

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**

**Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas**



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



**DIAGNÓSTICO, ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DISEÑO  
DE UN SISTEMA INTEGRAL DE CONTROL DE GESTIÓN CONSIDERANDO  
EL BALANCED SCORECARD EN UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE  
ÚTILES ESCOLARES Y DE OFICINA EN GUAYAQUIL.**

**TESIS DE GRADO**

**Previa la obtención del Título de:  
INGENIERIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

**Presentado por:**

MARINA DE LOURDES CELY JADÁN

ANGELA DOLORES MACIAS VERA

**DIRECTOR:**

**EC. PABLO SORIANO IDROVO**

**GUAYAQUIL – ECUADOR**

**2015**

## **AGRADECIMIENTO**

Este presente trabajo agradezco a Dios, mis amigos que siempre me ofrecieron su ayuda, mi compañera de tesis, y un agradecimiento especial a mi familia quienes me ayudaron, tuvieron paciencia y creyeron en mí para cumplir esta meta de mi vida.

**ANGELA MACIAS VERA**

Agradezco primero a Dios por darme vida y fuerza durante todo este tiempo, a mi compañera de tesis por su paciencia, a mi familia, en especial a mis Padres por brindarme su apoyo y sus consejos constantemente en el largo camino hacia el éxito.

**MARINA CELY JADÁN**

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo está dedicado a mi Madre Dolores quien me apoyó, tuvo paciencia, fue mi pilar fundamental en los éxitos y fracasos y aquella persona que siempre me ha incentivado que con el esfuerzo y la perseverancia todo se logra.

A mi hermano quien me estimula a ser mejor ejemplo y persona día a día.

A mi padrastro que me brindó su ayuda, apoyo y su paciencia.

A todas aquellos familiares, amigos y compañeros que estuvieron presentes apoyándome durante mi carrera universitaria.

**ANGELA MACIAS VERA.**

Dedico el presente trabajo a mi Madre Lourdes Jadán por creer en mí siempre y por su total apoyo. A mi Padre Rodrigo Cely por su constante apoyo en los momentos de necesidad. A mis hermanos y amigos que se hicieron presentes con su ayuda durante todo el transcurso de la carrera.

**MARINA CELY JADÁN**

**TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

M.Sc. Iván Dávila Fadul.

Presidente Tribunal

---

M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

Director de Tesis

---

M.Sc. Heydi Pazmiño Barzola

Vocal

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

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

---

Cely Jadán Marina

---

Macias Vera Angela

**ÍNDICE GENERAL.**

<b>AGRADECIMIENTO.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>II</b>
<b>TRIBUNAL DE GRADUACIÓN.....</b>	<b>III</b>
<b>DECLARACIÓN EXPRESA .....</b>	<b>IV</b>
<b>ÍNDICE GENERAL.....</b>	<b>V</b>
<b>CONTENIDO.....</b>	<b>VI</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>XIII</b>
<b>ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....</b>	<b>IX</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS.....</b>	<b>X</b>
<b>ÍNDICE DE FÓRMULAS.....</b>	<b>XI</b>
<b>ABREVIATURA.....</b>	<b>XII</b>

## CONTENIDO

<b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>	<b>2</b>
<b>1.3. JUSTIFICACIÓN. ....</b>	<b>3</b>
<b>1.4. OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>1.6. ALCANCE DEL PROBLEMA. ....</b>	<b>5</b>
<b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1. Misión.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2. Visión.....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.1. Valores.....</b>	<b>7</b>
<b>2.2. METODOLOGÍA. ....</b>	<b>7</b>
<b>2.1.2. FODA.....</b>	<b>8</b>
<b>2.1.2.1. Análisis FODA externo. ....</b>	<b>9</b>
<b>2.1.2.2. Análisis FODA interno.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2.2. Marketing Mix.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.3. Las cinco fuerzas PORTER.....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.....</b>	<b>12</b>
<b>2.2.5. Matriz del Perfil Competitivo.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2.6. Cadena de valor.....</b>	<b>14</b>
<b>2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. ....</b>	<b>15</b>
<b>2.4. BREVE HISTORIA DEL BALANCED SCORECARD. ....</b>	<b>16</b>
<b>2.4.1. ¿Qué es el Balanced ScoreCard? .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.2. Elementos del Balanced ScoreCard. ....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.3. Construcción del Balanced ScoreCard. ....</b>	<b>19</b>
<b>2.5. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO 3 INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “EP” .....</b>	<b>23</b>
<b>3.1. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>23</b>
<b>3.1.1. Misión.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.2. Visión.....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.3. Valores corporativos. ....</b>	<b>24</b>
<b>3.1.4. Organigrama de la empresa. ....</b>	<b>25</b>

3.1.5.	Departamento de la empresa “EP” .....	25
3.1.6.	Portafolio de productos.....	27
3.1.7.	Canal de distribución.....	28
3.2.	PROCESO PRODUCTIVO GENERAL DE LOS PRODUCTOS DE “EP”.....	28
3.3.	PROVEEDORES.....	29
3.4.	DISTRIBUIDORES.....	31
3.5.	PRINCIPALES COMPETIDORES.....	31
3.6.	MERCADO ACTUAL.....	33
3.7.	DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “EP”. ....	33
3.7.1.	Análisis F.O.D.A.....	34
3.7.2.	Marketing Mix.....	35
3.7.3.	Las cinco fuerzas de PORTER.....	37
3.7.4.	Matriz Boston Consulting Group.....	42
3.7.5.	Matriz de Perfil Competitivo.....	44
3.7.6.	Cadena de valor.....	48
3.8.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA “EP”.....	50
3.8.1.	Indicadores financieros.....	58
<b>CAPÍTULO 4 DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA LA EMPRESA “EP” .....</b>		<b>66</b>
4.1.	MISIÓN.....	66
4.2.	VISIÓN.....	66
4.3.	VALORES EMPRESARIALES.....	67
4.4.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	67
4.5.	OBJETIVOS.....	69
4.6.	FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN.....	70
4.7.	ESTRATEGIAS.....	70
4.8.	PLAN DE MARKETING.....	71
<b>CAPÍTULO 5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.....</b>		<b>75</b>
5.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	76
5.2.	PERSPECTIVA CLIENTES.....	76
5.3.	PERPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	77
5.4.	PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	77
5.5.	MAPA ESTRATÉGICO.....	77
5.6.	MATRIZ DE INDICADORES.....	79
5.7.	METAS PARA PARA CADA INDICADOR SELECCIONADO.....	80



<b>5.8. PLAN DE ACCIÓN.</b> .....	80
<b>5.9. DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD.</b> .....	82
<b>5.10. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.</b> .....	86
<b>CAPÍTULO 6 VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA “EP”.</b> .....	89
<b>6.1. ANÁLISIS SIN LA METODOLOGIA DEL BALANCED SCORECARD.</b> .....	89
<b>6.2. ANÁLISIS CON BALANCED SCORECARD.</b> .....	90
<b>6.3. STAKEHOLDERS.</b> .....	92
<b>CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</b> .....	94
<b>CONCLUSIONES.</b> .....	94
<b>RECOMENDACIONES.</b> .....	95
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b> .....	96
<b>ANEXOS</b> .....	98

## RESUMEN

El objeto del presente trabajo es desarrollar un Sistema de Control Integral basado en el método del BALANCED SCORECARD en una empresa que fabrica y comercializa útiles escolares y de oficina en la ciudad de Guayaquil, con el fin de controlar y mejorar el rendimiento y la producción de todas las áreas que lo requieran, se inicia por la búsqueda de información de conceptos que serán parte del marco teórico relacionado con la elaboración de la herramienta del Balanced ScoreCard, para luego realizar una investigación en cada una de las áreas que conforman la empresa con el fin de detectar falencias y desarrollar mejoras que cumplan la visión y objetivos de dicha empresa.

En el diagnóstico que se realizó pudimos observar que la empresa “EP” tiene una visión alcanzable para los siguientes cinco años, sin embargo no cuenta con una planeación estratégica; existen procesos en el área de producción que hace que aumente de manera significativa su costo de producción, y carece de un departamento que realice toda la gestión logística al momento de la distribución de los productos, contando con estos antecedentes se procedió a hacer una Planeación Estratégica que abarca la redefinición de la Misión, Visión y Valores de la Empresa, además de proponer objetivos estratégicos para la organización que están vinculados con el diseño del mapa estratégico y dio como resultado el diseño del Balance ScoreCard para la empresa “EP” con indicadores financieros, plan de acción y metas; para esto nos guiamos en las cuatro perspectivas que conforma este instrumento de gestión: Financiera, clientes, procesos internos, crecimiento y aprendizaje. Finalmente se estimó las ventas de la empresa “EP” con y sin la herramienta del Balance ScoreCard o Cuadro de Mando Integral, además de las o el grupo de personas que serán beneficiadas con la implementación de esta metodología.

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

ILUSTRACIÓN 1.1: PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD .....	4
ILUSTRACIÓN 2.1: MARKETING MIX .....	10
ILUSTRACIÓN 2.2: MODELO DE LAS 5 FUERZAS PORTER .....	11
ILUSTRACIÓN 2.3: MATRIZ DEL CONSULTIVO DE BOSTON.....	13
ILUSTRACIÓN 2.4: LA CADENA DE VALOR.....	14
ILUSTRACIÓN 2.5: FASES DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	16
ILUSTRACIÓN 2.6: ETAPAS DEL BALANCED SCORECARD .....	17
ILUSTRACIÓN 2.7: CONSTRUCCIÓN DEL BALANCED SCORECARD.....	19
ILUSTRACIÓN 2.8: PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD .....	20
ILUSTRACIÓN 3.1: ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA "EP" .....	25
ILUSTRACIÓN 3.2: CADENA DE DISTRIBUCIÓN DE LA EMPRESA "EP" .....	28
ILUSTRACIÓN 3.3: PROCESO PRODUCTIVO GENERAL.....	29
ILUSTRACIÓN 3.4: PRINCIPALES COMPETIDORES.....	32
ILUSTRACIÓN 3.5: PRINCIPALES COMPETIDORES.....	32
ILUSTRACIÓN 3.6: PRINCIPALES COMPETIDORES.....	32
ILUSTRACIÓN 3.7: VENTAS EN DÓLARES DE LAS “PRINCIPALES PROVINCIAS” .....	33
ILUSTRACIÓN 3.8: ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....	34
ILUSTRACIÓN 3.9: ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	35
ILUSTRACIÓN 3.10: RESULTADOS DE LA MATRIZ BCG .....	53
ILUSTRACIÓN 3.11: ANÁLISIS DE CADENA DE VALOR (CÓMO FUNCIONA LA EMPRESA "EP").....	48
ILUSTRACIÓN 3.12: ACTIVIDADES DE SOPORTE DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA "EP".....	49
ILUSTRACIÓN 3.13: GRÁFICO DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADO CONDENSADO .....	57
ILUSTRACIÓN 3.14: GRÁFICO DEL ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL CONDENSADO .....	55
ILUSTRACIÓN 3.15: GRÁFICO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO (2011-2013).....	56
ILUSTRACIÓN 3.16: GRÁFICO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL (2011 - 2013).....	57
ILUSTRACIÓN 4.1: DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTO .....	65
ILUSTRACIÓN 4.2: ORGANIGRAMA ORGANIZACIONAL PROPUESTO .....	76
ILUSTRACIÓN 4.3: FASES DEL PLAN DE MARKETING .....	77
ILUSTRACIÓN 5.1: PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BSC.....	77
ILUSTRACIÓN 5.2: PERSPECTIVA CLIENTES DEL BSC.....	78
ILUSTRACIÓN 5.3: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS DEL BSC.....	76
ILUSTRACIÓN 5.4: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO DEL BSC .....	76
ILUSTRACIÓN 5.5: MAPA ESTRATÉGICO.....	77
ILUSTRACIÓN 5.6: MATRIZ DE RIESGOS .....	86
ILUSTRACIÓN 6.2: INGRESOS VS. COSTOS PROYECTADOS .....	89
ILUSTRACIÓN 6.4: INGRESOS VS. COSTOS PROYECTADOS.....	90
ILUSTRACIÓN 6.5: STAKEHOLDERS DE LA EMPRESA "EP".....	91

## ÍNDICE DE CUADROS.

CUADRO 1.1: DESCONOCIMIENTO DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA .....	2
CUADRO 3.1: PROVEEDORES PRIMARIOS DE LA EMPRESA "EP" .....	30
CUADRO 3.2: PROVEEDORES SUSTITUTOS DE LA EMPRESA "EP" .....	31
CUADRO 3.3: FUERZA PORTER: RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES.....	37
CUADRO 3.4: FUERZA PORTER: AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES ....	38
CUADRO 3.5: FUERZA PORTER: PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	39
CUADRO 3.6: FUERZA PORTER: NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	40
CUADRO 3.7: FUERZA PORTER: PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES .....	41
CUADRO 3.8: ANÁLISIS PORTER .....	42
CUADRO 3.9: MATRIZ BCG DE LA EMPRESA "EP" .....	43
CUADRO 3.10: CALIFICACIONES DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	45
CUADRO 3.11: TABLA DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO PARA LA EMPRESA "EP".....	45
CUADRO 3.12: JUSTIFICACIÓN DE LAS PONDERACIONES EN LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	46
CUADRO 3.13: INCREMENTO EN EL CAPITAL ACCIONARIO EN EL TIEMPO DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA "EP" .....	51
CUADRO 3.14: ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO (AÑO: 2010 - 2013). .....	52
CUADRO 3.15: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS (AÑO: 2010 - 2013).52	52
CUADRO 3.16: BALANCE GENERAL CONDENSADO (AÑO: 2010 - 2013). .....	54
CUADRO 3.17: ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL (AÑO: 2010 - 2013). .....	54
CUADRO 3.18: ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO (2011- 2013) .....	56
CUADRO 3.19: ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL (2011 - 2013) .....	57
CUADRO 3.20: ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LIQUIDEZ (AÑO: 2010 - 2013). .....	59
CUADRO 3.21: ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO (AÑO: 2010 - 2013):60	60
CUADRO 3.22: ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD (AÑO: 2010 - 2013). ....	62
CUADRO 3.23: ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDAD (AÑO: 2010 - 2013):.....	64
CUADRO 5.1: ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD .....	75
CUADRO 5.2: MATRIZ DE INDICADORES .....	79
CUADRO 5.3: METAS DE CADA INDICADOR ESTABLECIDO.....	80
CUADRO 5.4: PLAN DE ACCIÓN PARA CADA PERSPECTIVA DEL BALANCED SCORECARD .....	81
CUADRO 5.5: PERSPECTIVA FINANCIERA.....	82
CUADRO 5.6: PERSPECTIVA CLIENTES.....	83
CUADRO 5.7: PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.....	84
CUADRO 5.8: PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	85
CUADRO 5.9: POSIBLES RIESGOS CON LA IMPLEMENTACIÓN DEL BSC .....	86
CUADRO 5.10: POSIBLES RIESGOS PARA LA EMPRESA.....	87
CUADRO 6.1: PROYECCIÓN DE VENTAS SIN BALANCED SCORECARD.....	88
CUADRO 6.2: PROYECCIÓN DE VENTAS CON BALANCED SCORECARD.....	90

## ÍNDICE DE FÓRMULAS.

FÓRMULA 3.1: RAZÓN CORRIENTE (VECES).....	59
FÓRMULA 3.2: PRUEBA ÁCIDA (VECES).....	59
FÓRMULA 3.3: CAPITAL NETO DE TRABAJO (DÓLARES).....	59
FÓRMULA 3.4: ENDEUDAMIENTO TOTAL (PORCENTAJE).....	59
FÓRMULA 3.5: ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO (PORCENTAJE).....	60
FÓRMULA 3.6: ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO (PORCENTAJE).....	61
FÓRMULA 3.7: ENDEUDAMIENTO FINANCIERO (PORCENTAJE).....	61
FÓRMULA 3.8: APALANCAMIENTO TOTAL (PORCENTAJE).....	61
FÓRMULA 3.9: RENDIMIENTO DEL ACTIVO- ROA (PORCENTAJE).....	62
FÓRMULA 3.10: RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO- ROE (PORCENTAJE).....	62
FÓRMULA 3.11: RETORNO SOBRE- ROI (PORCENTAJE).....	63
FÓRMULA 3.12: MARGEN BRUTO (PORCENTAJE).....	63
FÓRMULA 3.13: RENTABILIDAD NETAS SOBRE LAS VENTAS (PORCENTAJE).....	63
FÓRMULA 3.14: ROTACIÓN DE CARTERA (VECES).....	64
FÓRMULA 3.15: ROTACIÓN DEL INVENTARIO (VECES).....	64
FÓRMULA 3.16: ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (VECES).....	65
FÓRMULA 3.17: ROTACIÓN DE VENTAS (VENTAS).....	65
FÓRMULA 3.18: ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (VECES).....	65

**ABREVIATURAS.**

---

<b>BSC:</b>	<b>Balanced ScoreCard</b>
<b>“ EP”:</b>	Anónimo de la empresa a estudiar
<b>“ NN “:</b>	Anónimo del nombre del bolígrafo
<b>“ R “:</b>	Riesgos
<b>“BL”:</b>	Bill of Lading

---

## CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN.

Hace algunos años el entorno empresarial ha observado los excelentes rendimientos de un sistema actual de gestión estratégico llamado "Balanced Scorecard".

La moderna administración de Recursos Humanos, ha optado por emplear nuevos instrumentos como el Balanced Scorecard, que examina como logrará llegar a alcanzar las metas organizacionales. El BSC o Cuadro de Mando Integral es un gran mecanismo de los directivos y gerentes de las más importantes compañías en el mundo, ya que les asegura el cumplimiento de la visión de sus empresas, y esta es una de las labores que más sobresale en el desarrollo de los objetivos.

El interés que esta herramienta ha despertado entre gerentes y empresarios ha llegado al punto de convertirse en una base integral para el buen funcionamiento de una organización en cada una de sus áreas conformadas, que cuenten con más falencias, la cual impida cumplir a la empresa con sus metas ya sean estas a corto, mediano y largo plazo.

La empresa en la que desarrollaremos este trabajo produce útiles escolares y de oficina (llamándola "EP" para conservar el anonimato) siendo así pioneros en incursionar en esta línea de plástico en el mercado ecuatoriano. Razón por el cual la empresa es reconocida por ser en el mercado como los más antiguos en la producción de línea escolar y oficina. Sin embargo la competencia (mayormente extranjera) en esta área se ha hecho notable hoy en día con mejor publicidad y actualización tecnológica para la fabricación de estos artículos y han logrado restar mercado a una marca más tradicional y de elaboración nacional. La herramienta que propondremos se conoce como "Balanced ScoreCard (BSC)" nos permitirá monitorear los puntos débiles de la empresa que no han sido mejorados mediante un enfoque estratégico con continuidad de la gestión por procesos.

Además una parte mayoritaria de empresas dentro de su organización, casi nadie conoce la visión. Una reciente investigación de la firma Business Intelligence realizado en los Estados Unidos y Europa dio como resultado que en las compañías no se conoce la visión, mucho menos los objetivos a cumplir a corto o mediano plazo. (Business Intelligence Firm, 2011).

**Cuadro 1.1: Desconocimiento de la Visión de la Empresa.**

<i>PORCENTAJE</i>	<i>PERSONAL QUE CONOCE LA VISIÓN</i>
70%	Alta Gerencia
30%	Gerencia Media
10%	Empleados

**Fuente:** (Business Intelligence Firm, 2011).

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

La elaboración del siguiente trabajo es basado en el método del BALANCED SCOREDCARD que evalúa la evolución de los objetivos de manera integral en función de su estrategia y visión que presenta el negocio.

Proponer una estrategia corporativa que ayude a rectificar los recursos y las tareas ejecutadas por el personal de la empresa, a través de indicadores financieros, no financieros y de control periódico que permita la toma de decisiones preventiva o correctiva para el adecuado desempeño de la empresa.

El proyecto es aplicado a una empresa fabricante de línea escolar y suministros de oficina ubicada en la ciudad de Guayaquil con mucho renombre en todo el Ecuador. Además de contar con su propia planta para la fabricación total de sus productos, los controles hechos a lo largo de la trayectoria de la empresa se han basado en indicadores generales del mercado local, sin embargo es necesario realizar un estudio completo sobre la situación actual y como se encaminará la empresa en el futuro. De la misma forma indicadores que representen el total de su capacidad de producción, por esta razón antes mencionada la empresa ha decidido elaborar una planeación estratégica y así trazar nuevos objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La propuesta del Balance Scorecard dentro de la empresa, tiene como meta la creación de un plan estratégico que permita medir, monitorear y analizar los objetivos y la visión propuesta.

### **1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.**

La empresa “EP” se dedica a la fabricación y comercialización de útiles escolares y oficina, cuenta con más de treinta años de experiencia en el mercado ofreciendo una amplia cartera de productos de bajo costo, hasta la actualidad la empresa



no ha desarrollado un modelo que gestione e identifique problemas internos de la organización.

La empresa no cuenta con objetivos claros que ayude a conocer hacia donde esta direccionada, no trabaja por objetivos ni resultados, solo se maneja bajo el ámbito de vender la máxima cantidad posible a bajo costo.

Además para la organización es importante reducir sus costos para maximizar su utilidad, pero la insuficiencia de un plan estratégico que se ajuste a las necesidades actuales y venideras de la empresa ha desencadenado que ciertas áreas organizacionales no funcionen de manera adecuada y por ende no se cumpla la visión establecida.

Asimismo la falta de planeación estratégica ha conllevado al mal manejo del presupuesto proyectado mensualmente que se usa para la fabricación de los productos, incumpliendo muchas veces las órdenes de producción por la escasez del material.

La empresa actualmente no cuenta con un plan de marketing que permita establecerse más ampliamente en el mercado en relación con sus competidores, lo que ha conllevado a disminuir su posicionamiento en los últimos años y dejar de ser reconocida por una parte de la población.

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral permitirá monitorear el cumplimiento de la planeación estratégica y solventar demás problemas que se identifiquen en las áreas que forman parte de la empresa para establecer factores críticos de éxito.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN.**

Por lo general las compañías actuales se basan en crear su visión en solo indicadores financieros, que hace que las empresas deduzcan un enfoque equivocado. La falta de coordinación dirige a prioridades no establecidas y crea una estrategia difusa y poco definida por la cual no se adquieren objetivos claros o nunca se llega a poner en marcha la estrategia.

Basándonos en el cuadro de mando integral proporcionará una estructura para transformar la estrategia en acción a mediano o largo plazo que lleve a cabo procesos de gestión decisivos, desarrollado en cuatro perspectivas (financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, clientes).

**Ilustración 1.1: Perspectivas del Balanced ScoreCard.**



**Fuente:** (GENRENS: Escuela de Gestión y Economía, 2010)

**Elaborado Por:** Los Autores.

Con el desarrollo de estas cuatro perspectivas y con la ejecución de indicadores no solo financieros sino generales, el Balanced Scorecard conseguirá recursos humanos motivados para conseguir procesos internos excelentes, clientes satisfechos del producto, seguimientos y control de planes que al final reportaran una gran rentabilidad a la empresa.

Como resultado tanto los departamentos administrativos que maneja al resto de los sub-departamentos, mediante el proceso de introducir la visión, la estrategia, un correcto proceso de planeación y establecimiento de objetivos, se llegará a alcanzar las metas trazadas; asimismo los sub-departamentos se mantendrán comunicados entre ellos y el traspaso de la información será mucho más efectivo, manteniendo al tanto a la Gerencia General acerca de los objetivos alcanzados o los posibles contratiempos que se generen en el transcurso del desarrollo del plan estratégico.

#### **1.4. OBJETIVO GENERAL.**

Realizar un diagnóstico de la empresa “EP” para formular una planeación estratégica alineada con la misión y visión de la compañía, además de controlar el cumplimiento de los mismos mediante la utilización de la metodología del Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral para poder dirigir los principales indicadores desde la perspectiva: financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento, para determinar factores claves de éxito para la organización.

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ⇒ Realizar un diagnóstico de la situación actual en la que se encuentra la empresa.
- ⇒ Diseñar la planeación estratégica para la empresa “EP”.
- ⇒ Desarrollar un Balanced Scorecard en base a la planeación estratégica planteada a fin de monitorear y controlar a través de indicadores.
- ⇒ Establecer factores claves de éxito para la organización.

#### **1.6. ALCANCE DEL PROBLEMA.**

El presente proyecto de titulación tiene como alcance una empresa que produce y comercializa útiles escolares y de oficina en el mercado ecuatoriano, se fundamentará en el diseño de un plan estratégico para luego utilizar herramientas como el Balanced ScoreCard que permitan monitorear el cumplimiento de los objetivos y visión trazados por la empresa “EP”.

En cuanto a la planeación estratégica cabe recalcar una consideración general de este proyecto, no se pretende describir un modelo de planeación específico para la empresa ya que hoy en día existen contribuciones realmente notables sobre estos temas. La planeación que se desea plantear basada en la metodología anteriormente mencionada es más descriptiva que normativa. Para el desarrollo de este trabajo buscamos fuentes sustentables en libros de temas relacionados con la organización, planificación y BSC, artículos de revistas económicas, así como también de información y datos históricos de la empresa “EP”.

El desarrollo de este proyecto de titulación se consideró realizarla en toda la empresa, abarca un lapso de tiempo de tres a cinco meses de duración partiendo desde el principio como son conceptos básicos del Balanced ScoreCard y marco teórico a utilizar según el objetivo general y específicos planteados procedentes de la definición del problema.

En definitiva lo que se pretende lograr al desarrollar un sistema de gestión estratégico es lograr el éxito en la dirección y gestión de la empresa involucrada en este proyecto, teniendo a disposición la adecuada información podremos obtener resultados más precisos como proporcionar una visión integral en cuatro diferentes perspectivas. (Financiera, Clientes, Procesos Internos, Conocimiento y aprendizaje).

## **CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO.**

### **2.1. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.**

Una breve reseña de la empresa es aquella que contiene la historia cronológica de manera breve, o los puntos más importantes de la fundación de la compañía.

Adicionalmente se deberá añadir toda la información necesaria relacionada a la empresa, tales como sus productos, servicios, beneficios, mercado o industria en la que se encuentra.

#### **2.1.1. Misión.**

La visión puntualiza el motivo, fin, propósito principal de ser de la empresa, compañía u organización, ya que define; lo que pretende cumplir en el entorno que la rodea, lo que procura hacer, para quien o hace o quiénes serán sus clientes.

Para algunas empresas su misión es influenciada por su historia, preferencias de la gerencial o de sus propietarios, factores externos, recursos disponibles y capacidades desarrolladas. (GestioPolis - Administración Estratégica, 2014)

#### **2.1.2. Visión.**

La visión puntualiza que se quiere lograr o hacia dónde quiere llegar la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta la tecnología adquirida, aparición de nuevos cambios en el mercado, en síntesis la visión es una imagen escrita de lo que la empresa quiere ser con el tiempo. (GestioPolis - Administración Estratégica, 2014)

#### **2.1.1. Valores.**

Los valores son principios éticos sobre cómo se caracteriza la cultura de la empresa u organización que permite crear modelos de comportamiento cuyo principio responde las siguientes preguntas ¿Cómo son?, ¿en qué creen? (GestioPolis - Administración Estratégica, 2014)

Igualmente los valores son la personalidad de la empresa y que se tiende a plantear la realidad mas no son deseos de la gerencia de como aspirara que fuera.

Todo el personal debe identificarse y poner en práctica los valores empresariales.

### **2.2. METODOLOGÍA.**

Para desarrollar este proyecto se realizará una investigación exploratoria la cual se basa en investigación secundaria que se refiere a la revisión de literatura disponible además de datos y enfoques cualitativos con empleados y Gerentes de la empresa. Para

saber cómo opera la empresa, cómo se conforma, su estructura organizacional, procesos de producción claves de la organización y el buen funcionamiento de la empresa, las personas encargadas de tomar las decisiones en la empresa y descubrir problemas de gestión que pasan en la empresa.

En la información descriptiva se eligen conceptos importantes o variables que miden cada una de ellas con el objetivo de caracterizar un fenómeno o situación específica recalcando sus rasgos más importantes y diferenciadores. Se realizó una investigación descriptiva en la cual se entrevistó a la Gerencia Administrativa y dirigentes con el propósito de recolectar la información necesaria y clave tales como estados financieros, antecedentes, información indispensable de cada departamento, informes de producción (entrevistas a jefes de secciones y operarios), procesos internos que se llevan a cabo en la empresa y demás documentación, asimismo de usar información de sitios web autorizados, fuentes de información bibliográfica, libros de reconocidos autores enfocados en nuestro tema.

Posteriormente de haberse informado sobre la situación actual de la empresa se procederá a crear un análisis FODA, el cual nos permitirá analizar la información brindada tanto interna (fortalezas y debilidades) como externa (oportunidades y amenazas), para así poder plantear las estrategias corporativas de la empresa. Además se procederá a utilizar el análisis de: Las cinco fuerzas de Porter, La matriz BCG, Matriz de Perfil Competitivo, Análisis de la Cadena de Valor y Plan Marketing.

### **2.1.2. FODA.**

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, cuyo significado en español según las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA es un instrumento que permite realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas.

También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un e (Thompson, Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas "Análisis SWOT", 1998) equilibrio o ajuste entre la capacidad interna

de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (MATRIZ FODA, 2008).

#### **2.1.2.1. Análisis FODA externo.**

##### **⇒ OPORTUNIDADES**

Las oportunidades forman aquellas fuerzas de aspecto externo no controlable por la empresa, pero que constituyen elementos fundamentales de crecimiento o mejoría.

La oportunidad en el medio empresarial es un factor de gran importancia que permite de alguna forma moldear y armar las estrategias de las organizaciones. (Thompson, Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas "Análisis SWOT", 1998)

##### **⇒ AMENAZAS**

Las amenazas son lo contrario a mencionar un aspecto positivo para la organización, ya que representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la empresa, pero manifiestan fuerzas y aspectos negativos junto con problemas potenciales.

Las amenazas no sólo pueden influenciar en la atractividad del estado de una empresa; ya que establecen formas mediante la necesidad de emprender acciones de carácter estratégico en un corto plazo con el fin de evitar que la competencia obtenga mayor mercado. (Thompson, Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas "Análisis SWOT", 1998)

#### **2.1.2.2. Análisis FODA interno.**

##### **⇒ FORTALEZAS**

Las fortalezas de la organización es cualquier actividad que se realiza de manera correcta, usando los atributos, habilidades, capacidades y cualquier factor interno valioso desarrollado que ayuda a cumplir los objetivos y metas de la empresa. (Thompson, Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas "Análisis SWOT", 1998)

Las fortalezas nos diferencian de la competencia creando ventaja competitiva, la cual se debe mantener o mejorar.

##### **⇒ DEBILIDADES**

Las debilidades son factores internos negativos que constituyen una barrera, muro u obstáculo tales como falta de objetivos, escasez de recursos, falta de motivación y/o capacitación del personal, mal uso de recursos, para el logro de obtención de los objetivos y metas propuestas de la empresa. (Thompson, Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas "Análisis SWOT", 1998)

### 2.2.2. Marketing Mix.

El Marketing es una disciplina dedicada al análisis de los comportamientos de los mercados y de los consumidores que está compuesto por las herramientas o variables que dispone el responsable de la mercadotecnia para cumplir los objetivos de la empresa.

**Ilustración 2.1: Marketing Mix**



**FUENTE:** (Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Sexta Edición)

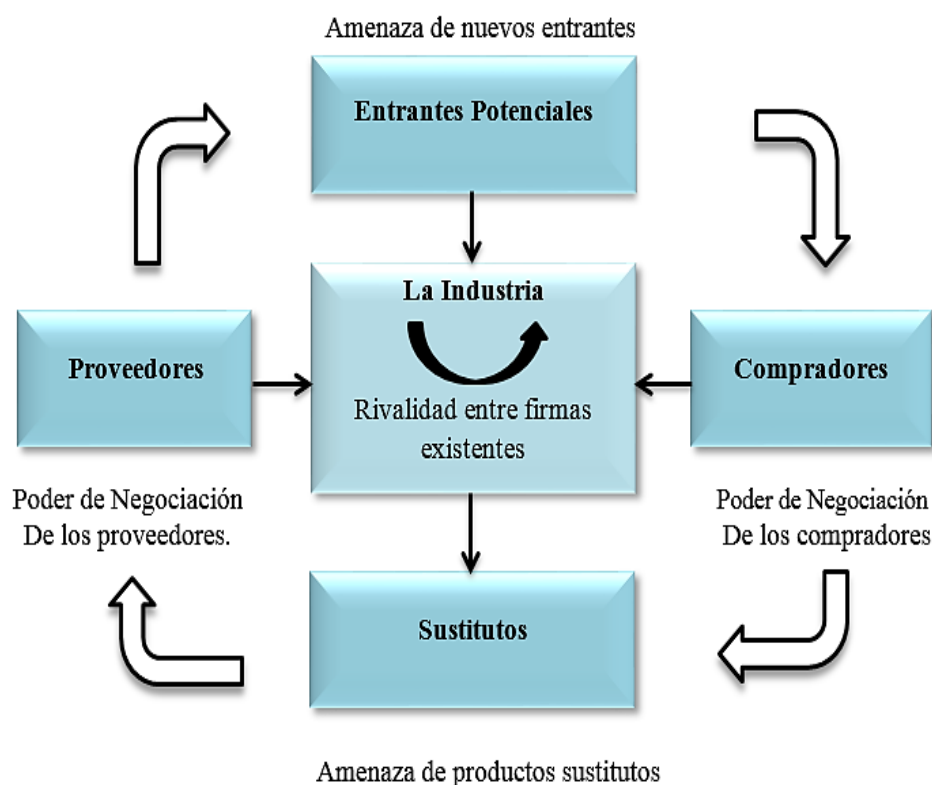
- ✓ **Producto:** Se refiere a todo aquello tangible o intangible que se ofrece a un mercado para su adquisición uso o consumo y satisface una necesidad o un deseo.
- ✓ **Precio:** Se refiere al intercambio asociado al monto monetario a la transacción se plantea por medio de una investigación de mercado previa la cual definirá el precio que se asignara al entrar al nuevo mercado.



- ✓ **Plaza:** Define como y donde se comercializara el producto o servicio que va ofrecer además del manejo efectivo del canal de distribución debiendo lograrse que el producto llegue al lugar, momento y condiciones adecuadas.
- ✓ **Promoción:** Es comunicar, informar y persuadir al cliente y demás interesados en la empresa sobre sus productos y ofertas que ofrecen en el mercado.

### 2.2.3. Las cinco fuerzas PORTER.

Ilustración 2.2: Modelo de las 5 Fuerzas Porter



**FUENTE:** (Michael Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar la industria y competidores, 1980)

Especifica el efecto de rentabilidad de una empresa a largo plazo determinando el mercado o de algún segmento que tenga participación. Tiene como objetivo la idea de que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que dirigen la competencia industrial.

⇒ **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.**

Las barreras ante una amenaza de nuevos competidores en el mercado pueden ser eliminadas con innovación constante y uso de la tecnología ya sea en el servicio o producto que la empresa comercialice. De esta forma los principales líderes tendrán opciones de renovar su producto o caer ante la competencia. Tal que en la mayoría de

los sectores de la competencia su estrategia cobra una gran importancia para el camino del éxito y la supervivencia de nuevos competidores.

⇒ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.**

En muchos casos el poder de los clientes es evidente ejerciendo presión sobre los precios de los productos o servicios, además de exigir una mejor calidad y la comparación con la competencia al no contar con la fidelidad del consumidor ante nuestros productos. Se ha logrado distinguir que la situación más habitual de una empresa consiste en poder seleccionar a sus grandes compradores.

⇒ **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.**

El poder de un grupo de proveedores se puede contrastar tomando en cuenta que se encuentra bajo el control de pocas empresas y se enfoca en el sector que decide vender. El panorama se complica cuando los insumos que estos suministran son claves para nosotros no existen sustitutos o son muy escasos y de alto costo.

⇒ **AMENAZA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.**

La entrada de productos o servicios sustitutos son siempre comunes en una empresa limitan las oportunidades de cierto sector ya que establecen un tope a los precios de venta al público que el mismo sector puede fijar a no ser que haya una notable mejora en el producto o exista una diferenciación el sector tendrá bastante disminución de sus beneficios y es lo más probable que su crecimiento este restringido o delimitado en muchas ocasiones.

⇒ **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EN EL MERCADO ACTUAL.**

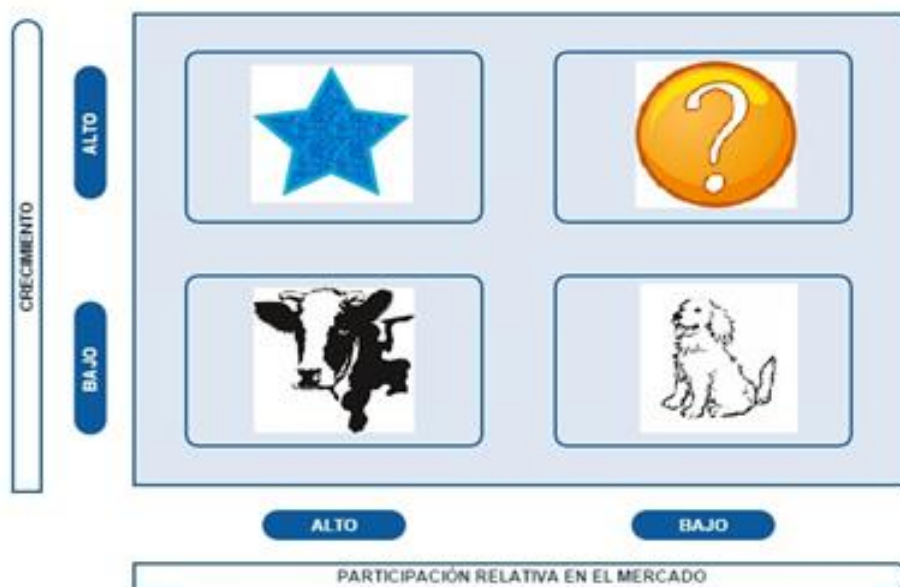
La rivalidad entre los competidores del mercado sobresale en una pelea por obtener una posición privilegiada en el sector; por caminos como competencias de precios ya sean estos altas o bajas, introducción de nuevos servicios o bienes o promociones de alta publicidad.

#### **2.2.4. Matriz Boston Consulting Group.**

Cuando las carteras de negocios compiten en diferentes industrias esta matriz es particularmente útil. Se basa en dos variables para ubicar cada negocio, la parte relativa del mercado que está ocupando (relación entre el campo del mercado que corresponde a una división en una industria, y del mercado que ocupa la empresa rival más grande de esa industria) con la tasa de crecimiento de la industria en cada una de las divisiones.

Dividiendo en 4 cuadrantes, el cual para cada unidad de negocio propone una estrategia que aporte el valor estratégico deseado.

**Ilustración 2.3: Matriz Boston Consulting Group (BCG).**



**Fuente:** (Fred R. David, 2003)

**Producto Estrella:** Representan las mejores oportunidades para el crecimiento de una empresa. Así mismo lograr una rentabilidad más alta para la organización.

**Producto Vaca:** Representan una parte mayoritaria del mercado pero se desarrollan en un mercado de crecimiento muy escaso además de obtener un flujo positivo de dinero porque ya no necesitan grandes inversiones en promociones.

**Producto Incógnita:** Ocupan una posición en el mercado que abarcan una parte pequeña, pero compiten en un mercado de gran crecimiento, se les nombra así porque la organización debe decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos o si los vende.

**Producto Perro:** El producto perro cuenta con escasa participación en el mercado, compitiendo en un segmento con escaso o nulo crecimiento y se obtiene poca rentabilidad de los mismos.

### 2.2.5. Matriz del Perfil Competitivo.

La Matriz del Perfil Competitivo reconocida por sus autores Norteamericanos Charles H. Kepner y Benjamin B. Tregoe desarrollada en los años 60, identifica a los principales competidores que rodean a la empresa (Fred R. David, 2003), así como

también sus debilidades y fuerzas la cual responde a unas preguntas muy específicas como son:

- ✓ ¿Cuáles son nuestros competidores?
- ✓ ¿Cuáles son los factores claves de mayor relevancia para obtener el éxito en la industria?
- ✓ ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito en la industria?
- ✓ ¿Qué tan fuerte o débil son los competidores en la industria en la que se desarrolla la empresa?

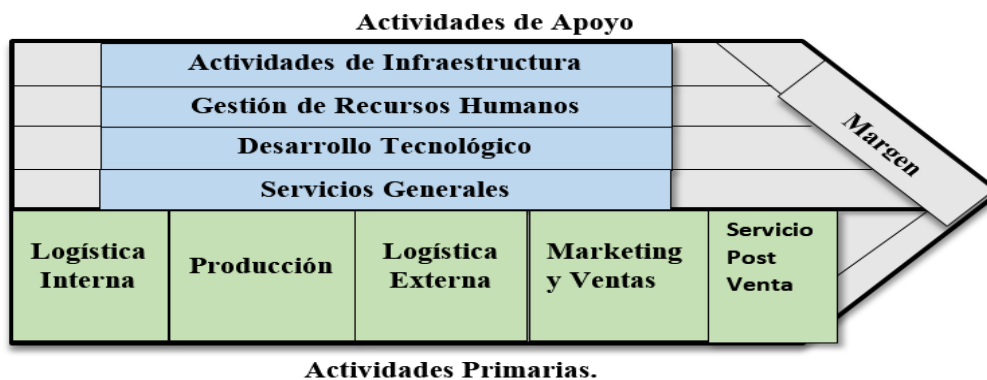
**PROCEDIMIENTO PARA REALIZAR LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.**

1. Se recolecta la información de las empresas competidoras que serán ingresadas en la Matriz de Perfil Competitivo.
2. Se redacta los aspectos o factores más importantes, que pueden ser piezas fuertes o débiles según sea la situación de cada empresa u organización analizada.
3. Se establece un peso a cada uno de los factores que detallamos anteriormente.
4. Las empresas que constan en la tabla se determina una calificación.

**2.2.6. Cadena de valor**

La cadena de valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor entonces la cadena de valor considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades las cuales forman básicamente un compuesto por el Diseño, Producción, Promoción, Venta y Distribución del Producto o servicio de forma conjunta.

**Ilustración 2.4: La Cadena de Valor**



**Fuente:** (Michael Porter. La Cadena de Valor, 1986).

### **2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

La planeación estratégica es una técnica de gestión que ha sido tratada en numerosas ocasiones por diversos autores a lo largo de todo el siglo XX, de forma que su estudio se ha convertido en algo habitual. En efecto la planificación ha ocupado, junto con las funciones de organización, dirección, control y coordinación, un lugar preponderante entre las funciones que debe desempeñar la dirección de cualquier tipo de organización. Sin embargo, su práctica no está igualmente extendida en todas las organizaciones que se precisan en ella. (José María Sainz de Vicuña, El plan estratégico en la práctica, 2013)

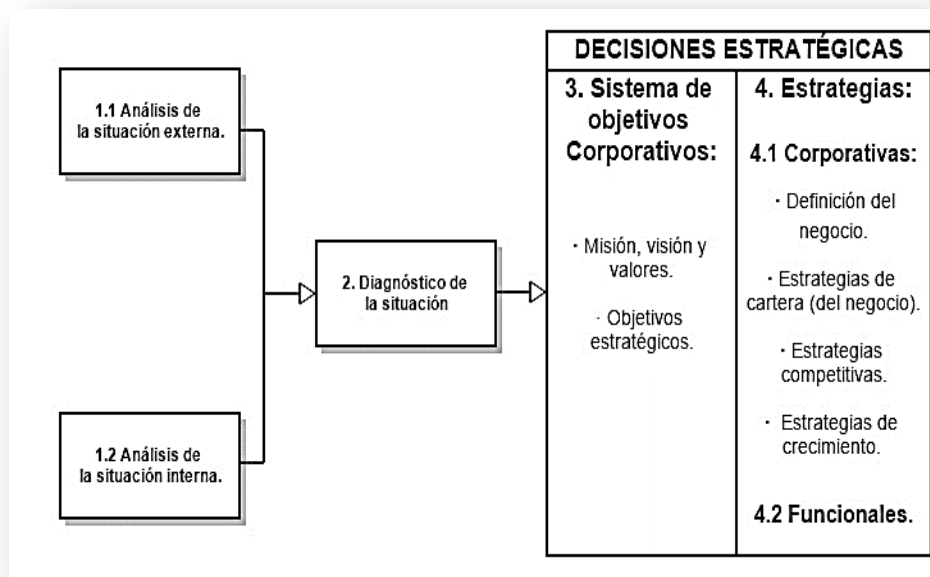
La planeación estratégica es posiblemente la herramienta administrativa más importante y significativa de la cual depende el éxito de cada empresa u organización, además presume la necesidad de anticipar el futuro para la plantación de estrategias necesarias.

La planeación estratégica se concentraría primordialmente en entablar directrices, objetivos, y estrategias de carácter general dentro de la organización. Por tanto una planificación estratégica gira alrededor de elementos que se sitúan en la cúspide de los niveles de planificación de los que hemos venido comentando en capítulos anteriores (representados por la visión, misión, y objetivos, más amplios y estrategias globales de la empresa).

Por ello, la planificación estratégica pone un énfasis especial, aunque no único, en el análisis del contexto y su evolución pasada y futura, así como en las estrategias generales que permitan a la organización diferenciarse del resto de organizaciones y posicionarse con éxito en ese entorno, adaptándose permanentemente a sus cambios y exigencias. (Equipo Técnico CIDEAL de Planif. Estratégica., 2005).

Para el desarrollo del proyecto se tomó las fases del plan estratégico según la autora José María Sainz de Vicuña que se centra en un análisis interno y externo que permitirá diagnosticar a la empresa, continuamente para seguir con las decisiones estratégicas del plan.

**Ilustración 2.5: Fases del Plan Estratégico.**



**FUENTE:** José María Sainz de Vicuña Ancín, EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRACTICA, 2013.

#### **2.4. BREVE HISTORIA DEL BALANCED SCORECARD.**

El Balanced ScoreCard fue creado en el año 1992 por Robert Kaplan y David Norton, profesores de “Harvard Business School” que mediante un proyecto patrocinado por la división de investigación de “NOLAN NORTON INSTITUTE” acerca de las organizaciones que han mantenido el liderato a través de los años dio como resultado que estas organizaciones tienen dos características fundamentales en común:

- ⇒ Mecanismos de medición que se encuentran claramente establecidos y son de fácil análisis (tablero de mando).
- ⇒ Mantienen una estrategia balanceada y sostenible a través de los años operacionales de las organizaciones (objetivos claramente definidos en cuatro perspectivas).

El proyecto antes mencionado pretendía tratar de resolver los modelos de desempeño tradicionales de la contabilidad centrada solo en aspectos contables y financieros y ante el constante cambio del mercado global y por los modelos de desempeño contables tradicionales que no eran suficientes para conocer por completo la situación actual de la empresa, las organizaciones se vieron en la necesidad de

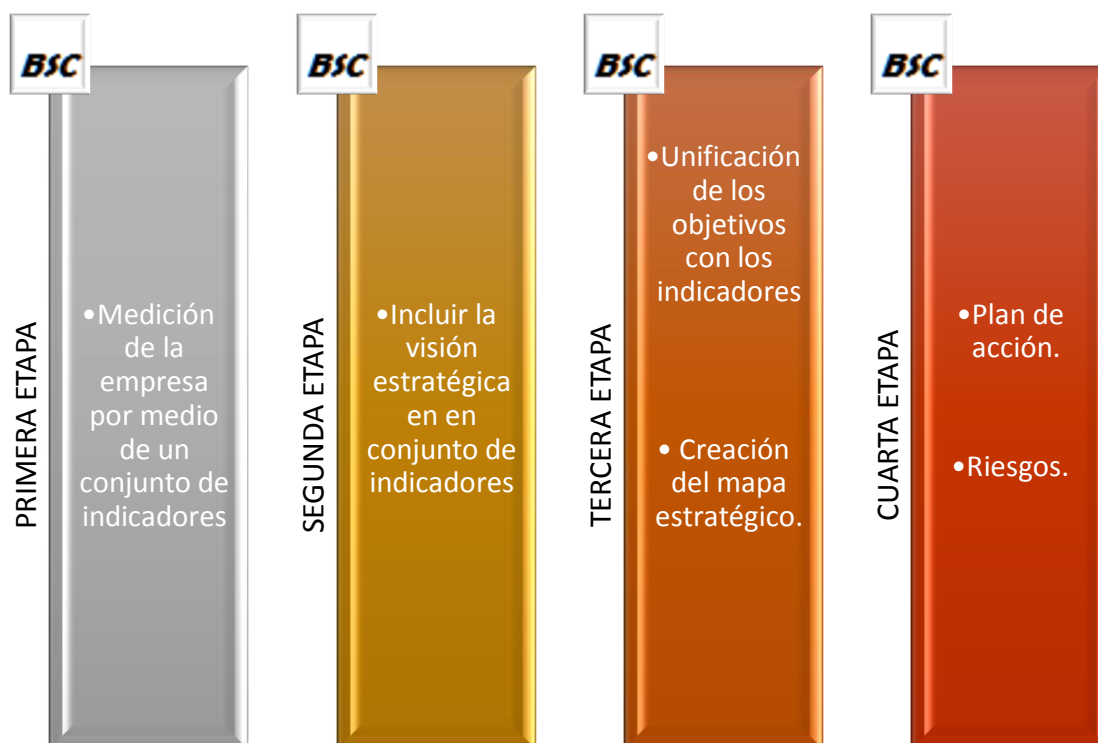
implementar una nueva estrategia; invertir en investigaciones, desarrollar productos diferenciados, darle énfasis a la logística.

Ante el constante cambio del mercado global y por los modelos de desempeño contables tradicionales que no eran suficientes para conocer por completo la situación actual de la empresa, las organizaciones se vieron en la necesidad de implementar una nueva estrategia; invertir en investigaciones, desarrollar productos diferenciados, darle énfasis a la logística.

Con los conocimientos adquiridos en la exploración de varias compañías que decidieron participar en la investigación, dio como resultado el Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard, “la medición de los resultados de la empresa del futuro” (Robert Kaplan Y David Norton, 1990).

Con la publicación en la “Harvard Business Review”, por el gran impacto que causo consiguió el premio a mejor artículo del año que conllevó a que se la considerara como una herramienta de dirección y gestión empresarial desglosada en cuatro etapas.

**Ilustración 2.6: Etapas del Balanced ScoreCard**



**Fuente:** Cuadro de Mando Integral – 2ª Ed. Robert S. Kaplan & David P. Norton. (2009).

**Elaborado Por:** Los Autores.

### **2.4.1. ¿Qué es el Balanced ScoreCard?**

El autor sostuvo que “La medición es el primer paso para el control y la mejora. Si no se puede medir algo, no se puede entenderlo. Si no se entiende, no se puede controlar. Si no se puede controlar, no se puede mejorar”. (James Harrington, 1998)

El Balanced ScoreCard o cuadro de mando integral es un método para la medición de las actividades realizadas basadas en su misión, visión, objetivos y el plan estratégico durante la vida operativa de la empresa.

Según el autor “El BSC es una herramienta evolucionaria para movilizar al recurso personal hacia el cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de las personas de la organización hacia el logro de metas estratégicas a largo plazo. Permite guiar el desempeño actual como el desempeño futuro” (Kaplan Robert y Norton, 1996) Norton, k. R.. The Balanced Scorecard; Translating strategy in action.

### **2.4.2. Elementos del Balanced ScoreCard.**

El uso del BSC comienza con el concepto de la misión, visión, y valores de la empresa. La estrategia que mantenga o no la organización serán más fuerte si han logrado determinar la definición clara y concisa de estos elementos.

Luego de definir correctamente la misión, visión y valores de la empresa se empieza con el desarrollo de la estrategia, que generalmente se representa por emplear mapas estratégicos la cual permitirá comprender la relación entre los objetivos estratégicos y enfocar en un futuro la realidad de la estrategia que tenga propuesta la empresa es por tal razón que la organización debe comprender muy bien los componentes del BSC antes de su aplicación.

Los principales elementos del Balanced ScoreCard que ayudan a obtener excelentes resultados estratégicos son los siguientes;

Misión, visión, valores corporativos, perspectivas, objetivos estratégicos, mapa estratégico, indicadores, metas, riesgos y plan de acción.



### 2.4.3. Construcción del Balanced ScoreCard.

Ilustración 2.7: Construcción del Balanced ScoreCard



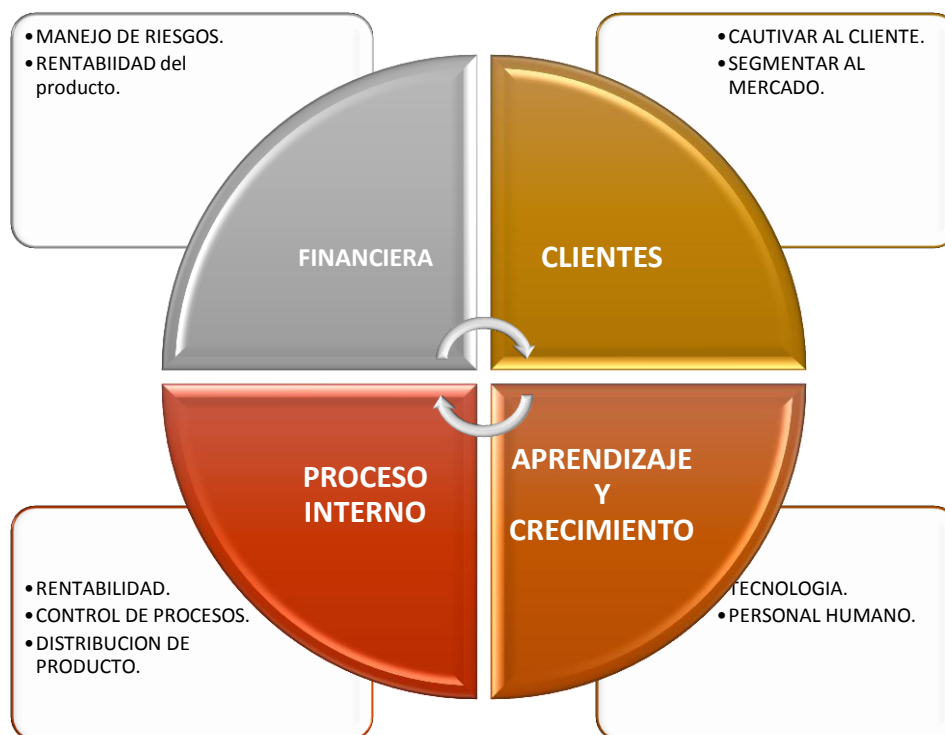
**Fuente:** Cuadro de Mando Integral – 2ª Ed. Robert S. Kaplan & David P. Norton. (2009).

**Elaborado Por:** Los Autores.

### 2.5. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.

Las cuatro perspectivas que más se utilizan para la elaboración del Balanced ScoreCard después de tener clara la misión, visión y valores de la empresa son:

**Ilustración 2.8: Perspectivas del Balanced ScoreCard**



**Fuente:** Cuadro de Mando Integral – 2ª Ed. Robert S. Kaplan & David P. Norton. (2009).

**Elaborado Por:** Los Autores.

### ⇒ **PERSPECTIVA FINANCIERA.**

La perspectiva financiera tiene como objetivo cubrir las expectativas de los socios o accionistas, para cubrir las expectativas de los accionistas frente a medidas financieras, desarrollo, retorno y uso de capital, beneficio neto, entre otros, estará enfocada a la creación de valor con altos índices de rentabilidad.

Para alcanzar dicha rentabilidad .debe medirse el flujo de ventas, inversión en activos fijos, inversión de capital y cualquier inversión que se realice a la empresa y pueda generar a largo plazo el redimiendo esperado.

Con la perspectiva financiera algunos objetivos utilizados incluyen los siguientes puntos;

- ✓ Maximización del valor agregado de los productos de la empresa.
- ✓ Aumento de ingresos.
- ✓ Mejora la eficiencia en las operaciones.
- ✓ Mejorar la inversión de capital.
- ✓ Mejorar la utilización de activos.
- ✓ Mejora de cualquier inversión.

### ⇒ **PERSPECTIVA DEL CLIENTE.**

En la perspectiva del cliente se identifica la segmentación del mercado y de clientes definiendo la propuesta de valor en el cual competirá la empresa, busca satisfacer las expectativas del cliente en base a calidad, precio, imagen y relación costo-beneficio.

El alcance de los objetivos dependerá de los ingresos que forje la empresa de sus clientes actuales y de los que adquiera en el proceso.

Los indicadores que contiene la perspectiva del cliente incluyen;

- ✓ Satisfacer al cliente,
- ✓ Retención de clientes actuales,
- ✓ Adquisición de nuevos clientes,
- ✓ Problemas solucionados del total de reclamos,
- ✓ Cuota de mercado en la segmentación del mercado.

### ⇒ **PERSPECTIVA DEL PROCESO INTERNO.**

En la perspectiva del proceso interno se identifican los puntos críticos o claves en los cuales la organización debe ser excelente, llegando a establecer prioridades estratégicas de los diferentes procesos internos para generar la satisfacción al cliente.

Las empresas u organizaciones deben estar preparadas frente al constante cambio del mercado para el logro del producto o servicio que satisfacen las necesidades del cliente, razón por la cual las empresas deben evolucionar sus procesos continuamente.

Los indicadores a establecer en esta perspectiva están establecidos en;

- ✓ Costo unitario por actividades.
- ✓ Nivel de producción.
- ✓ Beneficio por la evolución de los procesos.
- ✓ Tiempo de ciclo de procesos.
- ✓ Eficiencia en el uso de activos.
- ✓ Costos de residuos o fallas.

### ⇒ **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.**

En la perspectiva del aprendizaje y crecimiento; personas, sistemas y procedimientos son principales fuentes para el crecimiento de una organización a largo plazo, asimismo los recursos, adquisición de nueva tecnología, disponibilidad de

información estratégica, el trabajo del recurso personal son claves en el éxito de logro de la estrategia.

La capacidad de adaptarse a nuevos cambios y ajustarse a la nueva realidad permite obtener mejoras en la organización.

Los indicadores que se establecen en esta perspectiva;

- ✓ Aplicación de nuevas tecnologías.
- ✓ Satisfacción del recurso personal.
- ✓ Uso de información estratégica.
- ✓ Desarrollo de capacidades claves.
- ✓ Ciclo de toma de decisiones eficaz.

## **CAPÍTULO 3 INFORMACIÓN Y DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA “EP”**

### **3.1. BREVE RESEÑA DE LA EMPRESA.**

“EP” es una empresa de producción nacional de útiles escolares y oficina, que lleva en el mercado 30 años ofreciendo productos de bajo costo a la población Ecuatoriana.

La empresa comercial que presentaremos en este proyecto posee una de las principales marcas líderes del mercado en la fabricación de productos de línea de artículos plásticos de útiles escolares y de oficina, consiguiendo ser los primeros en producir y elaborar este tipo de producto hechos en el Ecuador con una variada cartera de productos como lápices de colores, marcadores, crayones y otros atractivos elementos que acompañan a los estudiantes en el proceso de aprendizaje y al adulto en sus labores profesionales.

Los primeros productos en fabricarse fueron: El bolígrafo “NN” y los marcadores. Los inicios de esta empresa se dieron con solamente dos máquinas de esferográficas y marcadores de colores los cuales eran ensamblados de forma manual con apenas 4 obreros en su planta de producción. Además de contar con un taller de mantenimiento en la que se realizaban pruebas e investigaciones de futuros nuevos artículos para la venta.

En aquel entonces por su buena capacidad para producir y vender a precios bajos la empresa comenzó a obtener un notable crecimiento financiero también que se expandiera con cuatro inyectoras más para los bolígrafos y marcadores de tal forma convirtiéndose en una de las primeras empresas en importar desde el continente Europeo este tipo de máquinas para sus productos por lo que desembocó en un aumento de la producción.

A mediados de los años 80 sacaron a la venta una nueva línea de útiles la cual era Technique (juegos geométricos). Como parte del proceso de obtener nuevos productos en el mercado tenemos: lápices de colores, grafitos, temperas, escarchas y plastilinas.

La instalación matriz se ubica en la ciudad de Guayaquil y hasta el día de hoy “EP” ya cuenta con una gama diversa de productos en la línea de útiles escolares y de oficina llegando a 300 artículos variados en la línea de útiles de trabajo. La empresa se encuentra en diferentes cambios en actualización tecnológica y buena calidad.

### **3.1.1. Misión.**

*"Desarrollar, producir y mantener productos líderes y relevantes que cumplan con las exigencias y necesidades del consumidor. La cultura centrada en la innovación de productos nacionales, la cual se logra con las mejores ideas y un profundo conocimiento del mercado escolar Ecuatoriano. Garantizando de esta manera un crecimiento sostenido y la consolidación de la Compañía como la mejor empresa de productos de útiles escolares, en beneficio de todos los que en ella participamos".*

### **3.1.2. Visión.**

*"Ser identificados dentro y fuera del País como una compañía exitosa en el mercado escolar, por su constante mejora e innovación en sus productos que coadyuva al aprendizaje de los niños facilita las labores de jóvenes y adultos".*

### **3.1.3. Valores corporativos.**

#### **RESPETO:**

Trato cordial entre empleados, colaboradores y clientes de la marca, aceptando la opinión y espacio de los demás.

#### **GARANTÍA:**

Productos fabricados bajo la marca de excelente calidad y duración hasta el consumo final del producto.

#### **COMPROMISO:**

Exigencia adquirida, trabajando con las mejores capacidades del ser humano para el cumplimiento de la entrega de productos y el logro de los objetivos de la organización.

#### **SERVICIO:**

Manifiesta el amor, la vocación y la satisfacción por el servicio a los demás. Es el afecto, la cordialidad, y la amabilidad en el trato con nuestros clientes, niños, jóvenes, comerciantes y Compañeros.

#### **RESPONSABILIDAD:**

Realizar nuestras actividades de la mejor manera, de tal manera que jamás se vean perjudicados las personas que conforman la empresa. Asimismo hacer frente a las consecuencias de nuestras acciones, decisiones y compromisos que se realicen.

#### **LEALTAD:**

Trabajadores leales a la empresa ofreciendo un producto final de buena calidad.

**CONFIANZA:**

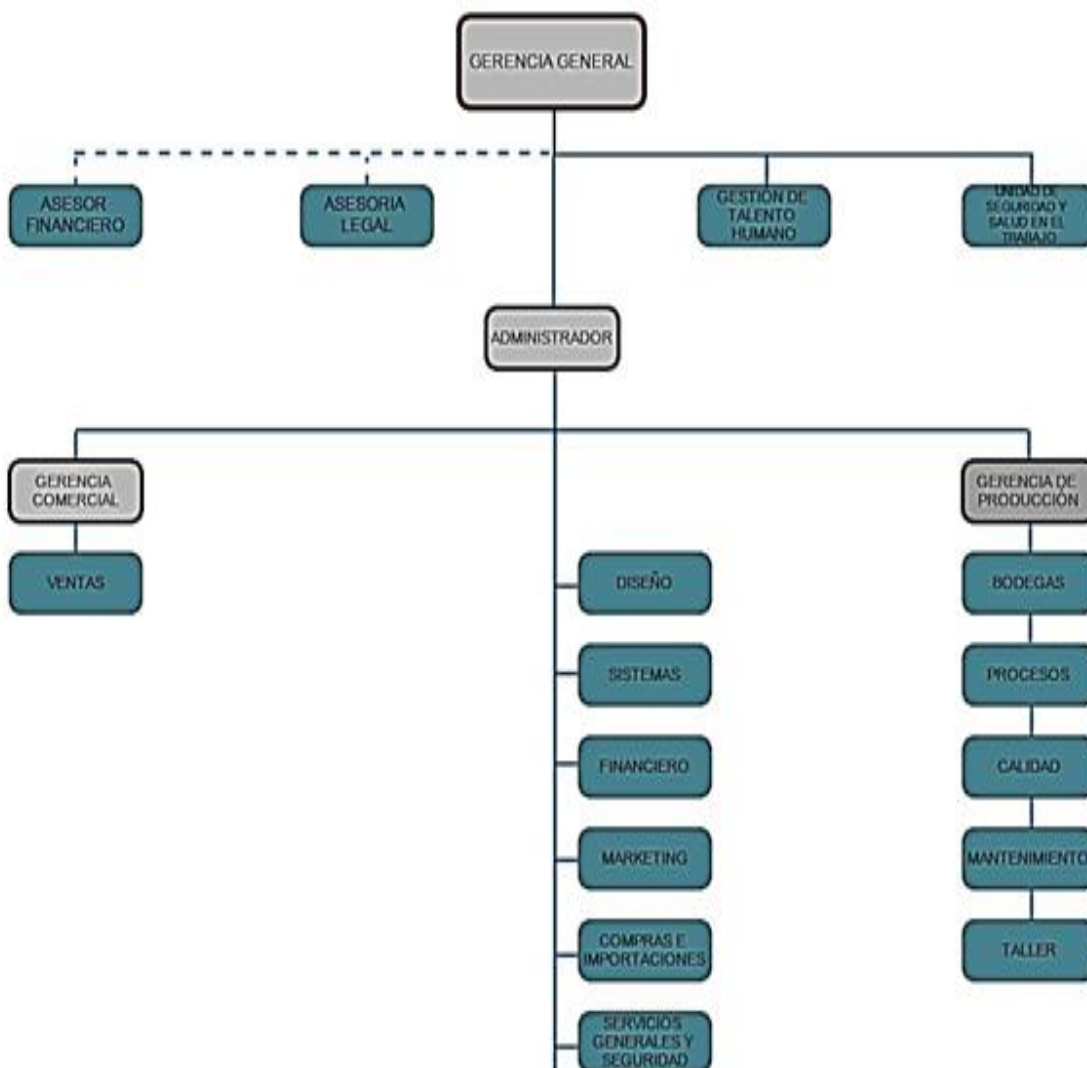
Para la empresa es vital dar al cliente la confianza de nuestros productos con el fin de que vuelvan a utilizar artículos que crean que son de importancia para sus vidas.

**JUSTICIA:**

Respeto de los derechos, liderazgo y rectitud, dar lo que corresponde a cada quien.

**3.1.4. Organigrama de la empresa.**

Ilustración 3.1: Organigrama General de la Empresa "EP"



FUENTE: Dpto. De Recursos Humanos de la Empresa "EP".

**3.1.5. Departamento de la empresa "EP"**

El área de administración tiene sub-departamentos los cuales se los menciona a continuación con sus respectivas funciones;

**EL DEPARTAMENTO FINANCIERO:** Tiene como función la administración general de los recursos económicos, con el principal objetivo de maximizar la rentabilidad mediante la dirección, supervisión y control de las actividades que se relacionan con el patrimonio de la empresa.

**EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS:** Tiene como función importar materia prima que no se produce en el País o tiene un menor costo en el exterior y es necesaria para la fabricación de los productos.

**EL DEPARTAMENTO DE MARKETING:** Se encarga de dar promoción a los diferentes artículos para el posicionamiento de la marca en el mercado Ecuatoriano.

**EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:** Su función es el de administrar los registros sobre la situación patrimonial de la empresa, consolidándolos en información financiera que necesitan los niveles directivos para la toma de decisiones. El departamento de costos que es el que tiene un control en cada ciclo de operación logrando obtener costos reducidos en materiales y mano de obra, manteniendo la calidad del producto en el mercado.

**EL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN:** Tiene bajo su mando la elaboración de los productos procesados y finalizados de la línea de útiles escolares con el fin de cumplir la disposición de las ordenes de pedido que tiene la empresa a nivel nacional, asimismo las unidades que maneja esta área está conformada por las diferentes bodegas de almacenamiento, las secciones que crea y procesa los diferentes artículos, el departamento de calidad.

Las secciones y bodegas que maneja el procesamiento y empaquetado del producto y se encuentran dentro del área de producción son las siguientes: Sección inyectora, Sección serigrafía, Sección ensambladora, Sección lápiz, Sección P.V.C, Sección extrusora, Sección química, Sección pigmentación, Sección empaque, Bodega de materia prima, Bodega de productos en proceso, Bodega de productos terminados, Bodega de material de empaque, Bodega de productos en mal estado.

**LA UNIDAD DE CONTROL Y CALIDAD:** Se encarga de que todos los productos elaborados tales marcadores, lápices, carpetas y forros P.V.C, bolígrafos, misceláneos, technique y forros sencillos que verifiquen la posible detección de fallas que prevengan antes de su comercialización final y que genere una mala imagen a la empresa.



### **3.1.6. Portafolio de productos.**

#### **LÍNEA LÁPICES.**

Esta línea se encuentra compuesta por lápices, crayones y sacapuntas de plástico, la cual tiene una variedad de productos para toda clase de edad tanto para el estudiante como oficina, formados con materia prima importada, ensamblada y empaquetada en las áreas de producción de la empresa.

#### **LÍNEA BOLÍGRAFO.**

Actualmente esta línea está en proceso de implementación, solo cuenta con dos tipos de artículos los cuales son bolígrafos de punta media (colores: rojo, negro) y bolígrafos de punta fina (colores: rojo, negro, azul).

#### **LÍNEA FORROS SENCILLOS.**

Esta línea cuenta con una gama de productos que incluyen forros para diccionario, cuadernos grapados, cuadernos de dibujo, cuadernos cosidos, cuadernos universitarios, forros para carpeta oficio. Etc.

Elaborado a base de polietileno virgen el cual brinda una calidad predilecta en comparación a la competencia, siendo así uno de los productos con mayor venta por ser de mejor calidad.

#### **LÍNEA MARCADORES.**

Una de las de mayor antigüedad y el punto de iniciación de la empresa, siendo igualmente el producto estrella por su alta calidad, variedad y bajo costo en el mercado.

Cuenta con una amplia variedad de productos que van desde marcadores (jrx12, jrx6, jumbo x6, jumbo x12, resaltadores, marcadores permanentes), temperas y pintura de dedos.

#### **LÍNEA TECHNIQUE.**

La línea technique o línea de juegos geométricos, conformada por productos que usa el estudiante diariamente hasta productos que emplean profesionales, cuyos estándares son de alta calidad haciendo que esta línea sea una de las más vendidas generando grandes utilidades a la empresa.

#### **LÍNEA P.V.C.**

La línea P.V.C., donde fabrican forros para cuadernos, libros, libretas, diccionarios de cualquier tamaño y carpetas de tamaño A3 y A4, actualmente se está creando nuevos productos según la tendencia del mercado: Carpetas con bisel A4.5,

carpeta porta documentos, separador de hoja.

### **LÍNEA MISCELÁNEOS.**

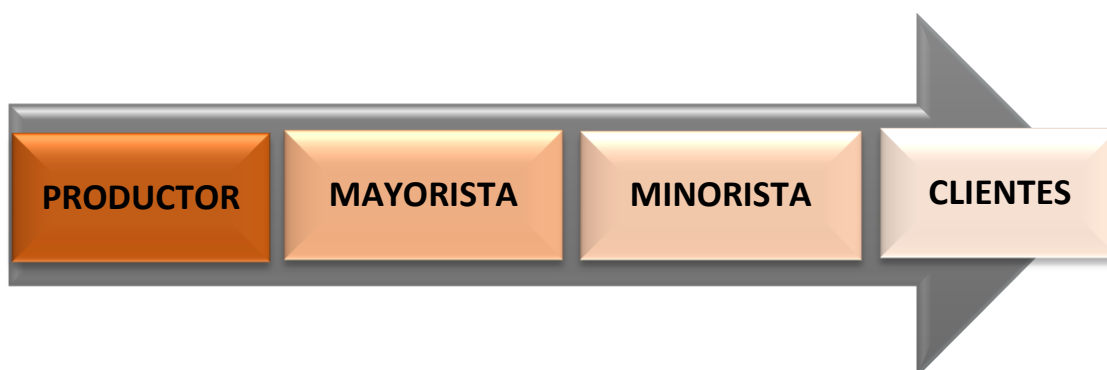
La línea miscelánea cuenta con una variedad de productos tales como; gomas, silicones, plastilinas, escarcha, tablero porta hoja, almohadillas de tinta, borradores para pizarra, juegos de costura.

#### **3.1.7. Canal de distribución.**

La Empresa “EP” utiliza un canal de distribución indirecto en la cual solo se encuentran el productor, mayorista, minorista y el usuario o consumidor final.

Es un canal de distribución no muy extenso pero eficaz para este tipo de mercadería ya que la exigencia de estos es un asesoramiento especial y una buena negociación.

**Ilustración 3.2: Cadena de Distribución de la Empresa "EP"**



**Fuente:** Empresa “EP”

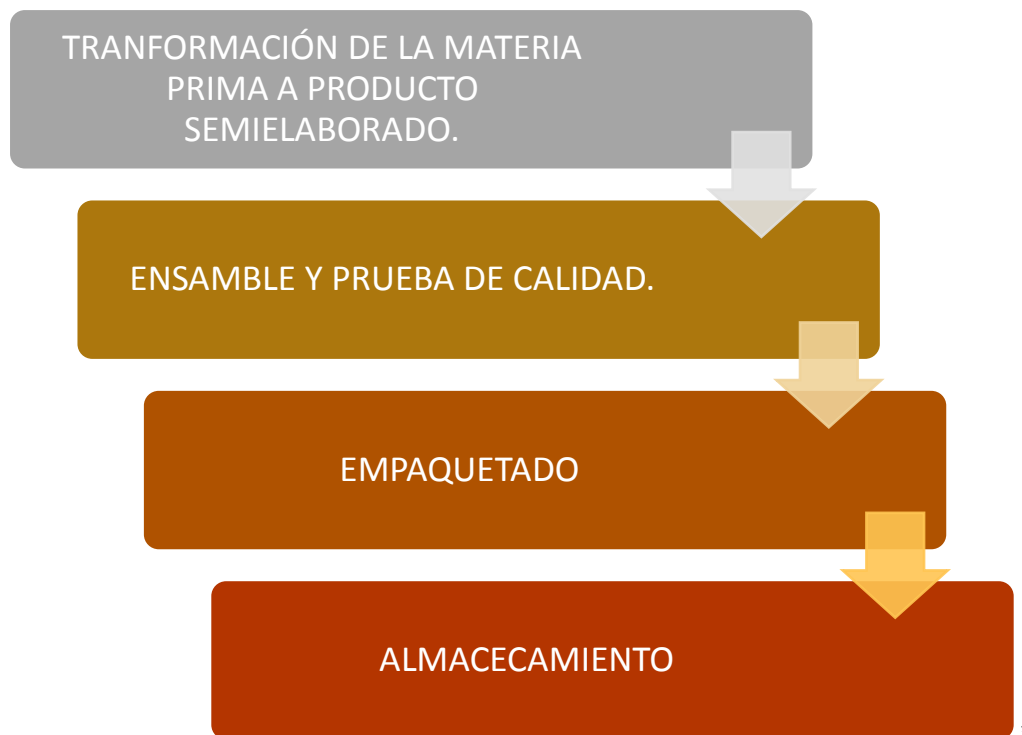
**Elaborado por:** Los Autores.

### **3.2. PROCESO PRODUCTIVO GENERAL DE LOS PRODUCTOS DE “EP”.**

Para la elaboración de su amplio portafolio de productos, la empresa “EP” maneja distintos pasos de producción para cada línea de producto, pero se describirá de manera generalizada el proceso o fabricación productiva que va desde la transformación de la materia prima hasta la terminación del producto final.

En cada una de las etapas del proceso productivo existe control de calidad, mientras que el ingreso de unidades al sistema lo verifica el departamento de Control de la empresa para que no exista ningún error en el conteo tanto físico como digital.

En la siguiente ilustración se detalla el paso a paso del proceso productivo general de la empresa “EP” desde la materia prima hasta transformarla en el producto final y almacenarlo:

**Ilustración 3.3: Proceso Productivo General**

**Fuente:** Departamento de Producción Empresa “EP”

**Elaborado por:** Los Autores.

### **3.3. PROVEEDORES.**

La empresa “EP” cuenta con varios proveedores los cuales son de distinta procedencia internacional, la compañía se maneja bajo el supuesto de tener un proveedor principal y varios proveedores sustitutos de la materia prima que más se demanda para la elaboración del producto, en caso de existir algún contratiempo con el abastecedor principal.

Tanto los proveedores principales como los sustitutos tienen seguro para la mercancía que se transporta en el container y a partir del 5% de daño de la mercadería será devuelta en su totalidad a su destinatario y enviar en el plazo fijado la materia prima solicitada.

Se ha dividido en dos tablas los proveedores principales de los sustitutos, así como el lugar de procedencia y los plazos de entrega desde el lugar de origen hasta su entrega en el puerto aduanero de Guayaquil.

**Cuadro 3.1: Proveedores Primarios de la Empresa "EP"**

PROVEEDOR	PLAZOS	PROCEDENCIA	MERCADERÍA
Incotrade	90-120-150 días	China/Italia	Lápiz/PVC/Vinchas otros insumos
Ningbo Holland	20% ANT. S.BL	China	Masa de Crayón/ Marca al granel
Sino Path	20% ANT. S.BL	Corea	Marcadores fomie y numerados
Dolex	20% ANT.S.BL	Italia	Puntas y refills bolígrafos
Wangsaga	20% ANT.S.BL	Malasia	PVC
Bamberger	90 DIAS BL	China/USA	Poliet.Poliest.Poliprop (baja/alta Extr e Iny)
Baco	60 DIAS BL	México	Masa plastilina
Porous Technologies	60 DIAS BL	China/Corea	Puntas y felpas Marc. Jr. y jumbo
Multichem	ANTICIPADO	Inglaterra	Tintas Marc. tiza liquida/permanente
Anhui	20% ANT/ SAL BL	China	Escarchas
Reinol	ANTICIPADO	Italia	Pigmento Marc./tinta líquida/permanente
Unlimites	30% ANT SAL BL	USA/China	Moldes/Maquinarias
Penlen	ANTICIPADO	Italia	Moldes/Bolígrafos
Fortek	20% ANT/ SAL BL	Taiwán	Pinceles
Sonmar	50 ANT. S.BL	Alemania	Cuchillas Maq. de lápiz

**Fuente:** Departamento de Compras de "EP".

**Elaborado por:** Los Autores.

**Cuadro 3.2: Proveedores Sustitutos de la Empresa “EP”**

PROVEEDOR	PLAZOS	PROCEDENCIA	MERCADERIA
Essentia	120 DIAS BL	Viet/China	Poliet. Poliest. Poliprop (baja/alta Extr e Iny)
Louis Delius	120-150-180 BL	Taiwán	PVC
Drodin	50% ANT.S.BL	México	Masa plastilina
Domental	50 DIAS BL	Alemania	Tintas Marc. tiza liquida/permanente
Multichem	ANTICIPADO	Inglaterra	Tintas mar. tiza liquida/Perm./bolígrafo
Tronik	ANTICIPADO	USA	Moldes maquinaria
Pacific	120 DIAS BL	USA/China	Poliet. Baja/alta/Extr e Iny. /Poliest.

**Fuente:** Departamento de Compras de “EP”.

**Elaborado por:** Los Autores.

### 3.4. DISTRIBUIDORES.

Distribuidor Comercial es un profesional que se encarga de manera permanente de promover, negociar o concretar las operaciones mercantiles en nombre y por cuenta de una o varias empresas, mediante una retribución y en una zona determinada. (Consejo General de Angentes Comerciales de España, 2015)

La empresa cuenta con 3 distribuidores provinciales (1 en Guayaquil, 2 en Quito), los cuales se encargan de visitar a los clientes actuales ofreciendo nuevos productos, descuentos por compras, atendiendo sugerencias/quejas/reclamos.

Actualmente por la gran demanda que tiene la empresa con respecto a sus productos con sus distribuidores actuales se busca obtener más clientes.

### 3.5. PRINCIPALES COMPETIDORES.

La empresa “EP” actualmente se encuentra en un nivel de posicionamiento de mercado aceptable sin embargo sus competidores han aumentado de manera acelerada reduciendo las ventas debido a los precios que maneja la competencia y a la calidad en relación a sus productos. Sus principales competidores tenemos:

**ARTESCO:** Empresa Peruana exportadora con 39 años en el mercado especializados en la producción y comercialización en la línea productos escolares y de oficina.

**Ilustración 3.4: Principales Competidores**



**Fuente:** (Empresa Artesco, 2007)

**PELIKAN:** Empresa Alemana especializada en fabricación y comercialización de suministros escolares, y de oficina exportadora de esta línea escolar al Ecuador.

**Ilustración 3.5: Principales Competidores**



**Fuente:** (Empresa Pelikan, 2010)

**STAEDTLER:** Empresa con más de 25 años especializada en la producción y comercialización de suministros de oficina y escolares.

**Ilustración 3.6: Principales Competidores**



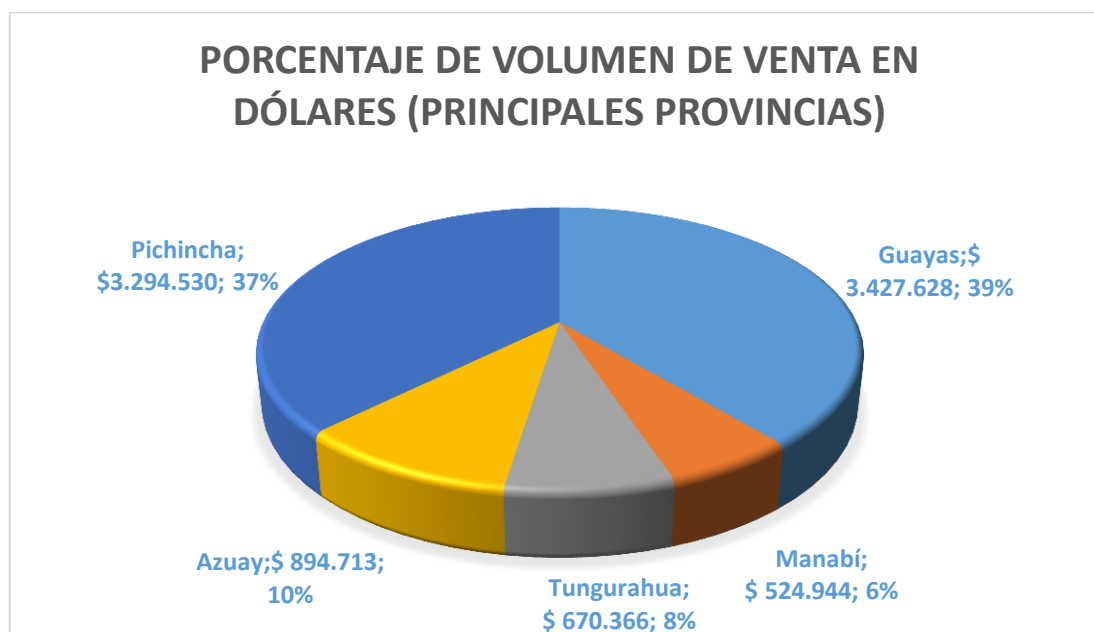
**Fuente:** (Empresa Staedler, 2006)

En la actualidad existen otras empresas que fabrican útiles escolares y de oficina sin embargo no cubre toda la gama de productos que posee la empresa “EP”, de tal manera no representan mayor competencia para esta organización, cabe recalcar que con las nuevas reformas sobre los aranceles impuestos a esta línea de productos importados la competencia local será de mayor intensidad que la competencia extranjera debido a la competitividad de precios en el mercado.

### 3.6. MERCADO ACTUAL.

Las principales provincias donde la empresa “EP” tiene las mayores ventas se detalla a continuación en el siguiente cuadro y grafica que observamos:

**Ilustración 3.7: Ventas en Dólares de “Principales Provincias”**



**Fuente:** Empresa “EP”

**Elaborado por:** Los Autores.

De los \$ 10.824.373 de ventas anuales totales del 2014 de la empresa, \$ 8.812.181 pertenece a la provincia Guayas siendo el 39%, seguido por Pichincha con el 37%, el menor porcentaje de ventas tiene Azuay con el 10%, Tungurahua con el 8% y Manabí con el 6%.

Es importante resaltar que su fábrica y sus oficinas se encuentran en la ciudad de Guayaquil y una oficina de distribución en Quito.

La empresa “EP” se diferencia de otras empresas que ofertan esta línea de útiles escolares por tener una amplia gama de productos de artículos escolares y vender al menor precio posible. Sin embargo la competencia extranjera oferta productos de mayor calidad a mayor precio.

### 3.7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA “EP”.

Para establecer un diagnóstico de la situación actual y conocer de manera detallada a la empresa “EP”, se ejecutará un análisis empleando las herramientas que se plantearon en la metodología, los cuales se espera que den los resultados esperados y consecutivamente la correcta elaboración de la planificación estratégica que requiere la empresa.

Se empleará los siguientes análisis para la empresa “EP”:

Análisis F.O.D.A., Marketing Mix, Las Cinco Fuerzas de PORTER, Matriz Boston Consulting Group, Matriz del Perfil Competitivo y la Cadena de Valor.

### 3.7.1. Análisis F.O.D.A.

Según sus siglas F.O.D.A., es un acrónimo que da a conocer los factores positivos y negativos que posee la empresa y pueden incrementar u obstaculizar el logro de los objetivos.

Mediante un cuadro se puntualiza los resultados obtenidos según el análisis interno de la empresa (fortalezas y debilidades):

#### Ilustración 3.8: Análisis Interno de la Empresa

<b>FORTALEZAS</b>	Amplia cartera de productos.
	Leyes arancelarias que impiden el fácil ingreso de nuevos competidores externos.
	Más de 30 años de experiencia en la fabricación de útiles escolares y oficina.
	La mayor marca que fabrica sus productos en el País.
	Precio competitivo.
	Clientes leales a la marca.
<b>DEBILIDADES</b>	Maquinaria y tecnología obsoleta.
	Almacenamiento de maquinaria en mal estado .
	Falta de espacio en bodegas para el almacenaje de productos terminados.
	Falta de promoción de sus productos.
	Objetivos poco definidos.
	Carencia de una planificación estratégica.

**Fuente:** Empresa “EP”

**Elaborado por:** Los Autores.

Se detalla los resultados según el análisis interno de la empresa (oportunidades y amenazas):



### Ilustración 3.9: Análisis Externo de la Empresa

<b>OPORTUNIDADES</b>	Ampliación a nuevos mercados a nivel Nacional y Internacional.
	Creación de nuevos productos.
	Adquisición de nueva tecnología.
	Alianzas estratégicas con escuelas, colegios y empresas ofreciendo los productos.
	Crear de un local comercial donde solamente se oferte productos de la empresa.
<b>AMENAZAS</b>	Fuerte competencia.
	Productos de mayor calidad gracias a la nueva tecnología proveniente del extranjero.
	Aumento del precio de las materias primas provenientes del extranjero.
	Crisis económica en el Ecuador puede afectar el nivel de ventas.

**Fuente:** Empresa “EP”.

**Elaborado por:** Los Autores.

#### 3.7.2. Marketing Mix.

Con la herramienta del Marketing Mix, se realizará una investigación exploratoria para el portafolio de productos mediante las 4 Ps. (producto, precio, plaza, promoción).

#### ⇒ **PRODUCTO.**

Los productos de “EP”, desarrollados bajo estándares de calidad en todo el proceso de elaboración, con un amplio portafolio de productos para todo su segmento de mercado a nivel nacional se basa en lo siguiente:

- **CARACTERÍSTICAS Y ATRIBUTOS DEL PRODUCTO.**
  - Un 90% de sus productos son elaborados bajo materia prima no tóxica, la cual lo hace manipulable a niños de poca edad.

- En todo su proceso de producción se mantiene un control y calidad adecuado.
  - Diferentes tamaños, colores y diseños de una misma línea de producto que cubran las necesidades de todos los consumidores.
  - Logo de la empresa en todos sus productos para su fácil reconocimiento en el mercado.
  - Empaque de cada producto acorde a cada uno de ellos.
- **SERVICIO AL CLIENTE.**
- La empresa “EP” cuenta con preventa, venta (distribuidores) y post-venta (llamada a cada cliente después de su compra).
  - Información adicional de cada producto y un buzón de sugerencias mediante su página web.

⇒ **PRECIO.**

La empresa “EP” tiene como táctica la reducción de sus precios por debajo de la competencia para la obtención de mayor mercado (atraer nuevos y potenciales clientes) y posteriormente obtener mayor rentabilidad.

Se trabaja con los mismos precios en todo el País e igualmente la empresa sugiere a sus distribuidores mantener su valor o coste en cualquier parte geográfica o región con el fin de atraer mayor clientela y/o incentivar ventas.

⇒ **PLAZA O DISTRIBUCIÓN.**

Cuenta con más de 300 productos en su portafolio y para distribuirlo utiliza el canal de distribución indirecto, conformado por productor, mayorista, minorista y usuario final.

Nivel socio económico medio, consumidores y clientes de todas las edades del territorio Ecuatoriano.

La empresa usa intermediarios ya que con esto se mantiene una mayor cobertura y logra situar al producto en los mayores puntos de venta que sean conveniente para el tipo de producto que vende.

Cuenta con dos camiones de 1.5 toneladas y un camión de 1 tonelada que se usan solo para entregas en la provincia del Guayas, para el resto de la distribución la empresa alquila una flota de camiones los cuales se maneja bajo contrato con seguro por robo o daño.

### ⇒ **PROMOCIÓN.**

Cuenta con una página web la cual se encuentra toda la información de la empresa y el contenido de sus productos por cada línea que maneja.

Actualmente solo tiene promoción mediante la introducción de su logotipo en sus productos y de afiches publicitarios en los puntos de venta de sus clientes.

Por pronto pago, cantidad, tipo de cliente o cliente antiguo, manejan descuentos en determinados productos o el total de ellos en su valor final.

### **3.7.3. Las Cinco Fuerzas de Porter.**

El objetivo de aplicar esta herramienta es comprender cuál es el comportamiento estructural y las tendencias en las que se desenvuelve la empresa “EP”.

#### **1. Rivalidad entre competidores.**

**Cuadro 3.3 Fuerza Porter: Rivalidad entre Competidores**

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>MUY ALTO 5</b>	<b>ALTO 4</b>	<b>MEDIO 3</b>	<b>BAJO 2</b>	<b>MUY BAJO 1</b>
Los competidores son numerosos en el mercado.	5				
<b>La demanda del comprador se incrementa en temporadas de inicio de clases en las dos regiones Costa y Sierra.</b>	<b>5</b>				
Los productos de la empresa “EP” tienen diferenciación.			3		

**Rivalidad del Sector: 4.33 Nivel Alto**

**Elaborado Por:** Los Autores.

La competencia actualmente cuenta con la posibilidad de ofrecer productos de mayor calidad pero a un precio más alto en comparación con la empresa “EP”, además es probable que el cliente analice por otra opción de compra ya que los precios no varían en gran valor.

Los productos de la empresa no tienen gran diferenciación, solo se conservan como productos básicos, solo satisfacen las necesidades para la cual son compradas sin añadir valor.

La rivalidad entre competidores del sector constituye 4,33 puntos, encontrándose en un nivel alto.

## 2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

**Cuadro 3.4 Fuerza Porter: Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

<b>AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.</b>	<b>MUY ALTO 5</b>	<b>ALTO 4</b>	<b>MEDIO 3</b>	<b>BAJO 2</b>	<b>MUY BAJO 1</b>
Barreras de entrada están en un nivel medio para los nuevos competidores en relación con el capital y las importaciones de materia prima.	5				
<b>Nuevos competidores de la industria buscan ampliar su mercado al ingresar con productos de mayor innovación y mejor calidad.</b>			3		
Los nuevos competidores anticipan utilidades atractivas sin provocar una fuerte reacción de las empresas ya existentes.				2	

**Nuevos Participantes Potenciales: 3,33 Nivel Medio – Alto**

**Elaborado Por:** Los Autores.

En referente a la amenaza de la entrada de nuevos competidores tenemos un nivel Medio- Alto impacto en donde las barreras de entrada se encuentran en un nivel medio.

En el mercado de fabricación y comercialización de útiles escolares y suministros de oficina durante los últimos años la competencia viene dada por el extranjero sin embargo los aranceles en este nuevo periodo han ido en aumento, razón por la cual en los próximos meses podría ser beneficioso para la empresa que se está diagnosticando.

Con 3,33 puntos la industria se encuentra en un nivel medio alto.

### 3. Productos sustitutos.

**Cuadro 3.5 Fuerza Porter: Productos Sustitutos**

COMPAÑÍAS QUE OFRECEN PRODUCTOS SUSTITUTOS	MUY ALTO 5	ALTO 4	MEDIO 3	BAJO 2	MUY BAJO 1
Existen muchos productos sustitutos al alcance del cliente en el mercado actual.	5				
<b>El consumidor final tiende a cambiar por productos de mayor calidad y menor precio.</b>	5				
Los sustitutos tienen un desempeño igual o mayor a los productos de la empresa “EP”.		4			

**Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos: 4.67 Nivel Alto.**

**Elaborado Por:** Los Autores.

En lo que se refiere a la amenaza de productos sustitutos se encuentra en un nivel alto debido a que en el mercado existen muchos sustitutos para la mayoría de artículos de la cartera de productos.

En la actualidad tanto el cliente como el consumidor tienden a cambiar fácilmente de producto cuando en el mercado encuentran artículos de mejor calidad a un precio menor.

Para esta clase de productos existen un sinnúmero de sustitutos, los cuales poseen muchas veces un desempeño igual o mayor a los productos que oferta la empresa “EP”.

La amenaza de ingresos de productos sustitutos posee un nivel alto con 4.67 puntos.

#### 4. Poder de negociación de los proveedores.

**Cuadro 3.6 Fuerza Porter: Negociación de los Proveedores**

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>	<b>MUY ALTO 5</b>	<b>ALTO 4</b>	<b>MEDIO 3</b>	<b>BAJO 2</b>	<b>MUY BAJO 1</b>
Disponibilidad de materia prima con varios proveedores.			3		
<b>Los costos para cambiar de proveedores no siempre son bajos ya que existen diferentes impuestos en cada País exportador.</b>			3		
Gran número de proveedores a diferencia con el número de fabricantes de línea escolar.				2	

**Poder Negociación de los Proveedores: 2.67 Nivel Medio- Bajo**

**Elaborado Por:** Los Autores.

El Poder de negociación de Proveedores se encuentra en un nivel Medio- Bajo debido a que la mayoría de artículos que producen se elaboran con materia prima importada y el costo de cambiar de proveedor varia en relación a los aranceles impuestos por cada país. Además existe una gran variedad de proveedores que ofertan a diferentes precios la materia prima.

La empresa “EP” negocia con varios consignatarios a nivel internacional, lo que le permite intercambiar de proveedores en caso de que el precio en la materia prima se eleve.

Actualmente el costo de la materia prima se ha reducido debido a que los gastos de transporte han disminuido.

El poder de negociación de los proveedores, se encuentra en 2,67 puntos llegando a obtener un nivel medio bajo.

## 5. Poder de negociación de los compradores.

**Cuadro 3.7 Fuerza Porter: Poder de Negociación de los Compradores**

<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES</b>	<b>MUY ALTO 5</b>	<b>ALTO 4</b>	<b>MEDIO 3</b>	<b>BAJO 2</b>	<b>MUY BAJO 1</b>
Los compradores pueden cambiar de marca exigiendo una mayor calidad que se encuentre en el mercado actual.	5				
<b>Los productos de la empresa “EP” no están diferenciados en su totalidad a excepción de precios más bajos en relación a la competencia.</b>		4			
Los compradores o consumidores no son sensibles al precio.			3		

**Poder de Negociación de los Compradores: Nivel 3.67 Nivel Medio- Alto.**

**Elaborado Por:** Los Autores.

El poder de negociación de los clientes tiene un nivel Medio-Alto debido a que cambiar a marcas competidoras no representa altos costos, sino obtener mayor beneficios.

Los competidores de la industria escolar ofertan sus productos con promociones, publicidad donde el cliente o consumidor no se identifica con una marca en específica.

Los consumidores definen su preferencia en relación al precio y calidad de acuerdo a los productos ofertantes del mercado.

Para el poder de negociación de los compradores, se obtuvo un nivel de 3,67 puntos siendo un nivel medio alto.

Cuadro 3.8: Análisis Porter

CINCO FUERZAS PORTER	Nivel de impacto				
	5 MUY ALTO	4 ALTO	3 MEDIO	2 BAJO	1 MUY BAJO
Rivalidad entre competidor.		4			
Nuevos competidores en el mercado.			3		
Productos sustitutos	5				
Poder de negociación de proveedores			3		
Poder de negociación de compradores		4			
<b>TOTAL</b>	5	8	6	0	0

Análisis de la Fuerzas de Porter: 3.80

Elaborado Por: Los Autores.

El nivel de impacto en el ambiente micro entorno para la empresa “EP” es de 3.80 lo que ubica a la organización en un riesgo Medio- Alto, donde se muestra una alta rivalidad entre los competidores, se caracteriza por los precios y la calidad de los productos, diferenciando sus productos y aplicando estrategias para captar nuevos clientes. Por otro lado los competidores entrantes, se presentan en desventaja por el aumento de los aranceles a productos importados. Los productos sustitutos representa una área de alto riesgo en el micro entorno debido a que hay bastantes marcas que ofertan variedad de productos, con precios aceptables al cliente donde determina de la misma manera el poder de negociación de los clientes son altos. El poder de los proveedores es de nivel bajo pues existe gran variedad de elección productos y empresas que los proveen en este sector.

#### 3.7.4. Matriz Boston Consulting Group.

Con la matriz del BCG analizará la participación de mercado, según su portafolio de productos.

Para el desarrollo se tomó cuatro productos, de los cuales son los que generan mayor volumen de ventas de los dos último años operativos (2013 – 2014), considerando a los marcadores Jr. X 12 como líder por tener mayor cantidad de ventas.



Cuadro 3.9: Matriz BCG de la Empresa "EP"

PRODUCTO	VENTAS AÑO (EN DÓLARES)	
	2013	2014
LÁPICES "EP" JR. L-12	\$ 1.143.554,97	\$ 1.167.957,42
TEMPERA "EP" X6 CON PINCEL	\$ 552.314,32	\$ 666.096,50
<b>MARCADORES JR X 12</b>	<b>\$ 1.221.422,90</b>	<b>\$ 1.341.397,29</b>
CARPETA "EP" CARA TRANSPARENTE A4	\$ 1.020.164,50	\$ 1.149.554,34
<b>VENTAS AL AÑO</b>	<b>\$ 3.937.456,69</b>	<b>\$ 4.325.005,55</b>

Fuente: Empresa "EP"

Elaborado Por: Los Autores.

Desarrollando los cálculos para la matriz Boston Consulting Group se obtuvo los resultados;

Ilustración 3.10: Resultados de la Matriz BCG



Fuente: Empresa "EP"

Elaborado Por: Los Autores

### ⇒ PRODUCTO ESTRELLA:

Como producto estrella se encuentra los "MARCADORES Jr. X 12", con un alto crecimiento en el mercado de acuerdo a los dos últimos años operativos de la empresa pero, se necesita de una alta inversión aunque por el liderazgo se recupera rápido, asimismo con la posible reinversión en nueva tecnología o el desarrollo de un

plan de marketing para acaparar nuevos posibles consumidores, se podrá convertir a este producto en vaca lechera.

⇒ **PRODUCTO VACA.**

Catalogado por ser un producto de baja inversión pero con alta rentabilidad, logrando así una estabilidad en el mercado se encuentran a los “LÁPICES DE COLORES “EP” L-12”, en los dos últimos años operativos de la empresa han generado mucha rentabilidad logrando así igualar el mismo volumen de venta comparado al producto estrella.

En comparación a la competencia los “lápices de colores L-12” igualan la calidad y son de menor precio.

⇒ **PRODUCTO INCÓGNITO.**

Las carpetas caras transparentes #1(formato oficio) y #2(formato A4) de distintos colores o carpeta cara transparente A4 de dimensiones 46x32 cms, por ser un producto que recién se añadió al portafolio de la empresa ha poseído un alto crecimiento pero, en los años operativos ha generado escaso porcentaje de rentabilidad se lo ubicó como producto incognito.

Se espera obtener buena rentabilidad en los siguientes años operativos.

⇒ **PRODUCTO PERRO.**

Los “BOLÍGRAFOS STICK XXXX” se lo considera perro por tener una baja tasa de crecimiento y baja participación de mercado, asimismo por tener fuertes competidores que ya están consolidados en este producto como lo es la marca “BIC” o “FABER CASTELL”.

### **3.7.5. Matriz de Perfil Competitivo.**

La matriz de perfil competitiva comparará a la empresa a estudiar con dos de sus mayores competidores como lo son “ARTESCO” Y “PELIKAN” en la industria de útiles escolares y oficina.

Siendo la calificación 5 como la de alto valor con fortaleza única y valiosa y 0,5 menor puntaje describiendo una debilidad catastrófica.

Cuadro 3.10: Calificaciones de la Matriz del Perfil Competitivo

<b>5 = Fortaleza Única y Valiosa</b>	<b>2.5 = Debilidad en Proceso de Mejora</b>
<b>4.5 = Fortaleza Sólida</b>	2 = Debilidad Subsancable
<b>4 = Fortaleza Importante</b>	1.5 = Debilidad Grave
<b>3.5 = Fortaleza Normal</b>	1 = Debilidad Muy Grave
<b>3 = Fortaleza Débil</b>	0.5 = Debilidad Catastrófica

Elaborado Por: Los Autores.

Cuadro 3.11: Tabla de la Matriz del Perfil Competitivo para la Empresa "EP".

Productos De Útiles Escolares Y De Oficina							
Empresa "EP" Y Principales Competidores	Peso	Empresa "EP"		Artesco		Pelikan	
		Calf.	Pond.	Calf.	Pond.	Calif.	Pond.
1. Participación en el Mercado	20	3	60	4.5	90	4	80
2. Gama de Productos	10	3.5	35	4.5	45	4	40
3. Calidad de los Productos	10	2.5	25	4.5	45	4.5	45
4. Tecnología e Innovación	5	2.5	12.5	5	25	4	20
5. Experiencia	20	3	60	4	80	4.5	90
6. Competitividad en los Precios	15	4.5	67.5	3	45	3	45
7. Lealtad del Cliente	10	3	30	4.5	45	4	40
8. Organización en Ventas	10	3	30	4	40	3.5	35
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>320</b>		<b>415</b>		<b>395</b>	
<b>Porcentaje de Desempeño(%).</b>		<b>40.00</b>		<b>51.88</b>		<b>49.38</b>	

Fuente: Empresa "EP".

Elaborado Por: Los Autores.

Cuadro 3.12: Justificación de las Ponderaciones en la Matriz de Perfil Competitivo.

<b>Factor Clave de Éxito</b>	<b>Empresa “EP”</b>	<b>ARTESCO</b>	<b>PELIKAN</b>
<b>1.Participación en el Mercado</b>	3 Tiene muchos años en el mercado y ha logrado mantenerse por sus bajos precios.	4.5 Pese a ser una empresa extranjera logró posicionarse en el mercado por sus altos índice en ventas.	4 Cuenta con productos de mayor calidad que la competencia razón por la cual ha logrado participación.
<b>2.Gama de Productos</b>	3.5 Gran variedad de productos escolares más de 300 artículos.	4.5 Cuenta con una gama de productos de más de 500 artículos.	4 Su gama de productos es muy variada con 400 artículos.
<b>3.Calidad de los Productos</b>	2.5 Calidad media en relación a sus competidores.	4.5 La calidad de sus artículos lidera el mercado.	4.5 Cuenta con una alta calidad en sus productos.
<b>4.Tecnología e Innovación</b>	2.5 No cuenta con maquinaria y tecnología de punta.	5 Constante cambio y el resultado son sus productos de excelente calidad.	4 Está empresa elabora sus productos en el extranjero y cuentan con mayor inversión en tecnología.
<b>5.Experiencia</b>	3 Tiene más de 30 años en la fabricación de útiles escolares y de oficina.	4 Pese a tener muchos años de experiencia su presencia en el Ecuador no tiene mucho tiempo.	4.5 Tiene varios años de experiencia en la producción de estos artículos fuera del Ecuador.
<b>6.Competitividad en Precios</b>	4.5 Precios más bajos en comparación con la competencia.	3 Precios altos debido a los aranceles para ingresar al país.	3 Precios altos debido a los aranceles de ingreso al país.
<b>7.Lealtad del Cliente</b>	3 Lealtad del cliente por sus precios bajos.	4.5 Lealtad del cliente por su calidad e innovación.	4 Lealtad del cliente por su calidad de producto.
<b>8.Organización de Ventas</b>	3 Organización en ventas débiles pero en proceso de mejora actualmente sus distribuidores son pocos.	4 Su organización se basa en su gran cantidad de distribuidores por todo el país.	3.5 Pelikan cuenta con distribuidores por todo el país.

Fuente: Empresa “EP”.

Elaborado Por: Los Autores.

Según el análisis anteriormente realizado en el cuadro de la tabla de Matriz de Perfil Competitivo de la empresa “EP” pudimos observar que el competidor más amenazador para “EP” es la empresa Artesco.

Esta matriz arroja información muy importante en varios aspectos para nuestro análisis sobre los competidores más cercanos para la empresa “EP”, Pelikan se encuentra por encima con un porcentaje de 49.38% mientras que Artesco sobrepasa a las dos empresas con un porcentaje de 51.88%. En los factores gama de productos y participación de mercado están casi parejos en las calificaciones sin embargo “EP” necesita fortalecer estos aspectos con mayor innovación. Además en calidad y tecnología, Artesco y Pelikan supera a las dos empresas así que es necesario reforzar la posición en el mercado y corregir problemas que la competencia supera según como muestran los factores que marca la matriz de perfil competitivo, en que la empresa “EP” se encuentre en desventaja.

Realizado el análisis de la Matriz de perfil competitivo, el nivel de competitividad de la Empresa “EP” frente a otras empresas es muy considerable. El mantener una política económica austera influye en la falta de renovación tecnológica en sus máquinas y a su vez estas reduzcan tiempo de productividad a sus empleados, limite el desarrollo de las actividades, optimización, creación e innovación de nuevos productos.

Aunque el Gobierno de hoy en día espera que con las nuevas normas impuestas a los productos extranjeros, se proteja mejor a la industria Nacional siempre y cuando esta se sienta motivada a mejorar la calidad y servicio de los productos que oferta en el mercado y se refleje en sus precios una competencia justa delante del consumidor.

### 3.7.6. Cadena de Valor.

**Ilustración 3.11: Análisis de Cadena de Valor (Cómo funciona la empresa "EP").**

#### Logística Interna

- Recepción de la Materia prima.
- Almacenamiento y control de Inventario.
- Despacho.
- Retorno de materiales defectuosos al proveedor.
- Recepción de los pedidos.
- Recepción de documentos de forma de pago.

#### Operaciones

- Maquinado.
- Producción de los pedidos.
- Inspección de calidad y empaçado.
- Mantenimiento del equipo de producción.

#### Logística externa

- Almacenamiento de Productos.
- Distribución del producto al cliente.
- Procesamiento de pedidos.

#### Marketing y ventas

- Publicidad.
- Precios Competitivos.
- Canales de distribución.
- Fuerza de Ventas.

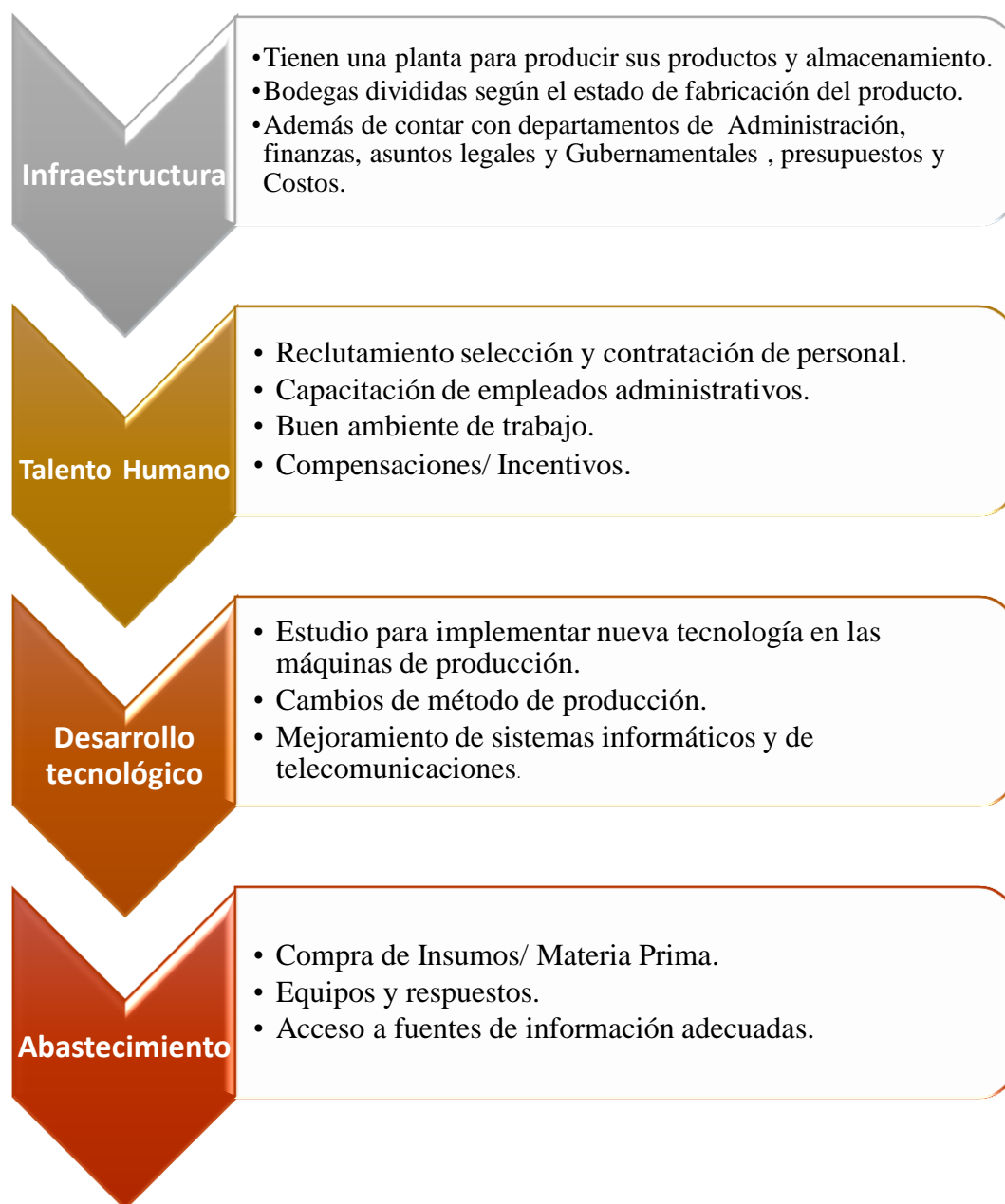
#### Servicio

- Sincronización, calidez y amabilidad.
- Atención sobre las garantías que se ofrecen a los clientes.
- Escuchar la opinión del cliente sobre el servicio y los productos.
- Identificar oportunidades de mejora para la empresa "EP".

**Fuente:** Empresa "EP".

**Elaborado Por:** Los Autores.

**Ilustración 3.12: Actividades de Soporte de la Cadena de Valor de la Empresa "EP"**



**Fuente:** Empresa "EP".

**Elaborado Por:** Los Autores.

La cadena de valor según el análisis realizado a la empresa "EP" por medio de entrevistas a los gerentes y jefes de área, visitas al departamento de producción, etc. Podemos concluir que la organización tiene falencias en el área de logística interna la cual incluye el almacenamiento y control de inventario. En este aspecto la falta de espacio es insuficiente en las bodegas debido al inventario en mal estado o que no ha cumplido con las normas de calidad de la empresa, además del gran espacio que ocupa las maquinarias que ya no funcionan y por ende no son útiles para la empresa.

En el siguiente aspecto que es distribución del producto al cliente pudimos detectar problemas en la entrega de los productos a otras provincias y esto se debe a que la empresa actualmente solo cuenta con dos camiones de tamaño pequeño para la distribución, solamente dentro de la provincia del Guayas al momento de entregar productos a otras provincias nos comentaron que contratan camiones particulares y esto atrae muchos riesgos como robos, pérdida de la mercadería en el transcurso del viaje o cualquier otro inconveniente que no permita a tiempo entregar la mercadería al cliente.

En lo que se refiere al procesamiento de pedidos para los clientes depende del tiempo en que demoren su entrega además que el cliente siente insatisfacción por el retraso de la entrega de productos.

La empresa “EP” debe mejorar cada una de sus áreas que conforman la cadena de valor es necesario para esta organización tener una ventaja competitiva en calidad y tecnología además de servicio al cliente y no basarse únicamente en precios bajos.

El análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para la empresa “EP” una de las ventajas competitivas que pudimos observar gracias a este análisis es su fuerte presencia en el mercado debido a sus bajos precios y ser una empresa tradicional que cuenta con una gran variedad de artículos en su portfollio a diferencia de su competencia que no cubre la demanda de todo el país esta organización sí lo hace bajo su propia marca hecho en Ecuador.

### **3.8. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA “EP”.**

La empresa se constituyó con un capital invertido por accionistas de 500.000 sucres realizando luego incrementos en el capital según como muestra el cuadro (se tomó solo en consideración desde el año de cambio de moneda de sucres a dólares desde su constitución).

Actualmente la empresa a parte de su fundador y propietario tiene solo a un accionista minoritario, siendo el incremento del capital para el año 2013 un total de **\$940.676.00.**



**Cuadro 3.13: Incremento en el Capital accionario en el tiempo de Constitución de la Empresa “EP”**

<i>Año de constitución</i>	<b>Fecha de constitución (desde cambio de moneda de sucres a dólares).</b>	<b>Incremento de capital</b>	<b>Total de la inversión</b>
2001	30 De Julio Conversión de Cap. De Sucres a Dólares.	<b>\$7.760.00</b>	<b>\$7.760.00</b>
2003	25 De Mayo Capitalización en Dólares.	<b>\$288.854.00</b>	<b>\$296.614.00</b>
2004	14 De Octubre Capitalización en Dólares.	<b>\$296.614.00</b>	<b>\$593.228.00</b>
2007	26 de noviembre Capitalización en dólares	<b>\$593.228.00</b>	<b>\$689.435.00</b>
2009	14 de mayo Capitalización en dólares	<b>\$689.435.00</b>	<b>\$756.875.00</b>
2011	16 de septiembre Capitalización en dólares	<b>\$756.875.00</b>	<b>\$823.342.00</b>
2012	30 de agosto Capitalización en dólares	<b>\$823.342.00</b>	<b>\$879.545.00</b>
2013	15 de abril Capitalización en dólares	<b>\$879.545.00</b>	<b>\$940.676.00</b>

**Fuente:** Superintendencia de compañías del Ecuador.

**Elaborado Por:** Los Autores.

Para el análisis financiero horizontal o método comparativo de los estados financieros se tomará los últimos cuatro años operativos de la empresa tomando como base el año 2009, para examinar cómo ha evolucionado entre los años 2010 – 2013, tomando los rubros más importantes o representativos de cada estado a analizar.

El análisis horizontal detalla cómo ha crecido la cuenta en los años operativos, estudia la relación entre elementos financieros de periodos sucesivos. (Joaquin Moreno, 4<sup>o</sup> edición)

El análisis de tendencia horizontales es llamando así porque se basa en comparaciones entre las relaciones de las cifras o partidas que aparecen en el mismo renglón de un estado financiero. (Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa, 1985).

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 2010 – 2013).

**Cuadro 3.14: Estado de Resultados Condensado (Año: 2010 - 2013).**

	AÑOS			
	2010	2011	2012	2013
Ingresos	\$ 4.031.635	\$ 4.857.784	\$ 6.377.075	\$ 7.728.591
costos de venta	\$ 3.155.593	\$ 3.708.983	\$ 4.873.051	\$ 5.443.298
Margen bruto	\$ 876.042	\$ 1.148.801	\$ 1.504.024	\$ 2.285.293
Gastos operacionales	\$ 671.093	\$ 863.056	\$ 1.026.669	\$ 1.396.019
Gastos no operacionales	\$ 48.604	\$ 73.586	\$ 151.236	\$ 278.606
<b>Utilidad/perdida del ejercicio</b>	<b>\$ 156.345</b>	<b>\$ 212.159</b>	<b>\$ 326.119</b>	<b>\$ 610.668</b>

**Fuente:** Empresa “EP”.

**Elaborado Por:** Los Autores.

Según el análisis condensado de estados de resultados de la empresa “EP” desde el año 2010 hasta 2013, tomando como base el año operativo 2009, dando como resultado lo siguiente:

**Cuadro 3.15: Análisis horizontal del Estado de Resultados (Año: 2010 - 2013).**

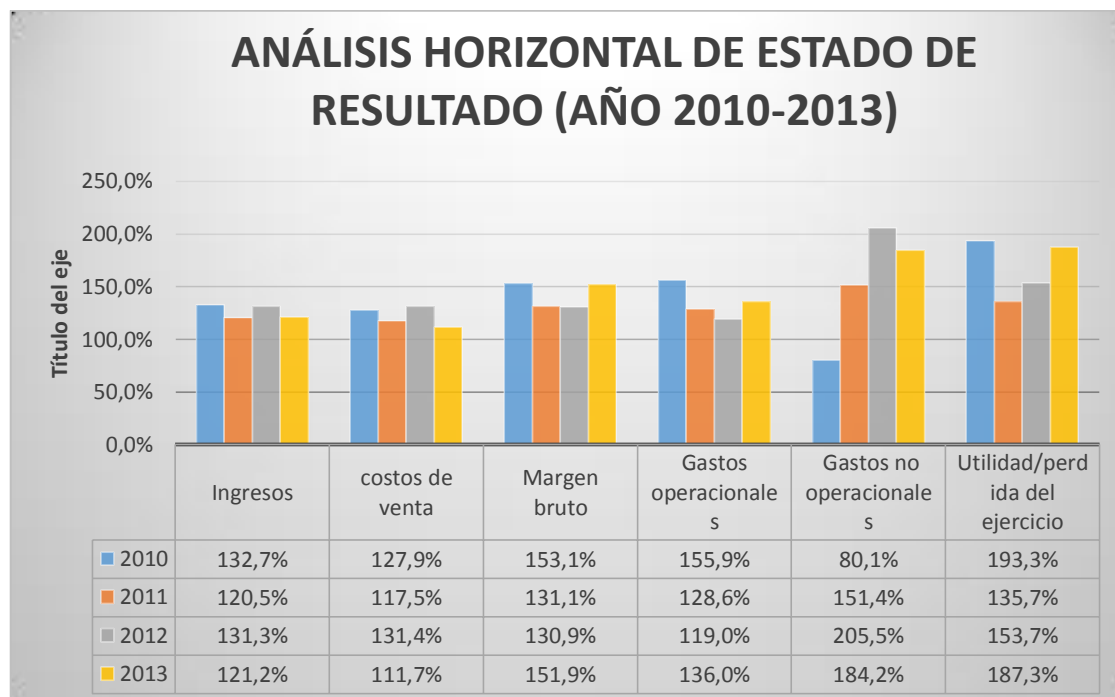
### ANÁLISIS HORIZONTAL DE ESTADO DE RESULTADO (AÑO 2010-2013)

	2010	2011	2012	2013
<b>Ingresos</b>	132,7%	120,5%	131,3%	121,2%
<b>costos de venta</b>	127,9%	117,5%	131,4%	111,7%
<b>Margen bruto</b>	153,1%	131,1%	130,9%	151,9%
<b>Gastos operacionales</b>	155,9%	128,6%	119,0%	136,0%
<b>Gastos no operacionales</b>	80,1%	151,4%	205,5%	184,2%
<b>Utilidad/perdida del ejercicio</b>	193,3%	135,7%	153,7%	187,3%

**Fuente:** Empresa “EP”.

**Elaborado Por:** Los Autores.

**Ilustración 3.13: Gráfico del Análisis horizontal del Estado de Resultado Condensado**



**Fuente:** Empresa "EP".

**Elaborado Por:** Los Autores.

Después de observar el estado de resultados de los años 2010 – 2013 se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- A. El volumen de ventas disminuyó a 11,5%, el costo de la mercadería ha reducido significativamente con 16,2%, por lo que el margen bruto se ha reducido un 1,2%.
- B. Debido a contratos fijos con proveedores, el costo de la mercadería se redujo en el año 2013.
- C. En los gastos operacionales con una reducción de 19,9%, así como sus gastos no operacionales aumentando considerablemente un 104,1% debido al interés generado por deuda bancaria.
- D. La utilidad del ejercicio disminuyó en 6%, debido a los intereses por pagar antes dicho.
- E. La utilidad del ejercicio en el año 2013 ha sido una de los mayores en comparación con los años operativos usados para el análisis.

## ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL (AÑO 2010 – 2013).

Cuadro 3.16: Balance General condensado (Año: 2010 - 2013).

	AÑOS			
	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVOS</b>				
Activos circulante	\$ 2.661.411	\$ 2.803.681	\$ 4.080.195	\$ 4.130.682
activos no circulante	\$ 2.195.815	\$ 3.262.281	\$ 3.535.040	\$ 3.594.738
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 4.857.226	\$ 6.065.962	\$ 7.615.235	\$ 7.725.420
<b>PASIVOS Y PATRIMONIO</b>				
Pasivo circulante	\$ 1.234.576	\$ 1.516.207	\$ 3.749.704	\$ 3.461.590
Pasivo no circulante	\$ 1.577.795	\$ 1.566.208	\$ 632.734	\$ 544.028
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 2.812.371	\$ 3.082.415	\$ 4.382.438	\$ 4.005.618
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 2.044.855	\$ 2.989.546	\$ 3.232.797	\$ 3.719.802
<b>TOTAL PASIVO Y PAT.</b>	\$ 4.857.226	\$ 6.071.961	\$ 7.615.235	\$ 7.725.420

Fuente: Empresa "EP".

Elaborado Por: Los Autores.

Según el balance condensado horizontal de los años 2010 a 2013, tomando como año base el 2009, dio los siguientes resultados:

Cuadro 3.17: Análisis Horizontal del Balance General (Año: 2010 – 2013).

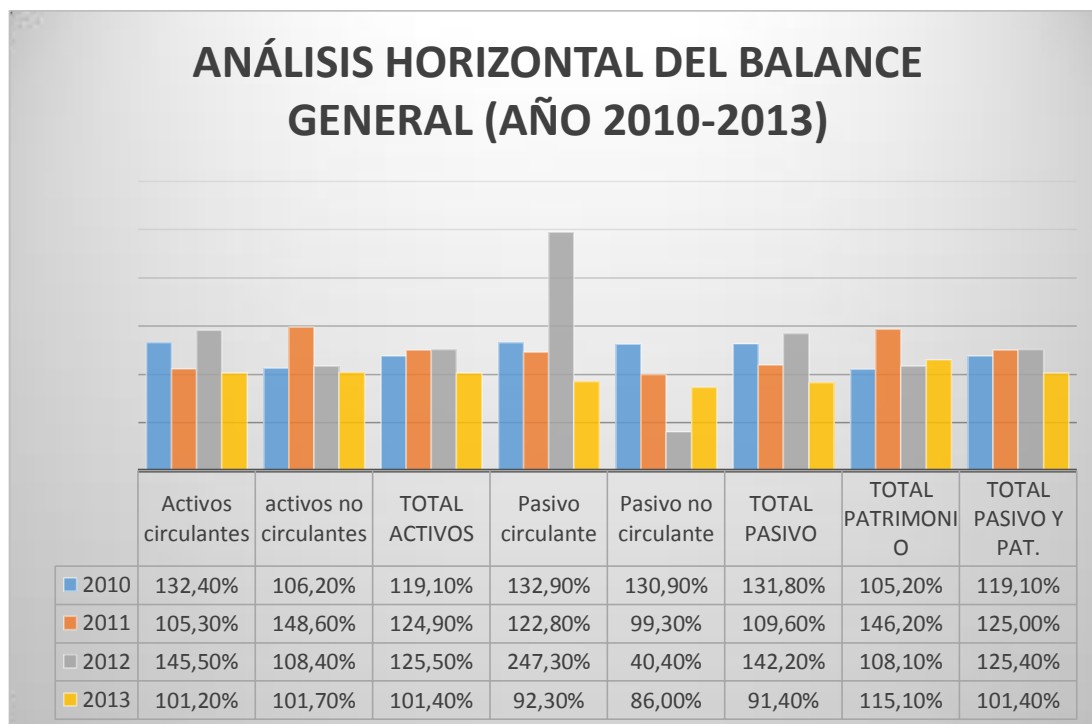
### ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL (AÑO 2010-2013)

	2010	2011	2012	2013
<b>Activos circulantes</b>	132,4%	105,3%	145,5%	101,2%
<b>activos no circulantes</b>	106,2%	148,6%	108,4%	101,7%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	119,1%	124,9%	125,5%	101,4%
<b>Pasivo circulante</b>	132,9%	122,8%	247,3%	92,3%
<b>Pasivo no circulante</b>	130,9%	99,3%	40,4%	86,0%
<b>TOTAL PASIVO</b>	131,8%	109,6%	142,2%	91,4%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	105,2%	146,2%	108,1%	115,1%
<b>TOTAL PASIVO Y PAT.</b>	119,1%	125,0%	125,4%	101,4%

Fuente: Empresa "EP".

Elaborado Por: Los Autores.

Ilustración 3.14: Gráfico del Análisis Horizontal del Balance General Condensado



**Fuente:** Empresa "EP".

**Elaborado Por:** Los Autores.

Con los resultados obtenidos del análisis horizontal del balance general (2011-2014), se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- A. Los activos corrientes disminuyen considerablemente a 31,2% desde el año de análisis, podría ser debido a la reducción de las ventas.
- B. Dentro de los activos totales el mayor porcentaje corresponde a activos no corrientes con un 101,7%, con esto se observa que la empresa cobra sus cuentas mucho antes del pago a sus proveedores.
- C. En el patrimonio se logró recapitalizar un 9,9% por un posible préstamo originado de una casa bancaria o inyección por capitalización de socio accionario.
- D. Se observa un crecimiento superior del patrimonio en comparación con el pasivo y podría afectar la situación financiera de la empresa si esta tendencia se llega a mantener.

### ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS (AÑO 2011 – 2013)

Para elaborar el análisis financiero vertical se tomó los años 2011 – 2013, cuyo análisis permite identificar si se está distribuyendo de forma equitativa la distribución de sus activos, así como si hace uso de la deuda debida, teniendo en cuenta las necesidades operativas y financieras. (Joaquin Moreno, 4º edición).

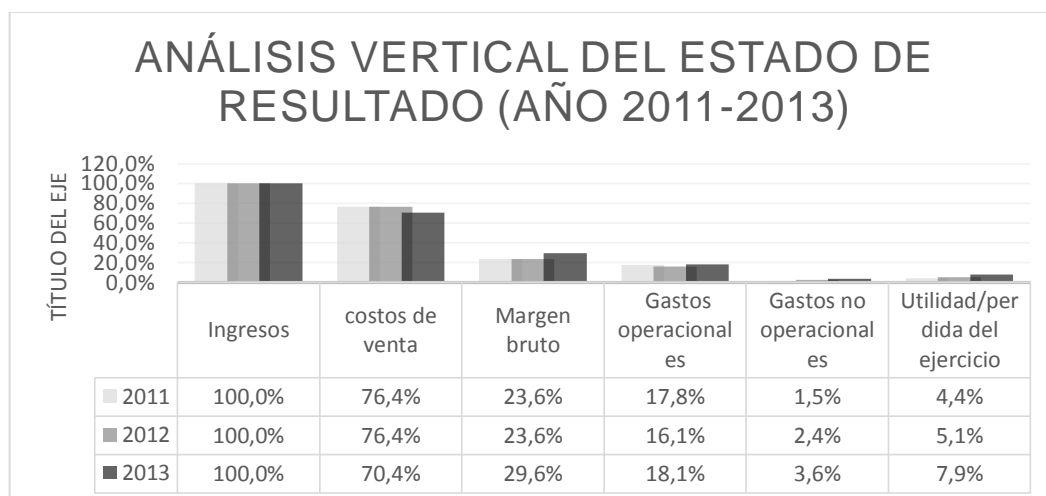
**Cuadro 3.18: Análisis Vertical del Estado de Resultado (2011- 2013)**

	AÑOS			Análisis Vertical		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Ingresos	\$ 4.857.784	\$ 6.377.075	\$ 7.728.591	100,0%	100,0%	100,0%
costos de venta	\$ 3.708.983	\$ 4.873.051	\$ 5.443.298	76,4%	76,4%	70,4%
Margen bruto	\$ 1.148.801	\$ 1.504.024	\$ 2.285.293	23,6%	23,6%	29,6%
Gastos operacionales	\$ 863.056	\$ 1.026.669	\$ 1.396.019	17,8%	16,1%	18,1%
Gastos no operacionales	\$ 73.586	\$ 151.236	\$ 278.606	1,5%	2,4%	3,6%
<b>Utilidad/perdida del ejercicio</b>	<b>\$ 212.159</b>	<b>\$ 326.119</b>	<b>\$ 610.668</b>	<b>4,4%</b>	<b>5,1%</b>	<b>7,9%</b>

**Fuente:** Empresa “EP”.

**Elaborado Por:** Los Autores.

**Ilustración 3.15: Gráfico del Análisis Vertical del Estado de Resultado (2011-2013)**



**Fuente:** Empresa “EP”.

**Elaborado Por:** Los Autores.

Interpretando los resultados obtenidos se observa que el margen bruto es moderado, llegando a aumentar un 6% para el año 2013, si se la compara con utilidad de la empresa es muy bajo, sin embargo existe un aumento de 2,8% para el año 2013, los gastos de la empresa simbolizan un 18,5% y 21,7% respectivamente, por ende esto se ve reflejada en la baja utilidad de la empresa.

## ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL (AÑO 2011 – 2013).

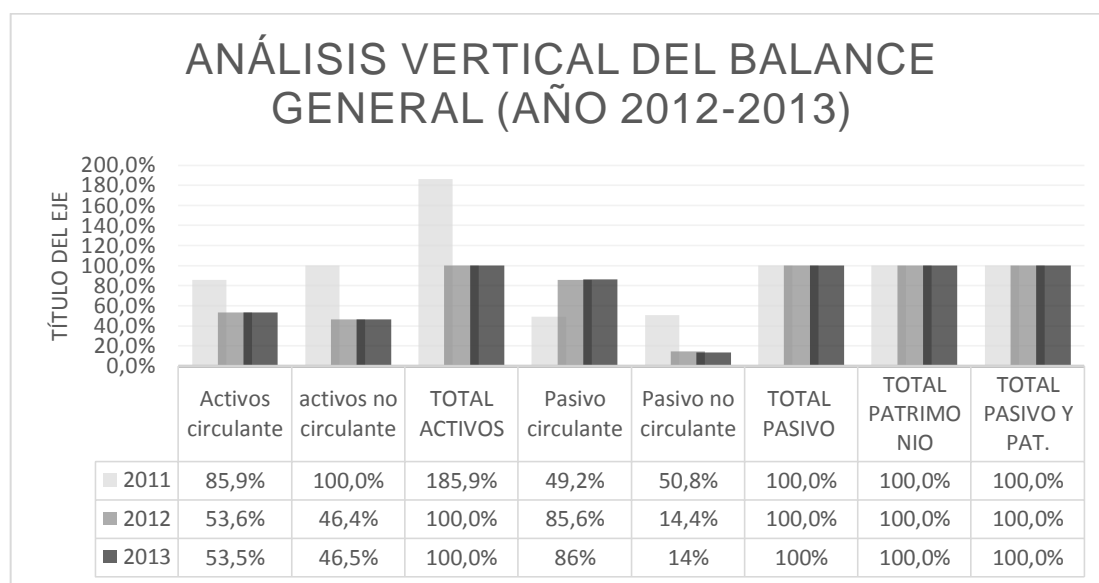
**Cuadro 3.19: Análisis Vertical del Balance General (2011 - 2013)**

	AÑOS			ANÁLISIS VERTICAL		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Activos circulante	\$ 2.803.681	\$ 4.080.195	\$ 4.130.682	85,9%	53,6%	53,5%
activos no circulante	\$ 3.262.281	\$ 3.535.040	\$ 3.594.738	100,0%	46,4%	46,5%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 6.065.962	\$ 7.615.235	\$ 7.725.420	185,9%	100,0%	100,0%
Pasivo circulante	\$ 1.516.207	\$ 3.749.704	\$ 3.461.590	49,2%	85,6%	86%
Pasivo no circulante	\$ 1.566.208	\$ 632.734	\$ 544.028	50,8%	14,4%	14%
<b>TOTAL PASIVO</b>	\$ 3.082.415	\$ 4.382.438	\$ 4.005.618	100,0%	100,0%	100%
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 2.989.546	\$ 3.232.797	\$ 3.719.802	100,0%	100,0%	100,0%
<b>TOTAL PASIVO Y PAT.</b>	\$ 6.071.961	\$ 7.615.235	\$ 7.725.420	100,0%	100,0%	100,0%

**Fuente:** Empresa "EP".

**Elaborado Por:** Los Autores.

**Ilustración 3.16: Gráfico del Análisis Vertical del Balance General (2011 - 2013)**



**Fuente:** Empresa "EP".

**Elaborado Por:** Los Autores.

Los activos circulantes representan el 85.9%, 53.6% y 53,5% del total de activos, mientras la diferencia constituye los activos no circulantes, en el pasivo circulante representa el 49.2%, 85.6% y 86%, dejando la diferencia para los activos no circulantes.

De acuerdo a los resultados generados tanto en los activos, como en el pasivo no ha existido ninguna variación considerable.

### 3.8.1. Indicadores Financieros.

Después de obtener los resultados obtenidos del análisis horizontal de ambos balances mediante cuatro indicadores procederá a medir:

- Liquidez.
- Endeudamiento.
- Actividad.
- Rendimiento.

Para el análisis se tomarán los años 2010 – 2013 operativos de la empresa.

#### ⇒ INDICADORES DE LIQUIDEZ.

Los indicadores de liquidez miden la capacidad que tienen las empresas para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

- **RAZÓN CORRIENTE (VECES):** Capacidad que tiene la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo.

**Fórmula 3.1:**

$$\frac{\textit{ActivoCorriente}}{\textit{PasivoCorriente}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000)

- **PRUEBA ÁCIDA (VECES):** Es la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus deudas mediante su efectivo, cuentas por cobrar e inversiones y sin la necesidad de sus ventas de sus productos.

**Fórmula 3.2:**

$$\frac{\textit{ActivoCorriente} - \textit{Inventarios}}{\textit{PasivoCorriente}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000)

- **CAPITAL NETO DE TRABAJO (DÓLARES):** Es la disponibilidad que tiene la empresa para cancelar sus proveedores a corto plazo y continuar con su normal proceso.

**Fórmula 3.3:**

$$\textit{ActivoCorriente} - \textit{PasivoCorriente}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).



## ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE LIQUIDEZ.

**Cuadro 3.20: Análisis de los Indicadores de Liquidez (Año: 2010 - 2013).**

INDICADOR	2010	2011	2012	2013
Razón corriente	2,16	1,85	1,09	1,19
Prueba ácida	0,91	0,71	0,69	0,73
KNT	\$ 1.426.835	\$ 1.287.474	\$ 330.491	\$ 669.092

**Fuente:** Superintendencia de compañías del Ecuador.

**Elaborado Por:** Los Autores.

De acuerdo a los indicadores financieros de liquidez, según la razón corriente por cada dólar que la empresa adeuda a corto plazo, dispuso de 2,26 en el año 2010, 1,85 año 2011, 1,09 en el año 2012 y por ultimo 1,19 en el año 2013 para cancelar dicha deuda.

Para el indicador de prueba ácida se obtuvo que por cada dólar que la empresa adeuda dispuso de; 0.91, 0.71, 0.69, 0.73 respectivamente de cada año operativo, para cancelar dicha deuda exceptuando los inventarios.

Por ultimo según el indicador de capital de trabajo se generó que la liquidez operativa y protección hacia las obligaciones de los proveedores a corto plazo, es de \$1.426.835, \$1.287.474, \$330.491, \$669.092 correspondiente a cada año.

### ⇒ **INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.**

Los indicadores de endeudamiento miden la cantidad de deuda que posee la empresa y en qué espacio se obtiene el beneficio para sobrellevar su carga financiera.

- **ENDEUDAMIENTO TOTAL (PORCENTAJE):** Este ratio indica el apalancamiento de la empresa mediante financiamiento de terceros.

**Fórmula 3.4:**

$$\frac{\text{TOTAL PASIVOS CON TERCEROS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000)

- **ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO (PORCENTAJE):** Proporción de la financiación por terceros en comparación con los fondos propios a corto plazo.

**Fórmula 3.5:**

$$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO (PORCENTAJE):** Dicho ratio indica la proporción de la financiación por terceros en comparación con los fondos propios en el largo plazo.

**Fórmula 3.6:**

$$\frac{\text{PASIVO NO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **ENDEUDAMIENTO FINANCIERO (PORCENTAJE):** Dicho ratio mide el porcentaje que simbolizan las obligaciones totales en comparación a las ventas totales del año operativo.

**Fórmula 3.7:**

$$\frac{\text{OBLIGACIONES FINANCIERAS}}{\text{VENTAS NETAS}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **APALANCAMIENTO TOTAL (PORCENTAJE):** Compara los recursos de los accionistas, dueños u socios de la empresa, en relación con las obligaciones de terceros, para instituir que parte corre mayor riesgo.

**Fórmula 3.8:**

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL CON TERCEROS}}{\text{PATRIMONIO}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

## ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.

**Cuadro 3.21: Análisis de los Indicadores de Endeudamiento (Año: 2010 - 2013)**

INDICADOR	2010	2011	2012	2013
Endeudamiento total	0,58	0,51	0,58	0,52
Endeudamiento a corto plazo	0,44	0,49	0,86	0,86
Endeudamiento a largo plazo	0,56	0,51	0,14	0,14
Endeudamiento financiero	0,70	0,63	0,69	0,52
Apalancamiento total	1,38	1,03	1,36	1,08

**Fuente:** Superintendencia de compañías del Ecuador.

**Elaborado Por:** Los Autores.

Los indicadores de endeudamiento total nos indican que por cada dólar que la empresa ha invertido en sus activos, el 58%, 51%, 58% y 52% fueron capitalizados por terceros, mientras el porcentaje restante fue inversión de los dueños.

La empresa posee cerca del 44%, 49%, 86% y 86% de sus obligaciones en el corto plazo, mientras que el restante se encuentran en el largo plazo, comparando el último año se observa que el porcentaje a corto plazo podría ocasionar problemas financieros si persiste.

Las obligaciones con las entidades financieras equivalen al 70%, 63%, 69% y 52% sobre el total de ventas en el periodo.

En el apalancamiento operativo se observa que el 138%, 103%, 136% y 108% del total de su patrimonio se encuentra comprometido con sus acreedores y por ser alto el leverage mayor será su riesgo en comparación con los dueños de la empresa.

#### ⇒ **INDICADORES DE RENTABILIDAD.**

Llamados también de rendimiento, diagnostica si la empresa controla adecuadamente sus gastos y costos para así transformar las ventas en utilidades.

- **RENDIMIENTO DEL ACTIVO –ROA- (PORCENTAJE):** Dicho ratio evalúa la rentabilidad de los activos que le pertenecen a la empresa, comparado con la utilidad total.

**Fórmula 3.9:**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVOS}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO –ROE- (PORCENTAJE):** Dicho ratio evalúa o mide la utilidad neta, con respecto al patrimonio que posee.

**Fórmula 3.10:**

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **RETORNO SOBRE INVERSIÓN –ROI- (PORCENTAJE):** Mide la rentabilidad de la empresa referente a su inversión realizada.

Fórmula 3.11:

$$\frac{\text{INGRESO} - \text{COSTO DE VENTA}}{\text{COSTO DE VENTA}}$$

Fuente: (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **MARGEN BRUTO (PORCENTAJE):** Mide la rentabilidad de las ventas en comparación con sus costos y producir actividades antes de impuestos.

Fórmula 3.12:

$$\frac{\text{VENTAS} - \text{COSTO DE VENTA}}{\text{VENTAS}}$$

Fuente: (Universidad Santo Tomas, 2000)

- **RENTABILIDAD NETA SOBRE LAS VENTAS (PORCENTAJE):** La rentabilidad de las ventas mide la utilidad por cada unidad vendida de la empresa.

Fórmula 3.13:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}}$$

Fuente: (Universidad Santo Tomas, 2000).

## ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE RENTABILIDAD.

Cuadro 3.22: Análisis de los Indicadores de Rentabilidad (año: 2010 - 2013).

INDICADOR	2010	2011	2012	2013
ROA	0,03	0,03	0,04	0,08
ROE	0,08	0,07	0,10	0,16
ROI	0,28	0,31	0,31	0,42
MARGEN BRUTO	0,22	0,24	0,24	0,30
R. NETA SOBRE VENTAS	0,04	0,04	0,05	0,08

Fuente: Superintendencia de compañías del Ecuador.

Elaborado Por: Los Autores.

El análisis del ROA se obtuvo que el rendimiento de la empresa fue de 3%, 3%, 4%, y 8% desde el 2010-2013, por lo que actualmente no es muy rentable la compañía.

Los resultados obtenidos del ROE señala que la empresa posee una rentabilidad de 8%, 7%, 10% y 16% con respecto al patrimonio.

Los resultados de la medición del ROI detallan una rentabilidad del 28%, 31%, 31% y 42% referente a su capital invertido.

En el margen bruto generó un 22%, 24%, 24% y 30% de ganancia bruta desde los años operativos 2010 al 2013, lo que significa que cada período fueron aumentando las ventas pero asimismo los costos de venta.

El rendimiento neto sobre las ventas generó un 4%, 4%, 5% y 8% de utilidad desde los años operativos del análisis.

#### ⇒ **INDICADORES DE ACTIVIDAD.**

También denominados de gestión, rotación u operativos, evalúa la eficiencia en la que la empresa en la que; cobra sus créditos, mide el nivel de rotación de sus inventarios, paga sus obligaciones.

- **ROTACIÓN DE CARTERA (VECES):** Establece el número de veces en la que las cuentas por cobrar rotan en un tiempo determinado, habitualmente un año.

**Fórmula 3.14:**

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **ROTACIÓN DEL INVENTARIO (VECES):** Mide el número de veces en el cual rotan los inventarios en un año.

**Fórmula 3.15:**

$$\frac{360}{\text{NÚMERO DE DÍAS DE INVENTARIO A MANO}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS (VECES):** Mide la eficiencia de los recursos o activos para generar ganancias.

**Fórmula 3.16:**

$$\frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVOS FIJOS}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **ROTACIÓN DE VENTAS (VECES):** Indica el número de veces que en un cierto nivel de las ventas se utilizan los activos de la empresa.

**Fórmula 3.17:**

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000).

- **ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR (VECES):** Este ratio mide las veces en la que la empresa suministra y recupera créditos en el año.

**Fórmula 3.18:**

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{CUENTAS POR COBRAR}}$$

**Fuente:** (Universidad Santo Tomas, 2000)

## ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE ACTIVIDAD.

**Cuadro 3.23: Análisis de los Indicadores de Actividad (Año: 2010 - 2013):**

INDICADOR	2010	2011	2012	2013
Rotación de cartera	4,5	4,8	3,0	3,2
Rotación de inventario	1,3	1,3	1,3	1,4
Rotación de activo fijo	1,3	1,5	1,8	2,2
Rotación de ventas	0,8	0,8	0,8	1,0
Rotación de cuentas por cobrar	4,5	4,8	3,0	3,2

**Fuente:** Superintendencia de compañías del Ecuador.

**Elaborado Por:** Los Autores.

Para el análisis de los indicadores de actividad, se obtuvo que:

El resultado de la rotación de cartera expresa que las cuentas por cobrar desde el 2010 hasta el 2013, se transformaron en efectivo 4.5, 4.8, 3.0 y 3.2 veces durante el periodo, entre más veces rote su cartera será más beneficioso para la empresa.

Para la rotación de inventario la empresa transformó el total de sus inventarios en ganancia ya sea en efectivo o en cuentas por cobrar; 1.3, 1.3, 1.3 y 1.4 veces, lo cual indica que tiene un exceso de mercadería almacenada.

La empresa logró rotar su activo en 1.3, 1.5, 1.8, y 2.2 veces para los años de análisis (2010 – 2013).

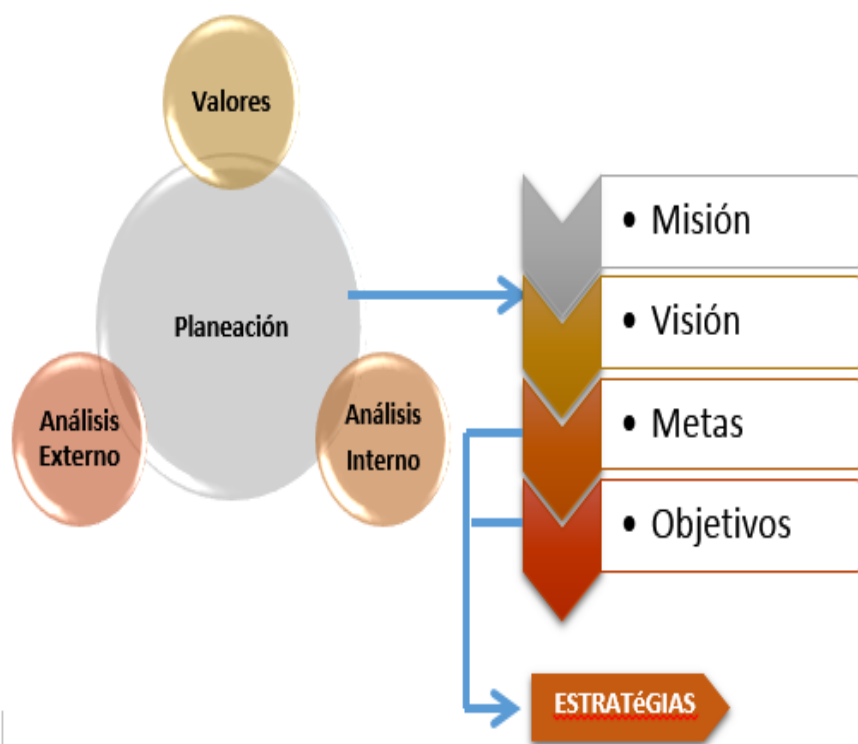
En la rotación de las ventas usa 0.8, 0.8, 0.8 y 1.0 los activos de la empresa para alcanzar el nivel de ventas por cada año operativo.

Desde los años de análisis del 2010 al 2013, la empresa cobró a sus clientes 4.5, 4.8, 3.0, 3.2 veces las cuentas por cobrar.

## CAPÍTULO 4 DISEÑO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PROPUESTA PARA LA EMPRESA “EP”

De acuerdo al siguiente gráfico, se detalla cómo se estructurará el diseño del plan estratégico propuesto para la empresa:

**Ilustración 4.1: Diseño de la Planeación Estratégica Propuesto.**



**Elaborado Por:** Los Autores.

### 4.1. MISIÓN.

*“Somos una empresa dedicada a desarrollar productos de la línea escolar y útiles de oficina que incentiven la creatividad e imaginación del niño en su etapa estudiantil, además de acompañar al joven y adulto en sus labores diarias, cumpliendo con la satisfacción y confianza de los clientes brindando los mejores productos de calidad en el mercado Ecuatoriano.”*

### 4.2. VISIÓN.

*“Ser una empresa reconocida y líder en el mercado escolar a nivel Nacional, ofreciendo a nuestros clientes una gama de productos que demuestren los más altos estándares de calidad e innovación, además de contribuir con el aprendizaje de los niños y facilitando las labores de jóvenes y adultos”.*



### **4.3. VALORES EMPRESARIALES.**

#### **⇒ RESPONSABILIDAD SOCIAL:**

Aquellas acciones voluntarias que realizan las empresas con sus áreas de interés, que buscan contribuir con la sustentabilidad social y ambiental del planeta.

#### **⇒ HONESTIDAD:**

Mantener una relación clara y transparente con los clientes y proveedores.

#### **⇒ EFICIENCIA:**

Resolver cualquier situación en la que se presenten problemas optimizando todos los recursos de la empresa.

#### **⇒ TRABAJO EN EQUIPO:**

Para lograr un excelente liderazgo es fundamental que todo el grupo de trabajo conozca su rol de desempeño y el aporte que pueden ofrecer trabajando en equipo.

#### **⇒ COMPROMISO:**

Satisfacer y atender a nuestros clientes ofreciendo servicio y productos de calidad.

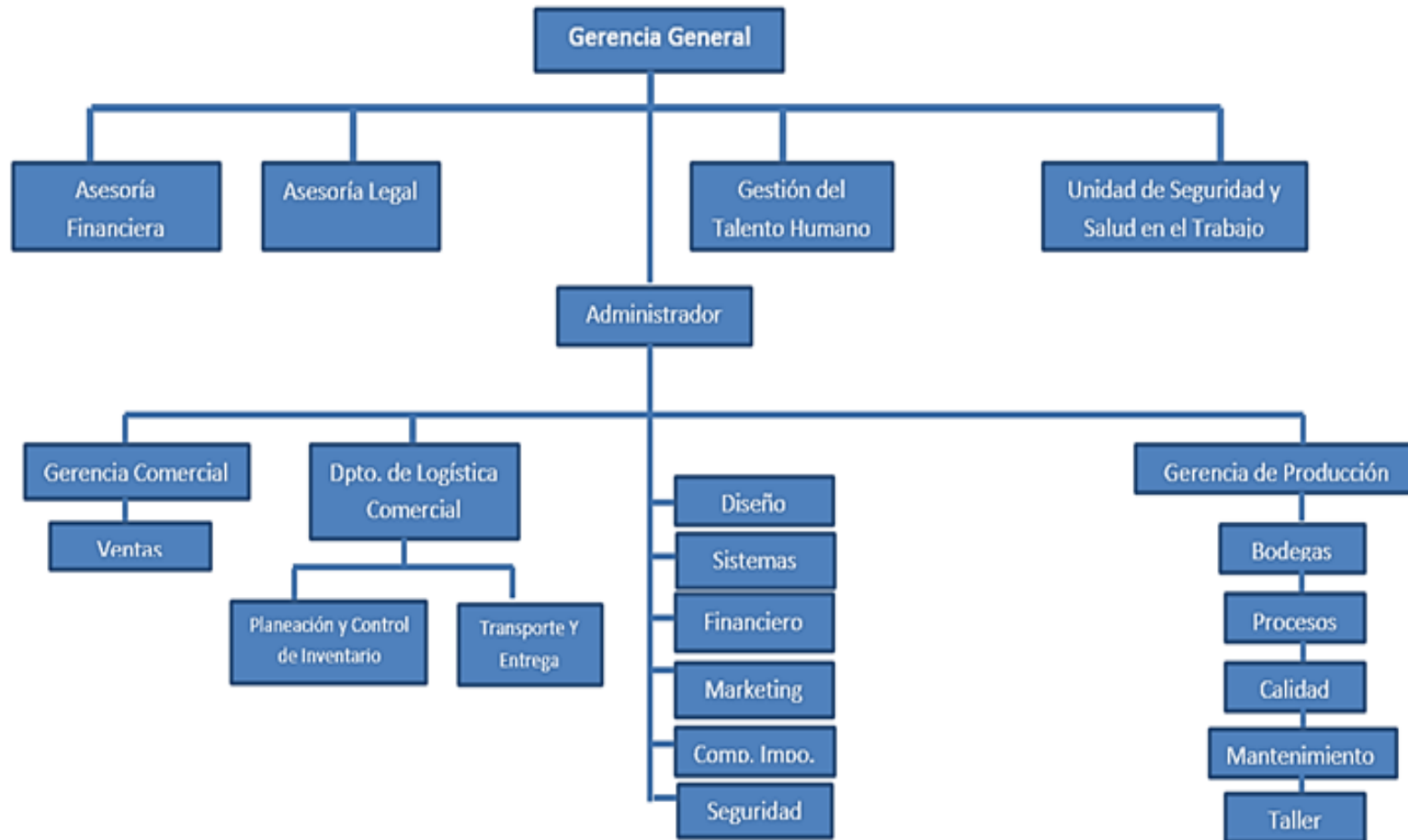
### **4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.**

El organigrama que se ha propuesto para la empresa “EP” se lo reestructuró siguiendo las funciones que desempeñan cada departamento con la finalidad de continuar con una relación más próxima entre la Gerencia general y con el último rango que se ocupa en la organización.

En este nuevo organigrama de la empresa “EP” se conservará la gerencia general como el rango más alto en la jerarquía de la organización, el cual dependerán los demás jefes de área o departamento de la empresa: Financiero, legal, talento humano, seguridad y salud así como los departamentos nuevos que se añadirán: Logística y Transporte, seguido de Planeación y Control de Inventario, Transporte o logística y Entrega.

La finalidad de introducir estos nuevos departamentos con sus jefes respectivos en la empresa es conseguir que el desempeño de las funciones se efectúe de forma eficiente y ordenada.

**Ilustración 4.2: Organigrama Organizacional Propuesto**



**Elaborado Por:** Los Autores.

#### 4.5. OBJETIVOS.

Para crear esta nueva planeación estratégica consideramos los siguientes objetivos con la finalidad de conseguir vincularlos en relación a cada perspectiva.

##### *Corto Plazo:*

- Disminuir los activos obsoletos de la empresa que ocupan gran espacio en las bodegas.
- Contratar personal altamente capacitado al desempeño de sus funciones.
- Mejorar el ambiente laboral mediante incentivos por mejor desempeño.
- Innovar en diseños actuales y entretenidos a fin de que los niños sientan la satisfacción de usar nuestros productos.
- Controlar el uso de materiales no necesarios en los procesos de producción con el fin de ser más eficiente y eficaz en los mismos.
- Mantener en constante mantenimiento la maquinaria de la empresa.

##### *Mediano Plazo:*

- Reducir los tiempos de entrega de los productos al cliente.
- Adquirir maquinaria de mayor tecnología para fabricar los productos.
- Usar un programa logístico que permita optimizar la mejor ruta y la más segura para la distribución de los productos a nivel nacional.
- Realizar alianzas estratégicas con escuelas, colegios fiscales del país en la que la empresa pueda proveer sus productos a los niños y adolescentes.
- Lograr mayor fidelidad del cliente hacía con los productos de la empresa por medio de la satisfacción y el buen servicio que se ofrecerá.
- Crear un nuevo departamento de Logística Comercial.
- Readecuar las bodegas de almacenamiento con el fin de obtener mayor espacio libre.
- Capacitar al personal sobre el uso de nuevos software y nueva tecnología.

##### *Largo Plazo:*

- Estar siempre actualizados con la tecnología en los procesos de producción.
- Abrir nuevas fábricas en diferentes ciudades del país.
- Ser líder en la fabricación y comercialización de productos de útiles de escolares y de oficina.

- Buscar proveedores internacionales que oferten los mejores materiales de alta calidad al mejor precio.

#### **4.6. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN.**

Por el constate cambio actual de mercado se decidió proponer las siguientes estrategias que ayudará a la empresa a obtener una mejor cuota de mercado logrando ser líder y llegando a maximizar utilidades:

##### **⇒ ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN.**

A pesar de la amplia competencia que existe en el mercado, la empresa “EP” debería ampliar su portafolio de productos para cubrir la demanda total de productos, debido a la escasez que se efectuará con las restricciones arancelarias en el territorio nacional.

##### **⇒ ESTRETEGIA DE DIFERENCIACIÓN.**

Mediante productos innovadores como el cambio de imagen de los principales productos de la empresa se logrará atraer al consumidor.

##### **⇒ ESTRATEGIA DE COSTOS.**

Artículos fabricados con los mejores materiales, diseño y una marca reconocida, obteniendo productos de excelente calidad, ajustadas a un precio razonable que satisfaga las necesidades del consumidor.

##### **⇒ ESTRATEGIA DE MARKETING.**

Con la ayuda de un plan de marketing acorde a las necesidades de reconocimiento de la marca comercial de la empresa, facilitará el reconocimiento en todo el territorio Ecuatoriano.

#### **4.7. ESTRATEGIAS.**

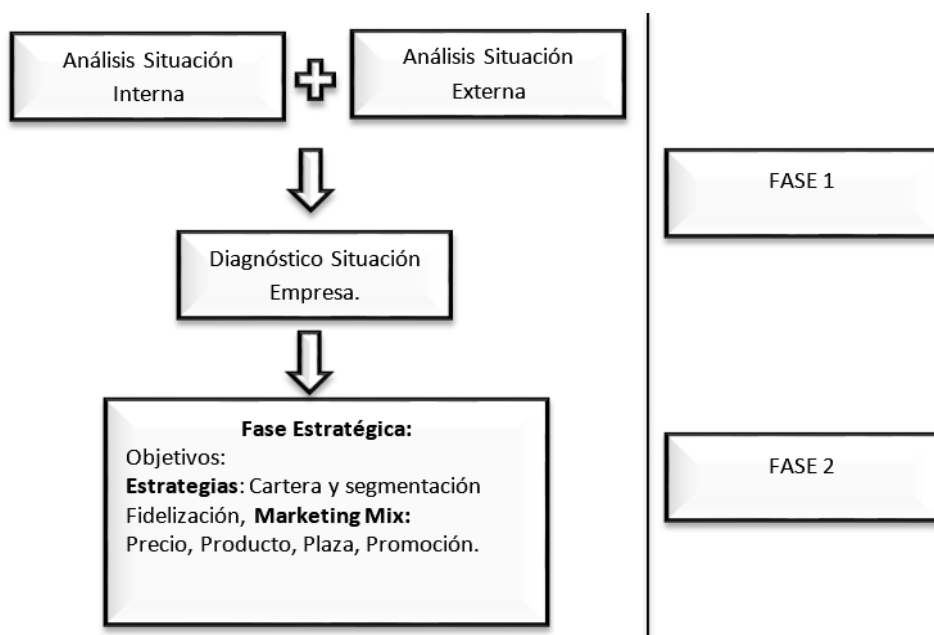
Para formular las estrategias nos basamos en la misión y visión de la empresa “EP”. Proponer mejoras operativas más eficientes y eficaces por medio de innovación de productos, y el desarrollo de nuevas tecnologías en los procesos de producción creará credibilidad y una nueva imagen de la empresa para los clientes permitiendo que se sientan satisfechos con los nuevos e innovadores productos y servicios.

- ✓ Gracias a que cuentan con los precios más bajos del mercado pueden ampliarse a nuevos lugares dentro del territorio nacional y así representar una fuerte competencia.

- ✓ Crear un local ofreciendo mayormente productos de la empresa con el fin de captar más clientes.
- ✓ Debido a que el Gobierno incrementó los aranceles de estos productos provenientes del extranjero la empresa “EP” puede incrementar sus ventas contratando más distribuidores para ofrecer sus productos a menor precio.
- ✓ Diversificar la cartera de productos con innovación y tecnología a precios más bajos que la competencia ya que los aranceles que el Gobierno impuso a los productos extranjeros se ofertan a un precio mayor comparado al nuestro.
- ✓ Incrementar la Ganancia Neta de la empresa mediante la mejora del uso de los activos de la empresa.
- ✓ Entregar los productos en el lugar y tiempo determinado por el cliente gracias a un moderno software que permita determinar la ruta más óptima y segura.
- ✓ Ofrecer un servicio agradable y satisfactorio a los clientes.
- ✓ Contar con personal altamente calificado, motivado y dispuesto a cumplir con las metas de la organización.
- ✓ Invertir en mayor publicidad a través de radio, redes sociales, y televisión.

#### 4.8. PLAN DE MARKETING.

**Ilustración 4.3: Fases del Plan de Marketing**



**Fuente:** (José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la PYME, 2009).

Debido a la falta de un plan de marketing se elaboró una propuesta que permita identificar y ganar mayor mercado a la marca “EP”.

El Plan de Marketing es un documento que realiza la empresa previa a una inversión, esto puede abarcar el lanzamiento de un producto o el inicio de un nuevo negocio donde entre muchas cosas describe detalladamente lo que se espera obtener con dicho proyecto. Además saber lo que costará, el tiempo que se invertirá y los recursos que se van a utilizar. (Escuela de administración de empresas, 2010)

El nombre de la marca que tiene la empresa “EP” y el diseño del logotipo con la que se diferencian los productos de la empresa en el mercado está representada por un dibujo al estilo vaquero así se aprecia en su página web y en cada empaque de los más de 300 productos que oferta en el mercado nacional.

Esta empresa es una de las marcas comerciales con más años de experiencia en el Ecuador ampliamente comercializada a nivel nacional y cuenta con una gran variedad de productos en su portafolio.

Con los resultados obtenidos del diagnóstico de la empresa (ver Capítulo 3, página 35) según el marketing mix, generó lo siguiente:

- ⇒ **PRECIO:** Bajo en comparación a sus principales competidores.
- ⇒ **PRODUCTO:** De material plástico, no tóxicos, gran variedad.
- ⇒ **PLAZA O DISTRIBUCIÓN:** Nivel socio económico medio, consumidores y clientes de todas las edades del territorio Ecuatoriano. Canal indirecto.
- ⇒ **PROMOCIÓN:** No desarrollada.

Como se observa la empresa “EP” carece de publicidad en los artículos que oferta, por este motivo se decidió realizar una propuesta de plan de marketing basada en promoción. EL Plan de Marketing de esta organización se detalla de la siguiente forma:

**a) Mercado Objetivo:**

**Geográfico.-** País Ecuador comercializan por todo el territorio nacional en las 3 regiones Costa, Sierra y Oriente.

**Demográfico.-** Público de todas las edades.

**Factores de Conducta.-** Los principales motivos de compra suele ser mediante la búsqueda de algo exclusivo a un precio competitivo y seguridad en el proceso de obtener el producto es decir que el cliente lleve consigo un producto de calidad y a buen precio.

La frecuencia de compra varía en función del inicio de cada periodo escolar principalmente en las 2 regiones de Costa y Sierra. Otro factor relevante es el compartir entre el público su experiencia con los productos de la empresa, ya sean estas positivas y negativas.

**b) Necesidades del Mercado:**

**Producto al alcance de todos.-** La posibilidad de poder adquirir los productos de la empresa “EP”, en cualquier papelería, distribuidora, tienda, supermercados, etc.

**Calidad del Producto.-** La calidad del producto actualmente cumple con todos los requisitos para ser lanzado al mercado y no represente ningún peligro al consumidor ya que es elaborada a base de materia prima no tóxica. Sin embargo se espera mejorar la calidad por medio de la obtención de nuevas máquinas de mayor tecnología que optimicen recursos y cumpla con los requisitos para los clientes.

**Atención al Cliente.-** Entregar sus productos a en el día y fecha establecida entre el distribuidor y vendedor. Además atender todas las sugerencias y quejas con el objetivo de seguir mejorando y que el cliente se sienta satisfecho.

**Marca.-** La empresa “EP” se identifica en el mercado bajo su propia marca incluida en cada uno de sus productos.

**c) Tendencia Del Mercado.-**

La tendencia del mercado en cuanto a la compra de útiles escolares y suministros de oficina está centrada actualmente en la calidad y precios bajos a diferencia de los competidores de marcas extranjeras que actualmente ofrecerán sus productos a mayor precio.

El punto de venta del fabricante se está convirtiendo en una fuente de fiabilidad con respecto a las tiendas y papelerías que ofertan múltiples marcas ya sean nacionales y extranjeras.

**d) Descripción de la Oferta.-**

Comercializar a través del canal online, radio, afiches o volantes y redes sociales con el fin que el consumidor se identifique mejor con una marca tradicional y 100% ecuatoriana.

El factor clave de éxito mediante la comercialización online es incrementar por todos los medios el tráfico a la tienda online, debido a que si mayor es la afluencia a la

página web de la empresa mayor será el porcentaje de ventas. Además el servicio de atención al cliente será de mayor satisfacción para el consumidor final.

**Estrategia De Marketing:**

La clave de la estrategia de marketing será dirigir a nuestros clientes a visitar y comparar nuestros productos que se ofertan a mejor precio y calidad en nuestro sitio web a todo el público objetivo de nuestro mercado.

La publicidad se realizará por los siguientes medios:

- ⇒ Publicidad por radio específicamente la propaganda se pasará por “Radio Disney” y “Radio punto rojo” en las ciudades de Guayaquil y Quito.
- ⇒ Entregar volantes o afiches ofreciendo al cliente que conozca mejor nuestros productos y ofertas.
- ⇒ Realizar publicidad por medio de las redes sociales que actualmente son las más utilizadas como son: Facebook, Twitter y Instagram.



## CAPÍTULO 5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Para el desarrollo del Balanced Scorecard, en primer lugar se determinaran los objetivos con las respectivas estrategias en base a las cuatro perspectivas (financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, procesos internos) de la metodología a aplicar en base a la planeación estratégica elaborada (capítulo 4).

**Cuadro 5.1: Objetivos para el Desarrollo del Balanced ScoreCard.**

OBJETIVOS	PERSPECTIVAS			
	CLIENTES	FINANCIERA	APRENDIZAJE	P. INTERNO
Reducir los residuos generados por la producción de las mercancías.				X
Reducir el tiempo de entrega de pedidos.	X			
Reducir los tiempos de producción improductivos.				X
Aumentar el valor agregado de la empresa		X		
Aumentar el valor hacia el producto para el cliente.	X			
Incrementar el personal capacitado y comprometido.			X	
Incrementar la cuota de mercado		X		

**Elaborado Por:** Los Autores.

## 5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.

### Ilustración 5.1: Perspectiva Financiera del BSC

Aumentar el valor agregado de la empresa.	Aumentar el capital invertido de la empresa.
	Mejorar el uso de los activos de la empresa.
Incrementar la cuota de mercado.	Crear una nueva línea de productos para aumentar su portafolio.
	Invertir en promoción.
	Alianzas estratégicas.
	Apertura hacia nuevos mercados.

**Elaborado Por:** Los Autores.

### Ilustración 5.2: Perspectiva Clientes del BSC

## 5.2. PERSPECTIVA CLIENTES.

Reducir el tiempo de entrega de los productos.	Usar un software logístico que permita crear la ruta mas óptima.
Aumentar el valor hacia el producto para el cliente.	Entegas a tiempo.
	Variedad de la cartera de productos.
	Solución a las quejas efectuadas.

**Elaborado Por:** Los Autores.

### 5.3. PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS.

#### Ilustración 5.3: Perspectiva Procesos Internos del BSC

Reducir los residuos generados por la producción de las mercancías.	Mantenimiento progresivo a las maquinas.
	Transformar el residuo en materia prima para reutilizarla.
Reducir los tiempos de producción improductivos.	Control en cada etapa del proceso de elaboración.
	Motivación e incentivos hacia el personal para mejorar las condiciones de trabajo.

**Elaborado Por:** Los Autores.

### 5.4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

#### Ilustración 5.4: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del BSC

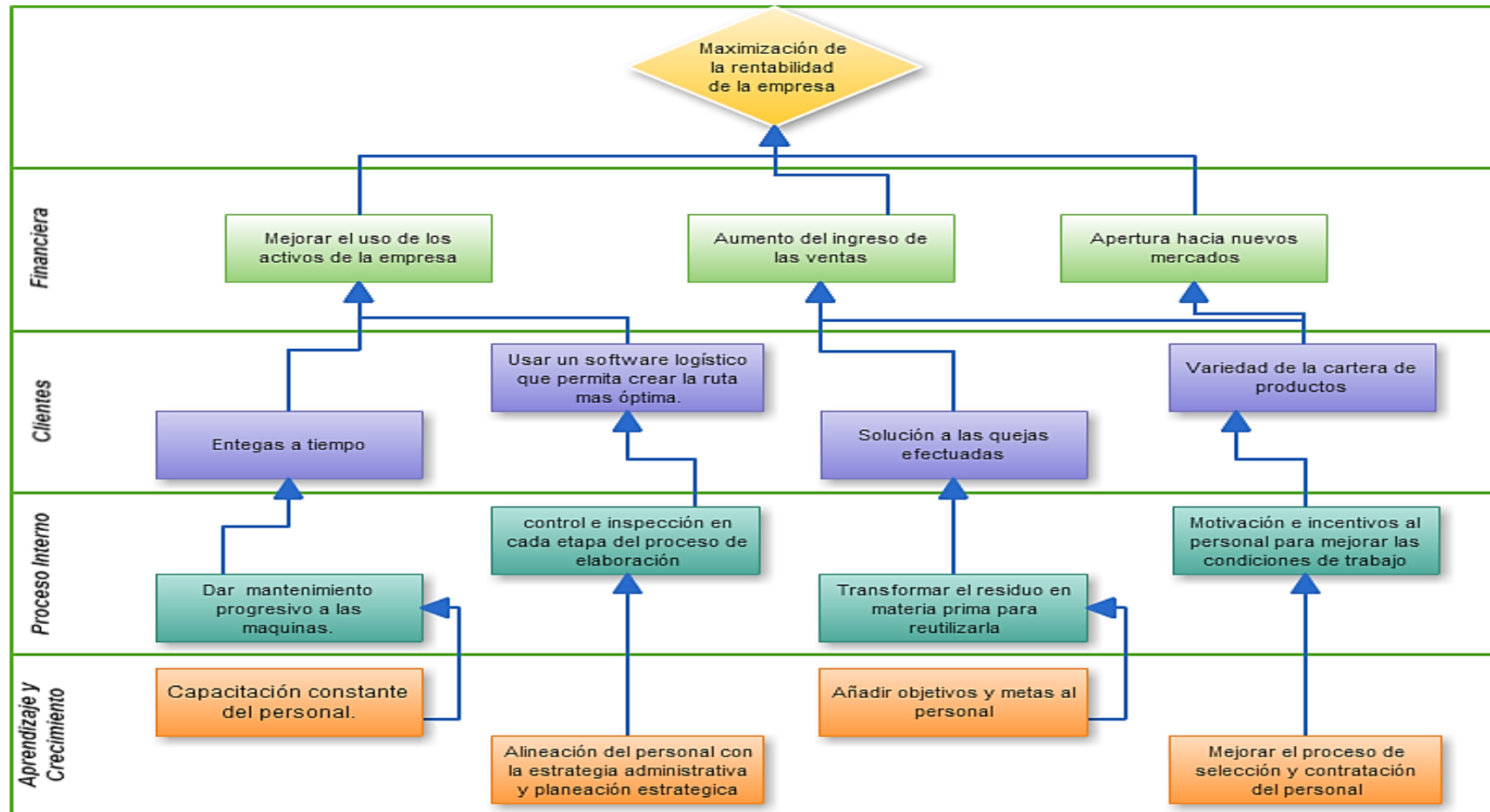
Incrementar el personal capacitado y comprometido.	Capacitación constante del personal.
	Alineación del personal con la estrategia administrativa.
	Añadir objetivos y metas al personal.
	Mejorar el proceso de selección y contratación del personal.

**Elaborado Por:** Los Autores.

### 5.5. MAPA ESTRATÉGICO.

Para la elaboración del mapa estratégico y alcanzar maximización de la rentabilidad de la empresa se tomó los objetivos planteados al comienzo del capítulo con sus respectivas estrategias ligadas a cada perspectiva de la metodología, en sintaxis se obtuvo;

Ilustración 5.5: Mapa Estratégico.



Elaborado Por: Los Autores.

## 5.6. MATRIZ DE INDICADORES.




Cuadro 5.2: Matriz de Indicadores

PERSPECTIVA	INDICADOR	FÓRMULA	UND./MEDIDA	FRECUENCIA
<b>FINANCIERA</b>	Rentabilidad neta sobre ventas	$Utilidad\ neta / Ventas$	Porcentaje	Mensual
	Rotación de activos fijos	$Ventas / Activo\ fijo$	Veces	Trimestral
	Rendimiento del activo	$Utilidad\ neta / activos$	Porcentaje	Mensual
	Variación de la Ut. Neta	$Ut.\ Neta\ N^* / Ut.\ Neta\ N-1$	Porcentaje	Anual
<b>CLIENTES</b>	Cumplimiento de entregas	$Entregas\ a\ tiempo / Entregas\ totales$	Porcentaje	Mensual
	Variedad de nuevos productos	$Nuevos\ productos / Total\ de\ productos$	Porcentaje	Trimestral
	Satisfacción del cliente	$Clientes\ satisfechos / Total\ de\ clientes\ encuestados$	Porcentaje	Semestral
	Cuota del mercado	$Ventas\ de\ la\ empresa / Ventas\ del\ mayor\ competidor$	Porcentaje	Trimestral
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Mantenimiento de maquinas	$Mantenimiento\ realizado / Mantenimiento\ total$	Porcentaje	Mensual
	Eficiencia de maquinarias	$Tiempo\ operativo / tiempo\ total$	Porcentaje	Mensual
	Residuos	$Suma\ del\ peso\ del\ Scrap$	unidad	Diario
	Eficiencia de ciclo de producción	$(Tiempo\ de\ ciclo\ de\ Producción - Tiempo\ improductivo) / Tiempo\ de\ ciclo\ de\ Producción$	Porcentaje	Trimestral
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Satisfacción laboral	$Empleados\ Satisfechos / Total\ de\ empleados\ encuestados$	Porcentaje	Semestral
	Rotación del personal	$((Ingreso\ de\ nuevos\ empleados - desvinculaciones) / 2) / Promedio\ de\ empleados$	Porcentaje	Anual
	Capacitación del personal	$Sumatoria\ de\ empleados\ que\ realizan\ la\ capacitación$	unidad	Trimestral
	Alineación de la estrategia administrativa	$Objetivos\ estratégicos\ planteados / Objetivos\ estratégicos\ alcanzados$	Porcentaje	Semestral













Elaborado Por: Los Autores.

### 5.7. METAS PARA PARA CADA INDICADOR SELECCIONADO.

Para establecer metas a los indicadores de gestión seleccionados que permita monitorear y administrar el desempeño, se proyectan un escenario que sea realista al desempeño de la empresa.

Quando el intervalo	es:
$\geq 100\%$	
99% entre 95%	
$< 94\%$	

**Cuadro 5.3: Metas de cada Indicador Establecido.**

INDICADOR	META	RESULTADO	PORCENTAJE CUMPLIMIENTO	UMBRAL	
Rentabilidad neta sobre ventas	6%	8%	133%	15%	
Rotación de activos fijos	2,3	2,2	95%	15%	
Rendimiento del activo	5%	8%	160%	15%	
Variación de la Ut. Neta	93%	87%	94%	15%	
Cumplimiento de entregas	80%	83%	104%	15%	
Variedad de nuevos productos	30%	15%	50%	15%	
Satisfacción del cliente	95%	90%	95%	15%	
Cuota del mercado	40%	41%	103%	15%	
Mantenimiento de maquinas	100%	100%	100%	15%	
Eficiencia de maquinarias	85%	79%	93%	15%	
Residuos	330 lb	300 lb	90%	15%	
Eficiencia de ciclo de producción	85%	86%	101%	15%	
Satisfacción laboral	100%	100%	100%	15%	
Rotación del personal	100%	100%	100%	15%	
Capacitación del personal	6	6	100%	15%	
Alineación de la estrategia administrativa	50%	35%	70%	15%	

**Elaborado Por:** Los Autores.

### 5.8. PLAN DE ACCIÓN.

Un plan de acción, basado en el Balanced Scorecard, traslada los propósitos estratégicos a un plan operativo, es decir responde a lo que se debe hacer por esta razón se formó un plan de operación de acuerdo a cada perspectiva, responsables de cada actividad y su fecha de aplicación.

Cuadro 5.4: Plan de Acción para cada Perspectiva del Balanced ScoreCard

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DEPARTAMENTO RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE APLICACIÓN</b>	
<b>FINANCIERA</b>	Mejorar el sistema contable	Ing. Alex Salvatierra	Dep. de sistemas	mar-15	jun-15
	Mejorar la estructura de los costos	Ing. Evelyn Chipre	Dep. de Costos	mar-15	jun-15
	Mejorar el uso de activos	Econ. César Calderón	Dep. de Administración	may-15	oct-15
<b>CLIENTES</b>	Obtener nuevas fuentes de inyección de capital	Calderón	Administración		
	Atención personalizada post- venta	Karin López	Dep. de Marketing	Indefinido	
	Entrega puntual en el lugar convenido	Carlos Zambrano	Dep. de producción	Indefinido	
	Elaborar un manual de procedimientos para solucionar las quejas rápidamente	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	abr-15	sep-15
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	Aumentar la variedad de líneas del portafolio de productos	Karin López	Dep. de Marketing	Indefinido	
	Despacho inmediato de la mercadería	Carlos Zambrano	Dep. de producción	Indefinido	
	Desarrollar o mejorar el Dep. de Marketing que permita crear nuevos y mejores productos	Ing. Diego Larrea	Dep. de Administración	abr-15	ago-15
	Implementar un sistema de inventarios	Carlos Zambrano	Dep. de producción	may-15	jul-15
	Mantenimiento programado de las maquinas	Carlos Zambrano	Dep. de producción	Indefinido	
	Implementar un sistema de reutilización del scrap (residuo de productos semielaborados)	Carlos Zambrano	Dep. de producción	mar-15	abr-15
	Compra de maquinaria automatizadas	Mónica Gutierrez	Dep. de Compras	ago-15	dic-15
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Crear un cronograma de actividades y capacitaciones para el personal	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	Indefinido	
	Desarrollar una base de pruebas para la mejora de selección del personal	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	may-15	ago-15
	Crear un plan de incentivos hacia el personal	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	mar-15	abr-15

Elaborado Por: Los Autores

## 5.9. DESARROLLO DEL BALANCED SCORECARD.

Cuadro 5.5: Perspectiva Financiera.

<i>Objetivo estratégico</i>	Indicador	Fórmula de cálculo	UND. de medida	Frecuencia	Meta	Plan de acción	Responsable	Dep. responsable	Fecha de aplicación	
<b>Mejorar el uso de activos de la empresa</b>	Rotación de activos fijos	Ventas / Activo fijo	Veces	Trimestral	2,3	Mejorar el uso de activos	Econ. César Calderón	Dep. de Administración	may-15	oct-15
	Rendimiento del activo	Utilidad neta / activos	%	Mensual	≥ 5%	Obtener nuevas fuentes de inyección de capital				
<b>Aumento del ingreso de las ventas</b>	Variación de la Ut. Neta	Ut. Neta N* / Ut. Neta N-1	%	Anual	≥ 93%	Mejorar la estructura de los costos	Ing. Evelyn Chipre	Dep. de Costos	mar-15	jun-15
<b>Apertura hacia nuevos mercados</b>	Rentabilidad neta sobre ventas	Utilidad neta / Ventas	%	Trimestral	≥ 6%	Mejorar el sistema contable	Ing. Alex Salvatierra	Dep. de contabilidad	mar-15	jun-15

Elaborado Por: Los Autores.



Cuadro 5.6: Perspectiva Clientes

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>UND. de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Dep. responsable</b>	<b>Fecha de aplicación</b>	
<b>Entregas a tiempo</b>	Cumplimiento de entregas	Entregas a tiempo / Entregas totales	%	Mensual	100%	Despacho y entrega inmediata de la mercadería	Carlos Zambrano	Dep. de producción	Indefinido	
<b>software logístico que genere la ruta óptima</b>										
<b>solución a las quejas efectuadas</b>	Satisfacción del cliente	Clientes satisfechos / Total de clientes encuestados	%	Semestral	≥ 95%	Atención personalizada post-venta	Karin López	Dep. de Marketing	Indefinido	
						Diseñar un manual de procedimientos que solucione las quejas rápido	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	abr-15	sep-15
<b>Variedad de la cartera de productos</b>	Variedad de nuevos productos	Nuevos productos / Total de productos	%	Trimestral	≥ 30%	Aumentar la variedad de líneas del portafolio de productos	Karin López	Dep. de Marketing	Indefinido	
	Cuota del mercado	Ventas de la empresa / Ventas del mayor competidor	%	Trimestral	≥ 40%					

Elaborado Por: Los Autores.

**Cuadro 5.7: Perspectiva Procesos Internos.**

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fórmula de cálculo</b>	<b>UND. de medida</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Meta</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>	<b>Dep. responsable</b>	<b>Fecha de aplicación</b>	
<b>Mantenimiento progresivo a las máquinas</b>	Mantenimiento de maquinas	Mantenimiento realizado / Mantenimiento total	%	Mensual	100%	Mantenimiento programado de las maquinas	Carlos Zambrano	Dep. de producción	Indefinido	
<b>Control e inspección en el proceso de elaboración</b>	Eficiencia de maquinarias	Tiempo operativo / tiempo total	%	Mensual	85%	Implementar un sistema de inventarios	Carlos Zambrano	Dep. de producción	may-15	jul-15
<b>Transformación del residuo en materia prima</b>	Residuos	Suma del peso del Scrap	unidad	Diario	330 lb	Implementar un sistema de reutilización del scrap (residuo de productos semielaborados)	Carlos Zambrano	Dep. de producción	mar-15	abr-15
<b>Motivación e incentivos al personal para mejorar las condiciones de trabajo</b>	Eficiencia de ciclo de producción	(Tiempo de ciclo de Producción - Tiempo improductivo)/ Tiempo de ciclo de Producción	%	Trimestral	85%	Compra de maquinaria automatizadas	Mónica Gutiérrez	Dep. de Compras	ago-15	dic-15

**Elaborado Por:** Los Autores.

Cuadro 5.8: Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo estratégico	Indicador	Fórmula de cálculo	UND. de medida	Frecuencia	Meta	Plan de acción	Responsable	Dep. responsable	Fecha de aplicación	
Capacitación constante del personal	Capacitación del personal	Sumatoria de empleados que realizan la capacitación	unidad	Trimestral	6	Crear un cronograma de actividades y capacitaciones para el personal	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	Indefinido	
Añadir Objetivos y metas al personal	Satisfacción laboral	Empleados Satisfechos / Total de empleados encuestados	%	Semestral	100%	Crear un plan de incentivos hacia el personal	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	mar-15	abr-15
Alineación del personal con la planeación estratégica	Alineación de la estrategia administrativa	Objetivos estratégicos planteados / Objetivos estratégicos alcanzados	%	Semestral	50%	Ejecutar, explicación clara del plan, cambio progresivo.	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	abr-15	sep-15
Mejorar el proceso de selección y contratación del personal	Rotación del personal	((Ingreso de nuevos empleados-desvinculaciones)/2)/ Promedio de empleados	%	Anual	100%	Desarrollar una base de pruebas para mejorar la selección del personal	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	may-15	ago-15

Elaborado Por: Los Autores.

### 5.10. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS.

**Cuadro 5.9: Posibles Riesgos con la Implementación del BSC**

	<b>RIESGOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>DEP. RESPONSABLE</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN</b>
<b>R1</b>	Línea de productos de alta inversión y poca rentabilidad a mediano plazo	Econ. Cesar Calderón	Dep. de Administración	Detener la producción, eliminarlo del portafolio y el restante del producto venderlo casi al costo.
<b>R2</b>	Aumento del precio de la materia prima	Mónica Gutiérrez	Dep. de Compras	Usar los proveedores secundarios.
<b>R3</b>	Restricciones arancelarias	Mónica Gutiérrez	Dep. de Compras	Anticipando las restricciones, provisionarse de materia prima
<b>R4</b>	Daño de maquinarias	Carlos Zambrano	Dep. de producción	Mantenimiento programado de las máquinas, capacitación al personal para su uso correcto.
<b>R5</b>	Incremento de competidores	Karin López	Dep. de Marketing	Innovar la cartera de productos de acuerdo a las nuevas necesidades de los consumidores
<b>R6</b>	Problemas con la fuente de la nueva inyección de capital	Ing. Diego Larrea	Dep. de Administración	Asesoramiento legal, acuerdos preestablecidos(clausulas)
<b>R7</b>	Perdida del recurso humano clave	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	Incentivos económicos y morales
<b>R8</b>	Costo excesivo de la transformación del residuo a materia prima	Carlos Zambrano	Dep. de producción	Vender el Scrap(residuo)
<b>R9</b>	Oposición a la alineación con la planeación estratégica	Ana Cedeño	Dep. de RRHH	Esclarecimiento mediante cifras(ganancias) proyectadas a largo plazo
<b>R10</b>	Recesión económica	Ing. Diego Larrea	Dep. de Administración	Reserva económica para la etapa de recesión
<b>R11</b>	Difícil manejo del nuevo sistema contable	Ing. Alex Salvatierra	Dep. de sistemas	Capacitación por departamentos, periodo a prueba del nuevo sistema contable
<b>R12</b>	Manual de procedimiento para respuesta inmediata a los clientes poco fructífero	Mayra Vera	Dep. de ventas	Devolución de llamada, respuesta a las quejas del cliente
<b>R13</b>	Oposición a la implementación del Balanced Scorecard	Ing. Diego Larrea	Dep. de Administración	Explicación y esclarecimiento mediante cifras(ganancias) proyectadas a largo plazo

**Elaborado Por:** Los Autores.

Se Identificaron estos posibles riesgos, así como su probabilidad de ocurrencia e impacto:

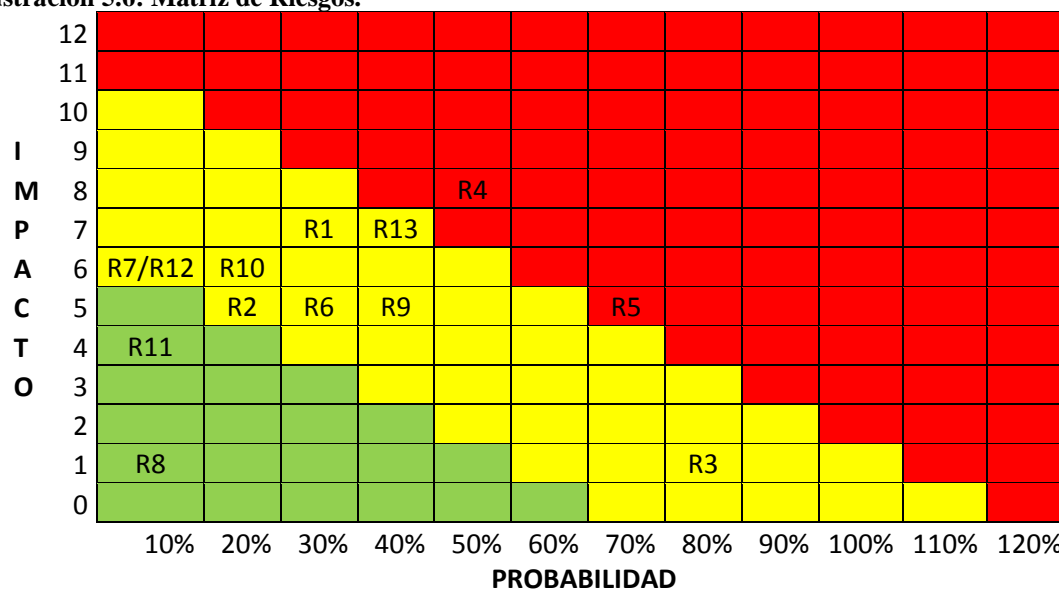
**Cuadro 5.9: Posibles Riesgos para la Empresa**

RIESGOS	PROBABILIDAD	IMPACTO
<b>R1</b> Línea de productos de alta inversión y poca rentabilidad a mediano plazo	30%	7
<b>R2</b> Aumento del precio de la materia prima	20%	5
<b>R3</b> Restricciones arancelarias	80%	1
<b>R4</b> Daño de maquinarias	50%	8
<b>R5</b> Incremento de competidores	70%	5
<b>R6</b> Problemas con la fuente de la nueva inyección de capital	30%	5
<b>R7</b> Perdida del recurso humano clave	10%	6
<b>R8</b> Costo excesivo de la transformación del residuo a materia prima	10%	1
<b>R9</b> Oposición a la alineación con la planeación estratégica	40%	5
<b>R10</b> Recesión económica	20%	6
<b>R11</b> Difícil manejo del nuevo sistema contable	10%	4
<b>R12</b> Manual de procedimiento poco fructífero	5%	6
<b>R13</b> Oposición a la implementación del Balanced Scorecard	40%	7

**Elaborado Por:** Los Autores.

Teniendo una probabilidad e impacto con los siguientes intervalos:

**Ilustración 5.6: Matriz de Riesgos.**



**Elaborado Por:** Los Autores.

En conclusión a mayor impacto, mayor será el riesgo que genere para la empresa como se muestra en el gráfico, por lo tanto refleja que los riesgos Costo excesivo de la transformación del residuo a materia prima (R8) y Difícil manejo del nuevo sistema contable

(R11), existe una probabilidad escasa de que ocurra; mientras que los riesgos Línea de productos de alta inversión y poca rentabilidad a mediano plazo(R1), Aumento del precio de la materia prima (R2), Restricciones arancelarias (R3), Problemas con la fuente de la nueva inyección de capital (R6), Perdida del recurso humano clave (R7), Oposición a la alineación con la planeación estratégica (R9), Recesión económica (R10), Manual de procedimiento poco fructífero (R12), Oposición a la implementación del Balanced Scorecard (R13) nos señala que podría suceder o tiene más tendencia de que ocurra.

Por último los riesgos Daño de maquinarias (R4) e Incremento de competidores (R5) tendrán una mayor impacto y por ende un mayor riesgo.

## CAPÍTULO 6 VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL BALANCED SOCORECARD PARA LA EMPRESA “EP”.

Para el desarrollo de este capítulo lo que se busca es cuantificar la capacidad con la que cuenta la organización de producir flujo, y determinar el impacto que tendrá en un futuro el Balanced Scorecard en la empresa, con el fin de relacionar ambas posibles situaciones.

### 6.1. ANÁLISIS SIN LA METODOLOGÍA DEL BALANCED SCORECARD.

Nos basaremos en los estados financieros y datos históricos de la empresa en la cual se desarrolló una proyección de ventas, costo y utilidad para los siguientes cuatro años.

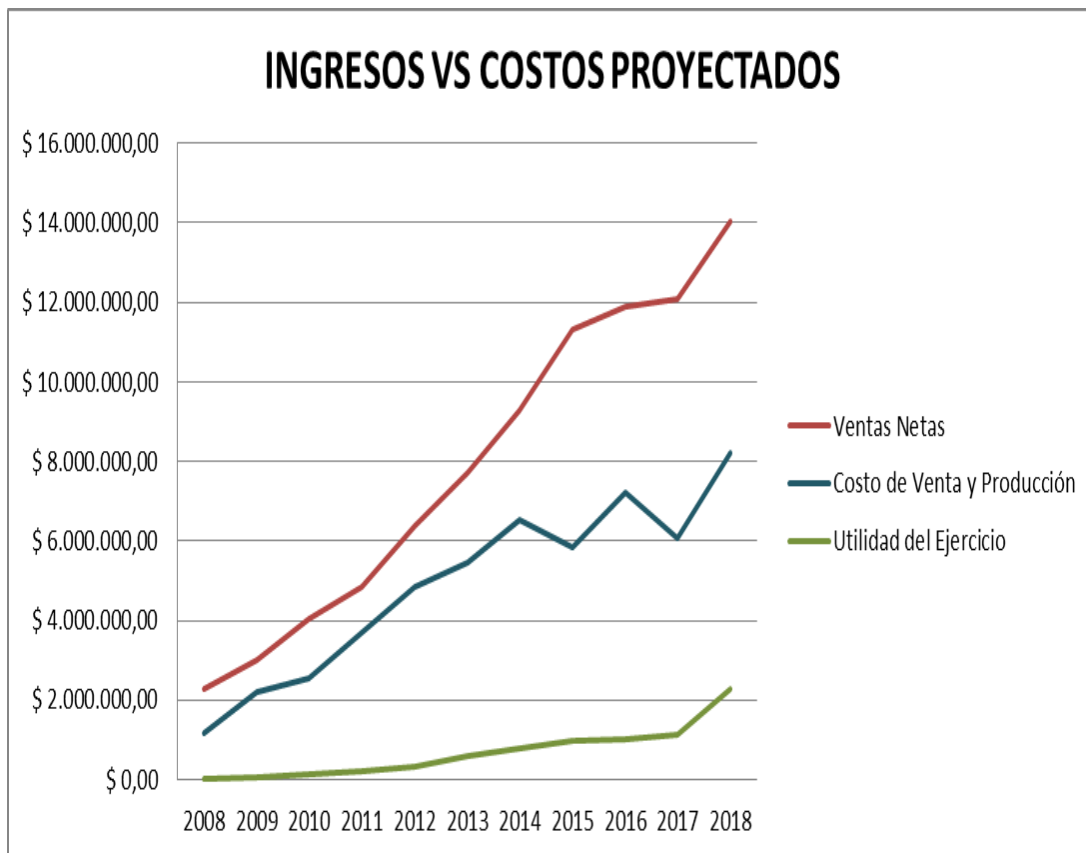
En el siguiente cuadro se observan las cantidades obtenidas por año.

**Cuadro 6.1: Proyección de Ventas sin Balanced ScoreCard**

AÑO	VENTAS NETAS	COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN	UTILIDAD DEL EJERCICIO
2008	\$ 2.279.171,01	\$ 1.156.842,32	\$ 33.592,06
2009	\$ 3.024.431,19	\$ 2.222.412,25	\$ 80.886,62
2010	\$ 4.031.635,23	\$ 2.561.003,90	\$ 156.346,69
2011	\$ 4.857.784,08	\$ 3.708.983,14	\$ 212.159,61
2012	\$ 6.377.075,06	\$ 4.856.962,38	\$ 326.119,01
2013	\$ 7.728.591,68	\$ 5.443.298,76	\$ 610.667,40
2014	\$ 9.274.310,02	\$ 6.531.958,51	\$ 792.887,89
2015	\$ 11.314.658,22	\$ 5.838.350,21	\$ 967.323,23
2016	\$ 11.880.391,13	\$ 7.230.267,72	\$ 1.015.689,39
2017	\$ 12.068.430,24	\$ 6.053.294,49	\$ 1.117.258,33
2018	\$ 14.028.694,78	\$ 8.223.355,66	\$ 2.284.487,08

**Elaborado Por:** Los Autores.

**Ilustración 6.1: Ingresos vs. Costos Proyectados**



**Elaborado Por:** Los Autores.

A partir del año 2008 la empresa muestra un incremento significativo en sus ventas, y esto se debe al aumento de personal en el proceso de producción, luego de esto la empresa entró en una etapa de crecimiento, donde su utilidad fue incrementando, a partir del 2012 la utilidad del ejercicio aumenta debido a nuevo personal y mejoras en el sistema de la empresa, y según las proyecciones establecidas probablemente se extienda hasta el año en curso. Sin embargo las estrategias que se han venido implementando no son sostenibles en el largo plazo, por lo que las ventas a partir de estos años han estado variando.

## **6.2. ANÁLISIS CON BALANCED SCORECARD.**

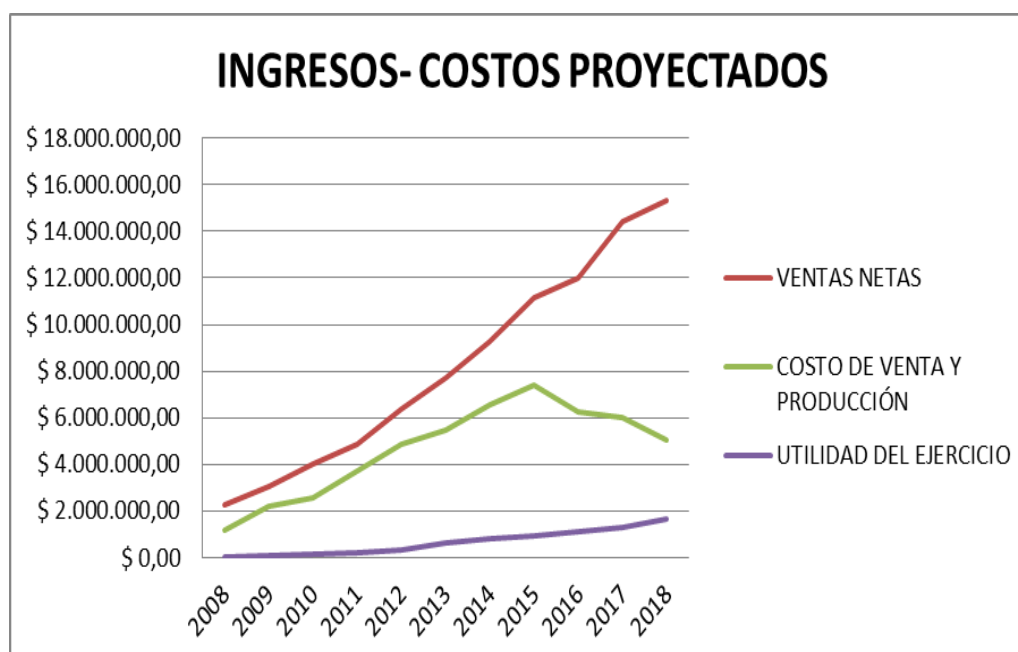
El resultado de implementar el Balanced Scorecard se prevén cambios significativos en las ventas. Costo de venta y producción y utilidad del ejercicio.



**Cuadro 6.2: Proyección de Ventas con Balanced ScoreCard**

<b>AÑO</b>	<b>VENTAS NETAS</b>	<b>COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN</b>	<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>
2008	\$ 2.279.171,01	\$ 1.156.842,32	\$ 33.592,06
2009	\$ 3.024.431,19	\$ 2.222.412,25	\$ 80.886,62
2010	\$ 4.031.635,23	\$ 2.561.003,90	\$ 156.346,69
2011	\$ 4.857.784,08	\$ 3.708.983,14	\$ 212.159,61
2012	\$ 6.377.075,06	\$ 4.856.962,38	\$ 326.119,01
2013	\$ 7.728.591,68	\$ 5.443.298,76	\$ 610.667,40
2014	\$ 9.274.310,02	\$ 6.531.958,51	\$ 792.887,89
2015	\$ 11.129.172,02	\$ 7.381.113,12	\$ 951.465,47
2016	\$ 12.021.131,26	\$ 6.273.946,15	\$ 1.141.758,56
2017	\$ 14.425.357,51	\$ 6.011.123,05	\$ 1.313.022,34
2018	\$ 15.310.429,01	\$ 5.019.156,92	\$ 1.689.377,45

**Elaborado Por:** Los Autores.

**Ilustración 6.2: Ingresos vs. Costos Proyectados**

**Elaborado Por:** Los Autores.

A partir del año 2013 la empresa presenta un aumento significativo en sus ventas, y esto se debe al aumento de los aranceles a productos de fabricación extranjera que ingresan al Ecuador, luego de esto la empresa entro en una etapa de crecimiento, donde su utilidad fue más alta, a partir del 2012 continua en crecimiento hasta el 2014, y según las proyecciones establecidas existe la probabilidad que se extienda hasta el siguiente año.

### 6.3. STAKEHOLDERS.

Stakeholders son aquellas personas que pueden ser impactados de manera positiva o negativa con el desarrollo del Balanced Scorecard, a continuación se detalla los stakeholders que se beneficiarán con el proyecto:

**Ilustración 6.3: Stakeholders de la Empresa "EP"**



**Elaborado Por:** Los Autores.

- ✓ **PERSONAL INTERNO DE LA EMPRESA:** Mejora en el proceso o desarrollo de las tareas dentro de la empresa, conociendo los objetivos de la empresa actualmente y hacia donde se encaminará.

- ✓ **SOCIOS, PROPIETARIOS:** con la propuesta de la implementación de la planeación estratégica basada en el Balanced ScoreCard permitirá mejorar el uso del patrimonio de la empresa, consolidando a ser una mejor organización.
- ✓ **CLIENTES:** Aumentando la calidad de los productos que oferta la empresa “EP” y continuar vendiendo al menor precio que otras empresas.
- ✓ **ACREEDORES, PROVEEDORES:** El beneficio para los proveedores será el de mantener una relación estable y duradera además de ir acorde con las políticas generales de la empresa. Es decir, lograr ofrecer suministros de calidad a un coste razonable, con entregas a tiempo.

## **CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **CONCLUSIONES.**

1. El diagnóstico realizado a la empresa “EP” nos presenta la realidad que ocurre actualmente, además de observar cómo se preparan en los escenarios más críticos cuando hay temporadas bajas esto es en período vacacional de las instituciones educativas; en general la situación actual de la empresa es buena ya que en los últimos años ha venido creciendo sus ventas y por ende aumentando su utilidad.
2. Resaltar de manera importante que la empresa, pese a su gran alcance en el mercado, actualmente la competencia está restando participación a la empresa “EP” debido a varios factores como: calidad, precio y publicidad.
3. Concluimos que se lograron alcanzar los objetivos planteados en este proyecto de titulación los cuales son la creación de una correcta planeación estratégica para la organización por la cual tendrá una ventaja, en comparación con otras empresas que desconocen de la metodología, el diseño del Balance ScoreCard permitirá monitorear parámetros observables, que midan el avance hacia el logro de los objetivos.
4. La reestructuración según el nuevo plan estratégico de la misión, visión y valores de la empresa forma parte importante de un cambio para la organización, el mejorar la calidad de ciertos productos implementando nueva maquinaria más eficiente y clave en los procesos de producción de igual forma continuando con el desarrollo de capacitaciones efectivas al personal aumentarán la productividad en la fabricación de los artículos y por ende generará mayor rentabilidad a la empresa.
5. Finalmente establecer factores claves de éxito para la empresa “EP” contribuirá en la mejora de este nuevo cambio que se viene para la organización como el innovar su portafolio de productos alcanzando una mayor calidad y ofreciendo mejor servicio al cliente.
6. El desarrollo del Balance ScoreCard en este proyecto es con el objetivo de conseguir lo que se ha venido antes mencionando en donde permitirá monitorear

o controlar cada una de las gestiones que se lleven a cabo en la empresa desde las perspectivas que conforman como es la financiera, cliente, procesos internos y crecimiento e aprendizaje por lo cual la empresa debe controlar constantemente el BSC e ir rectificando todos los resultados ligados con los objetivos sugeridos en el plan estratégico.

#### **RECOMENDACIONES.**

1. Nuestra primera recomendación para la empresa es realizar planes estratégicos seguidos que estén direccionados con la estrategia empresarial de esta forma sostener un continuo crecimiento y desarrollo integral.
2. Enfocamos nuestro interés en que la empresa ponga en marcha la implementación del Balanced ScoreCard diseñado en el presente proyecto de titulación por la cual tendrá un impacto de manera positiva en la utilidad o rentabilidad de la organización logrando alcanzar cada uno de los objetivos señalados al mismo tiempo se va motivando una cultura de aprendizaje organizacional.
3. Se recomienda a la empresa incentivar la publicidad de sus productos en el mercado para de esta forma hacer de alguna manera frente a la competencia proveniente del extranjero.

## BIBLIOGRAFÍA

- Joaquín Moreno. (4ª edición). In *Finanzas en las empresas*.  
 Business Intelligence Firm. (2011). *Business Intelligence Firm*. Retrieved from Business Intelligence Firm: <http://www.predictiveanalyticstoday.com/top-business-intelligence-companies/>
- Consejo General de Agentes Comerciales de España. (2015, enero). *Consejo General de Agentes Comerciales de España*. Retrieved from consejo general de agentes comerciales de España: Consejo General de Agentes Comerciales de España
- David, F. R. (1997). *conceptos de administración estratégica*.  
 Empresa Artesco. (2007, Marzo 20). *Artesco Despierta tu talento*. Retrieved Abril 29, 2015, from Artesco Despierta tu talento: <http://www.artesco.pe/>
- Empresa Pelikan. (2010, Julio 10). *Pelikan*. Retrieved Abril 29, 2015, from Pelikan: [http://www.pelikan.com/pulse/Pulsar/es\\_MX.CMS.displayCMS.14165./pelikan-una-marca-fuerte-que-esta-de-su-parte](http://www.pelikan.com/pulse/Pulsar/es_MX.CMS.displayCMS.14165./pelikan-una-marca-fuerte-que-esta-de-su-parte).
- Empresa Staedler. (2006, Agosto 22). *Staedler*. Retrieved Abril 29, 2015, from Staedler: <http://www.staedtler.com>
- Equipo Técnico CIDEAL de Planif. Estratégica. (2005). Planificación Estratégica. In L. C. López, *Planificación Estratégica* (p. 141). Madrid: Proyectos y Producciones Editoriales S.A.
- Escuela de administración de empresas. (2010, 10 24). *Pucesa*. Retrieved from Pucesa: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/handle/123456789/258>
- Fred R. David. (2003). *Concepto de administración estratégica*. México: Pearson Education.
- GENRENS: Escuela de Gestión y Economía. (2010). *Balanced Scorecard*. Perú: Escuela de Gestión y Economía.
- GestioPolis - Administración Estratégica. (2014). *GestioPolis*. Retrieved from Gestión y Políticas: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/etica-profesional-y-empresarial.htm>
- James Harrington. (1998). *El Cuadro de Mando Integral (Balanced ScoreCard)*. Córdoba: Facultad de Filosofía y Humanidades.
- José María Sainz de Vicuña, El plan estratégico en la práctica. (2013). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid, España: esic.
- José María Sainz de Vicuña Ancín, El plan de marketing en la PYME. (2009). *El plan de marketing en la Pyme*. Madrid: Esic. Retrieved from <https://books.google.com.ec/books?id=WGoN22ud9qMC&printsec=frontcover&dq=plan+de+marketing+pdf+libros&hl=es-419&sa=X&ei=0mk5VYneGcnksASPoIHQCg&ved=0CCEQ6AEwAQ#v=onepage&q&f=false>
- kaplan Robert y Norton. (1996). *The Balanced Scorecard; Translating strategy in action*.  
 Michael Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar la industria y competidores. (1980). Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar la industria y competidores. In M. Porter. McGraw Hill.
- Michael Porter. La Cadena de Valor. (1986). *La Cadena de Valor*. Madrid, España. Retrieved Enero 20, 2015
- Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing. (Sexta Edición). In P. K. Armstrong, *Fundamentos de Marketing*.  
 Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa. (1985). In L. Rodríguez, *Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa* (p. 143).

Roberth Kaplan Y David Norton. (1990). ***Nolan Northon Institute***.

Thompson, Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas "Análisis SWOT". (1998). ***Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas "Análisis SWOT"***. In Thompson. Editorial McGraw Hill.

Universidad Santo Tomas. (2000). ***Análisis Financiero***. Santa Fe De Bogota D.C: Facultad De Economía y Administración.

# ANEXOS



**ESTADO DE RESULTADO****POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

<b>INGRESO:</b>	<b>US DOLARES</b>
Ventas	\$ 3.174.336
Dev. Reb. Dscto. En ventas	\$ 135.036
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 3.039.300</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 2.467.197</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 572.103</b>
<b>GASTOS:</b>	
Administrativos	\$ 327.122
Ventas	\$ 103.427
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 430.549</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
Gastos financieros	\$ 91.099
Otros egresos (ingresos)	\$ (30.431)
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 60.668</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 80.886</b>
Menos: 15% Participación empleados	\$ 12.133
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 68.753</b>
Menos: Impuesto a la renta	\$ 43.648
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	<b>\$ 25.105</b>

**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009**

<u>ACTIVOS</u>	US DOLARES
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>	
Caja y equivalentes de caja	\$ 36.869
Cuentas por Cobrar	\$ 1.074.757
Inventarios	\$ 883.581
Gastos Anticipados	<u>\$ 14.880</u>
<b>Total activos corrientes</b>	<b><u>\$ 2.010.087</u></b>
<b>Propiedades y Equipos</b>	\$ 1.924.508,00
Otros Activos	<u>\$ 144.087</u>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>\$ 4.078.682</u></b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>	
Obligaciones Bancarias	\$ 356.233,00
Cuentas por Pagar	\$ 530.890
Pasivos Acumulados	<u>\$ 41.904</u>
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b><u>\$ 929.027</u></b>
<b>PASIVOS A LARGO PLAZO</b>	<b><u>\$ 1.204.966,00</u></b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b><u>\$ 2.133.995,00</u></b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
Capital Social	\$ 593.228
Aporte Futura Capitalización	\$ 346.095
Reserva Legal	\$ 6.820
Reserva Facultativa	\$ 6.820
Resultado de Capita	\$ 1.332.625
Utilidad (Pérdida) Años Anteriores	\$ -422.185
Utilidad del Ejercicio	<u>\$ 80.887</u>
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b><u>\$ 1.944.290</u></b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b><u>\$ 4.078.682</u></b>

**ESTADO DE RESULTADO****POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

<b>INGRESO:</b>	<b>US DOLARES</b>
Ventas	\$ 4.156.758
Dev. Reb. Dscto. En ventas	\$ 125.123
<b>VENTAS NETAS</b>	<b>\$ 4.031.635</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>\$ 3.155.593</b>
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 876.042</b>
<b>GASTOS:</b>	
Administrativos	\$ 361.359
Ventas	\$ 309.734
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 671.093</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
Gastos financieros	\$ 93.944
Otros egresos (ingresos)	\$ (45.340)
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 48.604</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 156.345</b>
Menos: 15% Participación empleados	\$ 23.452
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 132.893</b>
Menos: Impuesto a la renta	\$ 54.656
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVAS</b>	<b>\$ 78.237</b>

**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010**

<b>ACTIVOS</b>	<b>US DOLARES</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>	
Caja y equivalentes de caja	\$ 414.895
Cuentas por cobrar	\$ 894.478
Inventarios	\$ 1.331.492
Gastos anticipados	\$ 20.546
<b>Total activos corrientes</b>	<b><u>\$ 2.661.411</u></b>
Propiedades y equipos	\$ 1.990.270
Otros activos	\$ 205.545
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>\$ 4.857.226</u></b>
 <b>PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
<b>PASIVO CORRIENTES:</b>	
Obligaciones bancarias	\$ 406.732
Cuentas por pagar	\$ 800.102
Pasivos acumulados	\$ 27.742
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b><u>\$ 1.234.576</u></b>
Pasivos a largo plazo	\$ 1.577.795
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b><u>\$ 2.812.371</u></b>
 <b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
Capital social	\$ 593.228
Aporte futura capitalización	\$ 346.095
Reserva legal	\$ 6.820
Reserva facultativa	\$ 6.820
Reserva de capital	\$ 1.332.625
Utilidad (perdidas) años anteriores	\$ (397.080)
Utilidad del ejercicio	\$ 156.347
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b><u>\$ 2.044.855</u></b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b><u>\$ 4.857.226</u></b>

**ESTADO DE RESULTADO**  
**POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>INGRESO:</b>	<b>US DOLARES</b>
Ventas	\$ 4.857.784
Costo de ventas	\$ 3.708.983
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>\$ 1.148.801</b>
<b>GASTOS:</b>	
Administrativos	\$ 655.771
Ventas	\$ 207.285
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 863.056</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
Gastos financieros	\$ 119.316
Otros egresos (ingresos)	\$ (45.730)
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 73.586</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 212.159</b>
Menos: 15% Participación empleados	\$ 31.824
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	
Menos: Impuesto a la renta, 24%	\$ 43.280
<b>TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 137.055</b>

**BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2011**

<b>ACTIVOS</b>	<b>US DOLARES</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>	
Caja y equivalentes de caja	\$ 287.520
Cuentas por cobrar	\$ 1.011.322
Inventarios	\$ 1.541.315
Gastos anticipados	\$ 63.524
<b>Total activos corrientes</b>	<b><u>\$ 2.903.681</u></b>
Propiedades y equipos	\$ 3.135.674
Otros activos	\$ 132.607
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b><u>\$ 6.171.962</u></b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
<b>PASIVO CORRIENTES:</b>	
Obligaciones bancarias	\$ 772.438
Cuentas por pagar	\$ 644.409
Pasivos acumulados por pagar	\$ 45.362
Pasivos por impuestos corrientes	\$ 36.425
Anticipo de clientes	\$ 17.573
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b><u>\$ 1.516.207</u></b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones bancarias	\$ 285.042
Cuentas y documentos por pagar	\$ 91.319
Cuentas por pagar relacionadas	\$ 1.037.033
Provisión por beneficio a empleados	\$ 152.814
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b><u>\$ 1.566.208</u></b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b><u>\$ 3.082.415</u></b>
<b>PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	
Capital social	\$ 593.228
Aporte futura capitalización	\$ 346.095
Reserva legal	\$ 1.346.265
Superávit por revaluación de propiedades, planta y eq.	\$ 1.206.318
Resultados acumulados	\$ (714.520)
Utilidad del ejercicio	\$ 212.160
<b>TOTAL PATRIMONIO DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b><u>\$ 2.989.546</u></b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIOS DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b><u>\$ 6.071.961</u></b>

**ESTADO DE RESULTADO**  
**POR EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

<b>INGRESO:</b>	<b>US DOLARES</b>
Ventas Netas	\$ 6.377.075
(-) Costo de Venta	\$ 4.873.051
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 1.504.024</b>
<b>GASTOS:</b>	
Gastos de Administración y ventas	\$ 1.026.669
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.026.669</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
Gastos Financieros	\$ 151.236
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 151.236</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 326.119</b>
Menos: 15% Participación empleados	\$ 48.918
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 277.201</b>
Menos: Impuesto a la renta, 23%	\$ 63.756
<b>Utilidad Neta del Ejercicio</b>	<b>\$ 213.445</b>

**BALANCE GENERAL  
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012**

<b>ACTIVOS</b>	<b>US DOLARES</b>
<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>	
Efectivo	\$ 222.122
Cuentas por Cobrar	\$ 2.128.471
Inventarios	\$ 1.729.603
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ 4.080.195</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTES</b>	
Activos Fijos Netos	\$ 3.463.072
Otros Activos	\$ 71.969
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>\$ 3.535.040</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 7.615.236</b>
 <b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES</b>	
Obligaciones Bancarias	\$ 1.114.175
Cuentas por Pagar	\$ 2.375.966
Provisiones	\$ 259.564
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$ 3.749.704</b>
<b>PASIVOS NO CORRIENTES</b>	
Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	\$ 355.005
Cuentas Por Pagar Relacionadas a Largo Plazo	\$ 277.729
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 632.734</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 4.382.438</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Suscrito	\$ 933.228,00
Aporte Futura Capitalización	\$ 6.094,65
Reservas	\$ 2.189.384,11
Resultados Acumulados	\$ -222.028,38
Resultado Ejercicio	\$ 326.119,01
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.232.797,39</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 7.615.235,63</b>



**ESTADO DE RESULTADO**  
**EL AÑO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<b>INGRESO:</b>	<b>US DOLARES</b>
Ventas Netas	\$ 7.728.592
(-) Costo de Venta	\$ 5.443.299
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$ 2.285.293</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES:</b>	
Gastos de Administración	\$ 998.582
Gastos de Ventas	\$ 397.437
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 1.396.019</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	
Gastos Financieros	\$ 278.606
<b>TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b>\$ 278.606</b>
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO</b>	<b>\$ 610.667</b>
Menos: 15% Participación empleados	\$ 91.600
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 519.067</b>
Menos: Impuesto a la renta, 23%	\$ 114.195
<b>TOTAL RESULTADO INTEGRAL DEL AÑO</b>	<b>\$ 404.872</b>

**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013**

<u>ACTIVOS</u>	US DOLARES
<b>ACTIVOS CORRIENTES:</b>	
Efectivo	\$ 220.712
Cuentas por Cobrar	\$ 2.407.233
Inventarios	\$ 1.502.737
<b>Total activos corrientes</b>	<b>\$ 4.130.682</b>
 <b>ACTIVO NO CORRIENTES:</b>	
Activos Fijos Netos	\$ 3.513.140
Otros Activos	\$ 81.598
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>\$ 3.594.738</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$ 7.725.420</b>
 <b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>	
<b>PASIVOS CORRIENTES:</b>	
Obligaciones Bancarias	\$ 1.547.789
Cuentas por Pagar	\$ 1.616.270
Provisiones	\$ 297.531
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>\$ 3.461.590</b>
 <b>PASIVOS NO CORRIENTES:</b>	
Obligaciones Bancarias a Largo Plazo	\$ 390.743
Cuentas Por Pagar Relacionadas a Largo Plazo	\$ 153.285
<b>Total pasivos no corrientes</b>	<b>\$ 544.028</b>
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$ 4.005.618</b>
 <b>PATRIMONIO</b>	
Capital Suscrito	\$ 933.228
Aporte Futura Capitalización	\$ 6.095
Reservas	\$ 2.186.064
Resultados Acumulados	\$ -16.253
Resultado Ejercicio	\$ 610.667
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>\$ 3.719.802</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 7.725.420</b>

**VENTAS A NIVEL NACIONAL ANUALES 2014**

<b>Provincia</b>	<b>Volumen de ventas (Dólares)</b>					<b>Suma Total</b>	<b>Porcentaje</b>
	<b>Ventas 1</b>	<b>Ventas 2</b>	<b>Ventas 3</b>	<b>Ventas 4</b>	<b>Ventas 5</b>		
<b>Chimborazo</b>	\$ 350.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 350.000	3,2%
<b>Cotopaxi</b>	\$ 13.370	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 13.370	0,1%
<b>Esmeraldas</b>	\$ 34.220	\$ 44.271	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 78.491	0,7%
<b>Guayas</b>	\$ 1.220.831	\$ 1.503.110	\$ 143.483	\$ 522.578	\$ 37.626	\$ 3.427.628	31,7%
<b>Manabí</b>	\$ 524.944	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 524.944	4,8%
<b>Sto. Domingo</b>	\$ 19.955	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.955	0,2%
<b>Santa Elena</b>	\$ 139.928	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 139.928	1,3%
<b>Sucumbíos</b>	\$ 38.684	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 38.684	0,4%
<b>Tungurahua</b>	\$ 661.405	\$ 8.961	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 670.366	6,2%
<b>Carchi</b>	\$ 7.903	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 7.903	0,1%
<b>Azuay</b>	\$ 894.713	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 894.713	8,3%
<b>Cañar</b>	\$ 142.576	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 142.576	1,3%
<b>Cotopaxi</b>	\$ 18.423	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 18.423	0,2%
<b>Loja</b>	\$ 372.014	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 372.014	3,4%
<b>El Oro</b>	\$ 312.061	\$ 6.227	\$ 1.810	\$ -	\$ -	\$ 320.098	3,0%
<b>Los Ríos</b>	\$ 261.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 261.000	2,4%
<b>Pichincha</b>	\$ 146.035	\$ 99	\$ 527.692	\$ 2.620.704	\$ -	\$ 3.294.530	30,4%
<b>Imbabura</b>	\$ 249.750	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 249.750	2,3%
<b>Total</b>						\$ 10.824.373	100,0%

Fuente: Departamento de Contabilidad.

**PROVEEDORES DEL EXTERIOR DE LA EMPRESA "EP"**

<b>PROVEEDOR</b>	<b>PLAZOS</b>	<b>PROCEDENCIA</b>	<b>MERCADERÍA</b>
<i>Incotrade</i>	90-120-150 días	China/Italia	Lápiz/PVC/Vinchas otros insumos
<i>Ningbo Holland</i>	20% ANT. S.BL	China	Masa de Crayón/ Marca al granel
<i>Sino Path</i>	20% ANT. S.BL	Corea	Marcadores fomie y numerados
<i>Dolex</i>	20% ANT.S.BL	Italia	Puntas y refills bolígrafos
<i>Wangsaga</i>	20% ANT.S.BL	Malasia	PVC
<i>Polimer Int't</i>	90 días BL.	China	Poliet.Poliest.Polipropileno
<i>Mercodevelopm</i>	90 días BL.	Viet/China/Col	Polipropileno
<i>Bamberger</i>	91 días BL.	China/USA	Poliet.Poliest.Poliprop (baja/alta Extr e Iny)
<i>Global Chemic</i>	90 días BL.	China	Polietileno extrusora e inyectora
<i>Baco</i>	60 DÍAS BL	México	Masa plastilina
<i>Porous Technologies</i>	61 DÍAS BL	China/Corea	Puntas y felpas Marc. Jr. y jumbo
<i>Multichem</i>	ANTICIPADO	Inglaterra	Tintas Marc. tiza líquida/permanente
<i>Anhui</i>	20% ANT/ SAL BL	China	Escarchas
<i>Reinol</i>	ANTICIPADO	Italia	Pigmento Marc./tinta líquida/permanente
<i>Unlimites</i>	30% ANT SAL BL	USA/China	Moldes/Maquinarias
<i>Penlen</i>	ANTICIPADO	Italia	Moldes/Bolígrafos
<i>Fortek</i>	20% ANT/ SAL BL	Taiwán	Pinceles
<i>Sonmar</i>	50 ANT. S.BL	Alemania	Cuchillas Maq. de lápiz
<i>Essentia</i>	120 DIAS BL	Viet/China	Poliet. Poliest. Poliprop (baja/alta Extr e Iny)
<i>Louis Delius</i>	120-150-180 BL	Taiwán	PVC
<i>Drodin</i>	50% ANT.S.BL	México	Masa plastilina
<i>Domental</i>	50 DIAS BL	Alemania	Tintas Marc. tiza líquida/permanente
<i>Multichem</i>	ANTICIPADO	Inglaterra	Tintas mar. tiza líquida/Perm./bolígrafo
<i>Tronik</i>	ANTICIPADO	USA	Moldes maquinaria
<i>Pacific</i>	120 DIAS BL	USA/China	Poliet. Baja/alta/Extr e Iny. /Poliest.
<i>Fortutek</i>	20% ANT/SAL BL	España	Moldes plastilina
<i>Richardson Elect</i>	ANTICIPADO	USA	Repuestos maquinas selladoras

**Fuente:** Departamento de Compras.