scorecard en una empresa importadora que tiene su sede en la ciudad de Guayaquil, que por pedido de confidencialidad por parte de su directiva, tendrá el nombre de Importadora D&D S.A se lo llevara a cabo el diseño de un sistema de Control de Gestión, para mejorar los mecanismos de control, los rendimientos financieros y el desempeño comercial de D&D S.A. Estableciendo estrategias que le permita acaparar una mayor participación en el mercado ecuatoriano. Con el fin de mejorar los procesos ya existentes, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos y abaratar costos. Al realizar el respectivo diagnóstico se obtuvo que D&D S.A no posee un plan estratégico, ni indicadores de medición de desempeño pero cuenta con un software contable DOBRA EMPRESARIAL por lo que se propuso clasificar los objetivos de D&D S.A por medio de las 4 perspectiva del Balanced Scorecard con estrategias, metas, indicadores y plan de acción.

## **CAPÍTULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 RESUMEN EJECUTIVO**

Actualmente las empresas son más competitivas; buscan cada día los medios para lograr un servicio de calidad y poder satisfacer las necesidades de los clientes sin embargo un gran grupo de empresas no tiene las herramientas para determinar si un cambio en los procesos, infraestructura o personal puede determinar una mejora sustancial en su rentabilidad.

Se debe tomar en cuenta que el mercado día a día aparece nuevas competencias con ideas nuevas e innovadoras y que podrían presentar una amenaza para **D&D S.A**; en este aspecto una implementación de técnicas para analizar el sector de importaciones de la empresa demanda recursos; algo que tienen mucha resistencia en invertir para analizar procesos, pero una vez puesto en marcha el proyecto se logrará determinar el procedimiento para cumplir las metas propuestas.

Se propone aplicar el Balanced Scorecard con la finalidad de cumplir el objetivo propuesto; esto tendrá como intención, poseer un mejor posicionamiento de **D&D S.A** dentro del mercado.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

Con el tiempo las compañías han tenido que afrontar la modificación de diferentes mercados por la razón de la internacionalización que avanza de manera constante.

Hoy en día el mercado es tan grande que cada vez tiene una mayor dificultad en la correcta administración.

Con referencia a lo anterior Robert S. Kaplan y David P. Norton se vieron en la necesidad de crear una herramienta de que direcciona a la mejor alternativa cuando se tome una decisión, llevar un control sistematizado e integrado que les proporcione información periódica en base al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. (Kaplan & Norton, 2000)

En el pasado siempre existió un gran interés en el procesos del negocio; en aquel entonces se basaba en calcular indicadores que fueron construidos empíricamente para medir una estabilidad; se lo bautizó como “Tableau bord” en Francia; las empresas que tomaron la alternativa para crecer por medio de estas herramientas fueron General Electric y Citibank.

En 1992 se definió como Un conjunto de indicadores que proporcionan, a la alta dirección, una visión comprensiva del negocio (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia)

Tienen mucha semejanza el “Balanced Scorecard” con el “Tableau bord” debido a que aplica indicadores financieros y no financieros; los principales directivos de la empresa deciden en base al resultado, con el “Balanced Scorecard” se considera que se disminuye el margen de error porque los indicadores son previamente evaluados, una de las características para seleccionar un indicador es debido a que tiene influencia con la estrategia.

## **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

En la actualidad la competencia cada vez ingresa a nuevos mercados; y por esta razón **D&D S.A** debe acaparar más mercado del que posee; muchas empresas pueden realizar la misma actividad económica que es de importar y vender; al por menor y mayor no existe una gran barrera que deban superar, para emprender un negocio de esta

naturaleza por lo que se le debe mejorar en ciertos aspectos como la atención al cliente y mejorar los procesos internos de **D&D S.A**

**D&D S.A** cada día se expande, abre nuevos locales; el crecimiento es notable. Pero también su proceso de ventas crece exponencialmente día tras día.

Siendo una empresa de compra y venta de productos se genera mucho movimiento a nivel de inventario y efectivo por lo que muchas veces se genera un problema al saldar deudas con nuestros proveedores porque en ocasiones no tenemos la liquidez suficiente para saldar nuestras obligaciones se considera un problema en el área financiera donde se debe corregir a tiempo para que no exista complicaciones.

#### **1.4 JUSTIFICACIÓN**

El presente proyecto desea incorporar un sistema de control de gestión basado en el Balanced Scorecard, una de las falencias de **D&D S.A** es el desconocimiento de que tan productivo puede llegar hacer en cada área, además no existe una herramienta para medir su rendimiento y muchas de las estrategias son muy ambiguas para un mercado competente que existe hoy en día.

Al diseñar el Balanced Scorecard se resolverán problemas y se crearan ventajas sobre la competencia, los empleados estarán comprometidos al cumplimiento de los objetivos empresariales, se incorporaran nuevas estrategias e indicadores de gestión para medir el progreso de cada área.

Esta medida representa una perspectiva adicional a la alta gerencia; los resultados se representaran en la satisfacción de los clientes, en una mejora en la comunicación entre departamentos, aumento en la rentabilidad del negocio, sugerencias a cambios de tecnológicos.

#### **1.5 OBJETIVOS DEL PROYECTO**

##### **1.5.1 Objetivo general**

Proporcionar un diagnóstico general de **D&D S.A** para realizar un plan estratégico alineado a la visión y misión de **D&D S.A**; mediante un modelo de gestión por resultados utilizando la metodología del Balanced Scorecard para monitorear los resultados de los indicadores y cumplir los objetivos propuestos.

##### **1.5.2 Objetivos específicos**

➤ Proporcionar un diagnóstico actual de **D&D S.A** referente a los factores internos, externos y sus estrategias.

- Realizar un análisis financiero de la organización en base a los últimos tres años 2011-2013.
- Realizar el plan estratégico: Reformulación de misión, visión y renovación de objetivos y estrategias de **D&D S.A.**
- Diseño del Balanced Scorecard de **D&D S.A.**

## **1.6 ALCANCE**

En este documento se llevara a cabo el desarrollo del Balanced Scorecard como instrumento de monitoreo para los objetivos y estrategias a plantearse. El análisis se realizará con información de los resultados financieros obtenidos desde el 2011 hasta el año 2013. Al concluir este proyecto se permitirá lograr el cumplimiento de la misión y visión que se propondrá a **D&D S.A.**

# **CAPÍTULO II**

## **MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO**

### **2.1 RESEÑA DE LA EMPRESA**

Una pareja de recién casados crearon la empresa de **D&D S.A** en 1988 en ese tiempo solo constaron con 3 ayudantes no tenían las facilidades tecnológías que tenemos hoy en día en este momento.

La expansión era eminente; los productos importados tenían una alta demanda de un mercado exigente, por lo que el lugar no alcanzaba para poder guardarlos por lo que a medida que pasaban los años tuvieron que ampliar el lugar y adecuar de mejor manera el local comercial para mejorar el servicio de atención.

A medida que años fueron pasando **D&D S.A** tuvo que incorporar métodos tecnológicos crecieron y tuvieron más de una local comercial , se sitio en la bahía de Guayaquil se compraron computadoras para tener un mayor control de inventario y de los



procesos que se deben de llevar al momento de comprar mercadería en ese mismo año la empresa comenzó a vender al poner menor este sistema de denominó LINUX pero tenía ciertos errores muchas condiciones para poner en marcha el sistema por lo que se optó por DOBRA EMPRESARIAL en el 2003 este método le ofrecía aun mayor control y de forma ágil ya que comenzaron a trabajar con varias sucursales.

El mercado ecuatoriano muchas empresas van fluyendo día a día tratando de ganar campo y posición en un mercado que es muy competitivo pero siempre despuntan las empresas que hacen optimizan sus recursos en ciertas empresas creen que la única manera de hacer competitiva es buscando el proveedor más conveniente pero ese solo es un factor para el éxito la incorporación de nuevos software, estrategias y mejorar procesos internos.

Actualmente trabajan 314 personas en la matriz y sus sucursales.

- 9 de octubre 408 y Baquerizo Moreno.
- Huayna Cápac 212 entre Manabí y Ayacucho.
- 10 de Agosto y 6 de Marzo.
- Chimborazo entre Manabí y Ayacucho.
- Parque California local 22.
- Alborada 11va etapa Av. Rodolfo Baquerizo Nazur.
- Urdesa Víctor Emilio Estrada 607 entre Ficus y Las Monjas.
- Mall del Fortín planta baja local 119.
- Duran Paseo Shopping local 57.

## **2.2 ORGANIGRAMA**

Un organigrama permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización (Franklin B, 2004)

Permite analizar la estructura de la organización representada y cumple con un rol informativo, al ofrecer datos sobre las características generales de la organización.

## **2.3 MISIÓN**

"La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del

personal, de la competencia y de la comunidad en general” (Díez de Castro, García, Martín, & Perriáñez, 2001)

## **2.4 VISIÓN**

“Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

El propósito de la Visión es guiar, controlar y alentar a la organización o al individuo para alcanzar el estado deseable. La Visión está orientada hacia el futuro.” (Arana, 2003)

## **2.5 VALORES**

“Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social”. (Jiménez, 2008)

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. “Virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo”.

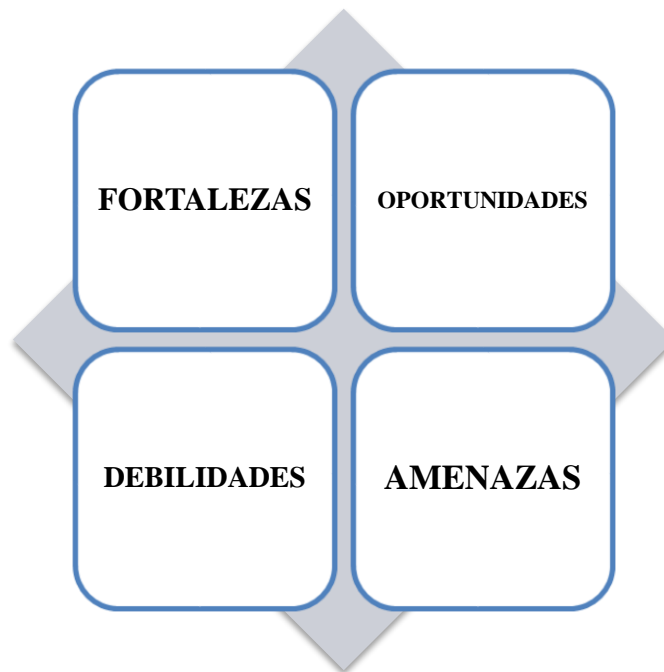
Características de los valores.

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos seguimos creyendo en ellos.
- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.

## **2.6 F.O.D.A**

Este método o análisis F.O.D.A debe enfocarse directamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe nombrar continuamente las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al verlo de manera objetiva y verdadera con los adversarios y con las oportunidades y amenazas esenciales del mercado. (Robbins, 2005)

Cuadro 2.1-Análisis FODA D&D S.A



Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

La idea del párrafo anterior es que el análisis F.O.D.A posee dos partes: una parte interna y otra parte externa; a continuación hablaremos al respecto.

- Al hablar sobre el lado interno es respecto a las fortalezas y las debilidades del negocio, son cualidades donde usted posee algún tipo o grado de control.
- El lado externa observa las ventajas que da el mercado y los peligros que tiene que afrontar su negocio en el mercado que se ha posicionado.
- En este lugar se tiene que desarrollar todo su ingenio para aprovechar esas oportunidades y para desaparecer estos peligros donde se tiene control nulo.

### **Fortalezas y Debilidades**

Las fortalezas serán temporalmente sustentables, cuando existan después del intento de imitación por estas estrategias por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades o desventajas competitivas de una empresa, se debe tener presente que se refiere a aquellas que no le permite poner en funcionamiento técnicas que le permitan realizar su misión.

Una institución tiene debilidades en el momento que no realiza las tácticas que generen valorización cuando otras instituciones rivales lo están realizando. (Robbins, 2005)

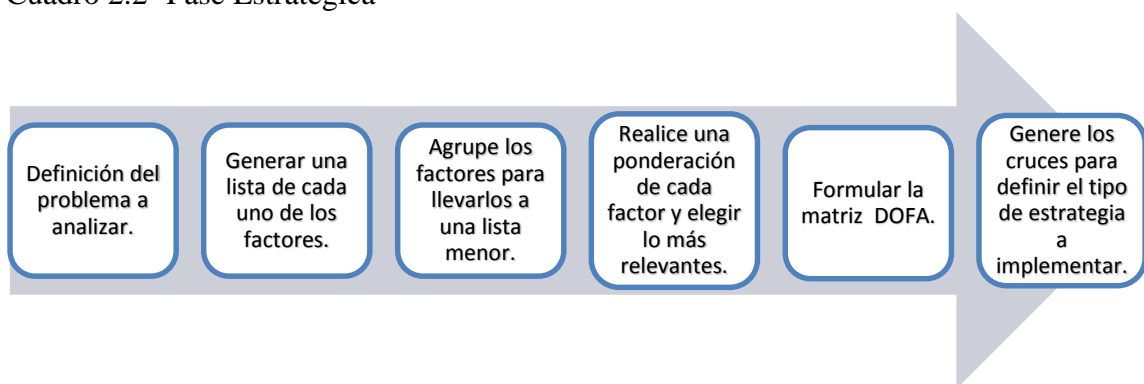
## Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades de las organizaciones se encuentran en aquellos sectores que podrían generar muy altos cumplimiento.

Las Amenazas de las organizaciones se encuentran en aquellos sectores que de la empresa encontrar dificultad para alcanzar altos niveles de cumplimiento. (Robbins, 2005)

### 2.7 ANÁLISIS MATRIZ DOFA

Cuadro 2.2- Fase Estratégica



Fuente: Propia.

Elaborado por: Los Autores.

#### 2.7.1 Fase Diagnostica

La matriz DOFA tiene 2 fases:

- La Fase de Diagnostica.
- La Fase Estratégica.

Dentro la Fase Diagnostica; existe una serie de pasos los cuales son:

##### 2.7.1.1 Definición del problema a analizar

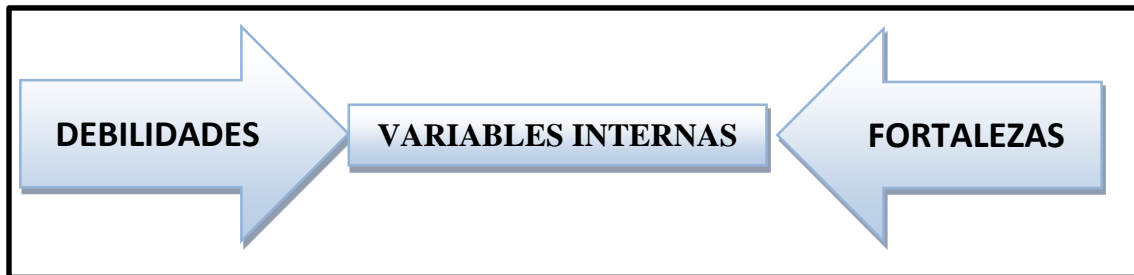
“Tener un problema bien definido es tener ya la mitad de la solución” la mayoría de las personas se lanzan a buscar la solución sin tener claro cuál es el problema, si el problema no está definido claramente simplemente tendremos una lista enorme de asunto de interés y la utilidad de dicha lista será bastante dudosa. Por eso la importancia tener claro la importancia del problema a analizar. (Amaya, 2005)

##### 2.7.1.2 Genere una lista de cada uno de los factores

En esta etapa la mayoría de las personas consideran que esta el análisis DOFA porque se hace un listado de: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Pero no es así es tan solo la primera parte del gran análisis que estamos realizando. (Amaya, 2005)

### 2.7.1.2.1 Análisis Interno

Cuadro 2.3- Variables Internas



Fuente: Propia.

Elaborado por: Los Autores.

Análisis interno debemos considerar todo los aspectos que se manejan en la organización: Recursos Humanos, Recursos Físicos, Recursos Financieros, Recursos técnicos, Riesgos y Etc. (Fred, 2000)

Preguntas claves que podemos realizar:

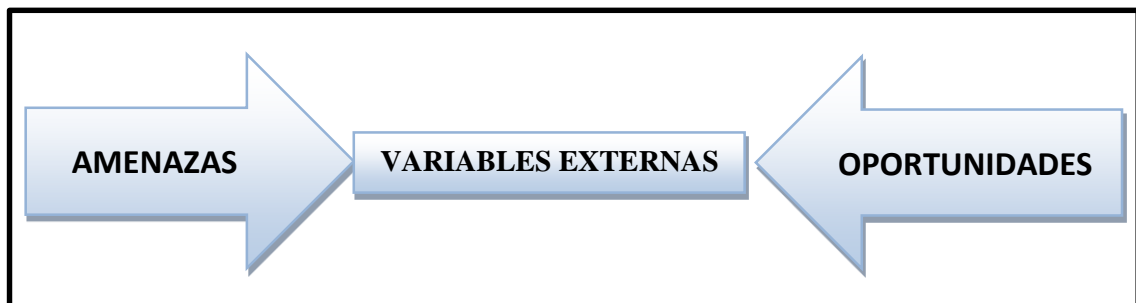
- ¿Qué aspecto me diferencia de la competencia?
- ¿En que lo supero?
- ¿En cuales estamos iguales?
- ¿En cuales me supera?

Dentro de las Fortalezas también podemos destacar: la ubicación Geográfica, la organización, las acreditaciones, las calificaciones, los certificados que tenga todas estas son fortalezas de las organizaciones.

Dentro de las debilidades puedes ser: Falta de fuerza competitiva, el aspecto financiero, la confiabilidad de la información.

### 2.7.1.2.2 Análisis Externo

Cuadro 2.4- Variables Externas



Fuente: Propia.

Elaborado por: Los Autores.

En el análisis externo se debe considerar todos los elementos de la cadena productiva: los aspectos demográficos, culturales, políticos, factor económico e institucionales que representan la influencia del ámbito externo de la organización que incide sobre su quehacer interno, ya que potencialmente puede favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la misión institucional. (Fred, 2000)

Preguntas claves que nos ayudaran en estas partes:

- ¿En qué áreas es difícil alcanzar altos desempeños?
- ¿En qué áreas se podría generar altos desempeños?
- ¿Cuáles son las barreras que impiden alcanzar las metas propuestas?

### 2.7.3 Agrupe los factores

En el tercer paso debemos agrupar los factores, después de haber realizado el listado de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Cuadro 2.5- Agrupe de los factores.



Fuente: Propia.  
Elaborado por: Los Autores.

#### 2.7.3.1 Realizar una ponderación de los factores

Ahora es cuando comienza la parte operativa del análisis, un método para realizar la ponderación de los factores es por medio de un “Criterio de Evaluación” y plazo de ocurrencia.

Consiste en tomar cada una de las dimensiones (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) y se clasifica de acuerdo:

- El impacto: (Alto, medio y bajo).
- El plazo de ocurrencia: (Corto, mediano y largo plazo).
- El criterio de evaluación depende de cada persona, de la persona que este analizando el problema o el grupo de personas que este analizando el problema.

### Formular la Matriz DOFA

Se tiene en cuenta todos aquellos factores más relevantes; después de realizar la ponderación en el paso anterior, esta nos arroja factores con ponderación alto; esos factores vamos a usar para formular la matriz DOFA.

Esta es la guía para presentar la matriz:

Cuadro 2.6- Matriz DOFA.

FACTORES EXTERNOS  FACTORES PROPIOS	OPORTUNIDADES EXTERNAS	AMENAZAS EXTERNAS
<b>NUESTRAS FORTALEZAS</b>	ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR PARA USAR LAS OPORTUNIDADES USANDO LAS FORTALEZAS	ESTRATEGIAS PARA PREVENIR AMENAZAS UTILIZANDO ESTRATEGIAS
<b>NUESTRAS DEBILIDADES</b>	ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR PARA USAR LAS OPORTUNIDADES MINIMIZANDO LAS DEBILIDADES	ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LOS PELIGROS POTENCIALES EN EL SECTOR DONDE NUESTRAS DEBILIDADES SE ENCUENTRAN CON LAS AMENAZAS

Fuente: Propia.

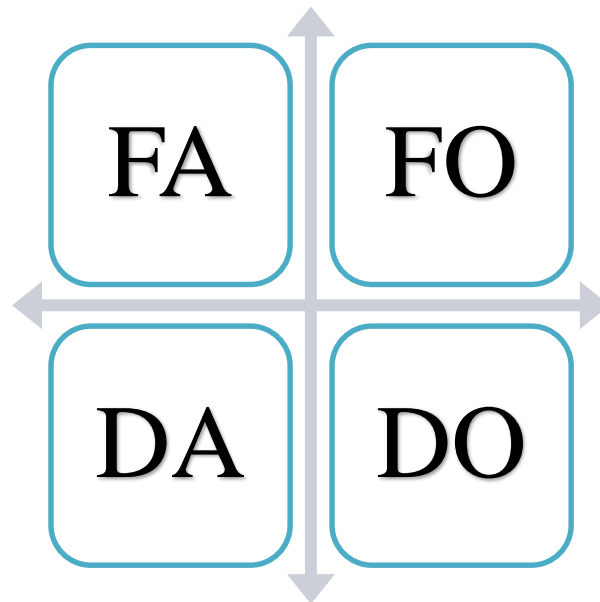
Elaborado por: Los Autores.

Dentro la Fase Estratégica; existe el siguiente paso:

## Generar los cruces de información

Al cruzar cada uno de los factores se obtiene 4 posibles caminos estratégicos:

Cuadro 2.7- Cruce de información.



Fuente: Propia.  
Elaborado por: Los Autores.

**FA:** ¿Cómo aprovechar las fortalezas para minimizar las amenazas?

**FO:** ¿Cómo usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?

**DA:** ¿Cómo reducir las debilidades y minimizar las amenazas?

**FA:** ¿Cómo superar las debilidades aprovechando las oportunidades?

### Ventaja de la Matriz DOFA

- Facilitan el análisis del que hacer institucional u organizacional.
- Facilitan la realización un diagnóstico para la construcción de estrategias que permiten reorientar el rumbo organizacional al identificar la posición actual y la capacidad de respuesta de la organización.

## 2.8 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

### 2.8.1 Matriz de los factores internos (EFI)

La matriz de Evaluación de Factores Internos resume y evalúa las fortalezas y debilidades definidas por la auditoría interna, se lleva a cabo por medio de la intuición y es muy subjetiva. Un completo entendimiento de los factores es más importante que las cifras. (Sallenave, 2002)



### **2.8.1.1 Procedimiento**

- Haga una lista de los factores internos identificados en la auditoria interna.
- Asigne valores a cada factor entre **0,0** a **1,0**
- Asigne una calificación de **1** a **4** a cada factor.
- Multiplique valores por calificaciones.
- Sume los totales ponderados y obtenga el total ponderado de la empresa.

### **2.8.1.2 Condiciones**

- La calificación total ponderada no puede ser menor a **1** ni mayor a **4**.
- El puntaje promedio se ubica en **2,5**.
- Un puntaje por debajo de **2,5** caracteriza a empresas que son débiles internamente.
- Un puntaje total por encima de **2,5** indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte.
- Se deben analizar entre **10** y **20** factores.
- Sin importar el número de factores el valor total no puede ser mayor de **1**.

## **2.8.2 Matriz de los factores internos (EFI)**

La matriz de Evaluación de factores externos permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas, resultado del análisis externo de la empresa (Sallenave, 2002)

### **2.8.2.1 Procedimientos**

- Escoja un máximo de **10** oportunidades y **10** amenazas.
- Asigne un valor de **0,0** (sin importancia) hasta **1** (muy importante)
- Califica a cada uno de los factores de **1** a **4**.
- Multiplique el valor asignado por la calificación dada.
- Sume los valores ponderados.

### **2.8.2.2 Condiciones**

- Tome los resultados obtenidos del análisis externo de la empresa.
- Escoja un máximo de **10** oportunidades y **10** amenazas las más representativas.
- El valor asignado a cada una de las oportunidades y amenazas indica la importancia del factor para el éxito en la industria.
- La suma de todos los valores debe ser siempre igual a **1**.
- La calificación nos indica que tan atractiva o no son las oportunidades y que tanto daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa.

- Oportunidades y amenazas pueden calificarse desde **1** hasta **4**.
- Los valores ponderados obtenidos van a priorizar el uso de factores externos en la matriz **FODA**.
- El valor ponderado total no puede ser mayor a **4**.
- El valor ponderado promedio es de **2,5**.
- Un valor ponderado total mayor a **2,5** indica que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas.
- Un valor ponderado total menor a **2,5** indica que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

### 2.8.3 Matriz PEYEA

P.E.Y.E.A significa posición estratégica y Evaluación de la acción; tiene **2** ejes.

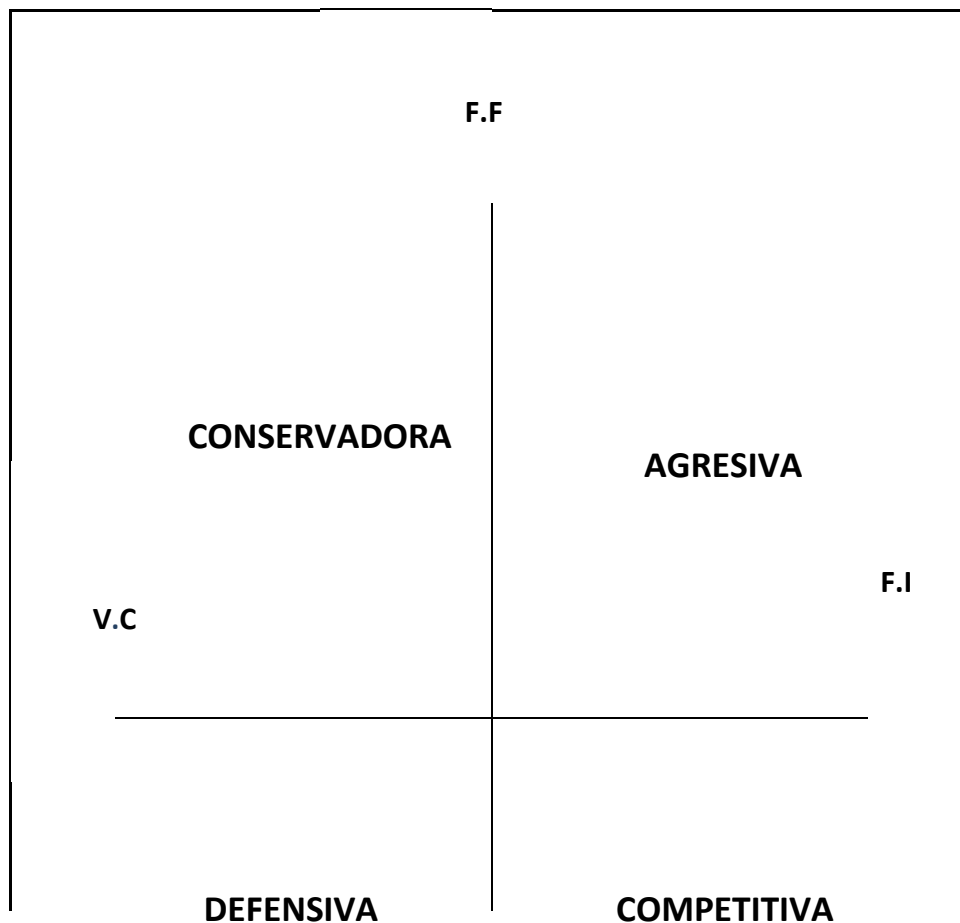
- Dimensión interna:
  - Fuerza Financiera **F.F**
  - Ventaja de Competitividad. **V.C**
- Dimensión Externa:
  - Fuerza de la Industria **F.I**
  - Estabilidad del Ambiente **E.A**

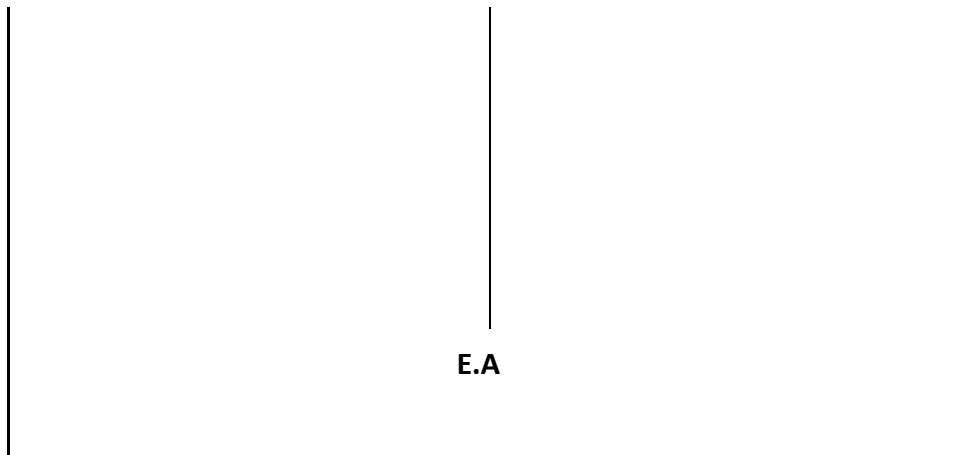
El diagrama siguiente se divide en **4 partes**:

- Agresiva
- Competitiva
- Defensiva.
- Conservadora.
- **Etapa Agresiva:** Si quedo más inclinado hacia **F.F** significa que la empresa financieramente esta fuerte; y que ha obtenido ventaja competitiva en cambio sí quedo inclinada hacia F.I, su fuerza financiera es un factor dominante en la industria.

- **Etapa Competitiva:** Si quedo inclinada hacia la **F.I**, tiene una ventaja competitiva con alto crecimiento, pero si esta hacia la **E.A** significa que la organización está cumpliendo con la industria estable.

Gráfico 2.1- Matriz PEYEA





Fuente: Propia.

Elaborado por: Los Autores.

- **Etapa Defensiva:** Al estar inclinada hacia la **V.C** significa que la empresa tiene una ventaja competitiva hacia la industria estable. Si por lo contrario quedo inclinada hacia **E.A** dice que la empresa está en problemas financiero en una industria muy estable, quiere decir que el problema radica en la empresa.
- **Etapa Conservadora:** Cuando esta inclinada en **V.C** Falta de ventaja competitiva en una industria tecnológicamente estable pero con ventas decadentes. Al contrario si esta hacia **F.F** ha obtenido fuerza financiera en una industria que no está creciendo.

Para calificar cada uno de los ítems se debe tener en cuenta que:

- **F.F y F.I = +1 PEOR; -1 MEJOR**
- **V.C y E.A = -1 MEJOR; -6 PEOR**
- **EJE X = V.C + F.I**
- **EJE Y = F.F + E.A**

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción cuentan con cuatro cuadrantes.

Indica si una estrategia se debe adoptar una agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes representan factores internos y externos.

Los factores internos a considerar son:

- La fortaleza financiera de la empresa, representado en la matriz por **FF**.
- La ventaja competitiva de la empresa representada en la matriz por **VC**.

Los factores externos a considerar son:

- La estabilidad del macro ambiente que rodea a la empresa representado por la matriz **EA**.

- La fortaleza de la industria representada en la matriz por **FI**.

#### **2.8.3.1 Procedimiento**

- Escoger las variables.
- Calificar las variables.
- Obtener totales.
- Definir puntos ejes.
- Trazar vector.
- Las variables deben incluir la fuerza financiera (**FF**), la ventaja competitiva (**VC**), la estabilidad del ambiente (**EA**) y la fuerza de la industria (**FI**).

#### **2.8.3.2 Condiciones**

- Luego hay que adjudicar un valor numérico de **+1(peor)** a **+6(mejor)** a cada una de las variables que constituyen las dimensiones **FF** y **FI**.
- Después se debe asignar un valor numérico de **-1(mejor)** a **-6(peor)** a cada una de las variables que constituyen las dimensiones **VC**, **EA**.
- Hay que calcular la calificación promedio de **FF**, **VC**, **EA** y **FI**.
- Se suman los valores dados a las variables de cada dimensión.
- Se dividen entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión.
- Se obtiene un valor promedio para cada dimensión.
- El punto a graficar en el eje de las x está compuesto por el resultado obtenido de la suma de **FF** y **EA**.
- El punto a graficar en el eje de las y está compuesto por el resultado obtenido de la suma de **FI** y **VC**.
- El resultado de **EA** y **VC** son usualmente negativos.
- Trazar un vector direccional del origen de la matriz **PEYEA** por el nuevo punto de la intersección.
- Este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

### **2.9 EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

Se considera como una de las herramientas más prácticas al momento de brindar un diagnóstico de una empresa o industria.

Permiten medir que tan competitivo es considerado el mercado que se dedique a esa actividad arrojará un resultado donde obtendremos información de todo lo referente a los factores externos y tomar una decisión en base a eso. (Rivera, 2006)

Las **5 fuerzas de Porter** son:

- Rivalidad entre competidores.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores.
- Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
- Poder de Negociación de los consumidores.
- Poder de negociación de los proveedores.

### **2.9.1 Rivalidad entre competidores**

Se refiere a todas las industrias empresas o negocios que se dedican a vender el mismo producto o comercializar un mismo servicio esta fuerza implica sacar provecho de las debilidades que muestre la competencia para poder sacar provecho y poder despejar del acafo que se vive en el mercado. (Rivera, 2006)

### **2.9.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Se refiere a todas las potenciales competidores esto depende del mercado por lo general cuando el mercado es atractivo siempre habrán nuevas competencias por lo general suelen aparecer cuando hay facilidad de entrada pero tienen q tener en cuenta muchos factores:

- Tienen que tener el capital para comprar todo lo necesario para ser competitivo.
- Las políticas que estén aplicando a ese país.
- Los canales de distribución.
- La inexperiencia.

### **2.9.3 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Se refiere cuando una empresa vende productos o servicios que cubren la necesidad de los clientes con productos sustitutos.

Se considera q los bienes sustitutos tienen ventaja cuando sus costos son más bajos que los bienes tradicionales. (Rivera, 2006)

Cuando una marca no se ha posicionado es más fácil quitarle los clientes ya que los clientes no son fieles a sus productos se puede contrarrestar aplicando medidas como: Mejorando la calidad del producto, reduciendo precio de venta etc.

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

Por lo general en un mercado los proveedores dan la materia prima del producto que se vaya comercializar cuando hay muchos proveedores es muy difícil que se pongan de acuerdo al momento de fijar un precio estándar y tienen una baja poder de negociación, pero cuando hay poco proveedores por lo general se ponen de acuerdo en fijar precios

para que no haya ventaja y se consuma toda la materia prima. (Rivera, 2006)

### **2.9.5 Poder de negociación de los consumidores**

Se refiere a los clientes que optan por comprar productos mientras menos compradores exista mayor será su capacidad de negociación frente a los vendedores si existe muchos compradores menor será su capacidad de negociación se sugiere que: propongan una diferenciación de productos, realizar beneficios para los clientes. (Restrepo, 2000)

### **2.10 ANÁLISIS CUANTITATIVO**

El análisis cuantitativo es el que estudia diversos elementos que pueden ser medidos y cuantificados. Absolutamente toda la información se tiene a base de muestras de una población o de un referente. (Render & Utor, 2005)

### **2.11 ANÁLISIS VERTICAL**

Lo que el Análisis Vertical lo que te permite realizar es un análisis al peso que tiene individualmente cada cuenta de los estados financieros dentro del total. Se debe tener siempre presente que en este análisis en lo particular se trabaja en un mismo año. (Render & Utor, 2005)

### **2.12 ANÁLISIS HORIZONTAL**

En su contraparte el Análisis Horizontal lo que proporciona también son comparaciones de una misma cuenta pero no con la limitación que sea en un año, el fin del Análisis Horizontal es observar el comportamiento en distintos períodos de tiempo de una cuenta, o sea si muestra preferencia creciente, si descende, y esto es muy importante sobre todo si se trata en bajas en ventas o aumentos en costos. (Render & Utor, 2005)

### **2.13 BALANCED SCORECARD**

#### **2.13.1 Concepto**

El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una herramienta de gestión o sistema administrativo el principal características que tiene esta herramienta es que hace un cambio en los sistemas de evaluación que tiene la empresa por lo general muchos dueños de las empresas piensan que la parte financiera es suficiente para saber si está bien la empresa pero este análisis proporciona valiosa información acerca del cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de cada proyecto, el Balanced Scorecard propone que las estrategias sean aplicadas y no queden propuestas ni en un papel que por lo general no se utilizan.

Según Robert S. Kaplan y David P. Norton el Balanced Scorecard traduce la estrategia y la misión de una organización en un conjunto de medidas de la actuación que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y de medición estratégica. (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia)

### **2.13.2 Beneficios**

El Balanced Scorecard una vez aplica en una empresa reflejara muchos beneficios:

- Mejora la toma de decisiones.
- Recolección de información relacionada entre las áreas de trabajo.
- Compromiso de los empleados con la visión de la empresa.
- Activación de las estrategias y visión mediante la acción.
- Desechar estrategias obsoletas y puntualizar nuevas para mejorar resultados.
- Seguimiento y control de planes.
- Herramienta de comunicación incentivo y comunicación.

Lo que pretende conseguir el Balanced Scorecard es:

Unos recursos humanos motivados para conseguir unos procesos internos excelentes y tener unos clientes satisfechos que nos reportaran rentabilidad abundante.

### **2.13.3 Construcción del Balanced Scorecard**

- Misión y visión.
- Análisis interno y externo.
- Factores claves del éxito.
- Relaciones causa y efecto entre los factores.
- Definir los objetivos estratégicos.
- Elección de los kpi (indicadores de rendimiento).
- Balanced Scorecard.

### **2.13.4 Perspectiva del BSC**

Estas son las 4 perspectivas que está enfocado esta herramienta clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento son las clásicas pero si consideran importante otra perspectiva más se puede adherir a este estudio. (Kaplan & Norton, Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia)



#### **2.13.4.1 Perspectiva Financiera**

Se la pone por encima de las demás porque es la parte financiera que más interesa a los dueños de las empresas, califica con una alta ponderación al objetivo de creación de cualquier entidad que viene a ser el lucro.

#### **2.13.4.2 Perspectiva del cliente**

Se refiere al avance de mercado que tiene la empresa, posicionamiento, poder, es decir a que nicho de mercado va ser invadido por nuestro producto o servicio, se debe implementar estrategias para que nuestro clientes puedan observar el un valor agregado que tenemos en relación a nuestra competencia.

#### **2.13.4.3 Perspectiva de los procesos internos**

Tiene que ver con todos los costos que conlleva tener funcionando los procesos internos las medidas de rendimientos se enfocan en tratar de minimizar el tiempo que una persona le dedica a una tarea en especifica volviéndola más eficiente es por eso que al hablar de procesos internos tiene que ver mucho con el financiero por el costo que este puede tomar en un inicio al momento de ser más eficiente realizando indicadores midiendo la calidad productividad etc.

#### **2.13.4.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento**

Para desarrollar cualquier tipo de acción para un cambio de mentalidad en la empresa se requiere factores como la mano de obra (personas) y materiales de trabajo , esta sección lo que hace es analizar la capacidad que tienen los empleados de llevar a cabo las tareas diarias de la empresa y una vez puesto las nuevas estrategias ver si mejorar las relaciones internas los procesos el sentido de estar a gusto en una empresa y su compromiso esto es muy importante en la obtención de las metas trazadas.

### **2.14 RELACIONES CAUSA EFECTO**

Las relaciones causa efecto son las diferentes rutas que la empresa propone para llegar al éxito en un determinado trabajo o proyecto, se debe comenzar desde la parte financiera hasta llegar la de procesos internos.

Las relaciones causa efecto es una parte clave dentro del análisis ya que explica el motivo de tomar una u otra decisión se considera la parte critica en el proceso de desarrollo de una estrategia, al momento de terminar el Balanced Scorecard tendremos pocos objetivos y relaciones causa efecto lo que va agilizar la información entre los departamentos de la empresa. (Kaplan & Norton, 2000)

## **2.15 INDICADORES**

Son herramientas las cuales determinan la veracidad del avance del cumplimiento de los objetivos definidos.

Dependiendo del resultado de los indicadores se podrá comprobar si la estrategia que propusimos es la indicada para el cumplimiento de los objetivos. (Kaplan & Norton, 2000)

### **Clasificación de Indicadores**

#### **Indicadores pasados**

Miden los resultados que son obtenidos con resultados históricos y al final de un periodo ejemplos: ventas, índice de satisfacción de empleados, son fáciles de obtener pero sirven por el momento (Kaplan & Norton, 2000)

#### **Indicadores futuros**

Se caracteriza porque predice si vamos a llegar a conseguir nuestra meta, carteras de negocios son difíciles de obtener por lo general se sacan de un patrón que haya en indicadores pasados (Kaplan & Norton, 2000)

#### **Indicadores de percepción**

Se obtiene la información mediante investigación de mercado (encuestas estimaciones)

#### **Indicadores de rendimiento**

Bases de datos, estados financieros, proyecciones de ventas etc. contabilidad en general

### **2.15.1 Requisito para selección de indicadores**

Al momento de elegir un indicador se debe realizar un estudio para saber cuál de todos los indicadores es factible utilizar según el enfoque que le quieres dar los requisitos para determinarlo son:

- Deben ser cuantitativos.
- Deben ser accesibles es decir donde se pueda hallar información.
- Deben estar relacionados directamente a la estrategia.
- Debe entendimiento ya que si no entienden los resultados los empleados no sabrán que hacer.

- Ser interpretable una vez generado el indicador debe ser su correcta interpretación.
- Debe buscar un balance al momento de culminar el Balanced Scorecard se decidirá la distribución de los recursos en las distintas áreas por lo tanto se buscara un balance para q no se vea afectado otra parte.

El indicador que decidas elegir deber ser el indicado y concreto que oriente al objetivo que intentamos obtener. (Kaplan & Norton, 2000)

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS**

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

La investigación de mercados se utiliza para saber información específica para un determinado estudio y la manera de poder recolectar la información es a través de las técnicas de investigación.

Se propone para este trabajo realizar una entrevista con el gerente general de **D&D S.A** el Econ. Alexis Salazar para tener una idea de las virtudes, fuerzas, sus problemas y anomalías que puede estar experimentando **D&D S.A** inicialmente optaremos por recolectar datos de manera interna.

Una de las fuentes que nos va a suministrar la información será la Superintendencia de compañías de la cual obtendremos los estados financieros del año **2011**, **2012** y **2013** , nómina de socios, nómina de accionistas, estado de resultado integral, auditoria externa , estarán detallados los informes de la gerencia.

El primer paso de toda búsqueda de información es explorar, visitar las sucursales, preguntar a los vendedores información de distintos productos, comprarlos y analizar todo el aspecto que influyeron en la adquisición.

### **3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Luego de haber determinado los objetivos generales y específicos en anteriores capítulos el siguiente paso es determinar qué tipo de investigación será la adecuada para la recolección de datos relevantes.

Todos los tipos de recolección son aceptables pero no todo va a arrojar los datos que nosotros deseemos mucha información no será ideal para nuestro estudio, una vez obtenida utilizaremos las herramientas de análisis para una mejor toma de decisiones.

#### **3.2.1 Investigación Cualitativa**

La metodología cualitativa es un tipo de investigación donde resalta como su nombre lo dice las cualidades de la investigación, este tipo de información es manipulable es decir queda a criterio de la persona que lo evalué para tener un alto grado de seguridad se recomienda preguntar a profesionales que tengan experiencia trabajando con estos problemas o situaciones para así tener un mejor panorama y una seguridad de sus datos, se pretende conseguir datos reales mediante encuestas , grupos de discusión, las entrevistas y experimentos.

La recolección de datos se realiza de manera premeditada generalmente se lo desarrolla oralmente mediante preguntas y se evaluarán sus respuestas mediante observaciones, se considera subjetiva, es orientada al proceso que se lleva a cabo en todo el periodo de estudio.

#### **3.2.2 Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa es la que permite analizar todos los casos de manera numérica por lo general es la más usada ya que teniendo una base de cualquier investigación se pueden hacer muchos análisis estadísticos por lo general una de los instrumentos más utilizados es la encuesta, suele tener varios niveles de satisfacción en preguntas de opción múltiple por lo que se calificaría las respuestas etiquetándolo con números , se utiliza estos datos para refutar ideas es decir con unas comprobaciones de prueba de hipótesis, una de los objetivos es determinar las el nivel de correlación que tienen las variables.

Tiene alguna limitación dentro de la recolección falla por lo general en la formulación de la alguna pregunta en la encuesta que puede causar confusión al encuestado y crear lo que se llama dispersión de datos se considera objetivo, se basa solo en los resultados.

### **3.2.3 Investigación Exploración**

Optamos por este tipo de investigación debido a que para poder realizar cualquier tipo de herramienta de análisis; primero debemos saber que problemas ocurren dentro y fuera de la empresa, para tener información veraz y objetiva.

Al realizar esta investigación se arrojará los problemas de las perspectivas de quien esté dirigido tanto empleados y clientes.

Por lo general la investigación exploratoria se caracteriza por ser bastante eficiente al momento de obtener la información siempre y cuando la muestra que se vaya a tomar en consideración para este proyecto que son los empleados de **D&D S.A** tengan la disponibilidad de tiempo para poder hacer esta investigación correspondientes.

Las características que debe tener en consideración son que una vez obtenida la información de las encuestas, entrevistas, sondeo e investigación de campo etc.

Deben estar correctamente formuladas las encuestas, una pregunta que no se llegue a entender puede crear confusión a los encuestados que derivará en datos basura.

Una de las maneras de realizar esta investigación es: observación de campo, entrevista a los expertos, entrevista a un grupo de especialistas e historias de casos.

#### **3.2.3.1 Objetivo**

Analizar la naturaleza del problema, la finalidad, el alcance la amplitud y el tipo de fuentes utilizadas en la investigación.

Determinar las técnicas y métodos que se emplea en el proceso de recolección.

Ampliar la esfera de alternativas identificadas y depurarlas para tener la mejor alternativa para evaluar.

Aumentar el grado de familiaridad con los fenómenos relativamente desconocidos.

### **3.2.4 Investigación Descriptiva**

Este tipo de investigación o también llamado investigación estadística se utiliza para sacar cálculos promedios, niveles de satisfacción, es información de las situaciones diarias y como esto afecta al desempeño de la empresa, en el análisis de resultados dará los diferentes nivel calidad que tiene cada situación pero no se descubrirá que provoco tal

problema o porque algún departamento tiene bajo rendimiento uno de los objetivos es la predicción de lo que probablemente pueda suceder en un futuro si no se hace un reajuste en los puntos bajos de **D&D S.A** , cabe recalcar que esta investigación determina la situación inicial al momento de hacer la encuesta.

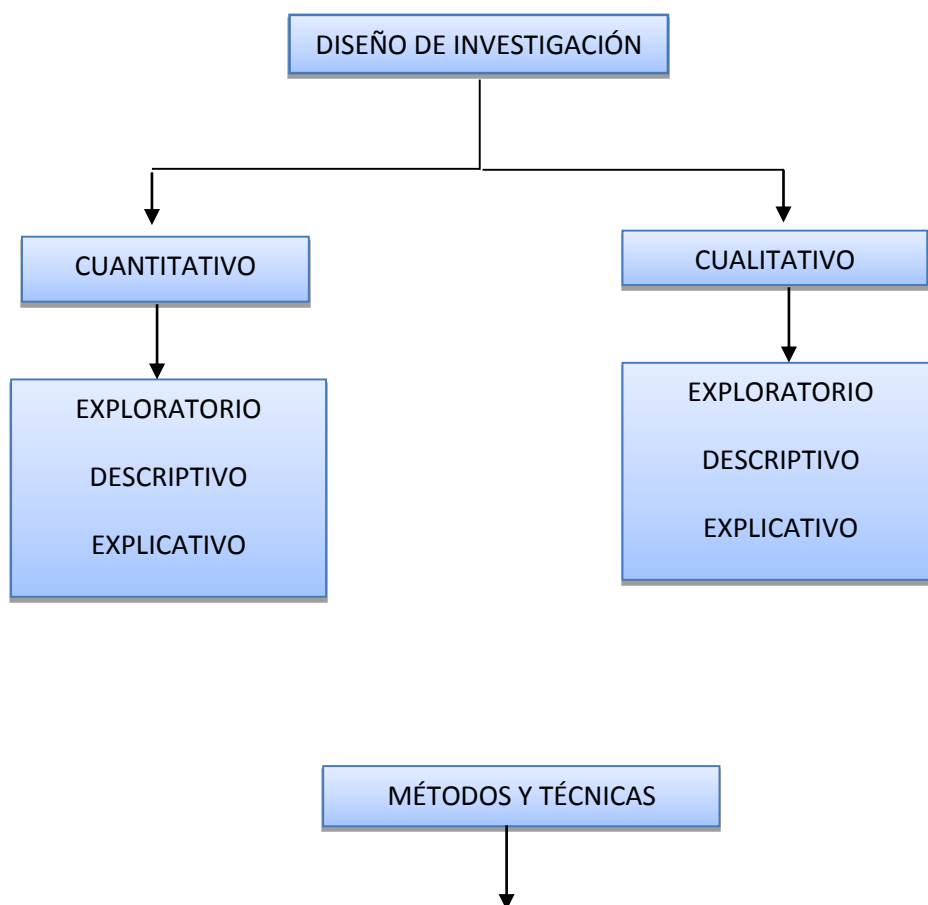
### 3.2.4.1 La Encuesta

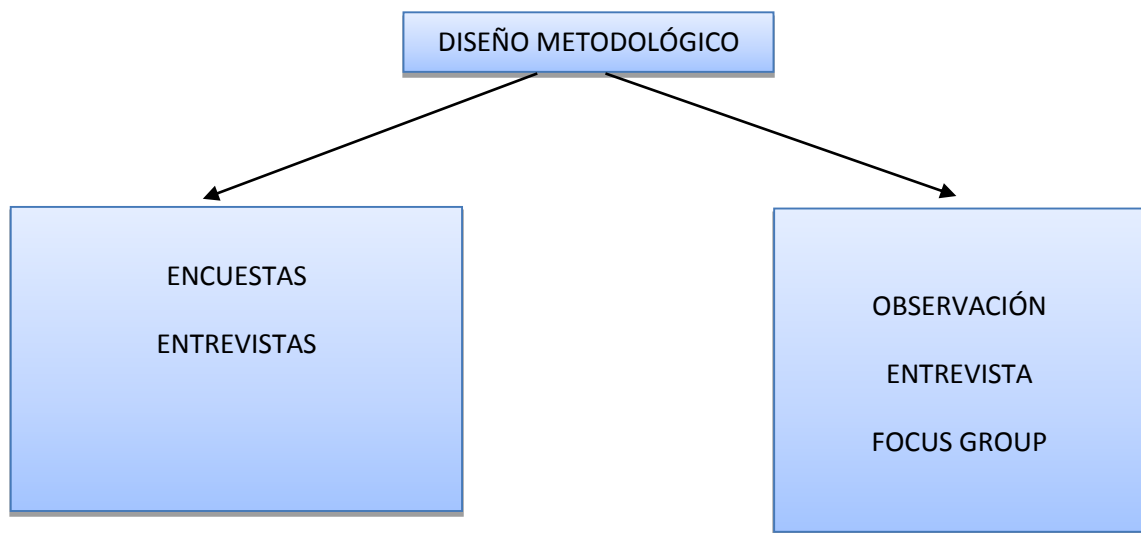
Consiste en obtener información una serie de preguntas se han formulado previamente con anterioridad, las encuestas deben ser dirigidas a la muestra representativa, dependiendo de la formulación de la encuesta se puede indagar y obtener información precisa, esta técnica tiene una falla muchos de los encuestados suelen poner al azar las opciones con el afán de terminar rápido o simplemente mienten al hacerlo.

### 3.2.4.2 Entrevista

La entrevista sirve para recopilar información entablando una conversación, La técnica de observación para obtener información acerca de las puntos críticos del estudio, se debe tener previamente definido y las variables en cuestión para poder crear preguntas que despejen las dudas del estudio y determinar si hay relación entre ella.

Cuadro 3.1- Diseño de Investigación y Metodológico.





Fuente: Propia.  
Elaborado por: Los Autores.

### 3.2.5 Muestra

Se considera a la muestra como la parte representativa de una población en estudio, lo ideal sería estudiar toda la población pero por motivos de tiempo y de ser ágil con el estudio se toma una porción de esa población de manera aleatoria.

Nuestro negocio vende a distintos tipo de personas de todas las edades pero tiene más acogida con las mujeres debido a la publicidad que se realiza a los productos de belleza. Pero la cantidad de habitantes que compran productos de belleza y productos tipo bazar es muy grande por lo que el diseño muestra se ha determinado de universo infinito por lo tanto.

$$n = \frac{Z^2 pq}{e^2}$$

Donde se determinara una probabilidad de éxito y de fracaso del **50%** y nivel de confianza del **95%** con un error del **0,05** una vez resolviendo dará como resultado una muestra de **384**.

## **CAPÍTULO IV**

### **DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA D&D S.A**

#### **4.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

Este diagnóstico es de vital importancia concretamente se establece las condiciones en que se encuentra **D&D S.A** en este momento para así plantear un camino hacia para establecer el plan estratégico que tenemos planteado.

#### **4.2 MISIÓN**

Asesorar de manera técnica y profesional, a nuestros clientes, ofertando productos de cuidado personal, belleza y novedades, con constante innovación, en todos nuestros formatos de negocio, manteniendo estándares de calidad y servicio con responsabilidad social.

#### **4.3 VISIÓN**

Ser la organización líder a nivel nacional en importación, distribución, y comercialización de nuestro portafolio de productos.



#### **4.4 ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**

También llamado como análisis económico de la empresa, es grupo de técnicas que se utiliza para saber la situación actual de la empresa, debido a esto se puede detectar los puntos altos y bajos de la empresa internamente.

#### **4.5 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

Es la consecuencia del análisis de todos los datos relevantes de la misma e informa sus puntos débiles y fuertes

Las siguientes circunstancias son las que califican que el diagnóstico sea útil

- Realizarlo a tiempo.
- Debe dar sugerencias correctivas para los puntos bajos y maximizar los puntos altos.
- Toda información que sea relevante debe ser analizada.
- La información debe ser totalmente verídica.

Cuadro 4.1- Análisis Vertical.

<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>						
<b>ACTIVO</b>	<b>2013</b>		<b>2012</b>		<b>2011</b>	
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja Bancos y Equivalentes de efectivo	4,749,017.84	40.60%	5,875,206.97	57.41%	864,337.20	16.40%
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>				0.00%		0.00%
Clientes	1,228,620.64	10.50%	923,812.94	9.03%	595,910.74	11.31%
Certificados de Inversión en Banco en Saneamiento	2,340,824.71	20.01%		0.00%		0.00%
Compañías relacionadas y accionistas		0.00%	532,761.27	5.21%	307,484.56	5.83%
Préstamos a empleados	11,017.33	0.09%	22,300.28	0.22%	8,371.40	0.16%
<b>TOTAL</b>	<b>3,580,462.68</b>	<b>30.61%</b>	<b>1,478,874.49</b>	<b>14.45%</b>	<b>911,766.70</b>	<b>17.30%</b>
Menos-Provisión cuentas dudosas	9,184.49	0.08%	9,184.49	0.09%	9,184.49	0.17%
<b>TOTAL cuentas por cobrar</b>	<b>3,571,278.19</b>	<b>30.53%</b>	<b>1,469,690.00</b>	<b>14.36%</b>	<b>902,582.21</b>	<b>17.12%</b>
Inventarios	812,213.91	6.94%	2,256,509.33	22.05%	3,243,135.90	61.53%
Anticipos a Proveedores	285,245.28	2.44%	274,220.21	2.68%	20,555.92	0.39%
Otros Activos	422,898.86	3.62%	305,428.31	2.98%	173,846.34	3.30%
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>9,840,654.08</b>	<b>84.13%</b>	<b>10,181,054.82</b>	<b>99.48%</b>	<b>5,204,457.57</b>	<b>98.74%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>		0.00%		0.00%		0.00%
Propiedad , Planta y Equipos	1,849,906.43	15.82%	47,000.22	0.46%	60,602.41	1.15%
Impuestos, diferidos	5,996.88	0.05%	5,996.88	0.06%	5,996.88	0.11%
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,855,903.31</b>	<b>15.87%</b>	<b>52,997.10</b>	<b>0.52%</b>	<b>66,599.29</b>	<b>1.26%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>11,696,557.39</b>	<b>100.00%</b>	<b>10,234,051.92</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,271,056.86</b>	<b>100.00%</b>

## ANÁLISIS VERTICAL

PASIVO Y PATRIMONIO	2013		2012		2011	
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
<b>DOCUMENTOS Y CUENTAS POR PAGAR</b>						
Prestamos por pagar	634,100.68	5.42%			1,351,928.33	25.65%
Proveedores	8,509,869.48	72.76%	6,554,798.50	64.05%	2,793,857.42	53.00%
Compañía relacionadas y accionistas		0.00%	2,897,832.14	28.32%	659,546.44	12.51%
Cuentas Por Pagar	309,631.18	2.65%	171,361.34	1.67%	65,028.15	1.23%
<b>TOTAL</b>	<b>9,453,601.34</b>	<b>80.82%</b>	<b>9,623,991.98</b>	<b>94.04%</b>	<b>4,870,360.34</b>	<b>92.40%</b>
<b>PASIVO ACUMULADO</b>		0.00%		0.00%		
Impuesto a la renta a pagar	280,343.32	2.40%	96,710.70	0.94%	55,657.57	1.06%
Beneficios sociales	230,989.97	1.97%	94,143.35	0.92%	60,098.34	1.14%
<b>TOTAL</b>	<b>511,333.29</b>	<b>4.37%</b>	<b>190,854.05</b>	<b>1.86%</b>	<b>115,755.91</b>	<b>2.20%</b>
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>9,964,934.63</b>	<b>85.20%</b>	<b>9,814,846.03</b>	<b>95.90%</b>	<b>4,986,116.25</b>	<b>94.59%</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>		0.00%		0.00%		
Provisión para desahucio	6,412.00	0.05%	6,412.00	0.06%	6,412.00	0.12%
Provisión para jubilación patronal	24,987.00	0.21%	24,987.00	0.24%	24,987.00	0.47%
Compañía relacionadas y accionistas	703,899.57	6.02%		0.00%		0.00%
<b>TOTAL DEUDA A LARGO PLAZO</b>	<b>735,298.57</b>	<b>6.29%</b>	<b>31,399.00</b>	<b>0.31%</b>	<b>31,399.00</b>	<b>0.60%</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>10,700,233.20</b>	<b>91.48%</b>	<b>9,846,245.03</b>	<b>96.21%</b>	<b>5,017,515.25</b>	<b>95.19%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social: 800 acciones	800.00	0.01%	800.00	0.01%	800.00	0.02%
Reserva Legal	8,686.28	0.07%	8,686.28	0.08%	8,686.28	0.16%
Aporte para futuras capitalizaciones	44,626.91	0.38%	44,626.91	0.44%	44,626.91	0.85%
Utilidades no distribuidas	453,429.42	3.88%	319,164.14	3.12%	240,247.61	4.56%
Resultados Acum. por adopción NIIF	(119,735.72)	-1.02%	(119,735.72)	-1.17%	(119,735.72)	-2.27%
Utilidad del Ejercicio	608,517.30	5.20%	134,265.28	1.31%	78,916.53	1.50%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>996,324.19</b>	<b>8.52%</b>	<b>387,806.89</b>	<b>3.79%</b>	<b>253,541.61</b>	<b>4.81%</b>
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	<b>11,696,557.39</b>	<b>100.00%</b>	<b>10,234,051.92</b>	<b>100.00%</b>	<b>5,271,056.86</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: Super Intendencia de Compañías.

Elaborado por: Los Autores.

Cuadro 4.2- Estado de Resultado Integral.

<b>ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL</b>						
<b><u>INGRESOS:</u></b>	<b>2013</b>		<b>2012</b>		<b>2011</b>	
Ingresos por ventas	27,774,604.02		22,828,808.62		17,742,587.72	
Otros ingresos	1,336,756.68		1,125,020.06		474,332.90	
<b>Total ingresos</b>	<b>29,111,360.70</b>	<b>100%</b>	<b>23,953,828.68</b>	<b>100.00%</b>	<b>18,216,920.62</b>	<b>100%</b>
<b><u>COSTO DE VENTAS:</u></b>	23,740,542.82	81.55%	20,807,033.41	86.86%	16,700,881.67	91.68%
		0.00%		0.00%		0.00%
Gastos Operacionales y Administrativo	4,201,003.54	14.43%	2,779,596.94	11.60%	1,264,529.71	6.94%
Gastos de ventas		0.00%		0.00%		0.00%
Gastos Financieros	45,446.56	0.16%	25,532.83	0.11%	15,760.50	0.09%
Provisión Cuentas incobrables		0.00%		0.00%	5,959.11	0.03%
Depreciación de activo fijos	12,385.29	0.04%	13,602.19	0.06%	19,899.35	0.11%
Amortización de Seguros	66,264.11	0.23%	56,326.86	0.24%	51,567.81	0.28%
<b><u>TOTAL:</u></b>	<b>4,325,099.50</b>	<b>14.86%</b>	<b>2,875,058.82</b>	<b>12.00%</b>	<b>1,357,716.48</b>	<b>7.45%</b>
		0.00%		0.00%		0.00%
<b><u>TOTAL COSTOS Y GASTOS:</u></b>	<b>28,065,642.32</b>	<b>96.41%</b>	<b>23,682,092.23</b>	<b>98.87%</b>	<b>18,058,598.15</b>	<b>99.13%</b>
		0.00%		0.00%		0.00%
<b><u>UTILIDAD ANTES DE PT E IMPUESTO A LA RENTA</u></b>	<b>1,045,718.38</b>	<b>3.59%</b>	<b>271,736.45</b>	<b>1.13%</b>	<b>158,322.47</b>	<b>0.87%</b>
		0.00%		0.00%		0.00%
15% Participación Trabajadores	156,857.76	0.54%	40,760.47	0.17%	23,748.37	0.13%
<b>22%-23% Impuesto a la Renta</b>	<b>280,343.32</b>	<b>0.96%</b>	<b>96,710.70</b>	<b>0.40%</b>	<b>55,657.57</b>	<b>0.31%</b>
		0.00%		-		0.00%
<b><u>UTILIDAD DEL EJERCICIO, NETA</u></b>	<b>608,517.30</b>	<b>2.09%</b>	<b>134,265.28</b>	<b>0.561%</b>	<b>78,916.53</b>	<b>0.43%</b>

Fuente: Super Intendencia de Compañías

Elaborado por: Los Autores.

## **PRIMER PRINCIPIO**

El activo circulante ha de ser mayor, y 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.

- En el año **2011** el activo circulante fue el **5.204.457,57** que presenta el **98,74 %** y su activo no circulante fue **66.599,29** que representa el **1.26%**.
- En el año **2012** el activo circulante fue el **10.181.054,82** que presenta el **99,482%** y su activo no circulante fue **52.997,10** que representa el **0,518%**.
- En el año **2013** el activo circulante fue el **9.840.654,08** que presenta el **84,13%** y su activo no circulante fue **1.855.903,31** que representa el **15,87%**.

En la transcurso de los años ocurre el mismo fenómeno el activo circulante tiene mucha ponderación es más del doble exigible a corto plazo.

Es muy probable que la empresa no está dando está infrautilizando los activos corrientes y q tengan poco beneficio por tener exceso de los mismos, se debería evaluar si conviene reducir excesos en cuentas como: cuentas por cobrar, efectivo, inventarios.

## **SEGUNDO PRINCIPIO**

Las cuentas por cobrar más el efectivo deben ser igual al pasivo a corto plazo.

- En el año **2011** las cuentas por cobrar más el efectivo fueron **1.766.919,41** y el pasivo corto plazo fue **4.986.116,25**.
- En el año **2012** las cuentas por cobrar más el efectivo fueron **7.344.896,97** y el pasivo corto plazo fue **9.814.846,03**.
- En el año **2013** las cuentas por cobrar más el efectivo fueron **8.320.296,03** y el pasivo corto plazo fue **9.964.934,63**.

Se pronostica que la empresa tenga problemas al momento que al momento de saldar sus obligaciones en sus pagos se sugiere lo siguiente.

- Aumentar la autofinanciación.
- Invertir en capital.
- Tratar de convertir la todas las deudas de corto plazo a largo plazo.
- Transformar la gran parte de activos circulantes en dinero.

## **TERCER PRINCIPIO**

El capital debe ser el 40% o 50% del total del activo, es necesario que se cumplan estos porcentajes para que su endeudamiento no sea excesivo y este capitalizada.

- En el año **2011** el patrimonio fue **253.541,61** es decir el **4,81%** con respecto al total del activo que fue **5.271.056,86**.

- En el año **2012** el patrimonio fue **387.806,89** es decir el **3,79%** con respecto al total del activo que fue **10.234.051,92**.
- En el año **2013** el patrimonio fue **996.324,19** es decir el **8,52%** con respecto al total del activo que fue **11.696.557,39**.

Como verán el patrimonio en relación al activo no cumple con este principio lo que significa que esta descapitalizada el motivo puede ser que se generen más pérdidas que ganancias cada año, esta es una situación muy complicada porque las deudas podrían superar todos los ingresos, este problema se puede resolver solo si la empresa atrae capital urgentemente y opta por estrategias para obtener beneficios.

#### **4.6 ANÁLISIS HORIZONTAL**

Este es un análisis comparativo que hay entre los estados financieros de diferentes periodos, esto dará como resultado el progreso o retrocesos de las diferentes cuentas.

En este análisis tome como año base **2011** y para ver la evolución de las cuentas más importantes como se darán cuenta en el **2012** la cuenta efectivo aumento alrededor de un **679,74%** y en el **2013** a un **549,44%** , las cuentas por cobrar en un **162,20%** en el **2012** y **131,62** en el **2013**, el nivel de inventario bajo por lo que se piensa que la mercadería en inventario fue vendida por eso el aumento del efectivo , lo curioso es que la cuenta anticipo a los proveedores se haya aumentado en **1334,02%** en el **2012** y **1387,66%** en el **2013** lo que provoco aumento de activo corriente

Por otro lado aumento sus deudas a corto plazo en un **100%** en los en el **2012** y **2013** pero en pero resulta que en el año **2013** aumento considerablemente su deuda a largo plazo en un **2341,79 %** en el año **2013**.

Cuadro 4.3- Análisis Horizontal

<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>					
<b>ACTIVO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>		<b>2013</b>	
	<b>AÑO BASE</b>	<b>%</b>	<b>USD</b>	<b>%</b>	<b>USD</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	100%				
Caja Bancos y Equivalentes de efectivo	100%	679.74	5,010,869.77	549.44	3,884,680.64
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	100%				-
Clientes	100%	155.03	327,902.20	206.18	632,709.90
Certificados de Inversión en Banco en Saneamiento	100%				2,340,824.71
Compañías relacionadas y accionistas	100%	173.26	225,276.71	-	(307,484.56)
Préstamos a empleados	100%	266.39	13,928.88	131.61	2,645.93
<b>TOTAL</b>	100%	162.20	567,107.79	392.70	2,668,695.98
Menos-Provisión cuentas dudosas	100%	100.00	-	100.00	-
<b>TOTAL cuentas por cobrar</b>	100%	162.83	567,107.79	395.67	2,668,695.98
Inventarios	100%	69.58	(986,626.57)	25.04	(2,430,921.99)
Anticipos a Proveedores	100%	1,334.02	253,664.29	1,387.66	264,689.36
Otros Activos	100%	175.69	131,581.97	243.26	249,052.52
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	100%	195.62	4,976,597.25	189.08	4,636,196.51
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	100%		-		-
Propiedad , Planta y Equipos	100%	77.56	(13,602.19)	3,052.53	1,789,304.02
Impuestos, diferidos	100%	100.00	-	100.00	-
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	100%	79.58	(13,602.19)	2,786.67	1,789,304.02
<b>TOTAL ACTIVO</b>	100%	194.16	4,962,995.06	221.90	6,425,500.53

## ANÁLISIS HORIZONTAL

PASIVO Y PATRIMONIO	2011	2012		2013	
	AÑO BASE	%	USD	%	USD
<b>PASIVO ACUMULADO</b>					
Impuesto a la renta a pagar	100%	\$ 173.76	\$ 41,053.13	\$ 503.69	\$ 224,685.75
Beneficios sociales	100%	\$ 156.65	\$ 34,045.01	\$ 384.35	\$ 170,891.63
<b>TOTAL</b>	100%	\$ 164.88	\$ 75,098.14	\$ 441.73	\$ 395,577.38
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTES</b>	100%	\$ 196.84	\$ 4,828,729.78	\$ 199.85	\$ 4,978,818.38
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>			-		-
Provisión para desahucio	100%	\$ 100.00	-	\$ 100.00	-
Provisión para jubilación patronal	100%	\$ 100.00	-	\$ 100.00	-
Compañía relacionadas y accionistas	100%		-		\$ 703,899.57
Total deuda a largo plazo	100%	\$ 100.00	-	\$ 2,341.79	\$ 703,899.57
<b>TOTAL PASIVO</b>	100%	\$ 196.24	\$ 4,828,729.78	\$ 213.26	\$ 5,682,717.95
<b>PATRIMONIO</b>			-		-
Capital social: 800 acciones	100%	\$ 100.00	-	\$ 100.00	-
Reserva Legal	100%	\$ 100.00	-	\$ 100.00	-
Aporte para futuras capitalizaciones	100%	\$ 100.00	-	\$ 100.00	-
Utilidades no distribuidas	100%	\$ 132.85	\$ 78,916.53	\$ 188.73	\$ 213,181.81
Resultados Acum. por adopción NIIF	100%	\$ 100.00	-	\$ 100.00	-
Utilidad del Ejercicio	100%	\$ 170.14	\$ 55,348.75	\$ 771.09	\$ 529,600.77
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	100	\$ 152.96	\$ 134,265.28	\$ 392.96	\$ 742,782.58
<b>TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO</b>	100%	\$ 194.16	\$ 4,962,995.06	\$ 221.90	\$ 6,425,500.53

Fuente: Super Intendencia de Compañías

Elaborado por: Los Autores.



## RATIOS FINANCIEROS

Cuadro 4.4- Ratios Financieros.

<b>RATIOS FINANCIEROS</b>			
<b>AÑO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ROE</b>	0.31	0.35	0.61
<b>EXPANSION DE VENTAS</b>		1.28666737	1.22
<b>RATIO CIRCULANTE</b>	1,04	1,03	0,98
<b>ROTACION DE ACTIVOS TOTALES</b>	3.37	2.23	2.37
<b>RATIO DEL ENDEUDAMIENTO</b>	0.95	0.96	0.91
<b>ROTACION CUENTAS POR COBRAR</b>	19,66	15,53	7,78
<b>ROTACION EN DIAS DE CUENTAS POR COBRAR</b>	18,31	23,18	46,29
<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>	5,15	9,22	20,23
<b>ROTACION DE CUENTAS POR PAGAR</b>	3,43	3,16	2,51
<b>ROTACION EN DIAS DE INVENTARIOS</b>	69,91	39,04	12,32
<b>ROTACION EN DIAS DE CUENTAS POR PAGAR</b>	104,98	166,51	143,35
<b>CICLO OPERATIVO</b>	88,22	62,22	58,61
<b>CICLO FINANCIERO</b>	(16,76)	(104,29)	(84,71)
<b>COBERTURA GASTOS FINANCIEROS</b>	10.05	10.64	23.01
<b>ROI</b>	0.0150	0.0131	0.0520
<b>MARGEN NETO</b>	0.00445	0.0059	0.0219
<b>GAO</b>	-	<b>2.50</b>	<b>13.15</b>

Fuente: Empresa D&D S.A

Elaborado por: Los Autores.

### 4.7 ANÁLISIS RATIOS FINANCIEROS

- **EXPANSIÓN DE VENTAS:** Explica que hubo un importante aumento en las ventas en el año **2012** con un **28,66%** y en el **2013** con un **22%** respectivamente.
- **RATIO CIRCULANTE:** En este caso se puede observar que en el 2011 fue de 1,04 en el 2012 fue de 1,03 y en el 2013 0,98 esto significa que se pueden cubrir deudas pero no es el mejor escenario porque no hay sobrante de liquidez y a su vez es muy riesgoso
- **ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES:** no es necesario una gran cantidad de inversión ya que con las rotaciones en el **2011** fue de **3,37** en el **2012** del **2,23**, y **2013** del **2,37** esto indica que el activos generan valor en este caso hay una gran rotación es bastante alto por lo que no solo generan su propio valor q son de fácil transición para generar dinero.

- **RATIO DEL ENDEUDAMIENTO:** En el **2011** fue del **0,95** en el **2012** fue del **0,96** y en el **2013** del **0,91**; los **3 años** analizados se mantiene una misma línea la empresa tiende a endeudarse cada año y esto produce mucho riesgo y poco a poco se está descapitalizando.
- **COBERTURA DE GASTOS FINANCIEROS:** la empresa no tiene problemas en cubrir los gastos financieros en el **2011** fue del **10,05** en el **2012** fue de **10,64** y en el **2013** del **23,01** valores que pueden ser cubiertos y no son un gran gastos a nivel de estado de resultados.
- **ROI:** significa que tan productivo se vuelve el activo en este caso necesita crecer en **2011** fue del **0,0150** en el **2012** fue del **0,0131** y en el **2013** del **0,0520**.
- **ROE:** en el **2011** fue **0,31** en el **2012** fue de **0,35** y en el **2013** fue de **0,61** esta una de los más importantes indicadores financieros puede concluir no depende de los accionistas es mínima su participación.
- **MARGEN NETO:** en el **2011** fue de **0,0044** en el **2012** fue de **0,0059** y en el **2013** fue de **0,0219** Demuestra que por cada dólar que me gano en una venta la utilidad se ve afectada en esas proporcione pero en este caso los grandes ingresos son por volúmenes de venta
- **GAO:** en el **2012** fue de **2,50** y en el **2013** es de **13,15** es bastante bueno porque es alto si aumentamos las ventas podremos incrementar nuestra productividad caso contrario se disminuirá en el mismo porcentaje, el GAO no puede afirmar que la empresa está en buen camino simplemente te da una perspectiva de que tan bueno pueden ser tus utilidades si aumentan las ventas o que tan malas si estas caen.
- **Rotación de cuentas por cobrar:** en el **2011** fue del **19.66** en el **2012** el **15.65** y en el **2013** de **7,78** es bastante buena se transforma bastante rápido en liquidez pero en el **2013** decayó por el aumento de plazo de crédito.
- **Rotación de cuentas por pagar:** en el **2011** fue de **3,43** en el **2012** fue **3,16** y en el **2013** fue de **2,51** lo mantenemos bajo y seria beneficio bajarlo negociando más crédito a los proveedores.
- **Rotación de inventario:** En el **2011** fue **5,15** y en el **2012** fue del **9,22** y en el **2013** fue **20,23** se podría buscar la manera de rotar más la mercadería ya que el índice bajo demuestra que no hay mucha salida de producto.

- **Ciclo operativo:** Periodo de conversión en efectivo desde que compramos la mercadería y la vendemos es bastante, demora un poco pero se debería optimizar el tiempo que se demora en vender la mercadería.
- **Ciclo financiero:** El resultado debe ser preferentemente negativo significa que el tiempo que tenemos para pagar a nuestros proveedores se sugiere ampliar el periodo porque la conversión en efectivo es muy baja.

#### 4.8 ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS DE LA ENCUESTA

##### Pregunta #1: ¿HACE QUÉ TIEMPO ES USTED CLIENTE DE D&D S.A?

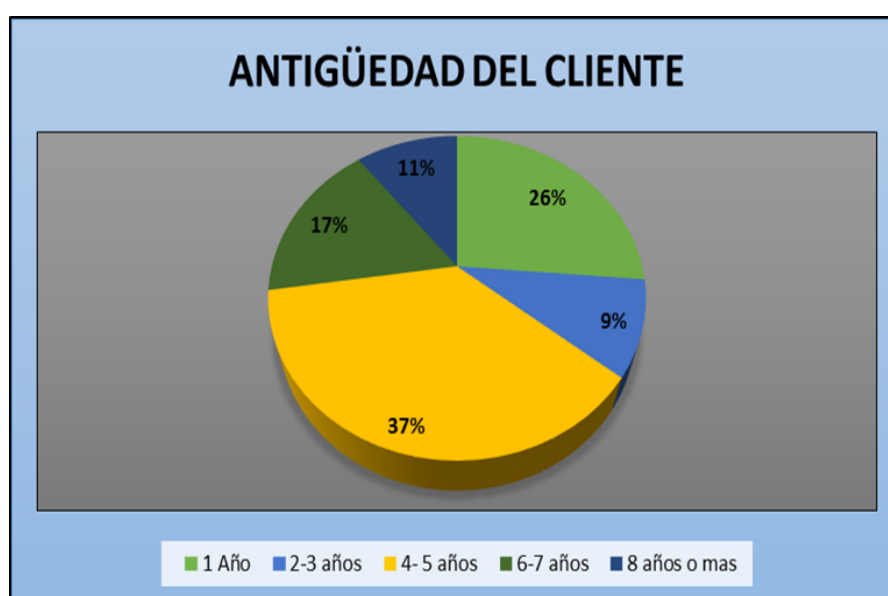
Cuadro 4.5- Antigüedad de Clientes.

ANTIGÜEDAD DEL CLIENTE					
		FRECUENCIA	%	% Valido	% Acumulado
VALIDO	1 Año	101	26.32%	26.32%	26.32%
	2-3 años	36	9.47%	9.47%	35.79%
	4- 5 años	141	36.84%	36.84%	72.63%
	6-7 años	64	16.84%	16.84%	89.47%
	8 años o mas	42	10.53%	10.53%	100.00%
<b>TOTAL</b>		384	100.00	100.00	

Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

Gráfico 4.1- Antigüedad del Cliente



Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

### ANÁLISIS PREGUNTA #1:

La anterior pregunta tiene como fin saber con certeza el grado de fidelidad que nuestros clientes tienen hacia nosotros **D&D S.A**, podemos concluir que el **36.84 %** que es la más alto porcentaje; son clientes que nos eligen en vez de la competencia desde hace 4 a 5 años de antigüedad.

### Pregunta #2: ¿D&D S.A INFORMA A MENUDO PROMOCIONES Y DESCUENTOS?

Cuadro 4.6- Conocimiento de Promociones y Descuentos.

CONOCIMIENTO DE PROMOCIONES Y DESCUENTOS					
		FRECUENCIA	%	% Valido	% Acumulado
VALIDO	SI	283	73.68%	73.68%	73.68%
	NO	101	26.32%	26.32%	100.00%
TOTAL		384	100.00 %	100.00 %	

Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

Gráfico 4.2- Conocimiento de Promociones.



Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

### ANÁLISIS PREGUNTA #2:

Se concluye que más de un **70%** de los clientes de **D&D S.A** conocen de nuestras promociones o descuentos; se concluye que la distribución de promociones en los principales medios han dado buenos resultados.

**Pregunta #3: ¿EVALUÉ EL NIVEL DE SATISFACCIÓN EN EL PROCESO DE VENTAS?**

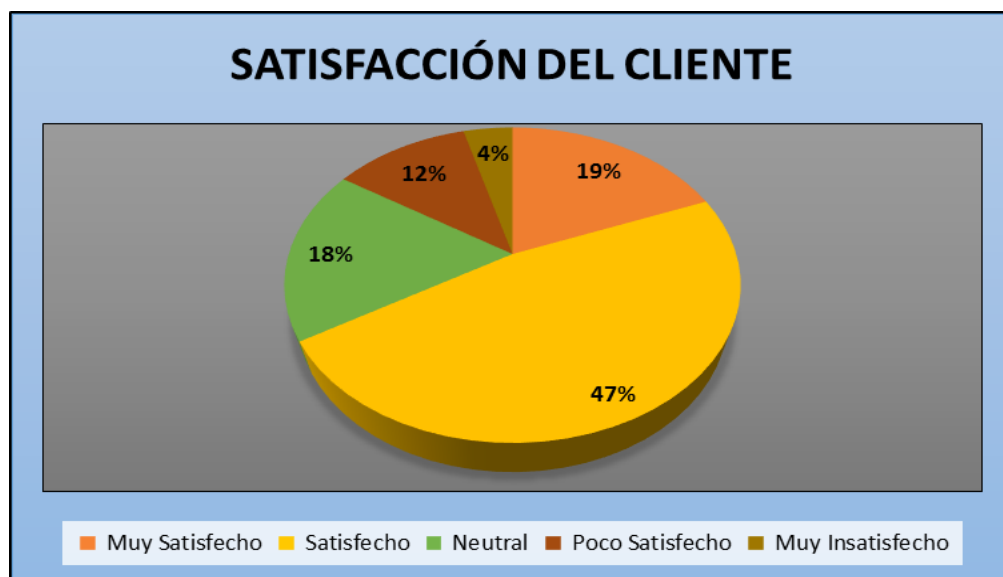
Cuadro 4.7- Satisfacción del Cliente.

SATISFACCION DEL CLIENTE					
		FRECUENCIA	%	% Valido	% Acumulado
VALIDO	Muy Satisfecho	72	18.95%	18.95%	18.95%
	Satisfecho	181	47.37%	47.37%	66.32%
	Neutral	68	17.89%	17.89%	84.21%
	Poco Satisfecho	44	11.58%	11.58%	95.79%
	Muy Insatisfecho	16	4.21%	4.21%	100.00%
<b>TOTAL</b>		384	100.00 %	100.00 %	

Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

Gráfico 4.3- Satisfacción del Cliente.



Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

**ANÁLISIS PREGUNTA #3:**

Casi un 50% de los encuestados se sienten satisfechos en el proceso de ventas de D&D S.A

**Pregunta #4: ¿SI D&D S.A TIENE LA FACILIDAD QUE SE PUEDA COMPRAR SUS PRODUCTOS VIA ONLINE Y QUE DESPUES DEL PEDIDO EXISTA LA POSIBILIDAD**

**DE UN SERVICIO A DOMICILIO POR SU COMPRA USTED USARIA ESTE SERVICIO?**

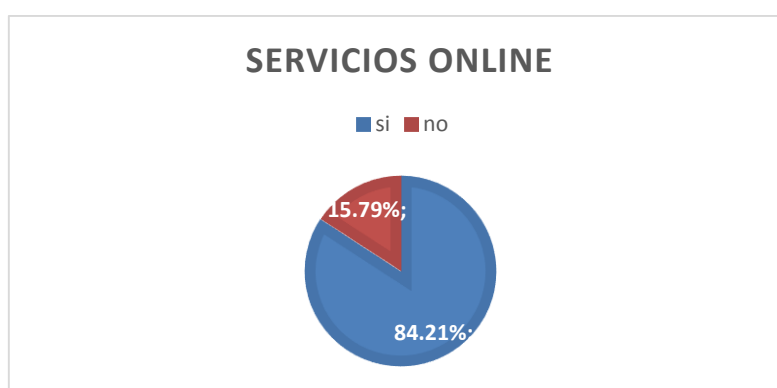
Cuadro 4.8- Servicios ONLINE.

SERVICIOS VIA ONLINE					
		FRECUENCIA	%	% Valido	% Acumulado
VALIDO	SI	324	84.21%	84.21%	84.21%
	NO	60	15.79%	15.79%	100.00%
<b>TOTAL</b>		<b>384</b>	<b>100.00 %</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

Gráfico 4.4- Servicios online.



Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

**ANÁLISIS PREGUNTA #4:**

Un **85%** de los respuestas afirman que si usarían el servicio de compras online de **D&D S.A**; es contundente esta respuesta, se debe implementar este servicio antes que la competencia lo haga.

**Pregunta #5: ¿QUE CONSIDERA USTED QUE D&D S.A DEBA MEJORA PARA CUMPLIR LAS EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES?**

Cuadro 4.9- Expectativa de los Clientes.

EXPECTATIVA DE LOS CLIENTES					
		FRECUENCIA	%	% Valido	% Acumulado
VALIDO	Productos	61	15.79%	15.79%	15.79%
	Infraestructura	24	6.32%	6.32%	22.11%
	Tecnología	182	47.37%	47.37%	69.47%
	Talento humano	36	9.47%	9.47%	78.95%
	Promociones	81	21.05%	21.05%	100.00%
<b>TOTAL</b>		<b>384</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	

Fuente: D&D s.a

Elaborado por: Los Autores.

Gráfico 4.5- Expectativa de los Clientes.



Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

#### ANÁLISIS PREGUNTA #5:

Esta pregunta es muy importante; debido a que un **47%** de los clientes tienen una expectativa Tecnológica, se debe implementar lo antes posible la opción de compras online y debido a que un **21%** tiene la expectativa de Promociones; el nuevo servicio online debe ir acompañado con promociones.

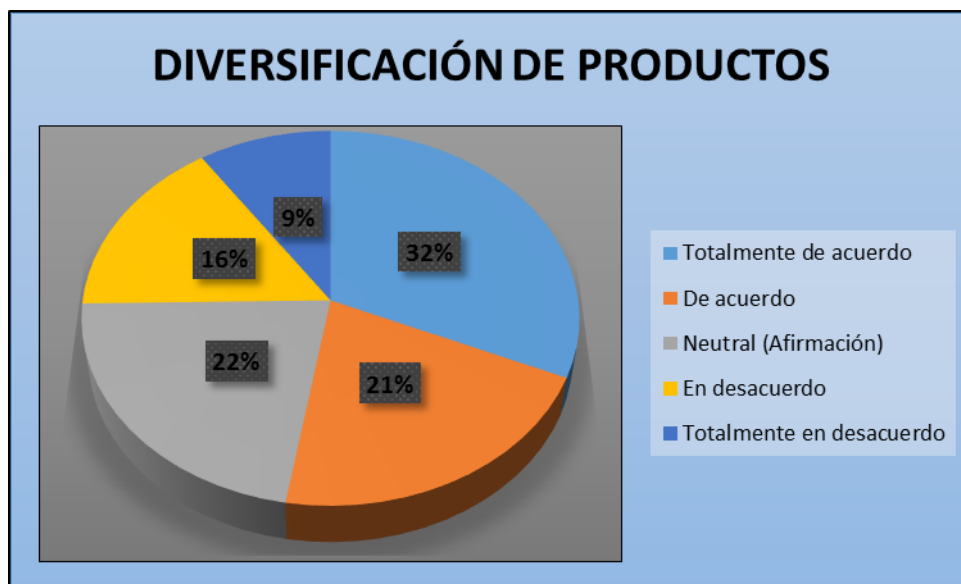
**Pregunta #6: ¿USTED CONSIDERA QUE DEBE HABER MAYOR DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS DE D&D S.A?**

Cuadro 4.10- Diversificación de Productos.

DIVERSIFICACIÓN DE PRODUCTOS					
		FRECUENCIA	%	% Valido	% Acumulado
VALIDO	Totalmente de acuerdo	121	31.58%	31.58%	31.58%
	De acuerdo	81	21.05%	21.05%	52.63%
	Neutral (Afirmación)	85	22.11%	22.11%	74.74%
	En desacuerdo	61	15.79%	15.79%	90.53%
	Totalmente en desacuerdo	36	9.47%	9.47%	100.00%
<b>TOTAL</b>		384	100.00	100.00	

Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

Gráfico 4.6- Diversificación de Productos.



Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

#### ANÁLISIS PREGUNTA #6:

Un aproximado de **70%** de los encuestados están seguros que **D&D S.A**, se debe diversificar pero no es algo que se puede hacer a la ligera; se debe hacer un estudio de mercado adecuado para lograrlo.

#### Pregunta #7: ¿CUANDO TUVO ALGÚN RECLAMO POST-VENTA EN D&D S.A ¿CÓMO FUE ATENDIDO?

Cuadro 4.11- Reclamo de POST VENTA.

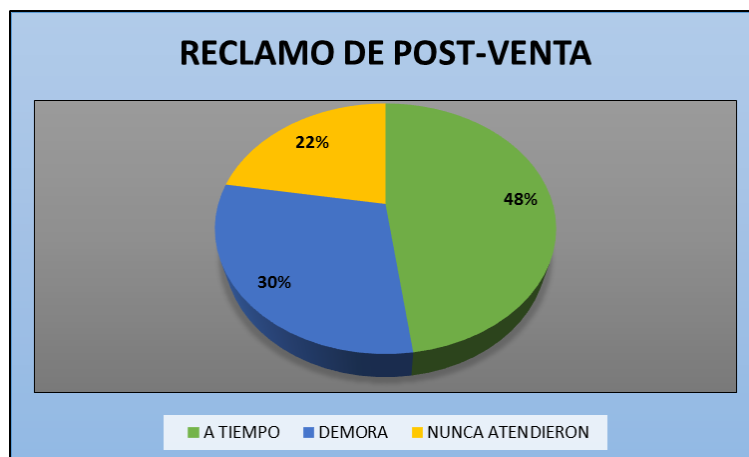
RECLAMO DE POST-VENTA					
		FRECUENCIA	%	% Valido	% Acumulado
VALIDO	A TIEMPO	184	47.87%	47.87%	47.87%
	DEMORA	96	29.79%	29.79%	77.66%
	NUNCA ATENDIERON	14	22.34%	22.34%	100.00%
TOTAL		384	100.00	100.00	

Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

**ANÁLISIS PREGUNTA #7:** Menos del **50 %** de los encuestados afirmaron que su reclamo fue atendido a tiempo; esto es algo que no se puede permitir, se debe reestructurar el departamento de reclamos de **D&D S.A**, para que sea más eficiente.



Gráfico 4.7- Reclamo de Post Venta.



Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

**Pregunta #8: ¿LOS PRECIOS QUE MANEJA D&D S.A, ¿LE PARECEN COMPETITIVOS?**

Cuadro 4.12- Precios Competitivos.

PRECIOS COMPETITIVOS					
		FRECUENCIA	%	% Valido	% Acumulado
VALID	SI	347	90.43%	90.43%	90.43%
	NO	37	9.57%	9.57%	100.00%
TOTAL		384	100.00	100.00	

Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

Gráfico 4.8: Precios Competitivos.



Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

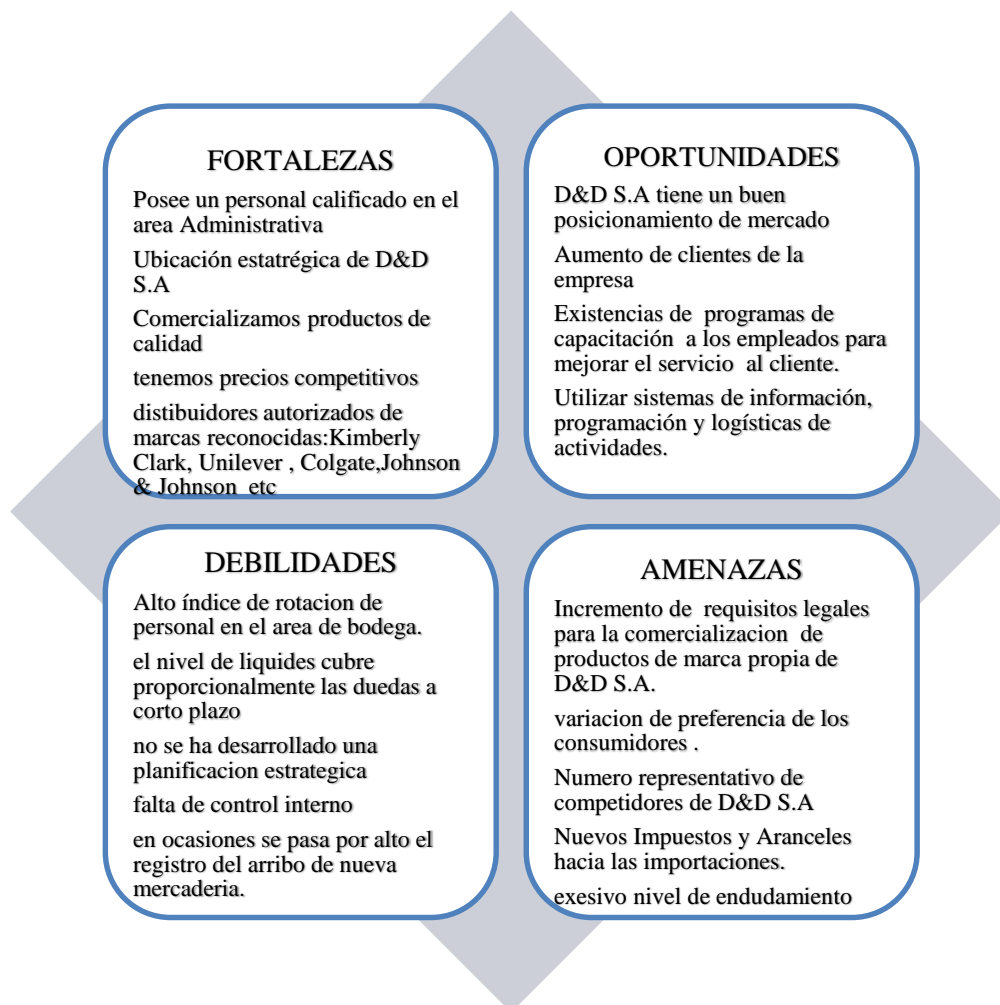
### ANÁLISIS PREGUNTA #8:

Esta pregunta nos afirma que tenemos una ventaja hacia la competencia; debido a que el **90%** de los encuestados afirma que los precios de **D&D S.A** son competitivos.

### 4.9 ANÁLISIS FODA

El siguiente Análisis FODA se llevó a cabo mediante una entrevista que se efectuó al Gerente General de **D&D S.A** al Economista Alexis Salazar Estrella se pudo concluir lo siguiente:

Cuadro 4.13: Análisis FODA D&D S.A



**Fuente:** Empresa D&D S.A  
**Elaborado por:** Por Autores

## 4.10 MATRIZ DOFA

Cuadro 4.14: Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><b><u>MATRIZ DOFA</u></b> <b><u>DISTRIBUIDORA</u></b> <b><u>D&amp;D S.A</u></b></p>	<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alto índice de rotación de personal en el área de bodega.</li> <li>2. el nivel de liquides cubre proporcionalmente las deudas a corto plazo no se ha desarrollado una planificación estratégica</li> <li>3. falta de control interno en ocasiones se pasa por alto el registro del arribo de nueva mercadería</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D&amp;D S.A Posee un personal calificado en el área Administrativa</li> <li>2. Ubicación estratégica de D&amp;D S.A</li> <li>3. comercializamos productos de calidad</li> <li>4. tenemos precios competitivos</li> <li>5. distribuidores autorizados de marcas reconocidas: Kimberly Clark, Unilever, Colgate, Johnson &amp; Johnson etc.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incremento de requisitos legales para la comercialización de productos de marca propia de D&amp;D S.A</li> <li>2. variación de preferencia de los consumidores.</li> <li>3. Numero representativo de competidores de D&amp;D S.A</li> <li>4. Nuevos Impuestos y Aranceles hacia las importaciones.</li> <li>5. excesivo nivel de endeudamiento.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>D2, D4 – A2, A3</b></p> <p>Reformulación del nivel de plazo de pago de los mayoristas,</p> <p>Diversificación de productos por sectores por nivel de ventas.</p> <p>Investigación de mercado periódicamente de gustos preferencias y necesidades de los clientes.</p>	<p style="text-align: center;"><b>F3-4– A1, A4, A5:</b></p> <p>Al poseer nuestra contabilidad al día, tratar de adquirir las importaciones con las tasas de intereses más bajas posibles; para esto se deberá negociar con los proveedores; el pago se realizara un gran porcentaje en efectivo para que el porcentaje de cancelación a crédito sea menos y así los intereses disminuyan.</p>
<p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. D&amp;D S.A tiene un buen posicionamiento de mercado</li> <li>2. aumento de clientes de la empresa</li> <li>3. Existencias de programas de capacitación a los empleados para mejorar el servicio al cliente.</li> <li>4. Utilizar sistemas de información, programación tratamiento de inventario, revisión de cuentas y logísticas de actividades.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>D1, D3, D5 – O3, O4.</b></p> <p>Desarrollo de un plan estratégico donde los objetivos institucionales contengan estrategias adecuadas.</p> <p>Incluir en hardware contable en D&amp;D S.A Que servirá para tener el control y registro de cada movimiento contable y de mercadería</p>	<p style="text-align: center;"><b>F1, F2, F5– O1 , O2:</b></p> <p>Realizar una campaña publicitaria brindando información de la calidad y precio de producto para ganar nuevos nichos de mercado y poder expandirnos</p>

Fuente: Empresa D&D S.A.

Elaborado por: Los Autores.

#### 4.11 MATRIZ E.F.E

Cuadro 4.15: Matriz EFE.

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Aumento de clientes de la empresa	0,15	2	0,3
D&D S.A tiene un buen posicionamiento de mercado	0,1	3	0,3
Existencias de programas de capacitación a los empleados para mejorar el servicio al cliente.	0,15	3	0,45
Utilizar sistemas de información, programación y logísticas de actividades.	0,05	1	0,05
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Incremento de requisitos legales para la comercialización de productos de marca propia de D&D S.A	0,05	2	0,1
Variación de preferencia de los consumidores	0,05	3	0,15
Numero representativo de competidores de D&D S.A	0,1	2	0,2
Nuevos Impuestos y aranceles hacia las importaciones.	0,2	4	0,8
Excesivo nivel de endeudamiento	0,1	3	0,3
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2,65</b>

Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Los Autores.

### Conclusiones de la Matriz E.F.E

En la Matriz E.F.E, se compara los pesos ponderados, en la tabla anterior el peso ponderado total en las oportunidades es de 1.10 y las amenazas es 1.55, lo que significa que son fuertes en los factores externos pero las amenazas superan a las oportunidades especialmente en las políticas de restricción de importación por la actividad de la empresa.

### 4.12 MATRIZ E.F.I

Cuadro 4.16: Matriz EFI.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
D&D S.A Posee un personal calificado en el área Administrativa.	<b>0,1</b>	<b>1</b>	<b>0,1</b>
Comercializamos productos de calidad.	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,45</b>
Ubicación estratégica de <b>D&amp;D S.A</b>	<b>0,05</b>	<b>3</b>	<b>0,15</b>
Tenemos precios competitivos.	<b>0,1</b>	<b>4</b>	<b>0,4</b>
Distribuidores autorizados de marcas reconocidas: Kimberly Clark, Unilever, Colgate, Johnson & Johnson etc.	<b>0,1</b>	<b>3</b>	<b>0,3</b>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
Alto índice de rotación de personal en el área de bodega.	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>
El nivel de liquidez cubre proporcionalmente las deudas a corto plazo.	<b>0,15</b>	<b>3</b>	<b>0,45</b>
No se ha desarrollado una planificación estratégica	<b>0,15</b>	<b>2</b>	<b>0,3</b>
Falta de control interno	<b>0,05</b>	<b>2</b>	<b>0,1</b>
En ocasiones se pasa por alto el registro del arribo de nueva mercadería.	<b>0,1</b>	<b>2</b>	<b>0,2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

**Fuente:** Empresa D&D S.A.

**Elaborado por:** Por Autores.

## Conclusiones de la Matriz E.F.I

En la **Matriz E.F.I.** Es la comparación entre el peso ponderado de las fortalezas y las debilidades en el peso ponderado. En el presente caso las fortalezas tuvieron un peso ponderado de **1.40** contra el de las debilidades que fue **1.15** la interpretación de este resultado nos indica que las fuerzas internas son favorables para **D&D S.A** matriz P.E.Y.E.A

Cuadro 4.17: Matriz P.E.Y.E.A

<b>FUERZAS</b>	<b>CALIFICACION</b>
<b>FUERZA FINANCIERA</b>	<b>F.F</b>
Liquidación de la Nomina	2.0
Liquidación de la Empresa	3.0
Rentabilidad	4.0
<b>TOTAL</b>	<b>9.0</b>
<b>FUERZA INDUSTRIAL</b>	<b>F.I</b>
Competitividad	4.0
Índice de Crecimiento	2.0
Industria de Maquillaje	4.0
<b>TOTAL</b>	<b>10.0</b>
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	<b>E.A</b>
Demanda	-4.0
Cultura	-5.0
<b>TOTAL</b>	<b>-9.0</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>V.C</b>
Precio	-3.0
Calidad	-2.0
Reconocimiento	-2.0
<b>TOTAL</b>	<b>-7.0</b>

Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Por Autores.

## CONCLUSIONES

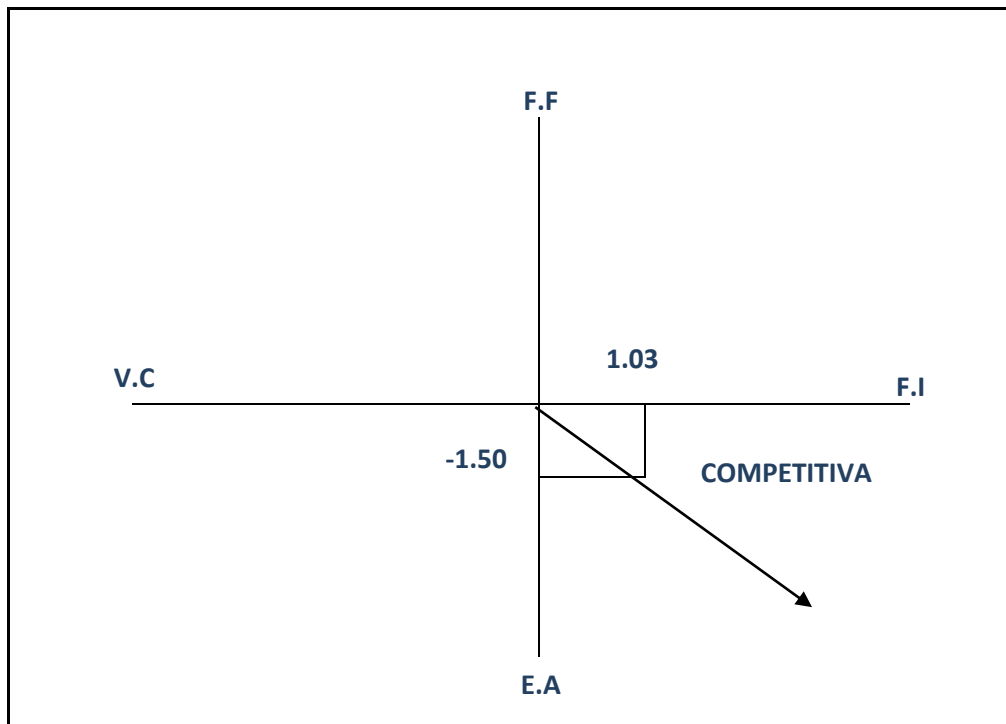
- El promedio para **F.I** es  $= 10.0 / 3 = 3.33$
- El promedio para **F.F** es  $= 9.0 / 3 = 3.00$
- El promedio para **E.A** es  $= -9.0 / 2 = -4.5$
- El promedio para **V.C** es  $= -7.0 / 3 = -2.3$

## VECTORES

- Eje X  $= -2 + (3.33) = 1.03$
- Eje Y  $= -4.5 + (3.00) = -1.50$

## GRAFICO P.E.Y.E.A

Gráfico 4.9: P.E.Y.E.A



Fuente: D&D s.a  
Elaborado por: Los Autores.

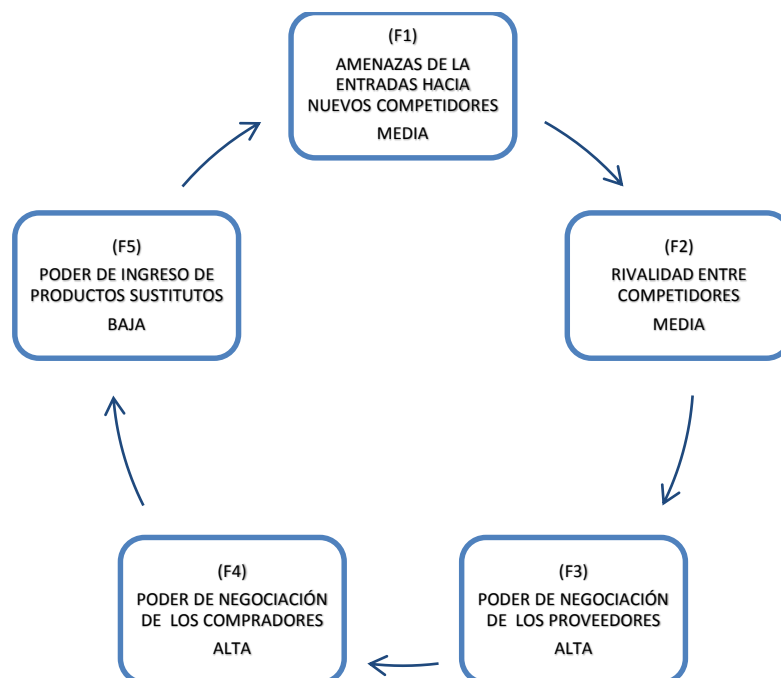
## Conclusión

**D&D S.A** se ubica en un mercado competitivo gráficamente está más cerca de la fuerza industrial significa que la empresa tiene una ventaja competitiva en la industria con alto crecimiento.

## 4.12 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El fin de utilizar esta herramienta es conocer cuál es el comportamiento estructural y las tendencias en las que se inscribe la empresa.

Gráfico 4.10 Cinco Fuerzas De Porter.



Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Los Autores.

**(F1).- AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (MEDIA):**

En el mercado Guayaquileño existe una “mediana” competencia para **D&D S.A** entre ellos: Almacenes Estuardo Sánchez, es un proveedor directo de Artículos de Bazar, Juguetes, Navideños y Ferretería.

Pero la gran mayoría no puede competir con nuestros precios; es verdad que la competencia tienen nuestros mismos proveedores pero nosotros al comprar en un gran volumen, nos proporcionan el precio más bajo posible del mercado.

**(F2).- LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES (MEDIA):**

Siempre se debe tener en cuenta que la competencia para **D&D S.A** existe y está ahí constantemente. Una forma concreta de rivalidad consiste que nuestros competidores proporcionen una tasa de interés más bajo o formas de pagos más cómodas hacia los clientes.

**(F3).- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (ALTA):**

Debido a que **D&D S.A** compra a los fabricantes directamente tanto como proveedores nacionales como los extranjeros; son ellos lo que establecen los precios de ventas y por este motivo su poder de negociación es alta



**(F4).- PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (ALTA):**

Debemos tener claro que los compradores tienen siempre la decisión de dónde comprar; debemos tener siempre presente que existe la competencia que venden al mismo precio de nosotros pero no tienen el mismo trato hacia el cliente, en eso debe enfocarse **D&D S.A** que el cliente se sienta como en casa.

**(F5).- AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DIRECTOS (BAJA):**

Uno de los principales productos de ventas es el maquillaje; la amenaza es baja porque la mayoría de estos productos o sino son todos; son importados de los países vecinos específicamente de Colombia. Por esta razón nuestros competidores también tienen un cupo determinado de importación y pagan aranceles igual que **D&D S.A**.

## CAPÍTULO V

### 5.1 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA D&D S.A

#### 5.1.1 MISIÓN

“Ofrecer a nuestros clientes productos de la más alta calidad en áreas de cosmetología, bazar y de salud personal; manteniendo los más rigurosos estándares de servicio y calidad.”

#### 5.1.2 VISIÓN

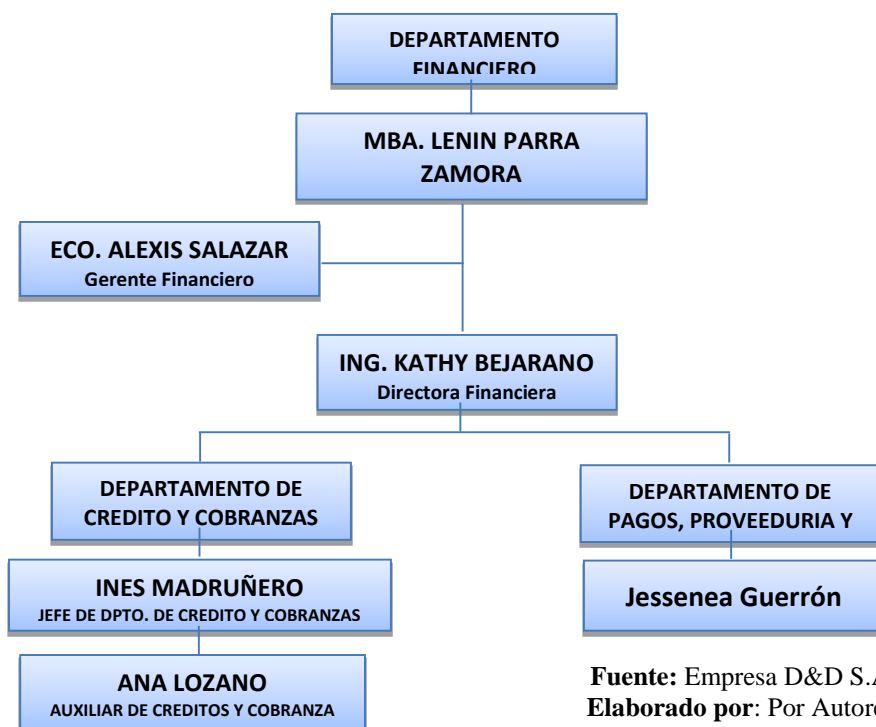
Posesionarnos como la compañía líder a nivel nacional en importación y en servicio de ventas mayoristas y minoristas de productos de cosmetología, bazar y de salud personal en el mercado ecuatoriano.

#### 5.1.3 VALORES

- **Honorabilidad:** Cuidar los recursos materiales y monetarios de la empresa.
- **Actitud de Servicio:** Brindar la mejor actitud a los clientes externos y entre clientes internos.
- **Lealtad:** Defender la buena imagen institucional.

### 5.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuadro 5.1- Organigrama D&D S.A



### 5.3 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN

La formulación de las estrategias que se llevaran de inmediato, están alineadas respecto a la conclusión que se pudo deducir a través de la entrevista personal que se les realizo a los principales directivos.

- Conseguir proveedores de productos de calidad a precios competitivos.
- Campañas publicitarias para promocionar nuestros productos.
- Reformular las políticas de crédito para mayoristas y minoristas.
- Talleres para los vendedores referentes al comportamiento de los cliente y toma decisiones.
- Investigación de mercado de las necesidades de los clientes.
- Descuentos y promociones para manipular la percepción de clientes al momento de adquirir un producto.
- Implementar un control de los recursos que se le da a cada empleado.
- Llevar a cabo evaluaciones trimestrales a nuestros empleados.
- Realizar una cotización nacional e internacional de hardware con el fin de adquirirlas para mejorar servicios.
- Desarrollar contratos con instituciones para que realicen capacitaciones periódicas a nuestros empleados.
- Hacer un informé calificado de las actividades ejercidas de cada empleado.

### 5.4 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

El siguiente paso para la invención del plan estratégico es asentar los objetivos del mismo, para así poder alinearlos con su correspondiente perspectiva.

- Aumentar el nivel de rentabilidad de **D&D S.A.**
- Aumentar el nivel de liquidez mediante manejo adecuado de exigibles el corto y largo plazo.
- Incrementar la satisfacción del cliente mediante atención adecuada trato de parte del vendedor.
- Incrementar la cantidad de productos para los clientes.
- Incrementar de clientes mediante beneficios por compra.
- Mejorar la utilización de los medios que tiene **D&D S.A** para que no exista un mal uso de estos.
- Mejorar los procesos administrativos de **D&D S.A**

- Recortar el tiempo de entrega de pedido a mayorista en el departamento de ventas.
- Mejorar el nivel tecnológico de la compañía a través de compra del hardware correspondiente
- Aumentar la capacitación profesional de los empleados de **D&D S.A**
- Implementar incentivos a los mejores trabajadores de cada departamento.

## CAPÍTULO VI

### DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Para el impecable desenvolvimiento del Balanced Scorecard, el primer paso es la correcta alineación de las estrategias con la perspectiva correspondiente (Cuadro 6.1).

Cuadro 6.1- Balanced Scorecard.

ESTRATEGIAS	TIPOS DE PERSPECTIVAS			
	FINANCIERA	CLIENTES	PROCESOS INTERNOS	INN. Y TEC
Aumentar el nivel de rentabilidad de <b>D&amp;D S.A.</b>	x			
Incrementar la satisfacción del cliente mediante atención adecuada trato de parte del vendedor.		x		
Mejorar el nivel tecnológico de la compañía a través de compra del hardware correspondiente.				x
Aumentar la capacitación profesional de los empleados de <b>D&amp;D S.A</b>				x
Implementar incentivos a los mejores trabajadores de cada departamento.				x
Aumentar el nivel de liquidez mediante manejo adecuado de exigibles el corto y largo plazo.	x			
Mejorar la utilización de los medios que tiene <b>D&amp;D S.A</b> para que no exista un mal uso de estos.			x	
Incrementar la cantidad de productos para los clientes.		x		
Mejorar los procesos administrativos de <b>D&amp;D S.A</b>			x	
Recortar el tiempo de entrega de pedido a mayorista en el departamento de ventas.			x	
Aumentar de clientes mediante beneficios por compra.		x		

Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Los Autores.

Por consiguiente se alinea los objetos estratégicos dispuestos con cada una de las estrategias del plan correspondiente que se encuentran en el capítulo anterior. (Ver Cuadros 6.1, 6.2, 6.3, 6.4, 6.5)

## 6.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuadro 6.2- Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
FINANCIERA	Aumentar el nivel de rentabilidad de <b>D&amp;D S.A.</b>	Conseguir proveedores de productos de calidad a precios competitivos.
		Campañas publicitarias para promocionar nuestros productos.
	Aumentar el nivel de liquidez mediante manejo adecuado de exigibles el corto y largo plazo.	Reformular las políticas de crédito para mayoristas y minoristas.

Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Los Autores.

## 6.2 PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Cuadro 6.3- Perspectiva de los clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente mediante atención adecuada trato de parte del vendedor.	Talleres para los vendedores referentes al comportamiento de los cliente y toma decisiones.
	Incrementar la cantidad de productos para los clientes.	Investigación de mercado de las necesidades de los clientes.
	Aumentar de clientes mediante beneficios por compra.	Descuentos y promociones para manipular la percepción de clientes al momento de adquirir un producto.

Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Por Autores

### 6.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

Cuadro 6.4- Perspectiva de Procesos Internos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mejorar la utilización de los medios que tiene <b>D&amp;D S.A</b> para que no exista un mal uso de estos.	Implementar un control de los recursos que se le da a cada empleado.
	Mejorar los procesos administrativos de <b>D&amp;D S.A</b>	Llevar a cabo evaluaciones trimestrales a nuestros empleados.
	Recortar el tiempo de entrega de pedido a mayorista en el departamento de ventas.	

Fuente: Empresa D&D S.A

Elaborado por: Por Autores

### 6.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.

Cuadro 6.5- Perspectiva de Aprendizaje e Innovación.

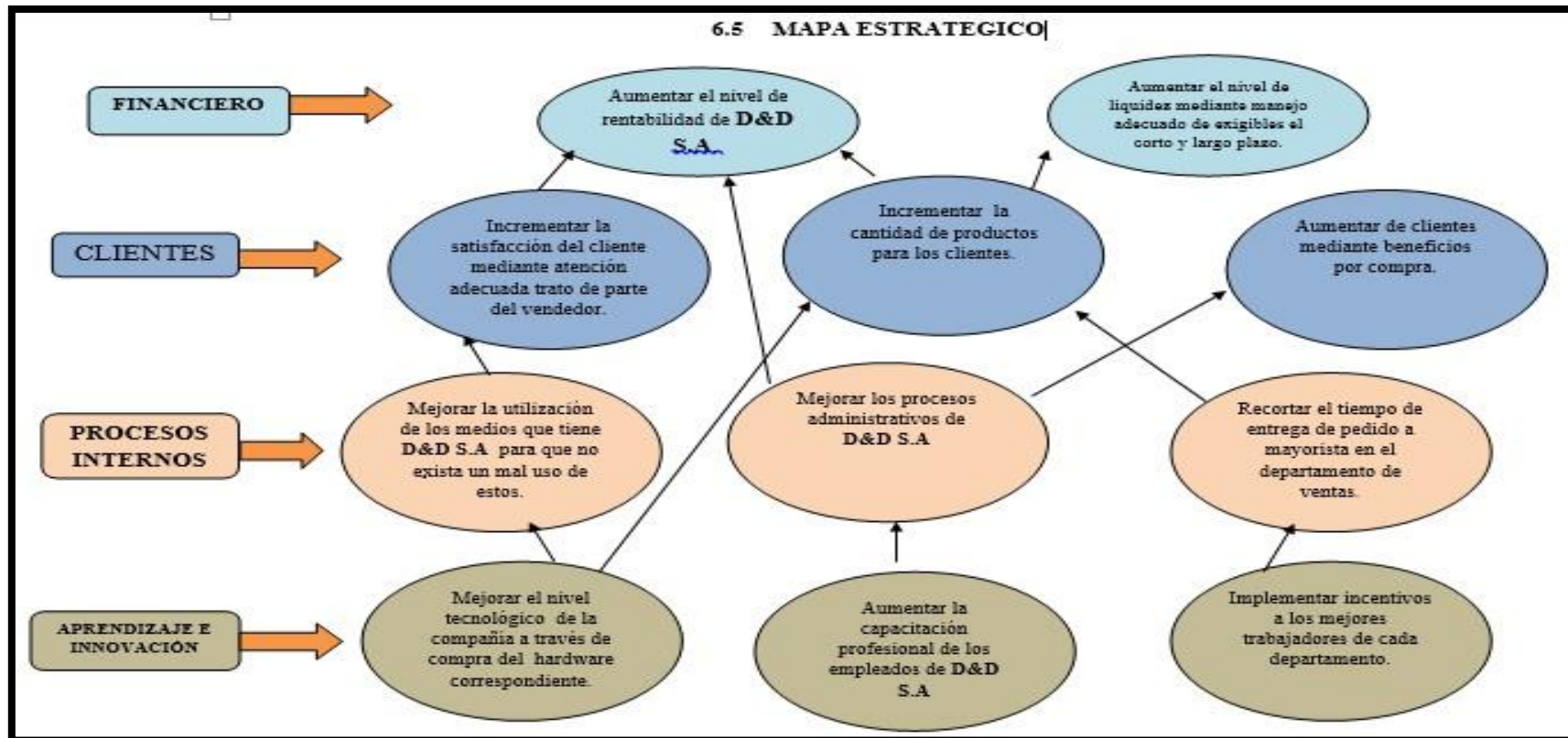
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS
<b>APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>	Mejorar el nivel tecnológico de la compañía a través de compra del hardware correspondiente.	Realizar una cotización nacional e internacional de hardware con el fin de adquirirlas para mejorar servicios.
	Aumentar la capacitación profesional de los empleados de <b>D&amp;D S.A</b>	Desarrollar contratos con instituciones para que realicen capacitaciones periódicas a nuestros empleados.
	Implementar incentivos a los mejores trabajadores de cada departamento.	Hacer un informé calificado de las actividades ejercidas de cada empleado.

Fuente: Empresa D&D S.A

Elaborado por: Los Autores.

## 6.5 MAPA ESTRATEGICO

Cuadro 6.6- Mapa Estratégico



Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Por Autores.



## 6.6 MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores de Gestión se usan para cumplir con la ejecución de los objetivos estratégicos planteados. El único fin de estos es la implementación de mejoras continuas para la empresa. A continuación se presentara los nueve indicadores que se ha propuesto.

Cuadro 6.7- Matriz de Indicadores de Gestión.

	INDCADOR	MÉTRICA (FORMA DE CALCULO)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUEN CIA
FINANCIERA	GAO	$(\Delta\%UAI) / (\Delta\%VENTAS)$	PORCENTAJE	ANUAL
	EXPANSIÓN DE VENTAS	$(Ventas\ año\ N / Ventas\ año\ N - 1) - 1 * 100$	PORCENTAJE	ANUAL
	RATIO CIRCULANTE	$(Activo\ circulante / Pasivo\ Circulante) * 100$	PORCENTAJE	MENSUAL
CLIENTE	INDICADOR DE SATISFACCIÓN	$(clientes\ satisfechos / clientes\ encuestados) * 100$	PORCENTAJE	SEMANAL
	PRODUCTOS NUEVOS	$(Productos\ nuevos / Total\ de\ productos\ antes\ de\ incorporar\ los\ nuevos) * 100$	PORCENTAJE	MENSUAL
	INDICADOR DE CLIENTES NUEVOS	$(Nuevos\ clientes / Número\ de\ clientes\ actuales) * 100$	PORCENTAJE	QUINCENAL

	INDICADOR	MÉTRICA (FORMA DE CALCULO)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA
PROCESOS INTERNOS	% PORCENTAJE INVENTARIO EXISTENCIA	(Cantidad en Dólares Destinado para compra de suministro en el año actual/Cantidad en Dólares Destinado para compra de suministro en el año anterior)*100	PORCENTAJE	ANUAL
	% PORCENTAJE DE EMPLEADOS AMONESTADOS.	(Número de empleados que se le amonesto /Número Total de Empleados Evaluados) Evaluados*100	PORCENTAJE	TRIMESTRAL
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	% PORCENTAJE DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS.	(Número de empleados satisfechos/Número Total de Empleados)*100	PORCENTAJE	ANUAL
	% PORCENTAJE DE CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS	(Número de empleados capacitados/Número Total de Empleados)*100	PORCENTAJE	MENSUAL
	% PORCENTAJE DE AUMENTO O DISMINUCIÓN RESPECTO AL TRIMESTRE ANTERIOR.	(Nota totales de todos los empleados del departamento "x" del trimestre Actual/Nota totales de todos los empleados del departamento "x" del trimestre Anterior)*100	PORCENTAJE	TRIMESTRAL

Fuente: Empresa D&D S.A

Elaborado por: Por Autores

## 6.7 DETERMINACIÓN DE LA METAS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN

La fijación de metas es algo primordial, se establecen como un control para su seguimiento.

Se debe llevar un control de las metas para esto se hace controles paulatinos que permiten verificar el cumplimiento de las mismas.

A continuación se presenta la tabla; donde se detalla las metas con cada indicador correspondiente.

Cuadro 6.8- Metas de los indicadores.

INDICADOR	METAS
GAO	> 5%
EXPANSION DE VENTAS	>10%
RATIO CIRCULANTE	>1,2
CLIENTES SATISFECHOS	>30%
PRODUCTOS NUEVOS	>9%
CLIENTES NUEVOS	>10%
INVENTARIO EXISTENCIA	>8%
EMPLEADOS AMONESTADOS.	<5%
SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS.	>22%
CAPACITACIÓN DE LOS EMPLEADOS	>25%
AUMENTO O DISMINUCION RESPECTO AL TRIMESTRE ANTERIOR.	>10%

Fuente: Empresa D&D S.A  
 Elaborado por: Los Autores.

## 6.8 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Las iniciativas estratégicas son algo de vital importancia; son en pocas palabras las acciones que hacen que las organizaciones cumplan con sus objetivos estratégicos. El plan de acción es donde se detallan las iniciativas estratégicas.

Además se detalla el responsable de cada plan acción y la fecha de implementación de la misma para saber cuándo inicia y cuando finaliza.

Cuadro 6.9- Iniciativas Estratégicas.

	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABLE	IMPLEMENTACION	
<b>FINANCIERA</b>	Cotización de precios de productos de los posibles nuevos proveedores.	Gerente General	1-jun-2015	1-jul-2015
	Publicidad por contratos radiales y televisivos de promoción de productos de <b>D&amp;D S.A.</b>	Departamento de Marketing	1-ene-2016	1-ene-2017
	Explicación de los cambios a los proveedores y clientes de la adopción de políticas de crédito.	Departamento Financiero	1-ago-2015	1-oct-2015
<b>CLIENTE</b>	Contratar a un capacitador de técnicas de ventas y atención al cliente.	Departamento Recursos humanos	1-jun-2015	1-ene-2016
	Realizar un estudio Boston Consulting Group para reemplazar los productos que no sean rentables.	Departamento Financiero	1-jun-2015	1-jul-2015
	Diseño de un cuadro de descuentos por concepto de nivel de compras.	Departamento Financiero	1-may-2015	1-ene-2016

Fuente: Empresa D&D S.A

Elaborado por: Los Autores.

	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Hacer un plan de concienticen hacia los empleados para aquea si cuide los recursos dados.	Departamento Recursos humanos	1-jun-2015	1-ene-2016
	Realizar un plan de Incentivos hacia los empleados.		1-jul-2015	1-ene-2017
<b>APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>	Desarrollar un programa de capacitación del hardware adquirido para los empleados.	Gerente Financiero	1-oct-2015	1-ene-2016
	Hacer alianzas estratégicas con los principales institutos que ofrece capacitaciones.		1-ago-2015	1-oct-2015
	Mostrarles a los empleados el plan detallado de incentivos para así motivarlos.		1-jun-2015	1-jul-2015

Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Los Autores.

## 6.9 BALANCED SCORECARD

Seguidamente se muestra el tablero de comando Balanced Scorecard separado por sus perspectivas correspondientes.

## PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuadro 6.10- Perspectiva Financiera.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	MÉTRICA (FORMA DE CALCULO)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE
FINANCIERA	Aumentar el nivel de rentabilidad de D&D S.A.	Conseguir proveedores de productos de calidad a precios competitivos	GAO	$(\Delta\%UAI) / (\Delta\%VENTAS)$	PORCENTAJE	ANUAL	Cotización de precios de productos de los posibles nuevos proveedores	Gerente General
		Campañas publicitaria para promocionar nuestros productos	EXPANSION DE VENTAS	$(Ventas\ año\ N / Ventas\ año\ N - 1) - 1 * 100$	PORCENTAJE	ANUAL	Publicidad por contratos radiales y televisivos de promoción de productos de D&D S.A.	Departamento de marketing
	Aumentar el nivel de liquidez mediante manejo adecuado de exigibles los corto y largo plazo	Reformular las políticas de crédito para mayoristas y minoristas	RATIO CIRCULANTE	$(Activo\ circulante / Pasivo\ Circulante) * 100$	PORCENTAJE	MENSUAL	Explicación de los cambios a los proveedores y clientes de la adopción de políticas de crédito	Departamento financiero

Fuente: Empresa D&D S.A

Elaborado por: Los Autores.

## PERSPECTIVA CLIENTES

Cuadro 6.11- Perspectiva Cliente

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	INDICADOR	MÉTRICA	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE
CLIENTE	Incrementar la satisfacción del cliente mediante atención adecuada trato de parte del vendedor	Talleres para los vendedores referentes al comportamiento de los cliente y toma decisiones	INDICADOR DE SATISFACCION	(clientes satisfechos/clientes encuestados)*100	PORCENTAJE	SEMANAL	Contratar a un capacitador de técnicas de ventas y atención al cliente	Departamento de recursos humanos
	Incrementar la cantidad de productos para los clientes	Investigación de mercado de las necesidades de los clientes	PRODUCTOS NUEVOS	(productos nuevos / total de productos antes de incorporar los nuevos ) *100	PORCENTAJE	MENSUAL	Realizar un estudio Boston Consulting Group para reemplazar los productos que no sean rentables	Departamento financiero
	Incrementar de clientes mediante beneficios por compra	Descuentos y promociones para manipular la percepción de clientes al momento de adquirir un producto	INDICADOR DE CLIENTES NUEVOS	(nuevos clientes / número de clientes actuales)*100	PORCENTAJE	QUINCENAL	Diseño de un cuadro de descuentos por concepto de nivel de compras	Departamento financiero

Fuente: Empresa D&D S.A  
 Elaborado por: Los Autores.

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

Cuadro 6.12- Procesos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	MÉTRICA (FORMA DE CALCULO)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la utilización de los medios que tiene <b>D&amp;D S.A</b> para que no exista un mal uso de estos	Implementar un control de los recursos que se le da a cada empleado.	% PORCENTAJE INVENTARIO EXISTENCIA	(Cantidad en Dólares Destinado para compra de suministro en el año actual/Cantidad en Dólares Destinado para compra de suministro en el año anterior)*100	PORCENTAJE	ANUAL	Hacer un plan de concienticen hacia los empleados para quea si cuide los recursos dados.	Departamento Recursos humanos
	Mejorar los procesos administrativos de <b>D&amp;D S.A</b>	Llevar a cabo evaluaciones trimestrales a nuestros empleados.	% PORCENTAJE DE EMPLEADOS AMONESTADOS.	(Número de empleados que se le amonesto /Número Total de Empleados Evaluados) Evaluados*100	PORCENTAJE	TRIMESTRALES	Realizar un plan de Incentivos hacia los empleados	
	Recortar el tiempo de entrega de pedido a mayorista en el departamento de ventas							

Fuente: Empresa D&D S.A

Elaborado por: Los Autores.



## PERSPECTIVA APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Cuadro 6.13- Aprendizaje e Innovación

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVAS ESTRATEGICAS	INDICADOR	MÉTRICA (FORMA DE CALCULO)	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	PLAN DE ACCION	RESPONSABLE
<b>APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b>	Mejorar el nivel tecnológico de la compañía a través de compra del hardware correspondiente	Realizar una cotización nacional e internacional de hardware con el fin de adquirirlas para mejorar servicios.	% PORCENTAJE DE SATISFACCION DE LOS EMPLEADOS	(Número de empleados satisfechos/Número Total de Empleados)*100	PORCENTAJE	ANUAL	Desarrollar un programa de capacitación del hardware adquirido para los empleados.	Gerente Financiero
	Aumentar la capacitación profesional de los empleados de D&D S.A	Desarrollar contratos con instituciones para que realicen capacitaciones periódicas a nuestros empleados.	% PORCENTAJE DE CAPACITACION DE LOS EMPLEADOS	(Número de empleados capacitados/Número Total de Empleados)*100	PORCENTAJE	MENSUAL	Hacer alianzas estratégicas con los principales institutos que ofrecen capacitaciones.	
	Implementar incentivos a los mejores trabajadores de cada departamento.	Hacer un informe calificado de las actividades ejercidas de cada empleado	% PORCENTAJE DE AUMENTO O DISMINUCION RESPECTO AL TRIMESTRE ANTERIOR.	(Nota totales de todos los empleados del departamento "x" del trimestre Actual/Nota totales de todos los empleados del departamento "x" del trimestre Anterior*100	PORCENTAJE	TRIMESTRAL	Mostrarle a los empleados el plan detallado de incentivos para así motivarlos	

Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Los Autores.

## CAPÍTULO VII

### RIESGOS

#### 7.1 RIESGOS EN LA EMPRESA

##### **Política de restricción a las importaciones**

- **Causas:** La mayoría de la población Ecuatoriana califica de mala calidad a los productos que se producen en el Ecuador; además por su alto costo de fabricación, optamos por comprar productos importados que resulta más conveniente.
- **Consecuencias:** Aumento de precio de los productos importados, a nivel financiero aumentara el costo de venta de los productos y se verá afecta la utilidad de la empresa.

##### **Nuevos competidores en el mercado de similar actividad económica:**

- **Causas:** El mercado de productos de bazar y cosméticos es muy accesible hay muchas empresas en el país que se dedican en estas actividades en conjunto o solo se dedican a uno, los precios son competitivos y la durabilidad de los productos es bastante extensa.
- **Consecuencia:** Podría existir una disminución de clientes por el efecto de poseer más opciones que la competencia tiene, puede beneficiarnos al existir una competencia; nos obligaría a una mejora constante en nuestros servicios y productos.

##### **Falta de liquidez para saldar las deudas**

- **Causas:** El periodo de venta a crédito es muy alto por lo que la transformación de las cuentas por cobrar a efectivo suele demorarse.
- **Consecuencias:** Es muy probable que un proveedor que está insatisfecho por efecto de no pagarle a tiempo buscara otros clientes, que cumpla con lo establecido.

##### **Deterioro de productos**

- **Causas:** Infraestructura de bodegas no son adecuadas para el almacenamiento del producto o descuido de las condiciones que deben ser transportados los productos
- **Consecuencias:** Un número importante de productos dañados produce gastos irre recuperables.

##### **Alteración de los gustos de los consumidores**

➤ **Causas:** Salida de nuevas versiones de los productos que se comercializa, conllevará una disminución de los precios venta de la competencia.

➤ **Consecuencia:** Muchos productos en stock quedarían a la deriva por su sustituto mejorado por lo que no comprarían el nuestro.

#### **Retención de empleados talentosos**

➤ **Causas:** No pagarle el salario que pretenden ganar, y sobrecargar sus actividades diarias provocando un estrés excesivo.

➤ **Consecuencia:** El inminente renuncia de un empleado productivo por no cumplir sus expectativas

#### **Catástrofe ambiental**

➤ **Causas:** Cambios climáticos, contaminación ambiental.

➤ **Consecuencias:** Daños en infraestructura en la empresa, daños en la salud de los empleados.

#### **Resistencia al acoplamiento del Balanced Scorecard**

➤ **Causas:** Los empleados siempre tienden a oponerse por resistencia al cambio, una evaluación genera incertidumbre por el buen o mal rendimiento.

➤ **Consecuencia:** Desentendimiento del objetivo de esta herramienta administrativa, falta de acoplamiento con las nuevas estrategias planteadas.

### **7.2 CUANTIFICACIÓN DE RIESGOS**

Esta matriz se basará en 2 variables en la probabilidad y el impacto en cada uno de los riesgos determinados se usó consulta a expertos para etiquetar con un valor numérico los 8 riesgos encontrados.

Cuadro 7.1- Impacto y probabilidad

<b>RIESGOS</b>	<b>PROBABILIDAD</b>	<b>IMPACTO</b>
Nueva política de restricción a las importaciones	0,7	90%
Nuevos competidores en el mercado de similar actividad económica	0,65	75%
Falta de liquidez para saldar las deudas	0,45	40%
Deterioro de productos	0,3	60%
Alteración de los gustos de los consumidores	0,4	70%
Retención de empleados talentosos	0,6	60%
Catástrofe ambiental	0,3	50%
Resistencia a acoplamiento del Balanced Scorecard	0,5	60%

Fuente: Empresa D&D S.A

Elaborado por: Los Autores.

Se determinó que la calificación de los de riesgos según la evaluación.

**Verde:** Es un riesgo que probablemente no ocurra por su alto grado de incertidumbre y su poca eventualidad

**Amarillo:** Riesgo que se debe tener cuidado o preventiva se puede manejar con estrategias a su debido tiempo

**Rojo:** Tiene un alto grado de ocurrencia por lo cual es indispensable actuar de inmediato con planes para contrarrestar el impacto

Cuadro 7.2- Cuadro de Evaluación

<b>RIESGOS</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
Nueva política de restricción a las importaciones	0,63
Nuevos competidores en el mercado de similar actividad económica	0,48
Falta de liquidez para saldar las deudas	0,18
Deterioro de productos	0,18
Alteración de los gustos de los consumidores	0,28
Retención de empleados talentosos	0,36
Catástrofe ambiental	0,15
Resistencia a acoplamiento del Balanced Scorecard	0,30

Fuente: Empresa D&D S.A  
Elaborado por: Los Autores.

Cuadro 7.3- Clasificación de riesgo

<b>PROBABILIDAD</b>		<b>IMPACTO</b>				
		<b>MUY BAJO(1)</b>	<b>BAJO (2)</b>	<b>MEDIO (3)</b>	<b>ALTO (4)</b>	<b>MUY ALTO (5)</b>
<b>FRECUENTE</b>	<b>ENTRE 81% Y 100 % VALE 5</b>	M (5)	M (10)	A(15)	A(20)	A(25)
<b>PROBABLE</b>	<b>ENTRE 61% Y 80 % VALE 4</b>	B (4)	M(8)	M (12)	A (16) R2	A (20) R1
<b>OCASIONAL</b>	<b>ENTRE 41% Y 60 % VALE 3</b>	B(3)	B(6)R3	M (9)R6,R8	M (12)	A (15)
<b>IMPROBABLE</b>	<b>ENTRE 21% Y 40 % VALE 2</b>	B(2)	B(4)R7	B(2)R4	M (8)R5	M (10)

Elaborado por: Los autores.

Elaborado por: Los Autores.

### 7.3 PLAN DE ACCIÓN

#### Nueva política de restricción a las importaciones

- Aprovechar adquiriendo productos a un buen precio en cantidades considerables.

- Buscar proveedores en el país.

#### **Nuevos competidores en el mercado de similar actividad económica:**

- Fortalecer la imagen la marca y el prestigio de la empresa.
- Aumentar el posicionamiento de mercado.

#### **Falta de liquidez para saldar las deudas**

- Mejorar el tratamiento a nivel de inventario; es decir que no se quede en bodega el producto.
- Disminuir el tiempo de venta de a crédito para poder tener a tiempo la transformación de las cuentas por cobrar a efectivo.

#### **Deterioro de productos**

- Invertir en adecuar de las bodegas de los productos.
- Contratar servicio de transporte seguro y confiable.

#### **Alteración de los gustos de los consumidores**

- Estudio periódico de las preferencias del mercado.
- Estudio previo sobre el impacto de nuevos productos en el mercado.

#### **Retención de empleados talentosos**

- Bonificaciones salariales por desempeño.
- Programa de reconocimientos a los empleados.
- Mejorar el ambiente empresarial creando vínculos de confianza entre los empleados.

#### **Catástrofe ambiental**

- Crear salidas de emergencia.
- Simulacros en caso de distintas catástrofes.
- Reforzar la seguridad de las áreas de los empleados.

#### **Resistencia al acoplamiento del Balanced Scorecard.**

- Capacitaciones del uso y beneficios que brinda el Balanced Scorecard con los empleados.
- Premios por cumplimiento en las metas establecidos en el Balanced Scorecard.

#### **7.4 STAKEHOLDER**

- Competidores: gloria saltos, el rosado.
- Instituciones bancarias por los préstamos.
- Accionistas y socios de la empresa.
- Proveedores del extranjero.
- Gobierno por el impuesto de importación que genera.

- Clientes: hombres y mujeres.
- Empleados administrativos y en ventas de la empresa.
- Medios de comunicación por motivo de publicidad.
- Medios de radio difusión por motivo de publicidad.
- Familias de los empleados.

## **CAPÍTULO 8**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **8.1 CONCLUSIONES**

Elaboramos un diagnóstico empresarial utilizando información de carácter cualitativo en entrevistas al gerente e información cuantitativa en las encuestas, para poder emplearlos en herramientas como la matriz F.O.D.A, D.O.F.A, I.F.E, E.F.E, P.E.Y.E.A, 5 fuerzas de Porter donde se encontró que D&D S.A posee una ventaja competitiva debido a que posee contratos de distribución de largo período con su proveedores y posee valor de marca acumulado.

Realizamos un análisis financiero; para esto usamos el balance general y el estado de resultados del 2011 2012 y 2013 mediante el análisis vertical, análisis horizontal y de razones financieras donde logramos identificar que D&D S.A es bastante sólido financieramente, tiene una rentabilidad progresiva de 2011 -2012 aumento en un 0,13% y de 2012-2013 aumento a 1,53%.

Elaboramos un plan estratégico donde tuvimos que reformular la misión, visión, organigrama y establecimos los nuevos objetivos institucionales y sus respectivas estrategias, esta implementación beneficiara a todos, provocara el compromiso de los empleados hacia D&D S.A y una mejor comunicación entre departamentos.

Diseñamos el Balanced Scorecard mediante la distribución de los objetivos y estrategias en las 4 perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos, Aprendizaje e innovación; con su respectivo indicador, meta, plan de acción y responsable. Esta herramienta tiene beneficios como poseer un sistema de medición de desempeño de cada área, permite a la alta gerencia tener un visión global de D&D S.A.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

Se sugiere con respecto al diagnóstico mejorar constantemente el servicio al cliente; de esta manera se generara valor agregado al producto, fortaleciendo el prestigio de D&D S.A

Con respecto al análisis financiero debe considerar que el giro de negocio provoca contraer deudas con proveedores e instituciones bancarias, esto exige generar ingreso de igual volumen para saldar las obligaciones, por lo que pueden existir problemas de liquidez; por lo tanto se sugiere establecer nuevas políticas de cobro y crédito.

Se recomienda la implementación del Balanced Scorecard debido a que clasifica los objetivos con sus respectivas estrategias con su indicador de gestión, para medir el desempeño de las áreas. Esta herramienta resulta muy útil para la toma de decisiones de la alta gerencia.



Considerando que las políticas a las importaciones es una de los riesgos que pueden afectar sustancialmente a D&D S.A se sugiere que se busquen proveedores nacionales con precios competitivos y una buena calidad del producto.



## REFERENCIA

- Alfaro, A. P. (s.f.). **Control de gestion y tablero de comando** . Depalma.
- Amaya, J. (2005). **Gerencia: Planeacion & Estrategia**. Santo Tomas.
- Arana, R. (2003). **La estrategia y la toma de desiciones a traves de casos reales**. Dossat.
- Díez de Castro, E., García, J., Martín, F., & Periañez, R. (2001). **Administración y Dirección**. McGraw-Hill Interamericana.
- Fleitman, J. (2000). En J. Fleitman, **NEGOCIOS EXITOSOS: CÓMO EMPEZAR, ADMINISTRAR Y OPERAR EFICIENTEMENTE UN NEGOCIO** (pág. 383). México: McGraw-Hill Interamericana.
- fleitman, j. (s.f.). **Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio**. En j. fleitman, *negocios exitosos* . McGraw-Hill, 2000.
- Franklin B, E. (2004). En **Organización de Empresas** (pág. 78). Mc Graw Hill.
- Fred, D. (s.f.). Conceptos de **administración estratégica**. Pearson.
- Herrera, J. A. (diciembre 2013). **Administracion de la empresa constructora** . USA .
- Jiménez, J. C. (2008). **El valor de los valores en las organizaciones**.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). Ediciones Gestion.
- Kaplan, R., & Norton, D. (s.f.). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia**. Gestion 2000.
- Mora, A. y. (2011). **Nuevas herramientas de gestión pública**. AECA.
- norton, k. y. (1996). **the balanced scorecard:traslating strategy into action**. Harvard Business School Press.
- Render, B., & Utor, H. (s.f.). **Métodos cuantitativos para los negocios**. Pearson.
- Restrepo, L. F. (2000). Interpretando a Porter.
- Rivera, A. H. (2006). **Análisis estructural de sectores estratégicos**. Bogota: Universidad del Rosario.
- Robbins, S. (2005). **Administración** (Cuarta ed.). Pearson Education.
- Sallenave, J. P. (2002). **Gerencia y planeación estratégica**. Bogota: Norma.
- universidad tecnologia de pereira* . (abril de 2010).

# **ANEXOS**

  
**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas** 

**ENCUESTA D&D S.A**

**1.- ¿Hace qué tiempo es usted cliente de D&D S.A?**

1 Año       2-3 años       4- 5 años       6-7 años       8 años o mas

**2.- ¿ D&D S.A informa a menudo promociones y descuentos?**

Si       NO

**3.- ¿Evalué el nivel de satisfacción en el proceso de ventas?**

Muy Satisfecho       Satisfecho       Neutral  
 Poco Satisfecho       Muy Insatisfecho

**4. ¿Si D&D S.A tiene la facilidad que se pueda comprar sus productos vía ONLINE y que después del pedido exista la posibilidad de un servicio a domicilio por su compra Usted usaría este servicio?**

Si       NO

**5.- ¿Que considera usted que D&D S.A deba mejora para cumplir las expectativas de los clientes?**

Productos       Infraestructura       Tecnología  
 Talento humano       Promociones

<b>IMPORTADORA D&amp;D S.A- BALANCE GENERAL</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>AÑOS</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Caja Bancos y Equivalentes de efectivo	864.337,20	5.875.206,97	4.749.017,84
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>			
Clientes	595.910,74	923.812,94	1.228.620,64
Certificados de Inversión en Banco en Saneamiento			2.340.824,71
Compañías relacionadas y accionistas	307.484,56	532.761,27	
Préstamos a empleados	8.371,40	22.300,28	11.017,33
<b>TOTAL</b>	<b>911.766,70</b>	<b>1.478.874,49</b>	<b>3.580.432,68</b>
Menos-Provisión cuentas dudosas	9.184,49	9.184,49	9.184,49
<b>TOTAL cuentas por cobrar</b>	<b>902.582,21</b>	<b>1.469.690,00</b>	<b>3.571.278,19</b>
Inventarios	3.243.135,90	2256.509,33	812.213,91
Anticipos a Proveedores	20.555,92	2.74.220,21	285.245,28
Otros Activos	173.846,34	305.428,31	422.898,86
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5.204.457,57</b>	<b>10.181.054,82</b>	<b>9840.654,08</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
Propiedad , Planta y Equipos	60.602,41	47.000,22	1.849.906,43
Impuestos, diferidos	5.996,88	5.996,88	5.996,88
<b>TOTAL DE ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>66.599,29</b>	<b>52.997,10</b>	<b>1.855.903,31</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>5.271.056,86</b>	<b>10.234.051,92</b>	<b>11.969.557,39</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Documentos y cuentas por pagar			
Prestamos por pagar	1.351.928,33		634.100,68
Proveedores	2.793.857,42	6.554.798,50	8.509.869,48
Compañía relacionadas y accionistas	659.546,44	2.897.832,14	
Cuentas Por Pagar	65.028,15	171.361,34	309.631,18
<b>TOTAL</b>	<b>4.870.360,34</b>	<b>9.623.991,98</b>	<b>9.453.601,34</b>
<b>PASIVO ACUMULADO</b>			
Impuesto a la renta a pagar	55.657,57	96.710,70	280.343,32
Beneficios sociales	60.098,34	94.143,35	230.989,97
Total	115.755,91	190.854,05	511.333,29
Total pasivo corriente	<b>4.986.116,25</b>	<b>9.814.846,03</b>	<b>9.964.934,63</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>			
Provisión para desahucio	6.412,00	6.412,00	6.412,00
Provisión para jubilación patronal	24.987,00	24.987,00	24.987,00
Compañía relacionadas y accionistas			703.899,57
Total deuda a largo plazo	31.399,00	31.399,00	735.298,57
Total Pasivo	<b>5.017.515,25</b>	<b>9.846.245,03</b>	<b>10.700.233,20</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
Capital social: 800 acciones	800,00	800,00	800,00
Reserva Legal	8.686,28	8.686,28	8.686,28
Aporte para futuras capitalizaciones	44.626,91	44.626,91	44.626,91
Utilidades no distribuidas	240.247,61	319.164,14	453.429,42
Resultados Acum. por adopción NIIF	(119.735,72)	(119.735,72)	(119.735,72)
Utilidad del Ejercicio	78.916,53	134.265,28	608.517,30
Total Patrimonio	<b>253.541,61</b>	<b>387.806,89</b>	<b>996.324,19</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>5.271.056,86</b>	<b>10.234.021,92</b>	<b>11.696.557,39</b>

**ANEXO 3: Estado de Resultados.**

<b>IMPORTADORA D&amp;D S.A- ESTADO DE RESULTADO</b>			
<b>Cuentas</b>	<b>AÑOS</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b><u>INGRESOS</u></b>			
Ingresos por ventas	17.742.587,72	22.828.808,62	27.774.604,02
Otros ingresos	474.332,9	1.125.020,06	1.336.756,68
<b>Total ingresos</b>	<b>18.216.920,62</b>	<b>23.953.828,68</b>	<b>29.111.360,70</b>
<b>COSTO DE VENTAS:</b>	16.700.881,67	20.807.033,41	23,740,542,82
Gastos Operacionales y Administrativo	1.264.529,71	2.779.596,94	4.201.003,54
Gastos de ventas			
Gastos Financieros	15.760,5	25.532,83	45.446,56
Provisión Cuentas incobrables	5.959,11		
Depreciación de activo fijos	19.899,35	13.602,19	12.385,29
Amortización de Seguros	51.567,81	56.326,86	66.264,11
<b>TOTAL</b>	<b>1.357.716,48</b>	<b>2.875.058,82</b>	<b>4.325.099,50</b>
<b><u>TOTAL COSTOS Y GASTOS</u></b>	<b>(18.058.598,15)</b>	<b>(23.682.092,23)</b>	<b>(28.065.642,32)</b>
UTILIDAD ANTES DE PT E IMPUESTO A LA RENTA	158.322,47	271.736,45	1.045.718,38
15% Participación Trabajadores	23.748,37	40.760,47	156.857,76
22%-23% Impuesto a la Renta	55.657,57	96.710,7	280.343,32
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO, NETA</b>	<b>78.916,53</b>	<b>134.265,28</b>	<b>608.517,30</b>