

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y**  
**HUMANÍSTICAS**



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



**“DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN BASADO  
EN EL MÉTODO BALANCED SCORECARD Y VALORACIÓN  
FINANCIERA DE SU IMPACTO EN UNA PYME DEDICADA A LAS  
CONSTRUCCIONES METALMECÁNICAS”**

Previa la obtención del Título de:

**INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL**

Presentado por

**MAYRA ALEXANDRA MALDONADO NARVÁEZ**

**LISSET VERÓNICA RAMOS RUIZ**

**ANDRÉS ARTURO VARGAS GUZMÁN**

Director

**ECON. PABLO SORIANO IDROVO**

**Guayaquil-Ecuador**

**2013**

## DEDICATORIA

*A Dios, por darme salud, sabiduría y fortaleza.*

*A mis Padres, Olinda Inés y Julio Rodrigo, por ser los pilares fundamentales en mi vida, por su incondicional apoyo, y por sus ejemplos de constancia y perseverancia que me han infundado siempre.*

*A mi hermano Fernando, por estar junto a mí y brindarme su apoyo siempre.*

*Mayra*

## DEDICATORIA

*Esta Tesis se la dedico con todo mi amor...*

*A Dios por ser mi guía y fortaleza.*

*A mi Padre Elías Ramos por enseñarme que la vida es de los valientes que persiguen sus sueños y por darme la mejor de las herencias...una buena educación.*

*A mi Madre Carmen Ruiz por cada muestra de cuidado, cariño y respaldo desde siempre.*

*Y a mis Hermanos Cristian y Alexandra por todo el apoyo y amor que me han dado.*

*Verónica*

## DEDICATORIA

*A Dios, Nuestra Señora de la Alborada y San Juan Bosco por sus bendiciones recibidas día a día.*

*A mis padres Ing. Arturo Vargas e Ing. Marisol Guzmán por darme la mejor educación, su apoyo en todo momento y lo más grande su amor y control incondicional durante toda mi vida.*

*A mis Hermanos Daniel, David por ser mi empuje de ser mejor cada día y a mi hermano mayor Carlitos Antonio (+) por enseñarme a ser feliz.*

*Y al Padre Alfredo Espinoza, a mis tíos Marcelo, Rose Mary, Félix, Otto Paty G, Paty V. y Freddy por su apoyo desde el inicio hasta el final de este gran pasó en mi vida.*

*Andrés*

## AGRADECIMIENTO

*Agradecemos a Dios y a la Virgen María por las bendiciones recibidas cada día.*

*A nuestras Familias por su amor y apoyo incondicional.*

*A nuestros profesores, en especial al Econ. Pablo Soriano por su aporte y empuje constante para el desarrollo de este proyecto de tesis.*

*Al Ing. Manuel Helguero e Hijos por confiar en nosotros y permitirnos desarrollar este proyecto en su empresa.*

# **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Msc. Santiago Pozo**

**Presidente Tribunal**

---

**Msc. Isis Feraud Barzola**

**Vocal**

---

**Msc. Pablo Soriano Idrovo**

**Director de Tesis**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto nos corresponde exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”

---

**Mayra Alexandra Maldonado Narváez**

---

**Lisset Verónica Ramos Ruiz**

---

**Andrés Arturo Vargas Guzmán**

# ÍNDICE GENERAL

|                                       | PÁG.     |
|---------------------------------------|----------|
| DEDICATORIA                           | II       |
| AGRADECIMIENTO                        | V        |
| TRIBUNAL DE GRADUACIÓN                | VI       |
| DECLARACIÓN EXPRESA                   | VII      |
| ÍNDICE GENERAL                        | VIII     |
| ÍNDICE DE CUADROS                     | XIII     |
| ÍNDICE DE FIGURAS                     | XIV      |
| RESUMEN                               | XVI      |
| <b>CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN</b>        | <b>1</b> |
| 1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO .....   | 2        |
| 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA ..... | 3        |
| 1.3. JUSTIFICACIÓN .....              | 4        |
| 1.4. OBJETIVO GENERAL.....            | 6        |
| 1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....      | 6        |



|  |          |
|--|----------|
| <b>CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO</b>                        | <b>7</b> |
| 2.1. MARCO CONCEPTUAL.....                             | 7        |
| 2.1.1. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....              | 7        |
| 2.1.2. FODA .....                                      | 8        |
| 2.1.3. CINCO FUERZAS DE PORTER .....                   | 10       |
| 2.1.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP .....            | 13       |
| 2.1.5. PLAN ESTRATÉGICO .....                          | 15       |
| 2.1.5.1. MISIÓN.....                                   | 15       |
| 2.1.5.2. VISIÓN .....                                  | 16       |
| 2.1.5.3. VALORES.....                                  | 16       |
| 2.1.6. BALANCED SCORECARD .....                        | 17       |
| 2.1.6.1. ANTECEDENTES .....                            | 17       |
| 2.1.6.2. DEFINICIÓN.....                               | 18       |
| 2.1.7. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD.....        | 19       |
| 2.1.7.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....                   | 19       |
| 2.1.7.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....                  | 21       |
| 2.1.7.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....        | 22       |
| 2.1.7.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN ..... | 23       |
| 2.1.8. MAPA ESTRATÉGICO.....                           | 26       |

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| 2.1.9. INDICADOR DE GESTIÓN ..... | 28 |
| 2.1.10. MATRIZ DE RIESGO .....    | 28 |
| 2.1.11. PLAN DE CONTINGENCIA..... | 28 |
| 2.2 METODOLOGÍA.....              | 29 |

## **CAPÍTULO 3 DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA H&H**

**31**

|   |    |
|---|----|
| 3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA .....        | 31 |
| 3.1.1. MISIÓN.....                                  | 32 |
| 3.1.2. VISIÓN .....                                 | 33 |
| 3.1.3. VALORES.....                                 | 33 |
| 3.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....               | 33 |
| 3.1.5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES ACTUALES .....     | 37 |
| 3.2. CARTERA DE PRODUCTOS .....                     | 38 |
| 3.3. PRINCIPALES PROVEEDORES .....                  | 44 |
| 3.4. PROCESOS DE PRODUCCIÓN.....                    | 48 |
| 3.5. CANAL DE DISTRIBUCIÓN.....                     | 53 |
| 3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE H&H.....    | 54 |
| 3.6.1. ANÁLISIS FODA .....                          | 54 |
| 3.6.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER..... | 55 |
| 3.6.3. MATRIZ BCG .....                             | 59 |

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| 3.6.4. ANÁLISIS FINANCIERO .....    | 61 |
| 3.6.5 PRINCIPALES COMPETIDORES..... | 63 |

## **CAPÍTULO 4 PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA H&H** **65**

|   |    |
|---|----|
| 4.1. MISIÓN.....                                  | 65 |
| 4.2. VISIÓN .....                                 | 65 |
| 4.3. VALORES EMPRESARIALES .....                  | 65 |
| 4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....               | 66 |
| 4.5. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DEL PLAN..... | 68 |
| 4.6. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....         | 69 |

## **CAPÍTULO 5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD** **70**

|  |    |
|--|----|
| 5.1. INTRODUCCIÓN.....   | 70 |
| 5.2. MAPA ESTRATÉGICO.....   | 73 |
| 5.3. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN .....                          | 73 |
| 5.4. DETERMINACIÓN DE LA METAS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN ..... | 76 |
| 5.5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....                                   | 77 |
| 5.6. BALANCED SCORECARD .....  | 81 |
| 5.7. ESTIMACIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA.....                        | 85 |
| 5.7.1. CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS .....                           | 88 |
| 5.7.2. MATRIZ DE RIESGO .....  | 89 |

|   |            |
|---|------------|
| 5.7.3. PLAN DE CONTINGENCIA.....                                | 90         |
| <b>CAPÍTULO 6 VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL BSC<br/>EN H&amp;H</b> | <b>93</b>  |
| 6.1. ANÁLISIS SIN BALANCED SCORECARD.....                       | 93         |
| 6.2. ANÁLISIS CON BALANCED SCORECARD.....                       | 95         |
| <b>CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES Y<br/>RECOMENDACIONES</b>            | <b>98</b>  |
| 7.1. CONCLUSIONES.....  | 98         |
| 7.2. RECOMENDACIONES.....                                       | 101        |
| <b>REFERENCIAS</b>  | <b>102</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>104</b> |

## ÍNDICE DE CUADROS

|   | <b>PÁG.</b> |
|---|-------------|
| CUADRO 1. TABLA DE ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO.....                             | 62          |
| CUADRO 2. PERSPECTIVA FINANCIERA.....   | 70          |
| CUADRO 3. PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....  | 71          |
| CUADRO 4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....                                     | 71          |
| CUADRO 5. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.....                              | 72          |
| CUADRO 6. INDICADORES DE GESTIÓN.....   | 74          |
| CUADRO 7. METAS PARA INDICADORES.....   | 76          |
| CUADRO 8. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS .....  | 78          |
| CUADRO 9. TABLERO DE COMANDO BALANCED SCOREDCARD<br>ELABORADO POR: LOS AUTORES..... | 81          |
| CUADRO 10. CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS.....                                       | 88          |
| CUADRO 11. DATOS HISTÓRICOS H&H.....  | 93          |
| CUADRO 12. PORCENTAJE DE CRECIMIENTO EN VENTAS .....                                | 95          |
| CUADRO 13. PRONOSTICO DE VENTAS 2008-2018 .....                                     | 96          |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  | <b>PÁG.</b> |
|--|-------------|
| FIGURA 1. FODA.....                                      | 9           |
| FIGURA 2. FUERZAS DE PORTER .....                        | 12          |
| FIGURA 3. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP.....            | 14          |
| FIGURA 4. BALANCED SCORECARD Y CUATRO PERSPECTIVAS ..... | 25          |
| FIGURA 5. MAPA ESTRATÉGICO .....                         | 27          |
| FIGURA 6. ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA H&H.....      | 36          |
| FIGURA 7. RACK SELECTIVO.....                            | 38          |
| FIGURA 8. RACK DE FLUJO.....                             | 39          |
| FIGURA 9. RACK DRIVE .....                               | 40          |
| FIGURA 10. RACK MEZANINE .....                           | 41          |
| FIGURA 11. RACK SEMIPESADO .....                         | 42          |
| FIGURA 12. BODEGAS AUTOSOPORTADAS .....                  | 43          |
| FIGURA 13. DIAGRAMA DE PROCESOS .....                    | 49          |
| FIGURA 14. CANAL DE DISTRIBUCIÓN .....                   | 53          |
| FIGURA 15. FODA H&H .....                                | 55          |
| FIGURA 16. CINCO FUERZAS DE PORTER.....                  | 56          |
| FIGURA 17. MATRIZ BCG.....                               | 59          |
| FIGURA 18. ORGANIGRAMA H&H.....                          | 67          |
| FIGURA 19. MAPA ESTRATÉGICO .....                        | 73          |

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 20. EJECUCIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN ELABORADO POR: LOS AUTORES ..... | 80 |
| FIGURA 21. MATRIZ DE RIESGO.....   | 89 |
| FIGURA 22. INGRESOS VS COSTOS PROYECTADOS .....                          | 94 |
| FIGURA 23 INGRESOS VS COSTOS PROYECTADOS .....                           | 96 |

## RESUMEN

El objeto del presente trabajo es elaborar un Sistema de Control de Gestión basado en el método Balanced Scorecard para una empresa de producción metalmecánica de la ciudad de Guayaquil (H&H), con el fin de lograr la optimización de procesos, recursos, costos y calidad.

Se parte de la recopilación de conceptos que conformarán el marco teórico relacionado con el desarrollo de la herramienta Balanced Scorecard, luego se realiza una investigación de campo de una PYME metalmecánica es decir H&H, y, se elabora un diagnóstico general.

En el diagnóstico realizado, se encontró que la empresa H&H tienen una visión no alcanzable en los próximos 5 años; que no posee un Plan Estratégico; existe reproceso en el área de producción por falta de control de calidad; no cuenta con un software contable, y carece de un departamento para le gestión de talento humano.

Con estos antecedentes, se elabora un Plan estratégico que comprende la redefinición de la Misión, Visión y Valores Empresariales, se proponen objetivos estratégicos para la empresa de la mano con el diseño de un mapa estratégico.



Como solución se propone un Balanced Scorecard para la empresa H&H, con indicadores de gestión, metas y plan de acción; basados en las cuatro perspectivas que comprende esta herramienta de gestión: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje e innovación.

Como parte final se realizó una estimación de las ventas de la empresa con y sin la implementación del Balanced Scorecard.

# **CAPÍTULO 1**

## **INTRODUCCIÓN**

Dentro de una organización las correctas decisiones financieras marcan un claro horizonte para la consecución de objetivos que superen las perspectivas de los inversionistas, al mismo tiempo que fortalece su sostenibilidad en el tiempo. Los años han demostrado que estas decisiones no se toman bajo el análisis de un solo eje; existen otros factores importantes que también deben ser considerados al momento de la toma de decisiones.

El presente trabajo, tiene como objetivo principal el desarrollo de un modelo de control de gestión para una PYME Metalmecánica en la Ciudad de Guayaquil; que monitoree el cumplimiento y alcance de los objetivos estratégicos en el largo plazo.

Existen diversas alternativas para la organización y control de una empresa, entre ellas el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, porque integra a la organización considerando cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos Internos y, Aprendizaje e Innovación.

El Balanced Scorecard brinda la facilidad de medir resultados avizorando un éxito competitivo futuro de la organización enfocada en su visión y

estrategias empresariales, y a la vez va creando una cultura de aprendizaje continuo dentro de la misma.

## **1.1. ANTECEDENTES DEL ESTUDIO**

La empresa H&H fue fundada hace 38 años por un Ingeniero Mecánico que vio en la ingeniería inversa una oportunidad para emprender su propia empresa dentro del sector industrial ofreciendo diseños, soluciones y construcciones ingenieriles.

Su fundador y actual Gerente General ha direccionado a H&H a lo largo de su trayectoria a la línea de diseño y construcciones en el área industrial, cuenta con mucha experiencia en la rama y se ha caracterizado por brindar un servicio innovador y de vanguardia a todos sus clientes.

Hace 10 años, en vista del continuo cambio del mercado, H&H decidió especializarse en la producción de estanterías metálicas para poder satisfacer las necesidades de espacio en bodegas. En la actualidad ofrece soluciones integrales para almacenamiento con su línea completa de estanterías y perchas; cuenta con su propia planta de producción, lo que le permite ofrecer precios más competitivos en el mercado y un mejor manejo de los proyectos evitando el complicado trámite de importación y las demoras que esta conlleva.

Por la naturaleza del negocio y dado que cuentan con su propia planta, el área más representativa de la empresa es la producción; por lo tanto las

mediciones realizadas durante todos estos años han sido basadas en indicadores estándares del mercado, pero carecen de un estudio de indicadores respecto a su propia capacidad de producción.

La empresa se ve en la necesidad de reconsiderar sus estrategias, para esto se desarrollará un cuadro de mando integral que pretende hacer un análisis integral de la situación actual y marcar objetivos para la actuación futura en el mediano y largo plazo.

Ésta es la estructura necesaria para implementar un sistema de gestión y medición estratégica en la empresa “H&H”, poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros sin descuidar las otras áreas que abarca el Cuadro de Mando Integral.

## **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

A pesar de ser una empresa con muchos años de experiencia y ser reconocida con muy buen prestigio y sobre todo por la calidad en sus productos, hasta el momento no se ha realizado un Balanced Scorecard, que permita contar con un modelo que gestione indicadores para controlar e identificar los problemas dentro de cada departamento, así como también permitir mejoras en los procesos de fabricación, y evaluar el alcance de los objetivos estratégicos de la misma.

La falta de experiencia en modelos de gestión que ayuden a encaminar a la empresa, es uno de sus principales problemas dentro de ella ya que se tiene

la carencia de políticas de calidad actualmente usadas. Si la empresa continúa sin desarrollar un modelo de gestión a largo plazo, a medida que pase el tiempo probablemente no podrán adquirir resultados respecto a la gestión de sus estrategias.

Para “H&H” es importante tomar decisiones para obtener una mayor rentabilidad del negocio a largo plazo, mejorar la calidad del producto para reducir costos y ciclos temporales de sus procesos internos, así como también satisfacer las expectativas de los clientes para lograr fidelidad, y tener un recurso humano altamente capacitado capaz de continuar con las estrategias que se van a aplicar.

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Tradicionalmente en el ámbito empresarial, es muy común ver casos en los que las estrategias se plantean en base a los clásicos indicadores financieros. El presente proyecto de tesis trata de la elaboración de un modelo de gestión basado en el Modelo del Balanced Scorecard para una empresa metalmecánica, que implemente indicadores derivados de la capacidad de producción de “H&H” y sus estrategias, tomando en cuenta cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y, Aprendizaje e Innovación.

Esto quiere decir, que al desarrollar un Balanced Scorecard para “H&H” no sólo se tomará en cuenta indicadores financieros, a su vez integrará un

conjunto de indicadores generales que representen una sola cadena de causa y efecto, que relaciona a los clientes, colaboradores, procesos de producción y capacitaciones en la empresa.

El alcance que podría tener una empresa, una vez implementado un Balanced Scorecard es muy prometedor, pues parte de la Visión de la misma para planear estrategias y mediante el uso de indicadores, volverse el medio de comunicación con sus empleados sobre los causantes del éxito a corto y largo plazo.

Usar esta herramienta ayudará a sus directivos a mejorar y controlar lo que se conoce como la onda corta de creación de valor, que empieza cuando se recibe el pedido del cliente y termina cuando se entrega puntual el producto. Como resultado, todas las áreas de la empresa se mantendrán comunicadas y las acciones diarias de sus colaboradores la llevarán a alcanzar sus metas a largo plazo.

Como se había citado anteriormente, el desarrollo de este documento se basará en la teoría desarrollada por Robert S. Kaplan y David P. Norton. Los autores citan cuatro perspectivas, con sus respectivos indicadores genéricos que deberán ser tomados en cuenta para desarrollar del Balanced Scorecard.

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

Elaborar un Sistema de Control de Gestión a largo plazo basado en el método Balanced Scorecard y el desarrollo de un plan estratégico para la empresa H&H.

#### **1.5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Diseñar un Sistema de Control de Gestión basado en el Método Balanced Scorecard.
2. Diseñar un Plan Estratégico para la empresa H&H.
3. Estimar los posibles riesgos de la empresa H&H.
4. Estimar el impacto financiero de las metodologías propuestas sobre la empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. MARCO CONCEPTUAL**

En este capítulo se planean todas las definiciones de los elementos a considerar en la metodología que se aplicará para la elaboración del Plan Estratégico, el diseño del Balanced Scorecard y Matriz de Riesgo para la empresa H&H.

##### **2.1.1. SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN**

El control de gestión se basa netamente en cómo guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la compañía que son el maximizar las utilidades y así evitar las ineficiencias, enfocándose a la actualidad los nuevos sistemas de control de gestión en la planificación y en el control de la empresa.

El Sistema de control de gestión se basa en el diagnóstico con el objetivo de entender las causas que condicionan el comportamiento de los sistemas físicos para la mejora de sus condiciones actuales, mediante la planificación que se da en una sola dirección enfocada a las estrategias trazadas y cuenta con el control para poder saber si los resultados cumplen con los objetivos trazados. (Cuerba, 2006)



Así también, sirve para guiar la gestión hacia los objetivos de las empresas y es una herramienta para evaluarlas, y su significado va cambiando bajo las exigencias que se presentan en el entorno.

### **2.1.2.FODA**

Es una herramienta de la planificación estratégica: la sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas; su análisis resulta muy útil pues permite conformar una matriz de la situación de una empresa de esta manera se obtiene un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. (MATRIZ FODA, 2011)

**Fortalezas:** Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

**Amenazas:** Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

A continuación se enumeran diferentes ejemplos de las variables que debemos tener en cuenta al momento de analizar las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas. Ver Figura 1.

**Figura 1. FODA**



**Fuente:** Autor "Albert Humphrey" (1970).

### **2.1.3. CINCO FUERZAS DE PORTER**

Determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas 5 fuerzas que rigen la competencia industrial (Amaya, 2005):

#### ***1.- Amenaza de la entrada de nuevos competidores:***

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

#### ***2.- La rivalidad entre los competidores:***

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

#### ***3.- Poder de negociación de los proveedores:***

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, tengan fuertes recursos y puedan

imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo.

#### ***4.- Poder de negociación de los compradores:***

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad.

#### ***5.- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:***

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

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podrían utilizar en investigación y

desarrollo para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios. Ver Figura 2.

**Figura 2. Fuerzas de Porter**



**Fuente:** Estrategias Competitivas: *Michael Porter (1980)*.

#### 2.1.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

La matriz “Boston Consulting Group” organiza los negocios en dos dimensiones: tasa de crecimiento y participación en el mercado. La tasa de crecimiento indica la rapidez con que crece la industria en su totalidad. La combinación de participación grande o pequeña en el mercado y el crecimiento alto o bajo produce cuatro categorías del portafolio. (Draft, 2004)

**Producto Estrella:** tienen gran participación en el mercado dentro de una industria que crece rápidamente.

**Producto Vaca:** se encuentran en una industria madura y de crecimiento lento, pero son el líder de ella con una fuerte participación en el mercado. Se obtiene un flujo positivo de efectivo, puesto que ya no se requieren fuertes inversiones en publicidad.

**Producto Incógnita:** se hallan en una industria nueva y de crecimiento rápido, pero su participación en el mercado es pequeña es decir son negocios riesgosos.

**Producto Perro:** son negocios de poca rentabilidad, tienen una participación pequeña en el mercado de crecimiento lento. Ver Figura 3.

**Figura 3. Matriz Boston Consulting Group**



**Fuente:** Administración Sexta Edición: Richard L. Daft, (2004).

## **2.1.5. PLAN ESTRATÉGICO**

Cabe definir a la planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos. (Fred, 2003)

La Planificación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. (Compañías, 2006)

Es una herramienta muy poderosa en la cual se toman decisiones colectivas, en torno al que hacer actual y en el camino que deben de seguir las demás empresas a la hora de tomar una decisión de gran cambio para la forma en cómo se manejan y así lograr una gran eficiencia en su empresa.

### **2.1.5.1. MISIÓN**

La misión, es la razón de existencia de la organización, describe el sentido de las actividades y su propósito, basándose en las políticas y los valores institucionales. Es un punto importante dentro de la planificación estratégica, ya que se convierte en el marco de referencia para gestionar la organización.

La Misión de una empresa refleja la confianza en sí misma, que deberá ser entendida, conocida y compartida con todo el personal, declarando alcanzar un funcionamiento coherente como una unidad. La misión es el motivo,



propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización.  
(Planeacion Estrategica Blog, 2006)

### **2.1.5.2. VISIÓN**

La visión, es una frase corta que plantea una situación imaginaria aparentemente imposible y al mismo tiempo realista, también motiva y da sentido a la razón de la existencia de la organización. Se traduce como un desafío y una situación mental anhelada a mediano y largo plazo, hacia donde va y como deberá ser o estar la empresa a través del tiempo. La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir. (Planeacion Estrategica Blog, 2006)

### **2.1.5.3. VALORES**

Se constituyen como guía a la hora de tomar decisiones y proyectar conductas, definen lo que está bien y lo que está mal. Los valores son parte importante de la empresa y están intrínsecamente ligados a los colaboradores, ya que forma su identidad, día a día se fortalecen. Las cualidades de los valores de una empresa deberán ser positivas pues de esta forma contribuye a que las estrategias se definan, conflictos se eviten y que la base de las decisiones sea la ética. (Scribd, 2006)

## **2.1.6. BALANCED SCORECARD**

### **2.1.6.1. ANTECEDENTES**

Décadas atrás, las organizaciones tomaban decisiones para controlar las gestiones del negocio basadas en el análisis de los clásicos indicadores financieros, donde el pilar fundamental era la contabilidad tradicional.

Ante un mercado globalizado, surgieron nuevas investigaciones que cuestionaban las direcciones basadas en indicadores contables - financieros, es por esta razón que se plantearon hipótesis para demostrar que existen otros aspectos diferentes del enfoque habitual, a ser considerados e incluidos en su estrategia organizacional.

En la década de los 90 Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y el Consultor David Norton, plantearon el desarrollo de un sistema de gestión a partir de un trabajo realizado en la empresa Analog Devices, teoría que presentaron en el año 1992 como Balanced Scorecard, el mismo que se desarrolló como herramienta para la administración correcta de la empresa, que permite medir en el mediano y largo plazo, las gestiones y desempeños basados en la visión de la organización, es decir que proporciona una mirada global a sus directivos. (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 2002).

### **2.1.6.2. DEFINICIÓN**

El Balanced Scorecard es un sistema de control de gestión que enfatiza la conversión de la visión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos que favorecen la medición de los resultados de la actuación futura. (Kaplan & Norton, The Balanced Scorecard, 2002)

Algunos beneficios del Balanced Scorecard son:

- Traducción de la estrategia en los parámetros medibles.
- Comunicación de la estrategia para todos los empleados de la empresa.
- La alineación de los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa; es decir, reconoce que medidas relacionadas influyen en el comportamiento de los empleados.
- Evaluación de resultados después de haber ejecutado los procesos de planificación estratégica.
- No solo se mide el rendimiento, también describe, comunica, y alinea la estrategia de la organización.

## **2.1.7. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD**

Las empresas, al implementar un Balanced Scorecard tienen como finalidad la consecución de sus metas estratégicas para alcanzar su visión empresarial en el largo plazo. Es por esto que el método del Balanced Scorecard integra a la organización basándose en cuatro pilares fundamentales: clientes, financiero, procesos internos y aprendizaje e innovación. Estas cuatro perspectivas equilibradas se las controla en base a indicadores que reestructurarán el plan estratégico vigente de la empresa, y con las implementaciones y correcciones que se realicen se logra encaminar la empresa hacia un éxito competitivo futuro.

### **2.1.7.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Esta perspectiva es de vital interés para los accionistas, porque su enfoque va dirigido al rendimiento sobre las inversiones que realicen. Los objetivos financieros varían según las etapas en las que se encuentre la organización durante su ciclo de vida: crecimiento, sostenimiento y cosecha. Sin embargo siempre van orientados a la maximización de beneficios a través de la producción de calidad y el crecimiento en las ventas; manteniendo un control del riesgo. Los indicadores financieros reflejan si la implementación que se realiza va logrando las estrategias de la corporación en el largo plazo.

La ventaja de las empresas que practican el Balanced Scorecard es que implementan una metodología que integra todas las áreas de la organización influyendo en el comportamiento de sus empleados; es decir, convierte los objetivos individuales en objetivos estratégicos capaces de lograr la estrategia global.

Los objetivos financieros pueden variar considerando la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra el negocio: crecimiento, sostenibilidad y productividad. Algunos de los objetivos financieros típicamente utilizados son:

- Incremento de ingresos en mercados objetivos.
- Reducción de costos y aumento de la productividad.
- Optimizar las inversiones y la utilización de activos.
- Mejorar la estructura financiera.

Entre los indicadores financieros típicamente utilizados son:

- Índice de rentabilidad,
- Índice de DuPont,
- Retorno de capital invertido,
- Rotación de activos,
- Índice de endeudamiento.

El enfoque financiero antes era considerado controlar con una visión retrospectiva de análisis de datos históricos. Actualmente, el enfoque es considerándolo a largo plazo con una visión de futuro basada en la Creación de Valor para los accionistas.

### **2.1.7.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES**

Está dirigida a la identificación de los segmentos de clientes y de mercado, en el que ha escogido competir la organización. Satisfacer a los clientes y crear e incentivar su lealtad, para convertirlos en clientes rentables, es primordial, para poder cumplir los objetivos financieros.

Analizar cómo ven los clientes a la organización establece puntos críticos para identificar falencias en este aspecto, y así establecer objetivos concretos basados en el mercado y los clientes. Para crear fidelidad en los clientes hay que saber determinar a tiempo sus necesidades, disminuir los plazos de tiempo de espera, entrega a tiempo, e innovaciones acorde con sus necesidades y preferencias.

La perspectiva financiera antes mencionada va ligada con la perspectiva del cliente, puesto que el éxito financiero de la empresa dependerá en gran medida del incremento de las ventas, es decir el efecto de que la empresa tenga más clientes que compren con más frecuencia y así se pueda obtener un mayor margen neto.

El querer obtener resultados financieros es lo que toda empresa desea, es primordial que posea clientes satisfechos y leales, identificando y potenciando los elementos que generen valor para sus clientes e integrando una propuesta de valor.

Entre los más importantes objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

- Satisfacción del cliente.
- Retener de clientes (Fidelización).
- Adquisición de nuevos clientes.
- Rentabilidad por cliente.
- Participación de mercado.
- Entrega del producto completa y a tiempo.

### **2.1.7.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Los procesos internos de la organización van ligados a los objetivos financieros y del cliente, ya que un cliente satisfecho se consigue con una propuesta de valor atractivo y consistente, que a su vez, es el resultado de los procesos internos eficientes y eficaces. Para llegar a alcanzar el objetivo, se debe realizar un análisis con una visión de negocio en los procesos críticos, los cuales deben alcanzarse de carácter urgente.

Es recomendable que la empresa realice innovaciones, mejoras en sus operaciones, y servicio postventa en sus procesos internos para crear valor hacia la satisfacción de las expectativas de los clientes y producir excelentes resultados financieros.

#### **2.1.7.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN**

Esta perspectiva de Formación y Crecimiento se desarrolla basándose en la perspectiva de Procesos Internos, debido a que ningún proceso podemos mejorarlo si la empresa no cuenta con un personal altamente capacitado, leal y comprometido.

Cabe mencionar que para optimizar la propuesta de valor que sea apreciada por los clientes y que estos hagan aumentar las ventas y así la empresa tenga un éxito financiero debemos tener ese talento humano capacitado y dispuesto a lograr el éxito para la empresa en todo aspecto.

Esta perspectiva desarrolla indicadores para impulsar el aprendizaje y crecimiento de la organización y así conseguir los objetivos financieros en el largo plazo. Para esto se debe invertir en los empleados, los sistemas y los procedimientos de la organización.

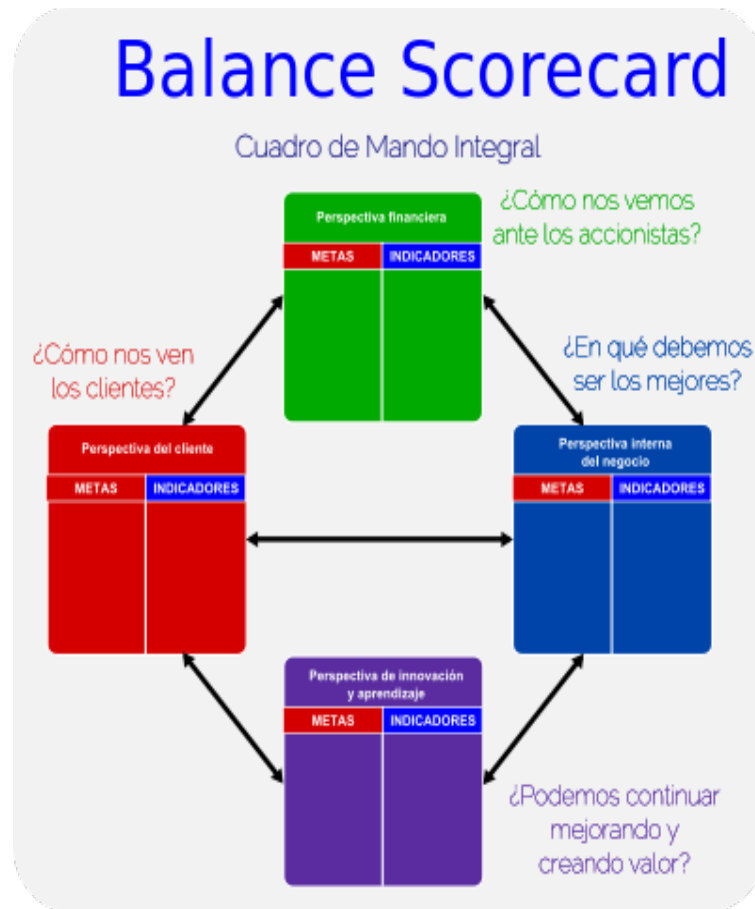
Para que la organización pueda alcanzar sus objetivos en el largo plazo es necesario que exista:



- Capital humano: Las capacidades, actitudes, destrezas y conocimientos que cada miembro de la empresa aporta a ésta, es decir, forman activos individuales, e intransferibles. Este capital no puede ser de propiedad de la empresa.
- Capital organizacional: Se incluyen todos aquellos elementos de tipo organizativo interno que pone en práctica la empresa para desempeñar sus funciones de la manera más óptima posible. Entre éstos se pueden señalar las bases de datos, los cuadros de organización, los manuales de procesos, la propiedad individual y todas aquellas cosas cuyo valor para la empresa sea superior al valor material.
- Capital relacional. Hace referencia a los posibles clientes a los que va dirigido el producto de una empresa, a los clientes fijos de ésta, y a la relación empresa-cliente. También a los procesos de organización, producción y comercialización del producto.

Esta perspectiva es la más importante y la menos desarrollada la del Formación y Crecimiento de una empresa puesto que proviene de tres fuentes principales: su talento humano, los sistemas tecnológicos y los procedimientos organizacionales. Ver Figura 4.

**Figura 4. Balanced Scorecard y Cuatro Perspectivas**



**Fuente:** The Balanced Scorecard: Robert S. Kaplan y David P. Norton, (2002).

### **2.1.8. MAPA ESTRATÉGICO**

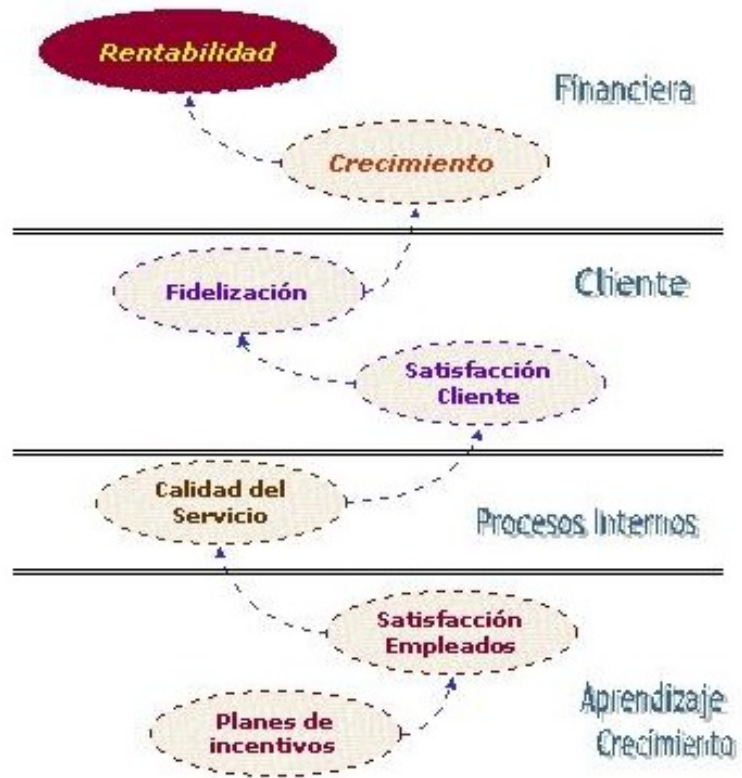
Un mapa estratégico es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una empresa que ayude a saber qué es y a dónde ha de conducirse en el futuro, permiten entender la relación entre los objetivos estratégicos y la visualización en forma gráfica la estrategia.

Los mapas estratégicos son una manera de dar una visión macro de una empresa, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las medidas para evaluar su desempeño.

Los mapas estratégicos muestran las relaciones costo-efecto a través de las mejoras específicas que se generan de los resultados deseados, es decir, cuánto más rápidamente se den los tiempos de proceso y se cuente con las mejoras en las capacidades del empleado, aumentará la retención de clientes y, por lo tanto, los ingresos de una compañía aumentarán.

Las empresas, mientras elaboraban su Balanced Scorecard, fueron presionadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del Balanced Scorecard, ahora se convirtieron en el tema mayor desarrollo en toda empresa u organización. Ver Figura 5. (Kaplan & Norton, 2004)

**Figura 5. Mapa Estratégico**



**Fuente:** The Balanced Scorecard: Robert S. Kaplan y David P. Norton, 2004.

### **2.1.9. INDICADOR DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados. (Definicion.de, 2006).

### **2.1.10. MATRIZ DE RIESGO**

La matriz de riesgo es una herramienta que controla y gestiona de forma eficaz para identificar los procesos y productos de una empresa, el tipo y nivel de riesgos que son inherentes a estas actividades y los factores exógenos y endógenos relacionados con estos factores de riesgo, asimismo una matriz de riesgo permite evaluar que tan efectivo es adecuándolo a la gestión de riesgos que pudieran impactar los resultados y el logro de los objetivos propuestos por parte de la organización. (Lopez Ruiz, 2008)

### **2.1.11. PLAN DE CONTINGENCIA**

En forma general podemos mencionar que un plan de contingencia se da por un análisis de la matriz de riesgo donde podemos tomar la decisión en el momento indicado, previo a que en los indicadores lleguen a estar en un punto crítico, pese a esto, se da un plan de contingencia para reponer o

reparar ciertos puntos críticos que hacen de este su implementación, para la mejora de sus indicadores dentro de la empresa u organización. (Jack Guido, 2008)

## **2.2 METODOLOGÍA**

En esta sección se define el diseño de la investigación elegido para recopilar y reestructurar los datos para su posterior análisis e interpretación. Se realizaron entrevistas con la alta dirección de la empresa, donde se recopiló información interna, es decir estados financieros y más archivos, para obtener información externa a la empresa H&H, además de fuentes bibliográficas e internet.

Se realizara un análisis de la situación actual de la empresa detallando su visión, misión y valores, procesos de fabricación y detalles de productos, en base a esta información se realizó un análisis FODA, PORTER y BCG para plantear estrategias empresariales.

Finalmente, con el trabajo anterior se plantearán los objetivos estratégicos de la empresa, con los indicadores, metas y responsables, donde se trabajará en base a las cuatro perspectivas que conforman el Balanced Scorecard, siendo estas: perspectiva financiera, del cliente, los procesos internos y aprendizaje e innovación, para la elaboración del mapa estratégico y el diseño del cuadro de mando integral; adicionalmente los planes de acción para alcanzar los objetivos propuestos para la empresa H&H, y como punto

final se realizó la matriz de riesgo para la empresa y un análisis de la proyección de las ventas con la aplicación del Balanced Scorecard y sin la aplicación del mismo, conjuntamente con sus ratios financieros.

## **CAPÍTULO 3**

### **DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA H&H**

#### **3.1. DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

H&H es una empresa con más de dos décadas de experiencia en diseño y construcción en el área industrial dedicada a la elaboración y comercialización de productos metálicos, ofrece soluciones integrales para almacenamiento con su línea completa de estanterías y perchas denominadas en el mercado como Racks.

Líder en el mercado; con durante toda su trayectoria ha brindado un servicio innovador y de vanguardia a todos sus clientes, ha contribuido significativamente al desarrollo de la industria metalmeccánica del Ecuador.

Cuentan con un proceso de manufactura nacional, le ha permitido ofrecer precios más competitivos en el mercado y un mejor manejo de los proyectos evitando el complicado trámite de importación y las demoras que esta conlleva.

La empresa H&H se asienta en un terreno de ubicado en el kilómetro 4 ½ vía Daule.



Las instalaciones físicas principalmente constan de:

- Sala de Máquinas.
- Oficinas Administrativas.
- Área de Decapado.
- Área de Pintura y Quemado.
- Área de Corte.
- Área de Troquelado.
- Área de Armado.
- Área de Soldadura.
- Área de Embalaje.
- Bodegas.

### **3.1.1. MISIÓN**

*“Brindar alternativas innovadoras para almacenamiento de productos y estar a la vanguardia en nuevas tecnologías aplicadas al diseño mecánico, para satisfacer de mejor manera las necesidades de nuestros clientes y de la industria en general, convirtiéndose en un ente de desarrollo para la sociedad.”*

### **3.1.2. VISIÓN**

*“Convertirnos en líderes en el mercado nacional en el suministro de soluciones eficientes para almacenamiento, racks, perchas, estanterías; dando a las empresas ecuatorianas y latinoamericanas el mejor respaldo y asesoría técnica a un costo apropiado que nos permitirá cumplir la obligación moral de ser una generadora de empleo y producción para el país.”*

### **3.1.3. VALORES**

La cultura organizacional de H&H está fundamentada en los siguientes valores centrales:

- Actitud
- Amor
- Perseverancia
- Trabajo en Equipo

### **3.1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa objeto de estudio cuenta con una nómina de 15 personas entre operativos y administrativos, los cuales se distribuyen en los siguientes departamentos de administración, producción y marketing.

- **Gerencia General:** El gerente ejerce las funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación. Entre sus principales actividades se encuentran: organizar y supervisar las actividades operativas, planificación, seguimiento y control, supervisar el cumplimiento de leyes vigentes y políticas internas de la empresa.
- **Gerencia Administrativa Financiera:** Está presidido por la Gerente Financiera, la cual se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital. Dentro de sus funciones principales tenemos lo siguiente:
  - **Tesorería:** Control de efectivo, créditos y cobranzas.
  - **Contabilidad:** Lleva el control de las actividades financieras de la empresas, estados financieros, pagos de sueldos y beneficios de ley, pago de seguro al IESS.
  - **Compras:** Adquisición de insumos, materiales y equipos necesarios para la fabricación de los sistemas de almacenamiento, y control de inventario
  - Talento Humano: Reclutamiento, asignación de vacaciones y evaluaciones de desempeño del personal.
- **Gerencia de Producción:** Está presidido por el gerente de producción, quien tiene a su mando personal operativo que colabora en cada uno de los procesos de elaboración de los productos. Las funciones principales son: establecer controles y mejoras de calidad a

cada uno de los procesos de producción, abastecimiento de materiales, mantenimiento y control de los equipos, diseño del producto acorde a las preferencias del cliente.

- **Gerencia de Marketing y Ventas:** Se encarga de inducir a un mercado de la existencia de un producto, aplicando las técnicas de ventas acordes con el producto. Sus funciones principales: Perfeccionar los productos ya existentes, introducir nuevos productos, elaborar planes de publicidad, cotizaciones, y presupuesto, fijar objetivos de ventas, y brindar servicio post-venta.

A continuación se presenta el organigrama actual de la empresa H&H. Ver Figura 6.

**Figura 6. Organigrama Actual de la Empresa H&H**



**Fuente:** Empresa H&H.

### **3.1.5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES ACTUALES**

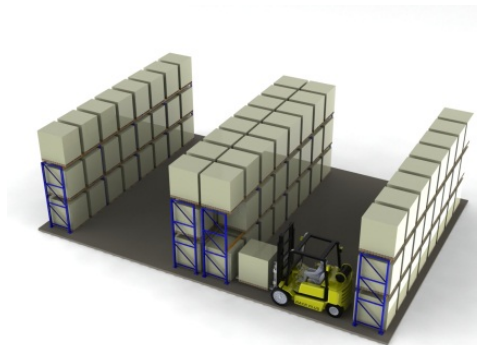
- Precios Competitivos: No incurren en costos de importación, por lo tanto sus precios son más accesibles.
- Asesoría Técnica: Brindan asesoramiento continuo antes, durante y después de la venta, poniendo a disposición del cliente hojas técnicas, manuales de operación y la garantía de autenticidad.
- Diseño de productos: cuenta con personal capacitado para desarrollar la mejor solución de almacenamiento con software para maximizar la utilización de los espacios.
- Altura: Únicos fabricantes en el país que construyen pórticos de hasta 9 metros de altura.

### 3.2. CARTERA DE PRODUCTOS

- RACK SELECTIVO:

Es la clásica estantería compuesta por una alineación de Pórticos los cuales están unidos entre sí por pares de Vigas que se encuentran suficientemente espaciados para alojar la unidad de carga (mercadería). En este tipo de rack cualquier ubicación es accesible directamente, lo cual incrementa la rapidez de acceso a la mercadería. Este sistema se recomienda en almacenes en donde existe un gran número de referencias (productos variados) o también en almacenes donde se requiera acceder con rapidez a la mercadería para preparar pedidos. Ver figura 7.

**Figura 7. Rack Selectivo**



**Fuente:** Empresa H&H.

- **RACK DE FLUJO:**

En una tradicional estantería similar al rack selectivo, brinda soluciones de manipuleo a baja escala con sus productos, es ideal para almacenes de despacho, distribución de productos al menudeo, etc. Está diseñada para uso manual y generalmente su altura no sobrepasa los 3 m, ya que no permite cargas pesadas. Usa unas bandejas que son instaladas con un ángulo de inclinación ideal que permitirá la alimentación por gravedad del producto (Sistema First.In.First.Out). Ver figura 8.

**Figura 8. Rack de Flujo**



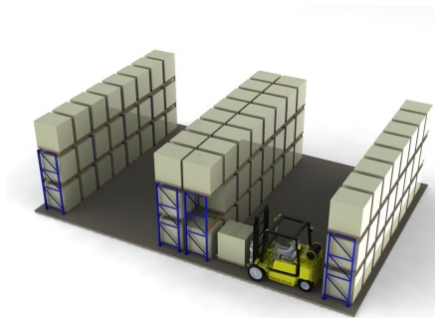
**Fuente:** Empresa H&H.



- **RACK DRIVE IN:**

Es también denominado rack compacto o penetrable, está diseñado para aprovechar al máximo el espacio disponible (aproximadamente en un 85%) y es ideal para manejar los sistemas de inventario FIFO o LIFO. No se requieren pasillos de acceso ya que la misma estructura forma pasillos por los que los montacargas o carretillas se introducirán y accederán a la carga. Este sistema es el adecuado cuando existen pocas referencias, y de éstas referencias hay un número elevado de pallets. No es necesario que todos los pallets de una misma referencia estén accesibles a la vez, por ello se almacenan uno junto a otro, a varias alturas y con diversos niveles de profundidad. Ver figura 9.

**Figura 9.Rack Drive**

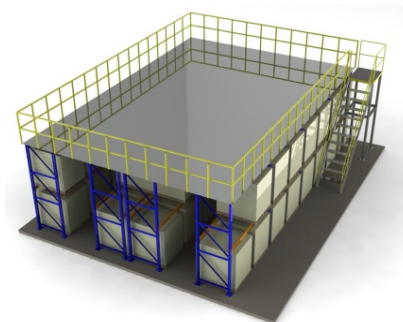


**Fuente:** Empresa H&H.

- **RACK MEZANINE:**

Este tipo de estantería es ideal para aquellos almacenes en donde el uso de montacargas es mínimo o restringido. Está formado por un rack selectivo clásico que ha sido modificado para soportar en su parte superior toda una superficie plana horizontal adecuada para las cargas que el cliente desee manejar. Este sistema permite duplicar y hasta triplicar el espacio físico. Aumenta el nivel de almacenamiento, se pueden ordenar materiales de configuración irregular difícilmente apilables en racks, material al granel, incluso ubicar nuevas oficinas, etc. Ver figura 10.

**Figura 10. Rack Mezanine**

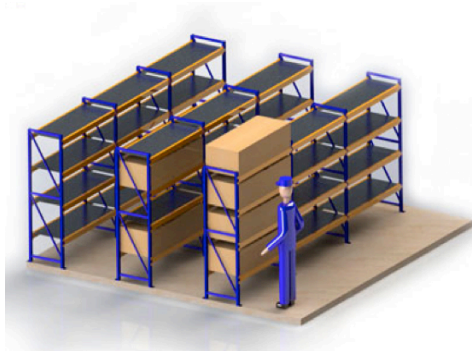


**Fuente:** Empresa H&H.

- **RACK SEMIPESADO:**

Permite almacenar cargas de hasta 800 Kg. por nivel. Este sistema es ideal para ser utilizado en lugares donde necesitan almacenamiento al menudeo, o en lugares donde se realiza la recolección de productos. Recomendado principalmente para: ferreterías, pequeñas bodegas y lugares de poco almacenamiento. Está diseñado para uso manual y generalmente su altura no sobrepasa los 3 m. El sistema está conformado por pórticos, vigas y niveles de carga que es donde se colocarán los productos. Ver figura 11.

**Figura 11. Rack Semipesado**



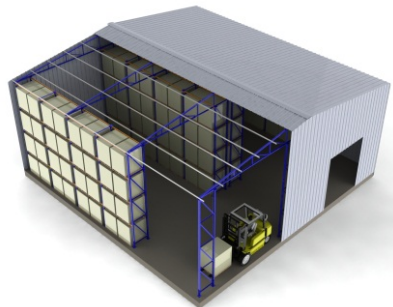
**Fuente:** Empresa H&H.

- **BODEGAS AUTOSOPORTADAS:**

Este sistema permite eliminar obras civiles ya que los racks sean estos del tipo selectivo, drive in o flujo; sirven para sostener techo y paredes de la bodega. Adicionalmente permite disminuir los tiempos de construcción considerablemente en comparación con la construcción de una Bodega de Hormigón. Este producto se puede desarmar y ser trasladada a otro sitio.

Ver figura 12.

**Figura 12. Bodegas Autosoportadas**



**Fuente:** Empresa H&H.

### 3.3. PRINCIPALES PROVEEDORES

Como empresa metalmecánica la adquisición de acero es primordial, la empresa H&H maneja una base fija de proveedores. Sin embargo, el primer parámetro utilizado en la designación de los proveedores se basa en la calidad del acero, y como segundo parámetro el precio.

A continuación se detalla todos los elementos necesarios para la producción de Racks en la empresa H&H, los mismos serán divididos en tres Grupos: Materiales de Acero, Pintura y Materiales varios

#### MATERIALES ACERO:

- Correa 100x50x15x2 mm.
- Correa 60x30x10x2 mm.
- Canal 100x50x2 mm.
- Correa 80x40x3mm
- Canal 80x40x2 mm.
- Canal 80x40x4 mm.
- Canales 50x25x2 mm.
- Flejes de 200x6 mm.
- Flejes de 200x4 mm.
- Flejes de 100x6 mm.
- Fleje de 100x4 mm.
- Pernos anclaje  $\frac{1}{2}$  x  $2\frac{3}{4}$

- Plancha negra de 5mm
- Plancha negra de 4mm
- Plancha negra de 3mm
- Malla electro soldada espesor 5 mm. ojo de 10x10
- Perfiles especiales

#### PINTURA:

- Pintura en polvo electrostática (Azul Turquí)
- Pintura en polvo electrostática (Naranja brillante)
- Pintura en polvo electrostática (Gris)

#### MATERIALES VARIOS:

- Oxígeno
- Acetileno
- Indurmic
- Rollos de soldadura 0.9mm.
- Soldadura 60-11
- Stretch film
- Químicos para limpieza
- Seguro para binchas: m12x80

Los plazos comerciales que mantiene la empresa H&H con los proveedores son muy variables, van desde contado hasta crédito directo hasta 60 días. No es una política de la empresa que esté establecida, sin embargo se ve beneficiada ya que no corre el riesgo de perder liquidez.

La empresa H&H actualmente trabaja con cuatro grandes y prestigiosos proveedores los cuales son:

- **Ferrotorre**

Proveedor de Acero. Aliado estratégico desde hace 4 años.

Otorga:

- Crédito hasta 30 días.
- Descuentos hasta 8% en el producto dependiendo del proyecto.

- **Kubiec**

Proveedor de Acero. Aliado estratégico desde hace 7 años,

Otorga:

- Crédito hasta 30 días.
- Descuentos hasta 8% en el producto dependiendo del proyecto.

- **Jayco**

Proveedor pintura electrostática. Aliado estratégico desde hace un año.

Otorga:

- Asesoramiento
- Almacenamiento de producto en sus bodegas bajo sus estándares de calidad sin ningún costo.
- Crédito hasta 60 días
- Descuento del producto hasta 8% dependiendo de la cantidad de compra.

- **Acero Comercial**

Proveedor de Pernos de Anclaje. Aliado estratégico desde hace dos años y medio. Otorga:

- Crédito a 30 días
- Asesoría Directa de fábrica especializada en anclaje para estantería y Racks para almacenamiento.
- Descuento del producto hasta 8% dependiendo de la cantidad de compra.



### **3.4. PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

La industria metalmecánica, está comprendida por varios subconjuntos de la industria, la actividad principal de la empresa H&H es la de manufactura, utiliza como materia prima el acero y sus productos derivados, en la etapa de producción apoyado de un grupo de técnicos y maquinaria adecuada, el acero es procesado dándole valor agregado.

H&H elabora soluciones de almacenamiento, se adapta a los requerimientos de sus clientes, es por esta razón que no se produce en serie, sin embargo el proceso es el mismo en la fabricación de racks tomando en consideración las medidas requeridas para satisfacer las necesidades de sus clientes.

El diagrama de flujo mostrado (Figura 13.) comprende el común de los procesos que se emplean:

**Figura 13. Diagrama de Procesos**



**Fuente:** Empresa H&H.

## **Recepción de Materia Prima y Almacenaje**

El personal de producción se encarga en descarga todos los materiales que llegan a la empresa para la fabricación de Racks, el Gerente de Producción está a cargo de la supervisión y se apoya con una orden de pedido para la recepción del mismo.

Existe un área destinada al depósito temporal de los materiales y demás insumos para después ser usadas a lo largo del proceso de producción.

## **Corte**

Esta etapa es la operación básica dentro del proceso de producción, consiste en la fragmentación de canales, correas y planchas de acero, a partir de las especificaciones técnicas del producto.

## **Troquelado**

En esta etapa se utiliza un sistema mecánico constituido por un troquel y una matriz de corte, que se acciona manualmente para perforar el canal de acero con la forma y dimensión necesaria.

## **Armado**

En esta etapa se realiza la unión de las piezas de acero con ligeros puntos de soldadura.

## **Soldadura**

En esta etapa se completa el trabajo de punteado, soldando completamente cada una de las piezas. De esta forma el rack queda totalmente armado y posterior a esto pasa al proceso de decapado y limpieza.

## **Decapado y Limpieza**

En esta etapa se realiza la depuración de impurezas y óxido de cada una de las piezas de acero, que posteriormente pasarán a pintarse. Esta depuración consiste en sumergir en una piscina previamente preparada con agua y ácido fosfatizante para desengrasar cada uno de los elementos.

Luego de que el ácido haya actuado sobre las piezas de acero, son extraídos de la piscina para continuar con el enjuague del elemento con agua potable.

A continuación son colocadas en rieles para secarlos al ambiente posterior a esto podrá seguir al proceso de curado, la pieza de acero deberá estar totalmente seca para que la pintura en polvo pueda adherirse perfectamente.

## **Curado**

La etapa de Curado comprende, ingresar cada una de las piezas de acero a una cámara de pintura electroestática, donde una persona totalmente equipada, es quien pinte la pieza en su totalidad. Conforme las piezas son

pintadas, pasan a un horno hasta cubrir la capacidad máxima del mismo. A una temperatura de 200°C las piezas son curadas, por curar se entiende la acción de someter las piezas a alta temperatura para que la pintura en polvo logre adherirse al metal.

Una vez finalizado el curado de las piezas, se abren las puertas del horno para que bajo temperatura ambiente logren enfriarse, y posterior a esto proceder a la etapa de embalado.

## **Embalado**

Una vez que todas las piezas han salido de la última etapa de producción, son debidamente embalados y enviadas al área de productos terminados para luego ser entregados al cliente.

## **Montaje**

En esta etapa vigas, pórticos y demás elementos del rack están listos para ser transportados vía terrestre al sitio que el cliente necesita el producto final. Se asignan para esta etapa mínimo cuatro, máximo seis personas, dependiendo del tamaño del proyecto, y un encargado junto al Gerente de Producción serán los encargados del correcto desarrollo del Montaje.

Durante todo el proceso de producción y al finalizar cada etapa se hace un control de calidad antes de continuar con la siguiente sección. Este control de calidad está a cargo del Departamento de Producción.

### 3.5. Canal de Distribución

La empresa H&H utiliza el canal directo, en el cual solo se encuentran el fabricante y el consumidor final.

Es un canal corto pero eficaz para este tipo de productos, ya que los requerimientos de estos necesitan una negociación y asesoramiento especial. Ver figura 14.

**Figura 14. Canal de Distribución**



**Fuente:** Empresa H&H.

### **3.6. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE H&H**

Analizar y establecer un diagnóstico de la organización esclarece la situación actual para decidir y tomar acciones, que den los resultados esperados. A continuación se desarrollara las herramientas del FODA, Cinco Fuerzas de Porter y Matriz Boston Consulting Group con la finalidad de contribuir el desarrollo del plan estratégico de H&H.

#### **3.6.1. ANÁLISIS FODA**

Como primera herramienta para comprender la situación actual de la empresa objeto de estudio, se hará el análisis FODA. El resultado obtenido se ilustra en la figura a continuación .Ver figura 15.

**Figura 15. FODA H&H**



**Fuente:** Empresa H&H

### **3.6.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

El fin de utilizar esta herramienta es conocer cuál es el comportamiento estructural y las tendencias en las que se inscribe la empresa. Ver figura 16.



**Figura 16. CINCO FUERZAS DE PORTER**



**Fuente:** Empresa H&H.

**(F1)AMENAZA DE LA ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES (Baja):**

En el mercado de fabricación de Racks durante la última década no ha existido nuevos competidores en el mercado y esto se debe a los costos elevados de inversión y tecnología para constituirse como competidores cercanos de H&H.

**(F2)LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES (Media):**

La competencia tiene la posibilidad de ofertar precios bajos en comparación a H&H, y existe una probabilidad de que el cliente considere un análisis costo beneficio, y opte por elegir a la competencia.

**(F3) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES (Media):**

Debido a que ellos no producen su propia materia prima y lo que hacen es dar valor agregado al acero produciendo Racks, podemos mencionar que el poder que tienen con sus proveedores es medio porque pueden negociar el precio debido al volumen de compra que adquieren.

#### **(F4) PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (Alto):**

En muchas ocasiones el poder del cliente es alto debido a que existe más competidores en el mercado que ofrecen precios a la par o inferiores que los que presenta H&H.

Debido a que los compradores pueden ir a otras compañías para comprar Racks, es por eso que H&H tienen que fijar los precios bajos. Esto se debe a que hay muchas empresas fabricantes de acero y que realizan Racks al mismo momento, donde se analiza a la par que no existe una ventaja diferencial es decir una exclusividad del producto final en este caso los Racks.

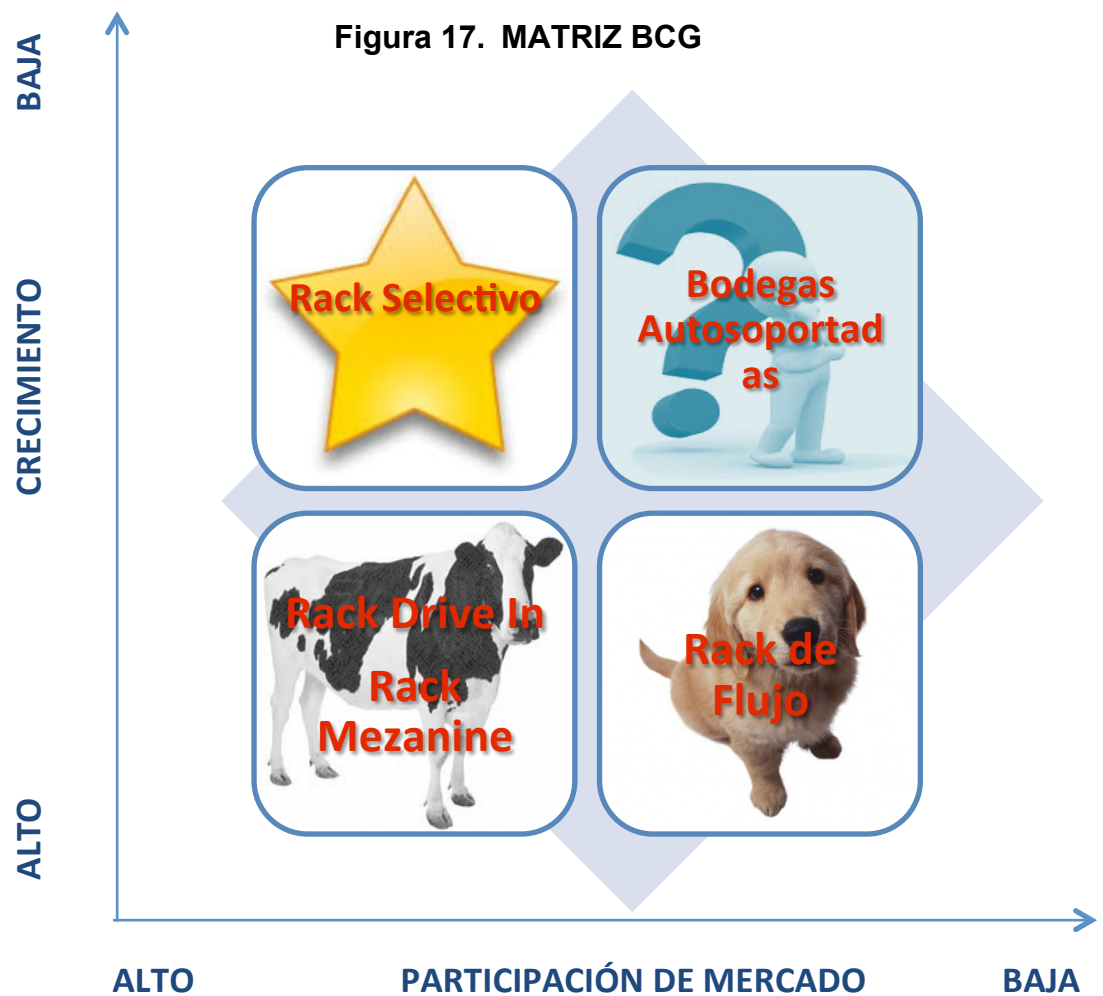
#### **(F5) AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS DIRECTOS**

**(Bajo):**

No existen productos sustitutos para los racks porque no son las clásicas estanterías de almacenamiento. Este tipo de solución de almacenamiento contribuye a mejorar la logística de almacenamiento de una empresa, y su estructura está diseñada para ser desmontada y trasladada para su reubicación de ser necesario.

### 3.6.3. MATRIZ BCG

Conocida como Matriz Boston Consulting Group, es una herramienta de método gráfico que analiza la cartera de productos evaluando su crecimiento versus su participación en el mercado. Ver figura 17.



Fuente: Empresa H&H

Como resultado del análisis de nuestra Matriz BCG hemos determinado lo siguiente:

- **PRODUCTO ESTRELLA:**

- RACK SELECTIVO: Se lo considera producto estrella por haber tenido un gran crecimiento y a la vez una gran participación en el mercado debido a su atractivo costo de producción. Se considerará potencializar al máximo este producto con el fin de lograr alta rentabilidad y con el paso del tiempo convertirlo en vaca lechera.

- **PRODUCTO INCÓGNITA:**

- BODEGAS AUTOSOPORTADAS: Es un producto relativamente nuevo con poca participación en el mercado pero con gran oportunidad de crecimiento. La estrategia para este producto en particular es convertirlo en un producto estrella, lo cual conlleva a trabajar en los procesos de asesoramiento para el cliente.

- **PRODUCTO VACA:**

- RACK DRIVE IN y RACK MEZANINE: Estos productos lograron penetrarse en el mercado logrando su estabilidad de crecimiento y por tener una alta participación en el mercado se los ha considerado como los productos dentro

de la cartera de negocio que más generan efectivo dentro de la compañía.

- **PRODUCTO PERRO:**
  - RACK DE FLUJO: Este producto se lo ha situado en este cuadrante por tener poco crecimiento y poca participación en el mercado, debido a su alto costo para el cliente, además es muy parecido al Drive In y los clientes a este prefieren por su menor costo.

#### **3.6.4. ANÁLISIS FINANCIERO**

H&H está constituida principalmente por capital propio, para el desarrollo de futuros proyectos cuenta con entidades financieras que pueden darles el financiamiento. La empresa sujeto a estudio en los últimos 5 años ha llevado los estados financieros poco sólidos, no cuentan con presupuestos anuales, sin embargo en la actualidad los rubros han sido controlados por la nueva gerencia, la misma que ha sabido cumplir con sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas en pago de impuestos, obligaciones con Instituto Ecuatoriano Seguro Social y demás. En los últimos años tuvieron más contadores de lo normal, lo cual, y en la actualidad no se ha desarrollado un software que permita manejar compras, pago, facturaciones, retenciones a la fuentes, emisión de cheques y comprobantes, productos terminados y productos en proceso.

En la siguiente Cuadro 1. se muestra en resumen el estado de resultados de H&H de los años comprendidos entre el 2008 y 2012. Ver cuadro 11.

**Cuadro 1. Tabla de Estado de Resultados Condensado.**

| DESCRIPCIÓN                             | 2008       | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>INGRESOS</b>                         | 225,860.00 | 380,590.00 | 453,560.00 | 180,560.00 | 204,574.00 |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                   | 45,400.00  | 71,800.00  | 96,040.00  | 93,410.00  | 82,802.00  |
| <b>EGRESOS</b>                          | 103,530.37 | 116,941.14 | 117,978.00 | 62,426.94  | 66,460.44  |
| <b>UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO</b> | 39,865.83  | 111,631.90 | 150,436.61 | 9,239.33   | 33,766.18  |

**Fuente:** Empresa H&H

En base al análisis de los estados financieros de la empresa durante los últimos 5 años, se puede diagnosticar que ha ido incrementando la liquidez, pero actualmente cuentan con exceso de activos líquidos, por lo que está perdiendo rentabilidad de los mismos. Las ventas se encuentran en un lento crecimiento a partir del 2011, los costos han disminuido debido a la baja producción, mientras que los costos financieros se han mantenido. La utilidad ha tenido un decrecimiento, del 15% respecto al año base. El rendimiento sobre el patrimonio y la inversión ha tenido un decrecimiento considerable lo que significa unas alertas de la pérdida de rentabilidad que está teniendo la empresa. La empresa no maneja cartera vencida porque sus ventas las realiza prácticamente al contado, por lo que el indicador de rotación de cuentas por cobrar es menor a 1.

### 3.6.5 PRINCIPALES COMPETIDORES

#### Duque Matriz



Empresa con 35 años en el mercado, especializados en productos de almacenamiento

Productos:

- Góndolas
- Racks
- Cajas de Autoservicios

#### Garruchas & Equipos



Empresa con 11 años en el mercado, ofrecen productos integrados en almacenamiento.

Productos Importados:

- Ruedas Industriales
- Racks
- Montacargas
- Carretillas



## Agencia Alemana



Empresa con 13 años en el mercado, ofrecen productos integrados en almacenamiento.

Productos:

- Montacargas
- Racks
- Equipos para muelles
- Banda Transportadora
- Otras maquinarias

## Racks del Pacífico



Empresa con 1 año de presencia en el mercado, ofrecen productos integrados en almacenamiento.

Producto:

- Racks
- Retails
- Percha liviana
- Escaleras metálicas
- Lockers exhibidores de productos

## CAPÍTULO 4

### PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA H&H

#### 4.1. MISIÓN

Somos gente competitiva que crea relaciones sólidas con nuestros clientes a través de asesoramiento técnico sobre alternativas innovadoras para almacenamiento de productos al mejor precio posible, contribuyendo a una mejor sociedad.

#### 4.2. VISIÓN

Ser la empresa líder en soluciones de almacenamiento en la Región Costa, estar a la vanguardia de la tecnología y brindar asesoría técnica para lograr una óptima satisfacción de nuestros clientes.

#### 4.3. VALORES EMPRESARIALES

- **Responsabilidad.** Cuidamos a nuestra empresa así como los intereses de nuestros clientes.
- **Trabajo en equipo.** No sería posible mantener el liderazgo si no fuera por el aporte en conjunto que cada uno de los colaboradores de la empresa entrega.
- **Eficiencia.** Solucionar problemas optimizando recursos.
- **Honestidad.** Relación transparente con clientes y proveedores.

- **Compromiso.** Atención prioritaria para solucionar los problemas de nuestros clientes.

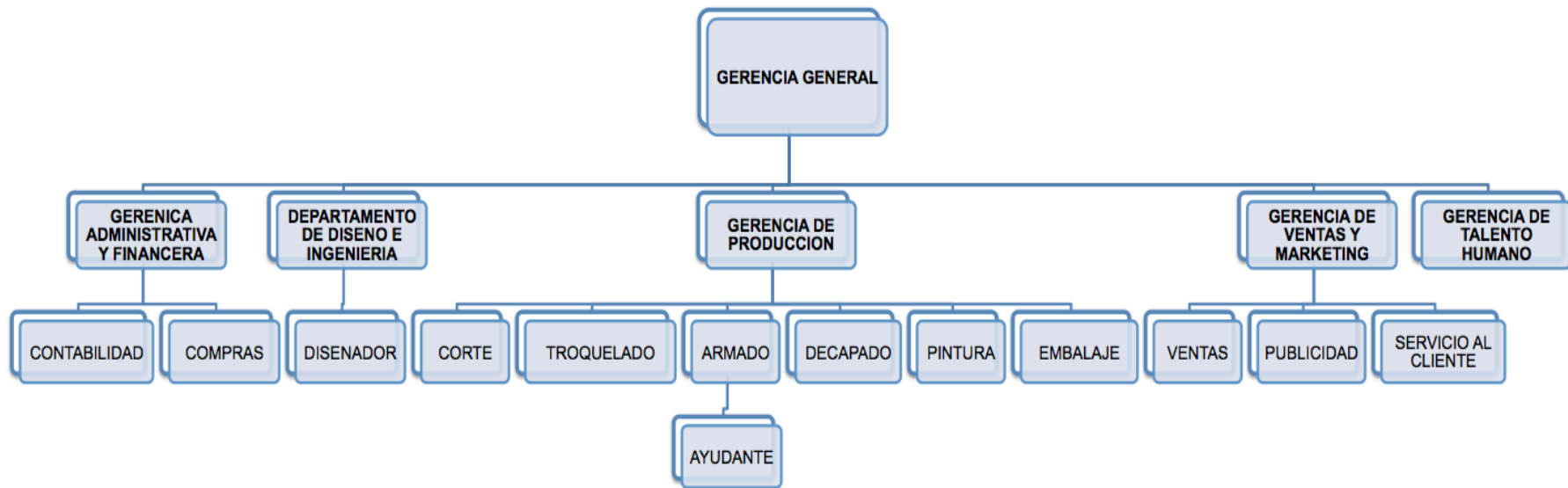
#### **4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

El organigrama propuesto para H&H se lo reestructuró de acuerdo a las funciones propias de cada departamento, con el fin de descentralizar las actividades y mantener una relación más cercana entre la gerencia general y el ultimo nivel de la organización.

Para este nuevo organigrama se mantendrá el gerente general como primer grado de jerarquía, del cual dependerán los demás jefes de cada departamento de la organización: financiero, marketing, producción; así como también los nuevos departamentos agregados: Diseño e Ingeniería, y Talento Humano.

El objetivo de la incorporación de estos dos nuevos departamentos con sus respectivos jefes departamentales es para lograr que las funciones se ejecuten de forma ordenada y eficiente. Ver figura 18.

Figura 18. ORGANIGRAMA H&H



Fuente: Empresa H&H.

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

Las estrategias a definir están basadas en la misión y visión de la organización,

Mejorar la eficiencia y eficacia operativa a través de innovaciones de productos y procesos, creando responsabilidad social y credibilidad para la satisfacción de clientes internos y externos.

- Aumentar la Utilidad Neta de la empresa en base a sus procesos de producción.
- Optimizar el uso de los recursos de la empresa.
- Entregar los productos al cliente lo más rápido posible.
- Innovar constantemente la cartera de productos.
- Brindar un servicio de calidad con calidez a los clientes.
- Optimizar los procesos de producción.
- Obtener un personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la organización.

## **4.6. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Para la creación del plan estratégico se establecieron los siguientes objetivos con el fin de poder estructurarlos con respecto a cada perspectiva

- Medir la capacidad que tiene la empresa para incrementar su utilidad neta.
- Disminuir y controlar el uso excesivo de los recursos dentro de la empresa.
- Mejorar la liquidez del negocio.
- Disminuir los tiempos de entrega del producto al cliente.
- Ser líder en producción de Racks en la Región Costa.
- Lograr una mayor satisfacción y fidelización de los clientes.
- Reducir tiempos de pintura de los productos.
- Mantener en óptimas condiciones las maquinarias para la producción.
- Reducir los Activos Obsoletos.
- Lograr un equipo de trabajadores calificados.
- Mejorar el clima laboral.
- Mejorar los procesos de selección del personal.

## CAPÍTULO 5

### DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

#### 5.1. INTRODUCCIÓN

Se detalla a continuación el diseño paso a paso del Balanced Scorecard y cómo interactúan las estrategias y sus objetivos, mencionados en el Capítulo anterior, con cada una de las perspectivas del método de estudio. Ver Cuadros 2, 3,4 ,5.

**Cuadro 2. Perspectiva Financiera.**

| Perspectiva       | Estrategia  | Objetivo Estratégico  |
|-------------------|---|---|
| <b>FINANCIERA</b> | Aumentar la Utilidad Neta de la empresa en base a sus procesos de producción. | Medir la capacidad que tiene la empresa para incrementar su utilidad neta.  |
|                   | Optimizar el uso de los recursos de la empresa.                               | Disminuir y controlar el uso excesivo de los recursos dentro de la empresa. |
|                   |   | Mejorar la liquidez del negocio   |

**Fuente:** Elaborado por los autores.

**Cuadro 3. Perspectiva del Cliente.**

| Perspectiva     | Estrategia   | Objetivo Estratégico  |
|-----------------|--|---|
| <b>CLIENTES</b> | Entregar los productos al cliente lo más rápido posible.   | Disminuir los tiempos de entrega del producto al cliente.     |
|                 | Innovar constantemente la cartera de productos.            | Ser líder en producción de Racks en la Región Costa.          |
|                 | Brindar un servicio de calidad con calidez a los clientes. | Lograr una mayor satisfacción y fidelización de los clientes. |

**Fuente:** Elaborado por los autores.

**Cuadro 4. Perspectiva de Procesos Internos.**

| Perspectiva              | Estrategia                           | Objetivo Estratégico  |
|--------------------------|--------------------------------------|---|
| <b>PROCESOS INTERNOS</b> | Optimizar los procesos de producción | Reducir tiempos de pintura de los productos.                        |
|                          |                                      | Mantener en óptimas condiciones las maquinarias para la producción. |
|                          |                                      | Reducir los Activos Obsoletos.                                      |

**Fuente:** Elaborado por los autores.



**Cuadro 5. Perspectiva de Aprendizaje e Innovación.**

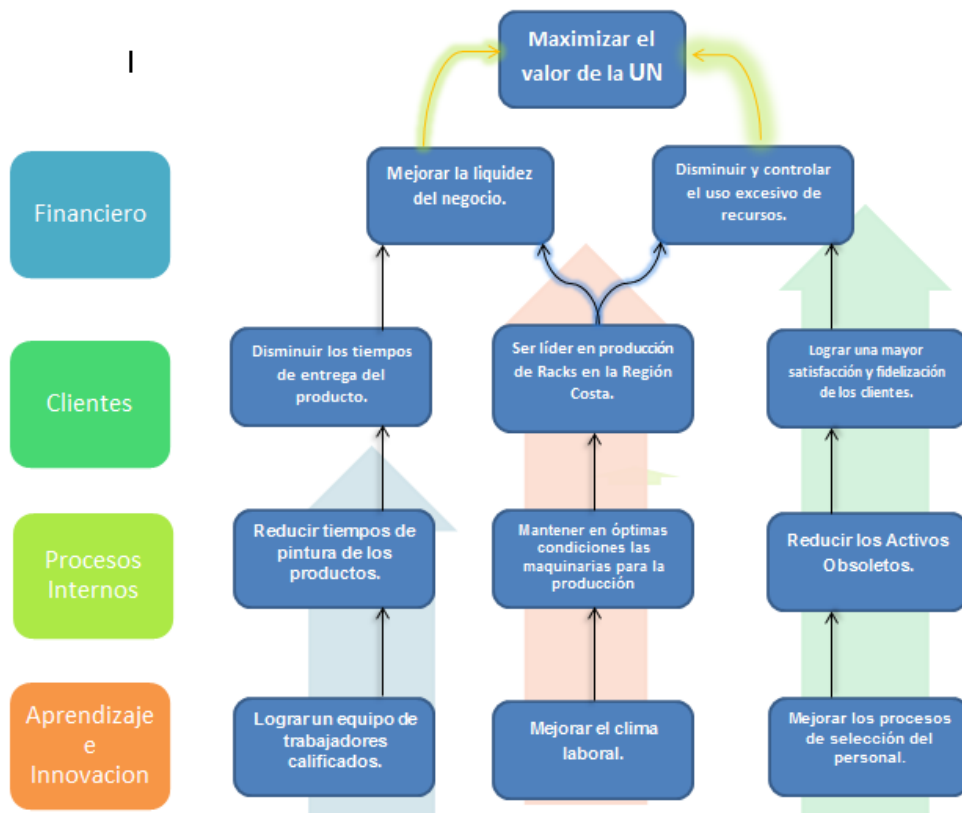
| <b>Perspectiva</b>                      | <b>Estrategia</b>  | <b>Objetivo Estratégico</b>                     |
|---|--|---|
| <b>APRENDIZAJE<br/>E<br/>INNOVACIÓN</b> | Obtener un personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la organización. | Lograr un equipo de trabajadores calificados.   |
|   |  | Mejorar el clima laboral                        |
|   |  | Mejorar los procesos de selección del personal. |

**Fuente:** Elaborado por los autores.

## 5.2. MAPA ESTRATÉGICO

Partiendo de las estrategias propuestas para la organización se establecen los objetivos estratégicos y relaciones causales que son presentadas a continuación en el mapa estratégico. (Ver Figura 19.)

**Figura 19. Mapa Estratégico**



**Fuente:** Elaborado por los autores.

### 5.3. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN

Para lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, se definen indicadores de gestión, los cuales permiten que la empresa tenga un control en la administración de sus procesos, y establecer mejoras continuas. Se han establecido catorce indicadores, su fórmula de cálculo, la unidad y la frecuencia en que serán medidos. Ver cuadro 6.

**Cuadro 6. Indicadores de Gestión.**

| Indicador                                 | Métrica  | Unidad de Medida | Frecuencia |
|---|--|------------------|------------|
| Margen de Utilidad Neta                   | $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * 100$                                     | PORCENTAJE       | TRIMESTRAL |
| Variación de la Utilidad Neta             | $(\text{Utilidad Neta del Año Vigente} / \text{Utilidad Neta del Año Base}) * 100$ | PORCENTAJE       | ANUAL      |
| Reducción de Costos                       | $(\text{Costos Reales} / \text{Costos Presupuestados}) * 100$                      | PORCENTAJE       | TRIMESTRAL |
| Índice de Liquidez                        | $(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Circulantes}$   | ADIMENSIONAL     | TRIMESTRAL |
| Tasa de Cumplimiento de entregas a Tiempo | $(\text{Entregas a Tiempo} / \text{Entregas Totales}) * 100$                       | PORCENTAJE       | TRIMESTRAL |
| Productos Nuevos                          | Sumatoria de Productos Nuevos o con Modificaciones                                 | NÚMERO           | ANUAL      |

| Indicador                              | Métrica   | Unidad de Medida | Frecuencia |
|--|---|------------------|------------|
| Índice de Satisfacción de Clientes     | (Clientes Satisfechos / Total de Clientes Encuestados)*100        | PORCENTAJE       | TRIMESTRAL |
| Tiempo de Secado                       | Tiempo promedio de secado   | MINUTOS          | MENSUAL    |
| Mantenimiento                          | (# Mantenimientos Realizados/ # Mantenimientos Planificados)*100  | PORCENTAJE       | TRIMESTRAL |
| Depreciación                           | (# Años Utilizados / Vida Útil Contable)*100                      | PORCENTAJE       | ANUAL      |
| Capacitación a empleados               | (Capacitaciones realizadas / capacitaciones planificadas)*100     | PORCENTAJE       | SEMESTRAL  |
| Asistencia de Empleados a Capacitación | (# de Personas Asistentes / Total de Empleados)*100               | PORCENTAJE       | SEMESTRAL  |
| Clima laboral                          | (Trabajadores satisfechos en el trabajo / Total de empleados)*100 | PORCENTAJE       | ANUAL      |
| Rotación del Personal                  | ((Admisiones+Desvinculaciones)/2/Promedio de Trabajadores)        | PORCENTAJE       | ANUAL      |

**Fuente:** Elaborado por los autores.

## 5.4. DETERMINACIÓN DE LA METAS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Para poder establecer los controles y el seguimiento, se fijan metas para cada uno de los indicadores establecidos. El cumplimiento periódico de estas metas permite un crecimiento cada vez mayor de la organización, lo que conlleva en el largo plazo alcanzar la visión propuesta. En el siguiente cuadro se muestran las metas definidas para cada indicador. Ver cuadro 7.

**Cuadro 7. Metas para Indicadores.**

| Indicador                                 | Metas           |
|---|-----------------|
| Margen de Utilidad Neta                   | Mayor al 5%     |
| Variación de la Utilidad Neta             | 5%              |
| Reducción de Costos                       | Entre 85% y 95% |
| Índice de Liquidez                        | > 1,25          |
| Tasa de Cumplimiento de entregas a Tiempo | > 90%           |
| Productos Nuevos                          | Mayor a 1       |
| Índice de Satisfacción de Clientes        | > 85%           |
| Tiempo de Secado                          | <30minutos      |
| Mantenimiento                             | 100%            |
| Depreciación                              | >= 100%         |
| Capacitación a empleados                  | >=90%           |
| Asistencia de Empleados a Capacitación    | >=95%           |
| Clima laboral                             | >=80%           |
| Rotación del Personal                     | <5%             |

**Fuente:** Elaborado por los autores.

## **5.5. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS**

Establecer iniciativas estratégicas es determinar las acciones que conducen a la organización en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Las iniciativas propuestas se detallan en un Plan de Acción para establecer las actividades, los responsables y la medición de los objetivos.

En el Cuadro 8, se desglosa el Plan de Acción propuesto con cada una de las actividades a realizar, con sus respectivos Responsables y la Fecha de Ejecución e Implementación.

**Cuadro 8. Iniciativas Estratégicas.**

| Plan de Acción  | Responsable   | Fecha de Implementación |          |
|---|---|-------------------------|----------|
| Implementar un software contable para establecer los controles financieros.   | Gerencia General y Gerencia Administrativa Financiera | OCT-2013                | MAR-2014 |
| Establecer políticas de tiempos de cobros y pagos a los clientes y proveedores  |   |                         |          |
| Tener inventario disponible para la elaboración inmediata de los productos requeridos. Acelerar los procesos de manufactura | Gerencia Administrativa Financiera                    | OCT-2013                | DIC-2013 |
| Desarrollar un plan para la creación del área de Diseño e Ingeniería.   | Gerencia Administrativa Financiera                    | OCT-2013                | DIC-2013 |
| Desarrollar mejoras para los productos existentes acorde a las nuevas necesidades del cliente.                              | Departamento de Diseño e Ingeniería                   | ENE-2014                | MAR-2014 |
| Visitar a clientes periódicamente para conocer los resultados con los productos.  | Gerencia de Ventas y Marketing                        | OCT-2013                | DIC-2013 |

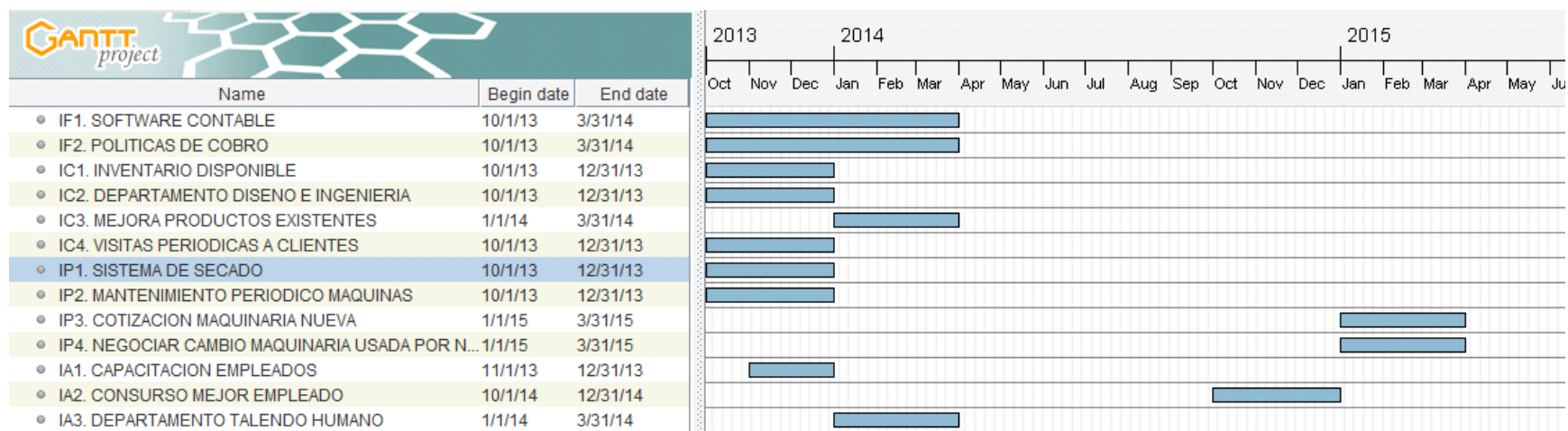
| Plan de Acción   | Responsable                                    | Fecha de Implementación |          |
|--|--|-------------------------|----------|
|  |  |                         |          |
| Adquirir Sistema de secado y rieles de distribución automatizados                              | Gerencia General y Gerencia de Producción      | OCT-2013                | DIC-2013 |
| Llevar un control de mantenimientos a efectuarse para la correcta operación de las maquinarias |  | OCT-2013                | DIC-2013 |
| Cotizar los activos en el mercado nacional y/o internacional.                                  |  | ENE-2015                | MAR-2015 |
| Negociar activos obsoletos por nuevos activos.   |  | ENE-2015                | MAR-2015 |
| Crear un plan de capacitaciones acorde a los requerimientos de la empresa.                     | Gerencia General y Gerencia de Talento Humano. | NOV-2013                | DIC-2013 |
|  |  | NOV-2013                | DIC-2013 |
|  |  | NOV-2014                | DIC-2014 |
| Ejecutar un plan de incentivos para el mejor empleado del mes de la Empresa.                   |  |                         |          |
| Desarrollar un plan para la creación del área de Talento Humano                                | Gerencia Administrativa Financiera             | OCT-2013                | DIC-2013 |

**Fuente:** Elaborado por los autores.



Para proyectar gráficamente el cronograma de implementación del Plan de Acciones 2013 - 2015, se utilizó el Software informático Gantt Project. Ver Figura 20.

**Figura 20. Ejecución del Plan de Acción.**



**Fuente:** Elaborado por los autores.

## 5.6. BALANCED SCORECARD

A continuación se muestra el tablero de comando Balanced Scorecard separado por perspectivas. Ver Cuadro 9.

**Cuadro 9. Tablero de Comando Balanced Scorecard.**

| Perspectiva | Estrategia  | Objetivo Estratégico  | Indicador                        | Métrica (forma de cálculo)   | Unidad de Medida   | Frecuencia   | Metas           | Plan de Acción  | Responsable                        |
|-------------|---|---|----------------------------------|--|--|--------------|-----------------|---|------------------------------------|
| FINANCIERA  | Aumentar la Utilidad Neta de la empresa en base a sus procesos de producción. | Medir la capacidad que tiene la empresa para incrementar su utilidad neta.  | Margen de Utilidad Neta          | $(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * 100$                                     | PORCENTAJE   | TRIMESTRAL   | Mayor al 5%     | Implementar un software contable para establecer los controles financieros. | Gerencia Administrativa Financiera |
|             |   |   | Variación de la Utilidad Neta    | $(\text{Utilidad Neta del Año Vigente} / \text{Utilidad Neta del Año Base}) * 100$ | PORCENTAJE   | ANUAL        | 5%              |   |                                    |
|             | Optimizar el uso de los recursos de la empresa.                               | Disminuir y controlar el uso excesivo de los recursos dentro de la empresa. | Reducción de Costos              | $(\text{Costos Reales} / \text{Costos Presupuestados}) * 100$                      | PORCENTAJE   | TRIMESTRAL   | Entre 85% y 95% |   |                                    |
|             |   |   | Mejorar la liquidez del negocio. | Índice de Liquidez   | $(\text{Activos Circulantes} - \text{Inventarios}) / \text{Pasivos Circulantes}$ | ADIMENSIONAL | TRIMESTRAL      |   |                                    |

| Perspectiva  | Estrategia  | Objetivo Estratégico                                      | Indicador  | Métrica (forma de cálculo)                                   | Unidad de Medida | Frecuencia | Metas  | Plan de Acción  | Responsable                         |
|--|---|---|--|--|------------------|------------|--|---|-------------------------------------|
| CLIENTES   | Entregar los productos al cliente lo más rápido posible.      | Disminuir los tiempos de entrega del producto al cliente. | Tasa de Cumplimiento de entregas a Tiempo                                    | $(\text{Entregas a Tiempo} / \text{Entregas Totales}) * 100$ | PORCENTAJE       | TRIMESTRAL | > 90%  | Tener inventario disponible para la elaboración inmediata de los productos requeridos. Acelerar los procesos de manufactura | Gerencia Administrativa Financiera  |
|  | Innovar constantemente la Cartera de Productos.               | Ser líder en producción de Racks en la Región Costa.      | Productos Nuevos   | Sumatoria de Productos Nuevos o con Modificaciones           | NÚMERO           | ANUAL      | Definir  | Desarrollar un plan para la creación del área de Diseño e Ingeniería.   | Gerencia Administrativa Financiera  |
|  |   |   |  |  |                  |            |  | Desarrollar mejoras para los productos existentes acorde a las nuevas necesidades del cliente.                              | Departamento de Diseño e Ingeniería |
| Brindar un servicio de calidad con calidez a los clientes. | Lograr una mayor satisfacción y fidelización de los clientes. | Índice de Satisfacción de Clientes                        | $(\text{Clientes Satisfechos} / \text{Total de Clientes Encuestados}) * 100$ | PORCENTAJE   | TRIMESTRAL       | > 85%      | Visitar a clientes periódicamente para conocer los resultados con los productos. | Gerencia de Ventas y Marketing  |                                     |

| Perspectiva       | Estrategia                           | Objetivo Estratégico  | Indicador        | Métrica (forma de cálculo)                                       | Unidad de Medida | Frecuencia | Metas       | Plan de Acción  | Responsable            |
|-------------------|--------------------------------------|---|------------------|--|------------------|------------|-------------|---|------------------------|
| PROCESOS INTERNOS | Optimizar los procesos de producción | Reducir tiempos de pintura de los productos.                        | Tiempo de Secado | Tiempo promedio de secado  | MINUTOS          | MENSUAL    | <30 minutos | Adquirir Sistema de secado y rieles de distribución automatizados   | Gerencia de Producción |
|                   |                                      | Mantener en óptimas condiciones las maquinarias para la producción. | Mantenimiento    | (# Mantenimientos Realizados/ # Mantenimientos Planificados)*100 | PORCENTAJE       | TRIMESTRAL | 100%        | Llevar un control de mantenimientos a efectuarse para la correcta operación de las maquinarias                  |                        |
|                   |                                      | Reducir los Activos Obsoletos.                                      | Depreciación     | (# Años Utilizados / Vida Útil Contable)*100                     | PORCENTAJE       | ANUAL      | >=100 %     | Cotizar los activos en el mercado nacional y/o internacional.<br>Negociar activos obsoletos por nuevos activos. |                        |

| Perspectiva                     | Estrategia   | Objetivo Estratégico                            | Indicador                              | Métrica (forma de cálculo)  | Unidad de Medida | Frecuencia | Metas       | Plan de Acción   | Responsable                 |
|---------------------------------|--|---|--|---|------------------|------------|-------------|--|-----------------------------|
| <b>APRENDIZAJE E INNOVACIÓN</b> | Obtener un personal altamente capacitado, motivado y comprometido con la organización. | Lograr un equipo de trabajadores calificados.   | Capacitación a empleados               | $(\text{Capacitaciones realizadas} / \text{capacitaciones planificadas}) * 100$         | PORCENTAJE       | SEMESTRAL  | $\geq 90\%$ | Crear un plan de capacitaciones acorde a los requerimientos de la empresa.   | Gerencia de Talento Humano. |
|                                 |  |   | Asistencia de Empleados a Capacitación | $(\# \text{ de Personas Asistentes} / \text{Total de Empleados}) * 100$                 | PORCENTAJE       | SEMESTRAL  | $\geq 95\%$ |  |                             |
|                                 |  | Mejorar el clima laboral.                       | Clima laboral                          | $(\text{Trabajadores satisfechos en el trabajo} / \text{Total de empleados}) * 100$     | PORCENTAJE       | ANUAL      | $\geq 80\%$ | Ejecutar un plan de incentivos para el mejor empleado del mes de la Empresa. |                             |
|                                 |  | Mejorar los procesos de selección del personal. | Rotación del Personal                  | $((\text{Admisiones} + \text{Desvinculaciones}) / 2) / \text{Promedio de Trabajadores}$ | PORCENTAJE       | ANUAL      | $< 5\%$     | Desarrollar un plan para la creación del área de Talento Humano              |                             |

Fuente: Elaborado por los autores.

## **5.7. ESTIMACIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA**

- **Pérdida de personal clave.**

Causas: Una mejor oferta laboral, clima laboral desfavorable, falta de incentivos económicos.

Consecuencias: Desestabilidad del equipo de trabajo, retrasos en la producción, sobrecarga en las responsabilidades de los trabajadores.

- **Inexperiencia con la tecnología.**

Causa: Falta de capacitación, cambios drásticos a equipos sofisticados, resistencia a la utilización de equipos con tecnología.

Consecuencias: Mantendrán activos obsoletos, no habrá una optimización en los procesos de producción, pérdida de competitividad en el mercado por tiempos de entrega de productos.

- **Reducción del plazo para pago a proveedores.**

Causas: Impuntualidad en pagos a proveedores, pérdida del poder de negociación.

Consecuencias: Ausencia de financiación con créditos de proveedores, Suspensión del suministro por parte de los proveedores, desprestigio de la organización.

- **Crisis económica.**

Causas: Cambio de moneda en el país, cambio de presidente.

Consecuencia: Pocas facilidades para obtener financiamiento, Tasas de interés elevadas, Disminución total o parcial de la demanda, Quiebra de la empresa.

- **Daño de las maquinarias.**

Causas: Incumplimiento de los mantenimientos correspondientes, Uso inapropiado de la maquinaria, Fallas de fábrica de las maquinarias, falta de capacitación al personal que usa las maquinarias.

Consecuencias: Retrasos en la producción, paralización total o parcial de la producción, incremento de Productos inconformes, reembolsos para la adquisición de una nueva maquinaria.

- **Variación significativa en el precio del acero.**

Causas: Demanda excesiva de grandes industrias, migración de los proveedores a otros sectores. Desde el aspecto positivo, se observa que una de las causas es cuando existe un incremento significativo en el número de proveedores, por lo que si la oferta incrementa, el precio disminuye.

Consecuencias: Altos costos de adquisición del acero, disminución en las ventas.

- **Accidentes laborales de los empleados.**

Causas: No disponer del equipo de protección necesario, los trabajadores no usan el equipo de protección apropiado, falta de señalética en las instalaciones de la organización.

Consecuencias: Mayor índice de accidentes laborales, Desembolsos para cubrir gastos de accidentes, retraso en procesos de producción desprestigio de la empresa.

- **Oposición a la implementación del Balanced Scorecard.**

Causas: Resistencia al cambio.

Consecuencias: No pueden cumplir con su visión, no tendrán una correcta planificación, en el largo plazo la tendencia de las ventas es decreciente.

- **Presencia de nuevos competidores.**

Causas: Falta de innovación en productos, perder ventaja competitiva ante sus proveedores,

Consecuencias: Puede perder poder de negociación con los proveedores, Disminución en las ventas.



### 5.7.1. CUANTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

Con los riesgos definidos para la empresa, se procede a hacer una cuantificación en base a la estimación de dos variables: Probabilidad e Impacto. Bajo los criterios de Expertos, se estima la Probabilidad de Ocurrencia (Eje X) y el Impacto que genera a la Empresa (Eje Y). La probabilidad oscila de cero a uno (0 – 1), mientras que el Impacto se mide en porcentaje de cero a cien (0% a 100%). Los resultados obtenidos del análisis pueden ser positivos o negativos para la Organización. Ver Cuadro 10.

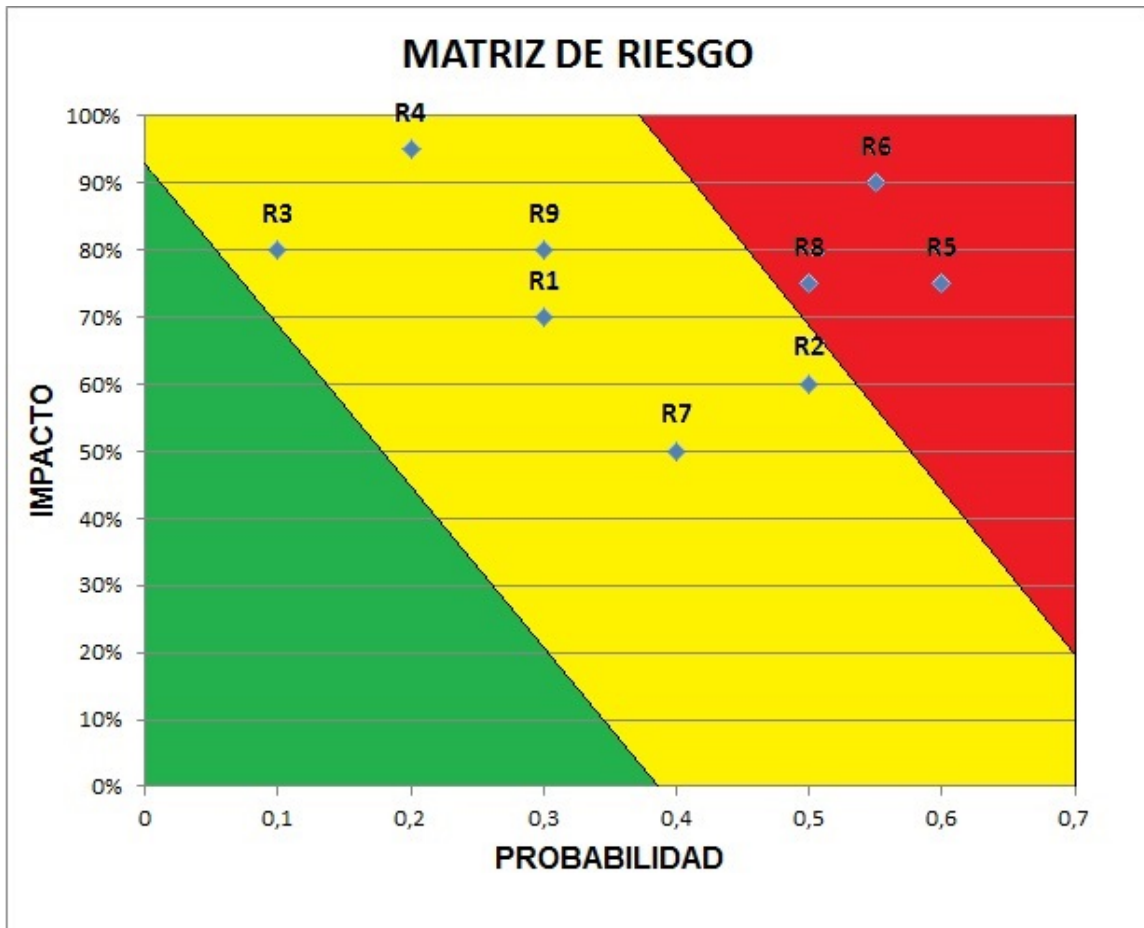
**Cuadro 10. Cuantificación de los Riesgos.**

| N° | RIESGO  | PROBABILIDAD | IMPACTO |
|----|---|--------------|---------|
| R1 | Pérdida de Personal Clave                             | 0,3          | 70%     |
| R2 | Inexperiencia con la Tecnología                       | 0,5          | 60%     |
| R3 | Reducción del plazo para pago a Proveedores           | 0,1          | 80%     |
| R4 | Crisis económica.                                     | 0,2          | 95%     |
| R5 | Daño de la maquinaria.                                | 0,6          | 75%     |
| R6 | Variación significativa en el precio del acero.       | 0,55         | 90%     |
| R7 | Accidentes laborales de los empleados.                | 0,4          | 50%     |
| R8 | Oposición a la implementación del Balanced Scorecard. | 0,5          | 75%     |
| R9 | Presencia de nuevos competidores.                     | 0,3          | 80%     |

**Fuente:** Elaborado por los autores.

## 5.7.2. MATRIZ DE RIESGO

Figura 21. MATRIZ DE RIESGO



Fuente: Elaborado por los autores.

### **5.7.3. PLAN DE CONTINGENCIA**

**Riesgo 1:** Pérdida de personal clave.

- Mantener el personal motivado.
- Lograr un ambiente laboral agradable.
- Capacitación constante.
- Incentivar económicamente a los trabajadores más productivos.

**Riesgo 2:** Inexperiencia con la tecnología.

- Capacitación permanente para manejo de los equipos.
- Implementar oportunamente equipos con tecnología.

**Riesgo 3:** Reducción del plazo para pago a proveedores.

- Pagos puntuales a proveedores.
- Incrementar paulatinamente el poder de negociación con los proveedores.

**Riesgo 4:** Crisis económica.

- Tener reservas económicas para la etapa de recesión.

**Riesgo 5:** Daño en las maquinarias.

- Realizar mantenimientos oportunos.
- Proveer dinero para adquirir nueva maquinaria.
- Capacitar al personal para que realicen el uso correcto de las maquinarias.

**Riesgo 6:** Variación significativa en el precio del acero.

- En el caso de que el precio suba: Con anticipación provisionarse de materia prima.
- En el caso de que disminuya el precio: Debe aprovechar la oferta del acero, adquirir provisiones óptimas. Tener en cuenta que mantener un exceso de inventario incurre en costo adicionales para su conservación.

**Riesgo 7:** Accidentes laborales de los empleados.

- Adquisición de todos los equipos de seguridad para los trabajadores.
- Verificar el cumplimiento del uso del equipo de protección.
- Implementar Norma OSHAS 18001:2008

**Riesgo 8:** Oposición a la implementación del Balanced Scorecard.

- Explicar claramente la propuesta de implementación y el impacto económico positivo que generara el Balanced Scorecard a la empresa en el largo plazo.

**Riesgo 9:** Presencia de nuevos competidores.

- Innovación de productos acorde a las nuevas necesidades de los consumidores.
- Crear nuevas líneas de productos.
- Mantener una ventaja competitiva frente a los competidores.

## CAPÍTULO 6

### VALORACIÓN DEL IMPACTO DEL BSC EN H&H

En este capítulo se desea cuantificar el potencial que tiene la empresa para generar flujo, y realizar una medición del impacto que puede generar a futuro el Balanced Scorecard en la organización, para establecer una comparación entre ambas situaciones.

#### 6.1. ANÁLISIS SIN BALANCED SCORECARD

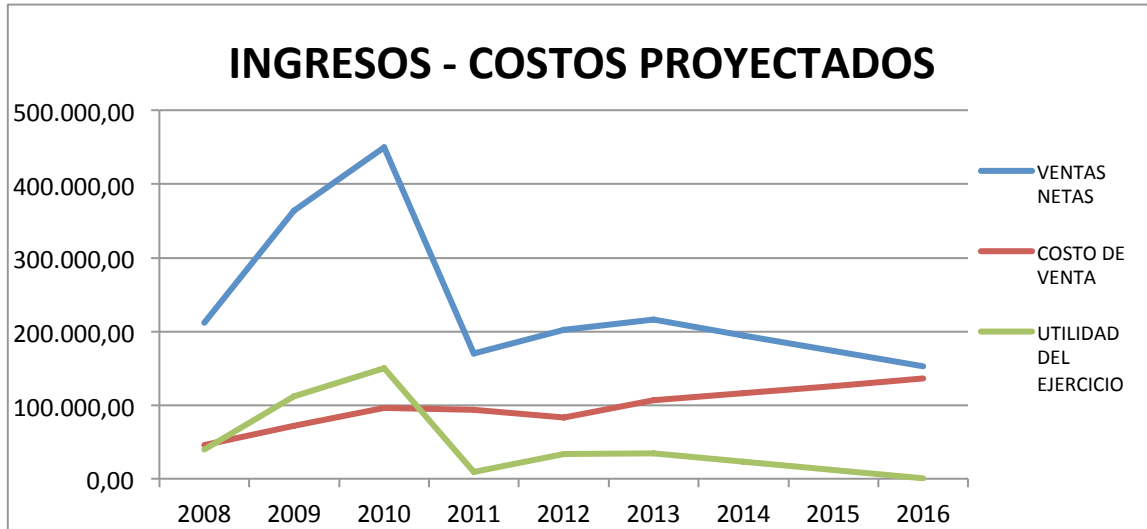
Basado en los datos históricos de los estados financieros de la empresa, se realizó una proyección de las ventas, costos y utilidad en los próximos cuatro años. En el cuadro 11. se muestran los valores obtenidos anualmente:

**Cuadro 11. DATOS HISTÓRICOS H&H.**

| AÑO  | VENTAS NETAS  | COSTO DE VENTA | UTILIDAD DEL EJERCICIO |
|------|---------------|----------------|------------------------|
| 2008 | \$ 211.465,00 | \$ 45.400,00   | \$ 39.865,83           |
| 2009 | \$ 363.850,00 | \$ 71.800,00   | \$ 111.631,90          |
| 2010 | \$ 449.997,00 | \$ 96.040,00   | \$ 150.436,61          |
| 2011 | \$ 170.330,00 | \$ 93.410,00   | \$ 9.239,33            |
| 2012 | \$ 202.229,00 | \$ 82.802,00   | \$ 33.766,18           |
| 2013 | \$ 215.976,60 | \$ 106.814,60  | \$ 34.610,41           |
| 2014 | \$ 194.777,40 | \$ 116.456,00  | \$ 23.151,22           |
| 2015 | \$ 173.578,20 | \$ 126.097,40  | \$ 11.692,04           |
| 2016 | \$ 152.379,00 | \$ 135.738,80  | \$ 232,85              |

**Fuente:** Empresa H&H.

**Figura 22. INGRESOS VS COSTOS PROYECTADOS**



**Fuente:** Empresa H&H.

A partir del año 2008 la empresa muestra un incremento significativo en sus ventas, y esto se debe al aumento del precio del acero en el mundo, luego de esto la empresa entro en una etapa de recesión, donde su utilidad fue sumamente baja, a partir del 2011 empieza un periodo de recuperación hasta el 2012, 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 del 2014 tienden a decrecer.

## 6.2. ANÁLISIS CON BALANCED SCORECARD

Como resultado de la implementación del Balanced Scorecard se estiman cambios significativos en las ventas, costo de venta, y utilidades de la empresa.

En base a la consulta a expertos se determinó el siguiente crecimiento para las Ventas. Ver cuadro 12.

**Cuadro 12. Porcentaje de Crecimiento en Ventas.**

| AÑO  | CRECIMIENTO |
|------|-------------|
| 2014 | 3%          |
| 2015 | 5%          |
| 2016 | 5%          |
| 2017 | 10%         |
| 2018 | 10%         |

**Fuente:** Elaborado por los autores.

Con los porcentajes de crecimiento mencionados anteriormente, se obtuvo el siguiente pronóstico de ventas en dólares (ver Cuadro 6.2.1)

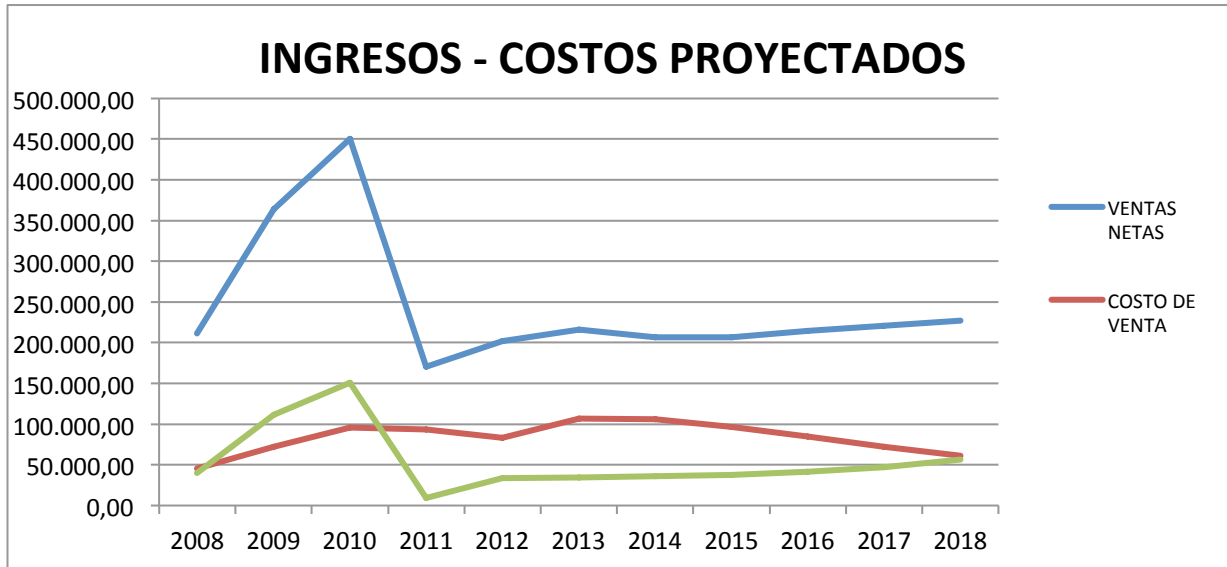


**Cuadro 13. Pronostico de Ventas 2008-2018.**

| AÑO  | VENTAS NETAS  | COSTO DE VENTA | UTILIDAD DEL EJERCICIO |
|------|---------------|----------------|------------------------|
| 2008 | \$ 211.465,00 | \$ 45.400,00   | \$ 39.865,83           |
| 2009 | \$ 363.850,00 | \$ 71.800,00   | \$ 111.631,90          |
| 2010 | \$ 449.997,00 | \$ 96.040,00   | \$ 150.436,61          |
| 2011 | \$ 170.330,00 | \$ 93.410,00   | \$ 9.239,33            |
| 2012 | \$ 202.229,00 | \$ 82.802,00   | \$ 33.766,18           |
| 2013 | \$ 215.976,60 | \$ 106.814,60  | \$ 34.610,41           |
| 2014 | \$ 222.455,90 | \$ 101.473,87  | \$ 35.648,72           |
| 2015 | \$ 233.578,69 | \$ 96.400,18   | \$ 37.431,16           |
| 2016 | \$ 245.257,63 | \$ 91.580,17   | \$ 41.174,27           |
| 2017 | \$ 269.783,39 | \$ 87.001,16   | \$ 47.350,42           |
| 2018 | \$ 296.761,73 | \$ 82.651,10   | \$ 56.820,50           |

Fuente: Elaborado por los autores.

**Figura 23 Ingresos Vs Costos Proyectados.**



Fuente: Elaborado por los autores.

Tomando en cuenta los datos históricos y el análisis realizado en el punto anterior podemos mencionar que con la aplicación del Balanced Scorecard mediante el juicio de expertos en el tema podemos proyectar las ventas para los cinco años siguientes de la empresa, van en aumento, en un porcentaje entre el año 2014 y 2015 es del 1% y así mismo la reducción de los costos de venta se los considera entre el 1% al 3% debido a que se busca implementar mejoras en las maquinas que se usan en la empresa, específicamente con un horno y troqueladora, que acortaría el tiempo en los procesos de producción de Racks, así mismo las mejoras en general para la proyección del año 2016, se busca el incremento en las ventas del 5% y así mismo el aumento en la utilidad, a la par con el resto de años 2017 y 2018 donde se estima un crecimiento de hasta el 10% para las ventas de la empresa y una utilidad del mismo valor, todo esto debido a la implantación total del Balanced Scorecard conjuntamente con sus indicadores y revisión continua de estos para llegar a cumplir con la estrategia propuesta para la empresa en los próximos cinco años.

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **7.1. CONCLUSIONES**

1. El diagnóstico realizado a la empresa nos muestra la realidad que está pasando actualmente y como se está preparando para las situaciones del día a día, donde podemos decir que están pasando por una situación muy delicada a la hora de tomar correctivos puede llegar a ser muy tarde.
2. Teniendo en cuenta su baja participación en el mercado y así mismo la falta de un servicio al cliente de calidad con calidez que marque la diferencia ante sus competidores directos ayuda a poder dar un criterio con bases del porque una rentabilidad baja y que deben mejorar al corto plazo.
3. Se concluye que se alcanzaron los objetivos propuestos para este proyecto de tesis los cuales son la creación de un plan estratégico aquel que le daría una ventaja a diferencia de otras empresa que no conocen del tema, un diseño del Balanced Scorecard el cual les permitirá tener el control de todo aquello que se pueda medir en la empresa y la estimación financiera del implementar el Balanced Scorecard en la empresa que tan alto seria el beneficio en los próximos cinco años.

4. El reestructurar la misión, visión y valores de la empresa es la parte medular de un profundo cambio para la empresa, el mejorar el tiempo del proceso de pintado podemos mejorar la línea de procesos y así mismo la capacitación continua propuesta como una de las iniciativas a implementarse no tan solo posicionarían un escalón más alto a la empresa a la vez la ayudaría a lograr metas reales siendo realistas.
5. El éxito se medirá también por la creación del Departamento o Área de Talento Humano y a la vez un Departamento de Diseño e Ingeniería el cual tendrá su grado de importancia a la hora de tomar decisiones que afecten de forma directa o indirecta a los trabajadores de la empresa, la ausencia de este departamento hace más visible la falta de organización y de responsabilidad donde se asignaban a un mismo jefe de área realizar funciones por fuera de su objetivo principal y más de las tareas que ya tenían asignadas, por eso el querer alcanzar un proceso interno claro y enfocado a desarrollar un propuesta de valor para el cliente tanto interno como externo hará que finalmente guie a la empresa al éxito que todos quieren lograr.
6. El haber desarrollado un Balanced Scorecard en esta tesis es con el fin de conseguir lo anteriormente mencionado donde

permitirá controlar cada gestión desde cada una de las perspectivas que los conforman las perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje e innovación donde la PYME debe monitorear permanentemente el Balanced Scorecard e ir corrigiendo en la marcha aquellos resultados que no estén cerca de los objetivos propuestos en el plan estratégico.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a la organización realizar planes estratégicos consecutivos que vayan alineados con la estrategia empresarial para poder mantener un continuo crecimiento y desarrollo integral.
2. Se hace énfasis en la implementación del Balanced Scorecard diseñado en la presente tesis, lo cual generará un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa cumpliendo cada uno de los objetivos establecidos, y a su vez se va incentivando una cultura de aprendizaje en la organización.
3. Se recomienda evaluar y diseñar un plan de Responsabilidad Social Empresarial, para medir el impacto que causa la empresa hacia los grupos de interés, es decir; las personas que se afectan directa o indirectamente de la empresa, como son: los empleados, los proveedores, los clientes, entes reguladores, personas que vivan en los alrededores de las instalaciones.
4. Se recomienda realizar la implementación de normas de calidad, y normas de seguridad y salud ocupacional, para transmitir credibilidad hacia nuestros clientes internos y externos.

## REFERENCIAS

Amaya, Jairo. (2005). *Gerencia: Planeación & Estratégica*. Editorial: Universidad Santo Tomas. Bogotá.

Cuerba, Raúl. (2006). *Gestión Quattro*. Management Consultans S.L.U.: <http://www.gestionquattro.com/consultoria-empresas-definicion-sistema-control-gestion/3-17-20-17.html>

Definición. De. (2006). *Definición. De*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de Definición. De: <http://definicion.de/indicador-de-gestion/>

Draft, Richard. (2004). *Administración*. Editorial: Thomson Cengage Learning. Nashville.

Fred, David. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Editorial: Pearson Educación. México D.F.

Gido, Jack. (2008). *Administración exitosa de proyectos*. Editorial: Latinoamérica Cengage. México D.F.

Kaplan, Robert & Norton, David. (2002). *"The Balanced Scorecard"*. Editorial: Gestión 2000. Barcelona.

Kaplan, Robert & Norton, David. (2004). *Mapas Estratégicos*. Editorial: Gestión 2000. Barcelona.

López, Víctor. (2008). *Gestión eficaz de los procesos productivos*.

Editorial: Wolters Kluwer. Madrid.

MATRIZ FODA. (2011). *Matriz Foda*. Recuperado el 28 de julio de 2013, de Matriz FODA: <http://www.matrizfoda.com/home.html>

Planeación Estratégica Blog. (2006). *Planeación Estratégica*.

Recuperado el 11 de Septiembre de 2013, de Planeación Estratégica: <http://planeacionestrategica.blogspot.es/>

Scribd. (2006). *Scribd*. Recuperado el 28 de Julio de 2013, de

Scribd: <http://www.scribd.com/doc/16683320/Definicion-de-Valores>

Superintendencia de Compañías (2006). *Planeación Estratégica*.

Publicación: Superintendencia de Compañías. Quito.



# ANEXOS

## ÍNDICE DE ANEXOS

|               | <b>PÁG.</b> |
|---------------|-------------|
| ANEXO 1.....  | 106         |
| ANEXO 2.....  | 108         |
| ANEXO 3.....  | 110         |
| ANEXO 4.....  | 112         |
| ANEXO 5.....  | 114         |
| ANEXO 6.....  | 116         |
| ANEXO 7.....  | 118         |
| ANEXO 8.....  | 120         |
| ANEXO 9.....  | 122         |
| ANEXO 10..... | 124         |
| ANEXO 11..... | 126         |
| ANEXO 12..... | 128         |
| ANEXO 13..... | 130         |
| ANEXO 14..... | 132         |

**ANEXO 1****H&H****ESTADO DE RESULTADOS****Del 1 al 31 de Diciembre de 2008****INGRESOS**

|                          |          |                  |
|--------------------------|----------|------------------|
| Ventas Brutas            |          | 225,860.00       |
| (-) Descuento en Ventas  | 8,750.00 |                  |
| (-) Devolución en Ventas | 5,645.00 | <u>14,395.00</u> |

**VENTAS NETAS**

211,465.00

|                                  |            |                   |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| Mercancías, Inventario Inicial   | 130,000.00 |                   |
| Compras Brutas                   | 118,000.00 |                   |
| Transporte por Compras           | 13,000.00  |                   |
| (-) Descuento en Compras         | 11,800.00  |                   |
| (-) Devolución en Compras        | 8,000.00   |                   |
| (=) COMPRAS NETAS                |            | <u>111,200.00</u> |
| Total Disponible para Venta      | 241,200.00 |                   |
| (-) Mercadería, Inventario Final | 195,800.00 |                   |

**COSTO DE VENTA**45,400.00**GANANCIA BRUTA EN VENTAS**

166,065.00

**GASTOS OPERATIVOS**

|                         |           |  |
|-------------------------|-----------|--|
| Publicidad              | 2,500.00  |  |
| Comisión en Ventas      | 8,800.00  |  |
| Sueldos y Salarios      | 19,500.00 |  |
| Arriendo                | 3,600.00  |  |
| Teléfono, Fax, Internet | 1,200.00  |  |
| Luz y Agua              | 700.00    |  |
| Transporte              | 400.00    |  |
| Seguro                  | 650.00    |  |
| Depreciaciones          | 18,162.50 |  |

**TOTAL GASTOS OPERATIVOS**55,512.50**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| Sueldos y Salarios                   | 25,464.00 |
| Materiales de Oficina                | 4,050.00  |
| Décimo Cuarto Sueldo                 | 2,871.00  |
| Aportes al Seguro Social Ecuatoriano | 5,463.12  |
| Décimo Tercer Sueldo                 | 3,800.00  |
| Vacaciones                           | 1,873.50  |

|   |          |                   |
|---|----------|-------------------|
| Depreciación                                    | 3,822.50 |                   |
| Útiles de Aseo & Limpieza                       | 0.00     |                   |
| Seguros y Reaseguros                            | 0.00     |                   |
| Fondos de Reserva (2008-2009)                   | 0.00     |                   |
| Interés & Mora Patronal IESS                    | 0.00     |                   |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>             |          | <u>47,344.12</u>  |
| <b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>                  |          |                   |
| Impuestos Prediales                             | 345.25   |                   |
| Patente Municipal                               | 85.00    |                   |
| Cámara de Comercio                              | 120.00   |                   |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>         |          | <u>550.25</u>     |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                       |          |                   |
| Otros Cargos Bancarios                          | 123.50   |                   |
| Servicios Bancario                              | 0.00     |                   |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>                 |          | <u>123.50</u>     |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             |          | <u>103,530.37</u> |
| Utilidad Antes de la Participación Trabajadores |          | 62,534.63         |
| (-) 15% Participación Empleados y Trabajadores  |          | <u>9,380.19</u>   |
| (=) Utilidad Antes del Impuesto a la Renta      |          | 53,154.44         |
| (-) 25% Impuesto a la Renta                     |          | <u>13,288.61</u>  |
| <b>(=) Utilidad Liquida del Periodo</b>         |          | <b>39,865.83</b>  |

**ANEXO 2****H&H****ESTADO DE RESULTADOS****Del 1 al 31 de Diciembre de 2009****INGRESOS**

|                          |           |                  |
|--------------------------|-----------|------------------|
| Ventas Brutas            |           | 380,590.00       |
| (-) Descuento en Ventas  | 0.00      |                  |
| (-) Devolución en Ventas | 16,740.00 | <u>16,740.00</u> |

**VENTAS NETAS**

363,850.00

|                                  |            |                   |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| Mercancías, Inventario Inicial   | 195,800.00 |                   |
| Compras Brutas                   | 118,400.00 |                   |
| Transporte por Compras           | 16,100.00  |                   |
| (-) Descuento en Compras         | 13,400.00  |                   |
| (-) Devolución en Compras        | 0.00       |                   |
| (=) COMPRAS NETAS                |            | <u>121,100.00</u> |
| Total Disponible para Venta      | 316,900.00 |                   |
| (-) Mercadería, Inventario Final | 245,100.00 |                   |

**COSTO DE VENTA**71,800.00**GANANCIA BRUTA EN VENTAS**

292,050.00

**GASTOS OPERATIVOS**

|                         |           |  |
|-------------------------|-----------|--|
| Publicidad              | 1,050.00  |  |
| Comisión en Ventas      | 5,500.00  |  |
| Sueldos y Salarios      | 23,100.00 |  |
| Arriendo                | 3,600.00  |  |
| Teléfono, Fax, Internet | 1,040.00  |  |
| Luz y Agua              | 1,210.00  |  |
| Transporte              | 480.00    |  |
| Seguro                  | 890.00    |  |
| Depreciaciones          | 18,162.50 |  |

**TOTAL GASTOS OPERATIVOS**55,032.50**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| Sueldos y Salarios                   | 24,480.00 |
| Materiales de Oficina                | 3,089.00  |
| Décimo Cuarto Sueldo                 | 2,860.00  |
| Aportes al Seguro Social Ecuatoriano | 5,780.97  |
| Décimo Tercer Sueldo                 | 3,965.00  |
| Vacaciones                           | 1,982.50  |

|   |           |                          |
|---|-----------|--------------------------|
| Depreciación                                    | 3,822.50  |                          |
| Útiles de Aseo & Limpieza                       | 1,800.00  |                          |
| Seguros y Reaseguros                            | 13,059.97 |                          |
| Fondos de Reserva                               | 0.00      |                          |
| Interés & Mora Patronal IESS                    | 0.00      |                          |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>             |           | <u>60,839.94</u>         |
| <b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>                  |           |                          |
| Impuestos Prediales                             | 328.70    |                          |
| Patente Municipal                               | 125.00    |                          |
| Cámara de Comercio                              | 180.00    |                          |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>         |           | <u>633.70</u>            |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                       |           |                          |
| Otros Cargos Bancarios                          | 135.00    |                          |
| Servicios Bancarios                             | 300.00    |                          |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>                 |           | <u>435.00</u>            |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             |           | <u>116,941.14</u>        |
| Utilidad Antes de la Participación Trabajadores |           | 175,108.86               |
| (-) 15% Participación Empleados y Trabajadores  |           | <u>26,266.33</u>         |
| (=) Utilidad Antes del Impuesto a la Renta      |           | 148,842.53               |
| (-) 25% Impuesto a la Renta                     |           | <u>37,210.63</u>         |
| <b>(=) Utilidad Liquida del Periodo</b>         |           | <b><u>111,631.90</u></b> |

### ANEXO 3

#### H &H ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 al 31 de Diciembre de 2010

#### INGRESOS

|                          |          |                   |
|--------------------------|----------|-------------------|
| Ventas Brutas            |          | 453,560.00        |
| (-) Descuento en Ventas  | 2,100.00 |                   |
| (-) Devolución en Ventas | 1,463.00 | 3,563.00          |
| <b>VENTAS NETAS</b>      |          | <b>449,997.00</b> |

|                                  |            |                   |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| Mercancías, Inventario Inicial   | 245,100.00 |                   |
| Compras Brutas                   | 93,700.00  |                   |
| Transporte por Compras           | 9,370.00   |                   |
| (-) Descuento en Compras         | 8,320.00   |                   |
| (-) Devolución en Compras        | 4,130.00   |                   |
| (=) COMPRAS NETAS                |            | 90,620.00         |
| Total Disponible para Venta      | 335,720.00 |                   |
| (-) Mercadería, Inventario Final | 145,980.00 |                   |
| <b>COSTO DE VENTA</b>            |            | <b>189,740.00</b> |
| <b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>  |            | <b>260,257.00</b> |

#### GASTOS OPERATIVOS

|                                |           |                  |
|--------------------------------|-----------|------------------|
| Publicidad                     | 870.00    |                  |
| Comisión en Ventas             | 2,900.00  |                  |
| Sueldos y Salarios             | 21,948.00 |                  |
| Arriendo                       | 2,350.00  |                  |
| Teléfono, Fax, Internet        | 1,320.00  |                  |
| Luz y Agua                     | 1,320.00  |                  |
| Transporte                     | 8,547.32  |                  |
| Seguro                         | 2,666.68  |                  |
| Depreciaciones                 | 18,162.50 |                  |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b> |           | <b>60,084.50</b> |

#### GASTOS ADMINISTRATIVOS

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| Sueldos y Salarios                   | 25,638.00 |
| Materiales de Oficina                | 1,797.55  |
| Décimo Cuarto Sueldo                 | 3,509.00  |
| Aportes al Seguro Social Ecuatoriano | 3,115.02  |
| Décimo Tercer Sueldo                 | 3,965.50  |
| Vacaciones                           | 1,982.75  |

|   |          |                   |
|---|----------|-------------------|
| Útiles de Aseo & Limpieza                       | 2,758.18 |                   |
| Seguros y Reaseguros                            | 0.00     |                   |
| Fondos de Reserva                               | 9,848.50 |                   |
| Interés & Mora Patronal IESS                    | 390.00   |                   |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>             |          | <u>56,827.00</u>  |
| <b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>                  |          |                   |
| Impuestos Prediales                             | 469.00   |                   |
| Patente Municipal                               | 142.00   |                   |
| Cámara de Comercio                              | 180.00   |                   |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>         |          | <u>791.00</u>     |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                       |          |                   |
| Otros Cargos Bancarios                          | 0.00     |                   |
| Servicios Bancarios                             | 275.50   |                   |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>                 |          | <u>275.50</u>     |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             |          | <u>117,978.00</u> |
| Utilidad Antes de la Participación Trabajadores |          | 142,279.00        |
| (-) 15% Participación Empleados y Trabajadores  |          | <u>21,341.85</u>  |
| (=) Utilidad Antes del Impuesto a la Renta      |          | 120,937.15        |
| (-) 25% Impuesto a la Renta                     |          | <u>30,234.29</u>  |
| <b>(=) Utilidad Liquida del Periodo</b>         |          | <b>90,702.86</b>  |



## ANEXO 4

### H&H

#### ESTADO DE RESULTADOS

Del 1 al 31 de Diciembre de 2011

#### INGRESOS

|                          |           |                  |
|--------------------------|-----------|------------------|
| Ventas Brutas            |           | 180,560.00       |
| (-) Descuento en Ventas  | 0.00      |                  |
| (-) Devolución en Ventas | 10,230.00 | <u>10,230.00</u> |

#### VENTAS NETAS

170,330.00

|                                  |            |                  |
|----------------------------------|------------|------------------|
| Mercancías, Inventario Inicial   | 145,980.00 |                  |
| Compras Brutas                   | 42,700.00  |                  |
| Transporte por Compras           | 3,290.00   |                  |
| (-) Descuento en Compras         | 4,590.00   |                  |
| (-) Devolución en Compras        | 8,580.00   |                  |
| (=) COMPRAS NETAS                |            | <u>32,820.00</u> |
| Total Disponible para Venta      | 178,800.00 |                  |
| (-) Mercadería, Inventario Final | 85,390.00  |                  |

#### COSTO DE VENTA

93,410.00

#### GANANCIA BRUTA EN VENTAS

76,920.00

#### GASTOS OPERATIVOS

|                         |           |  |
|-------------------------|-----------|--|
| Publicidad              | 0.00      |  |
| Comisión en Ventas      | 620.00    |  |
| Sueldos y Salarios      | 12,132.00 |  |
| Arriendo                | 0.00      |  |
| Teléfono, Fax, Internet | 0.00      |  |
| Luz y Agua              | 1,687.50  |  |
| Transporte              | 2,750.00  |  |
| Seguro                  | 1,474.04  |  |
| Depreciaciones          | 16,225.00 |  |

#### TOTAL GASTOS OPERATIVOS

34,888.54

#### GASTOS ADMINISTRATIVOS

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| Sueldos y Salarios                   | 14,190.00 |
| Materiales de Oficina                | 0.00      |
| Décimo Cuarto Sueldo                 | 1,908.00  |
| Aportes al Seguro Social Ecuatoriano | 1,742.05  |
| Décimo Tercer Sueldo                 | 2,193.50  |
| Vacaciones                           | 1,780.10  |

|   |          |                  |
|---|----------|------------------|
| Depreciación                                    | 1,760.00 |                  |
| Útiles de Aseo & Limpieza                       | 1,062.50 |                  |
| Seguros y Reaseguros                            | 0.00     |                  |
| Fondos de Reserva                               | 2,193.50 |                  |
| Interés & Mora Patronal IESS                    | 0.00     |                  |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>             |          | <u>26,829.65</u> |
| <b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>                  |          |                  |
| Impuestos Prediales                             | 362.00   |                  |
| Patente Municipal                               | 125.00   |                  |
| Cámara de Comercio                              | 120.00   |                  |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>         |          | <u>607.00</u>    |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                       |          |                  |
| Otros Cargos Bancarios                          | 0.00     |                  |
| Servicios Bancarios                             | 101.75   |                  |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>                 |          | <u>101.75</u>    |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             |          | <u>62,426.94</u> |
| Utilidad Antes de la Participación Trabajadores |          | 14,493.06        |
| (-) 15% Participación Empleados y Trabajadores  |          | <u>2,173.96</u>  |
| (=) Utilidad Antes del Impuesto a la Renta      |          | 12,319.10        |
| (-) 25% Impuesto a la Renta                     |          | <u>3,079.78</u>  |
| <b>(=) Utilidad Liquida del Periodo</b>         |          | <b>9,239.33</b>  |

**ANEXO 5****H&H****ESTADO DE RESULTADOS****Del 1 al 31 de Diciembre de 2012****INGRESOS**

|                          |          |                 |
|--------------------------|----------|-----------------|
| Ventas Brutas            |          | 204,574.00      |
| (-) Descuento en Ventas  | 2,345.00 |                 |
| (-) Devolución en Ventas | 0.00     | <u>2,345.00</u> |

**VENTAS NETAS**202,229.00

|                                  |            |                  |
|----------------------------------|------------|------------------|
| Mercancías, Inventario Inicial   | 145,980.00 |                  |
| Compras Brutas                   | 52,310.00  |                  |
| Transporte por Compras           | 5,231.00   |                  |
| (-) Descuento en Compras         | 0.00       |                  |
| (-) Devolución en Compras        | 5,340.00   |                  |
| (=) COMPRAS NETAS                |            | <u>52,201.00</u> |
| Total Disponible para Venta      | 198,181.00 |                  |
| (-) Mercadería, Inventario Final | 115,379.00 |                  |

**COSTO DE VENTA**82,802.00**GANANCIA BRUTA EN VENTAS**119,427.00**GASTOS OPERATIVOS**

|                         |           |  |
|-------------------------|-----------|--|
| Publicidad              | 925.00    |  |
| Comisión en Ventas      | 2,500.00  |  |
| Sueldos y Salarios      | 12,132.00 |  |
| Arriendo                | 0.00      |  |
| Teléfono, Fax, Internet | 500.00    |  |
| Luz y Agua              | 1,080.00  |  |
| Transporte              | 3,200.00  |  |
| Seguro                  | 2,485.04  |  |
| Depreciaciones          | 16,100.00 |  |

**TOTAL GASTOS OPERATIVOS**38,922.04**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| Sueldos y Salarios                   | 14,190.00 |
| Materiales de Oficina                | 0.00      |
| Décimo Cuarto Sueldo                 | 1,908.00  |
| Aportes al Seguro Social Ecuatoriano | 1,742.05  |
| Décimo Tercer Sueldo                 | 2,193.50  |
| Vacaciones                           | 1,780.10  |

|   |          |                  |
|---|----------|------------------|
| Depreciación                                    | 1,760.00 |                  |
| Útiles de Aseo & Limpieza                       | 1,062.50 |                  |
| Seguros y Reaseguros                            | 0.00     |                  |
| Fondos de Reserva                               | 2,193.50 |                  |
| Interés & Mora Patronal IESS                    |          |                  |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>             |          | <u>26,829.65</u> |
| <b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>                  |          |                  |
| Impuestos Prediales                             | 362.00   |                  |
| Patente Municipal                               | 125.00   |                  |
| Cámara de Comercio                              | 120.00   |                  |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>         |          | <u>607.00</u>    |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                       |          |                  |
| Otros Cargos Bancarios                          | 0.00     |                  |
| Servicios Bancarios                             | 101.75   |                  |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>                 |          | <u>101.75</u>    |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             |          | <u>66,460.44</u> |
| Utilidad Antes de la Participación Trabajadores |          | 52,966.56        |
| (-) 15% Participación Empleados y Trabajadores  |          | <u>7,944.98</u>  |
| (=) Utilidad Antes del Impuesto a la Renta      |          | 45,021.58        |
| (-) 25% Impuesto a la Renta                     |          | <u>11,255.39</u> |
| <b>(=) Utilidad Liquida del Periodo</b>         |          | <b>33,766.18</b> |

**ANEXO 6****H&H****ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA****Del 1 al 31 de Diciembre de 2008****ACTIVOS****ACTIVOS CORRIENTES**

|                                 |  |                   |
|---------------------------------|--|-------------------|
| Caja                            |  | 1,500.00          |
| Caja Chica                      |  | 300.00            |
| Banco                           |  | 5,900.00          |
| Cuentas por Cobrar              |  | 42,350.00         |
| Documentos por Cobrar           |  | 28,970.00         |
| Inventario & Mercadería         |  | 195,800.00        |
| IVA en Compras                  |  | 11,784.00         |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b> |  | <b>286,604.00</b> |

**ACTIVOS NO CORRIENTES**

|  |            |                   |
|--|------------|-------------------|
| Terrenos   |            | 35,000.00         |
| Vehículo   | 18,000.00  | 14,400.00         |
| (-) Depreciación Acumulada de Vehículos              | 3,600.00   |                   |
| Muebles y Enseres                                    | 9,800.00   | 8,820.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres      | 980.00     |                   |
| Equipos de Oficina                                   | 7,800.00   | 7,020.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina     | 780.00     |                   |
| Equipos de Computación                               | 12,500.00  | 8,375.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Computación | 4,125.00   |                   |
| Maquinarias y Equipos                                | 125,000.00 | 112,500.00        |
| (-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos  | 12,500.00  |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   |            | <b>186,115.00</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                 |            | <b>472,719.00</b> |

**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTE**

|                                   |           |                   |
|-----------------------------------|-----------|-------------------|
| Cuentas por Pagar                 |           | 13,344.00         |
| Documentos por Pagar              |           | 27,735.00         |
| IVA por Ventas                    |           | 25,375.80         |
| Impuesto a la Renta por Pagar     |           | 24,408.61         |
| Retenciones en Fuente             | 11,120.00 |                   |
| Impuesto a la Renta 25%           | 13,288.61 |                   |
| 15% Participación de Trabajadores |           | 9,380.15          |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               |           | <b>100,243.56</b> |

**PATRIMONIO**

|                                  |            |                   |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| Capital Social                   | 332,609.61 |                   |
| Utilidad del Ejercicio           | 39,865.83  | <hr/>             |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> |            | <b>472,719.00</b> |

**ANEXO 7****H&H****ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA****Del 1 al 31 de Diciembre de 2009****ACTIVOS****ACTIVOS CORRIENTES**

|                                 |  |                   |
|---------------------------------|--|-------------------|
| Caja                            |  | 1,754.00          |
| Caja Chica                      |  | 240.00            |
| Banco                           |  | 7,700.00          |
| Cuentas por Cobrar              |  | 38,200.00         |
| Documentos por Cobrar           |  | 19,500.00         |
| Inventario & Mercadería         |  | 245,100.00        |
| IVA en Compras                  |  | 12,600.00         |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b> |  | <b>325,094.00</b> |

**ACTIVOS NO CORRIENTES**

|  |            |                   |
|--|------------|-------------------|
| Terrenos   |            | 35,000.00         |
| Vehículo   | 14,400.00  | 10,800.00         |
| (-) Depreciación Acumulada de Vehículos              | 3,600.00   |                   |
| Muebles y Enseres                                    | 8,820.00   | 7,840.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres      | 980.00     |                   |
| Equipos de Oficina                                   | 7,020.00   | 6,240.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina     | 780.00     |                   |
| Equipos de Computación                               | 8,375.00   | 4,250.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Computación | 4,125.00   |                   |
| Maquinarias y Equipos                                | 112,500.00 | 100,000.00        |
| (-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos  | 12,500.00  |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   |            | <b>164,130.00</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                 |            | <b>489,224.00</b> |

**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTE**

|                                   |           |                   |
|-----------------------------------|-----------|-------------------|
| Cuentas por Pagar                 |           | 11,204.00         |
| Documentos por Pagar              |           | 21,789.00         |
| IVA por Ventas                    |           | 43,662.00         |
| Impuesto a la Renta por Pagar     |           | 38,423.76         |
| Retenciones en Fuente             | 1,211.00  |                   |
| Impuesto a la Renta 25%           | 37,212.76 |                   |
| 15% Participación de Trabajadores |           | 26,267.83         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               |           | <b>141,346.59</b> |

**PATRIMONIO**

|                                  |            |                   |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| Capital Social                   | 236,239.14 |                   |
| Utilidad del Ejercicio           | 111,638.27 | <hr/>             |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> |            | <b>489,224.00</b> |



**ANEXO 8****H&H****ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA****Del 1 al 31 de Diciembre de 2010****ACTIVOS****ACTIVOS CORRIENTES**

|                                 |  |                   |
|---------------------------------|--|-------------------|
| Caja                            |  | 1,920.00          |
| Caja Chica                      |  | 270.00            |
| Banco                           |  | 7,560.00          |
| Cuentas por Cobrar              |  | 35,100.00         |
| Documentos por Cobrar           |  | 15,300.00         |
| Inventario & Mercadería         |  | 145,980.00        |
| IVA en Compras                  |  | 9,750.00          |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b> |  | <b>215,880.00</b> |

**ACTIVOS NO CORRIENTES**

|  |            |                   |
|--|------------|-------------------|
| Terrenos   |            | 35,000.00         |
| Vehículo   | 10,800.00  | 7,200.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Vehículos              | 3,600.00   |                   |
| Muebles y Enseres                                    | 7,840.00   | 6,860.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres      | 980.00     |                   |
| Equipos de Oficina                                   | 6,240.00   | 5,460.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina     | 780.00     |                   |
| Equipos de Computación                               | 4,250.00   | 125.00            |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Computación | 4,125.00   |                   |
| Maquinarias y Equipos                                | 100,000.00 | 87,500.00         |
| (-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos  | 12,500.00  |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   |            | <b>142,145.00</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                 |            | <b>358,025.00</b> |

**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTE**

|                                   |           |                  |
|-----------------------------------|-----------|------------------|
| Cuentas por Pagar                 |           | 12,120.00        |
| Documentos por Pagar              |           | 18,300.00        |
| IVA por Ventas                    |           | 8,462.04         |
| Impuesto a la Renta por Pagar     |           | 31,140.49        |
| Retenciones en Fuente             | 906.20    |                  |
| Impuesto a la Renta 25%           | 30,234.29 |                  |
| 15% Participación de Trabajadores |           | 21,341.85        |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               |           | <b>91,364.38</b> |

**PATRIMONIO**

Capital Social

175,957.76

Utilidad del Ejercicio

90,702.86

**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**358,025.00

**ANEXO 9****H&H****ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA****Del 1 al 31 de Diciembre de 2011****ACTIVOS****ACTIVOS CORRIENTES**

|                                 |  |                   |
|---------------------------------|--|-------------------|
| Caja                            |  | 2,100.00          |
| Caja Chica                      |  | 320.00            |
| Banco                           |  | 8,820.00          |
| Cuentas por Cobrar              |  | 34,710.00         |
| Documentos por Cobrar           |  | 17,210.00         |
| Inventario & Mercadería         |  | 85,390.00         |
| IVA en Compras                  |  | 3,938.40          |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b> |  | <b>152,488.40</b> |

**ACTIVOS NO CORRIENTES**

|  |           |                   |
|--|-----------|-------------------|
| Terrenos   |           | 35,000.00         |
| Vehículo   | 7,200.00  | 3,600.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Vehículos              | 3,600.00  |                   |
| Muebles y Enseres                                    | 6,860.00  | 5,880.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres      | 980.00    |                   |
| Equipos de Oficina                                   | 5,460.00  | 4,680.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina     | 780.00    |                   |
| Equipos de Computación                               | 125.00    | 0.00              |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Computación | 125.00    |                   |
| Maquinarias y Equipos                                | 87,500.00 | 75,000.00         |
| (-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos  | 12,500.00 |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   |           | <b>124,160.00</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                 |           | <b>276,648.40</b> |

**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTE**

|                                   |          |                  |
|-----------------------------------|----------|------------------|
| Cuentas por Pagar                 |          | 13,610.00        |
| Documentos por Pagar              |          | 15,745.00        |
| IVA por Ventas                    |          | 20,439.60        |
| Impuesto a la Renta por Pagar     |          | 3,407.98         |
| Retenciones en Fuente             | 328.20   |                  |
| Impuesto a la Renta 25%           | 3,079.78 |                  |
| 15% Participación de Trabajadores |          | 2,173.96         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               |          | <b>55,376.54</b> |

**PATRIMONIO**

Capital Social

212,032.54

Utilidad del Ejercicio

9,239.32

**TOTAL PASIVO + PATRIMONIO**276,648.40

**ANEXO 10****H&H****ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA****Del 1 al 31 de Diciembre de 2012****ACTIVOS****ACTIVOS CORRIENTES**

|                                 |  |                   |
|---------------------------------|--|-------------------|
| Caja                            |  | 1,920.00          |
| Caja Chica                      |  | 370.00            |
| Banco                           |  | 8,455.00          |
| Cuentas por Cobrar              |  | 32,615.00         |
| Documentos por Cobrar           |  | 15,220.00         |
| Inventario & Mercadería         |  | 115,379.00        |
| IVA en Compras                  |  | 5,008.68          |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b> |  | <b>178,967.68</b> |

**ACTIVOS NO CORRIENTES**

|  |           |                   |
|--|-----------|-------------------|
| Terrenos   |           | 35,000.00         |
| Vehículo   | 3,600.00  | 0.00              |
| (-) Depreciación Acumulada de Vehículos              | 3,600.00  |                   |
| Muebles y Enseres                                    | 5,880.00  | 4,900.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres      | 980.00    |                   |
| Equipos de Oficina                                   | 4,680.00  | 3,900.00          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina     | 780.00    |                   |
| Equipos de Computación                               | 0.00      | 0.00              |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Computación | 0.00      |                   |
| Maquinarias y Equipos                                | 75,000.00 | 62,500.00         |
| (-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos  | 12,500.00 |                   |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   |           | <b>106,300.00</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                 |           | <b>285,267.68</b> |

**PASIVOS****PASIVOS CORRIENTE**

|                                   |          |                  |
|-----------------------------------|----------|------------------|
| Cuentas por Pagar                 |          | 12,715.00        |
| Documentos por Pagar              |          | 14,814.00        |
| IVA por Ventas                    |          | 4,395.00         |
| Impuesto a la Renta por Pagar     |          | 7,825.86         |
| Retenciones en Fuente             | 522.01   |                  |
| Impuesto a la Renta 25%           | 7,303.85 |                  |
| 15% Participación de Trabajadores |          | 6,920.39         |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               |          | <b>46,670.25</b> |

**PATRIMONIO**

|                                  |            |                   |
|----------------------------------|------------|-------------------|
| Capital Social                   | 216,685.89 |                   |
| Utilidad del Ejercicio           | 21,911.54  | <hr/>             |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> |            | <b>285,267.68</b> |

| <b>ANEXO 11</b>                  |                              |             |             |             |             |
|----------------------------------|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>       |                              |             |             |             |             |
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>      |                              |             |             |             |             |
|                                  | <b>AÑO<br/>BASE<br/>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
| <b>INGRESOS</b>                  |                              |             |             |             |             |
| Ventas Brutas                    | 100%                         | 169%        | 201%        | 80%         | 91%         |
| (-) Descuento en Ventas          | 100%                         | 0%          | 24%         | 0%          | 27%         |
| (-) Devolución en Ventas         | 100%                         | 297%        | 26%         | 181%        | 0%          |
| <b>VENTAS NETAS</b>              | 100%                         | 172%        | 213%        | 81%         | 96%         |
| Mercancías, Inventario Inicial   | 100%                         | 151%        | 189%        | 112%        | 112%        |
| Compras Brutas                   | 100%                         | 100%        | 0%          | 36%         | 44%         |
| Transporte por Compras           | 100%                         | 124%        | 72%         | 25%         | 40%         |
| (-) Descuento en Compras         | 100%                         | 114%        | 71%         | 39%         | 0%          |
| (-) Devolución en Compras        | 100%                         | 0%          | 52%         | 107%        | 67%         |
| (=) COMPRAS NETAS                | 100%                         | 109%        | -3%         | 30%         | 47%         |
| Total Disponible para Venta      | 100%                         | 131%        | 100%        | 74%         | 82%         |
| (-) Mercadería, Inventario Final | 100%                         | 125%        | 75%         | 44%         | 59%         |
| <b>COSTO DE VENTA</b>            | 100%                         | 158%        | 212%        | 206%        | 182%        |
| <b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>  | 100%                         | 176%        | 213%        | 46%         | 72%         |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>         |                              |             |             |             |             |
| Publicidad                       | 100%                         | 42%         | 35%         | 0%          | 37%         |
| Comisión en Ventas               | 100%                         | 63%         | 33%         | 7%          | 28%         |
| Sueldos y Salarios               | 100%                         | 118%        | 113%        | 62%         | 62%         |
| Arriendo                         | 100%                         | 100%        | 65%         | 0%          | 0%          |
| Teléfono, Fax, Internet          | 100%                         | 87%         | 110%        | 0%          | 42%         |
| Luz y Agua                       | 100%                         | 173%        | 189%        | 241%        | 154%        |
| Transporte                       | 100%                         | 120%        | 2137%       | 688%        | 800%        |
| Seguro                           | 100%                         | 137%        | 410%        | 227%        | 382%        |
| Depreciaciones                   | 100%                         | 100%        | 100%        | 89%         | 89%         |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>   | 100%                         | 99%         | 108%        | 63%         | 70%         |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>    |                              |             |             |             |             |

|   |      |      |      |      |      |
|---|------|------|------|------|------|
| Sueldos y Salarios                              | 100% | 96%  | 101% | 56%  | 56%  |
| Materiales de Oficina                           | 100% | 76%  | 44%  | 0%   | 0%   |
| Décimo Cuarto Sueldo                            | 100% | 100% | 122% | 66%  | 66%  |
| Aportes al Seguro Social Ecuatoriano            | 100% | 106% | 57%  | 32%  | 32%  |
| Décimo Tercer Sueldo                            | 100% | 104% | 104% | 58%  | 58%  |
| Vacaciones                                      | 100% | 106% | 106% | 95%  | 95%  |
| Depreciación                                    | 100% | 100% | 100% | 46%  | 46%  |
| Útiles de Aseo & Limpieza                       | -    | -    | -    | -    | -    |
| Seguros y Reaseguros                            | -    | -    | -    | -    | -    |
| Fondos de Reserva (2008-2009)                   | -    | -    | -    | -    | -    |
| Interés & Mora Patronal IESS                    | -    | -    | -    | -    | -    |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>             | 100% | 129% | 120% | 57%  | 57%  |
| <b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>                  |      |      |      |      |      |
| Impuestos Prediales                             | 100% | 95%  | 136% | 105% | 105% |
| Patente Municipal                               | 100% | 147% | 167% | 147% | 147% |
| Cámara de Comercio                              | 100% | 150% | 150% | 100% | 100% |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>         | 100% | 115% | 144% | 110% | 110% |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                       |      |      |      |      |      |
| Otros Cargos Bancarios                          | 100% | 109% | 0%   | 0%   | 0%   |
| Servicios Bancario                              | -    | -    | -    | -    | -    |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>                 | 100% | 352% | 223% | 82%  | 82%  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             | 100% | 113% | 114% | 60%  | 64%  |
| Utilidad Antes de la Participación Trabajadores | 100% | 280% | 377% | 23%  | 85%  |
| (-) 15% Participación Empleados y Trabajadores  | 100% | 280% | 377% | 23%  | 85%  |
| (=) Utilidad Antes del Impuesto a la Renta      | 100% | 280% | 377% | 23%  | 85%  |
| (-) 25% Impuesto a la Renta                     | 100% | 280% | 377% | 23%  | 85%  |
| <b>(=) Utilidad Liquida del Periodo</b>         | 100% | 280% | 377% | 23%  | 85%  |



| <b>ANEXO 12</b>                                      |                              |             |             |             |             |
|--|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>                           |                              |             |             |             |             |
| <b>BALANCE GENERAL</b>                               |                              |             |             |             |             |
|  | <b>AÑO<br/>BASE<br/>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
| <b>ACTIVOS</b>                                       |                              |             |             |             |             |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                            |                              |             |             |             |             |
| Caja   | 100%                         | 117%        | 128%        | 140%        | 128%        |
| Caja Chica   | 100%                         | 80%         | 90%         | 107%        | 123%        |
| Banco  | 100%                         | 131%        | 128%        | 149%        | 143%        |
| Cuentas por Cobrar                                   | 100%                         | 90%         | 83%         | 82%         | 77%         |
| Documentos por Cobrar                                | 100%                         | 67%         | 53%         | 59%         | 53%         |
| Inventario & Mercadería                              | 100%                         | 125%        | 75%         | 44%         | 59%         |
| IVA en Compras                                       | 100%                         | 107%        | 83%         | 33%         | 43%         |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                      | 100%                         | 113%        | 75%         | 53%         | 62%         |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                         |                              |             |             |             |             |
| Terrenos   | 100%                         | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        |
| Vehículo   | 100%                         | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        |
| (-) Depreciación Acumulada de Vehículos              | 100%                         | 200%        | 300%        | 400%        | 500%        |
| Muebles y Enseres                                    | 100%                         | 90%         | 80%         | 70%         | 60%         |
| (-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres      | 100%                         | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        |
| Equipos de Oficina                                   | 100%                         | 90%         | 80%         | 70%         | 60%         |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina     | 100%                         | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        |
| Equipos de Computación                               | 100%                         | 67%         | 34%         | 1%          | 0%          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Computación | 100%                         | 100%        | 100%        | 3%          | 0%          |
| Maquinarias y Equipos                                | 100%                         | 90%         | 80%         | 70%         | 60%         |
| (-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos  | 100%                         | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   | 100%                         | 88%         | 76%         | 67%         | 57%         |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                 | 100%                         | 103%        | 76%         | 59%         | 60%         |
| <b>PASIVOS</b>                                       |                              |             |             |             |             |
| <b>PASIVOS CORRIENTE</b>                             |                              |             |             |             |             |
| Cuentas por Pagar                                    | 100%                         | 84%         | 91%         | 102%        | 95%         |
| Documentos por Pagar                                 | 100%                         | 79%         | 66%         | 57%         | 53%         |
| IVA por Ventas                                       | 100%                         | 172%        | 33%         | 81%         | 17%         |

|                                   |      |      |      |     |     |
|-----------------------------------|------|------|------|-----|-----|
| Impuesto a la Renta por Pagar     | 100% | 157% | 128% | 14% | 32% |
| Retenciones en Fuente             | 100% | 11%  | 8%   | 3%  | 5%  |
| Impuesto a la Renta 25%           | 100% | 280% | 228% | 23% | 55% |
| 15% Participación de Trabajadores | 100% | 280% | 228% | 23% | 74% |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               | 100% | 141% | 91%  | 55% | 47% |
| <b>PATRIMONIO</b>                 |      |      |      |     |     |
| Capital Social                    | 100% | 71%  | 53%  | 64% | 65% |
| Utilidad del Ejercicio            | 100% | 280% | 228% | 23% | 55% |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>  | 100% | 103% | 76%  | 59% | 60% |

| <b>ANEXO 13</b>                      |             |             |             |             |             |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ANÁLISIS VERTICAL</b>             |             |             |             |             |             |
| <b>ESTADO DE RESULTADOS</b>          |             |             |             |             |             |
|                                      | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
| <b>INGRESOS</b>                      |             |             |             |             |             |
| Ventas Brutas                        | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        | 100%        |
| (-) Descuento en Ventas              | 4%          | 0%          | 0%          | 0%          | 1%          |
| (-) Devolución en Ventas             | 2%          | 4%          | 0%          | 6%          | 0%          |
| <b>VENTAS NETAS</b>                  | <b>94%</b>  | <b>96%</b>  | <b>99%</b>  | <b>94%</b>  | <b>99%</b>  |
| Mercancías, Inventario Inicial       | 58%         | 51%         | 54%         | 81%         | 71%         |
| Compras Brutas                       | 52%         | 31%         | 0%          | 24%         | 26%         |
| Transporte por Compras               | 6%          | 4%          | 2%          | 2%          | 3%          |
| (-) Descuento en Compras             | 5%          | 4%          | 2%          | 3%          | 0%          |
| (-) Devolución en Compras            | 4%          | 0%          | 1%          | 5%          | 3%          |
| (=) COMPRAS NETAS                    | 49%         | 32%         | -1%         | 18%         | 26%         |
| Total Disponible para Venta          | 107%        | 83%         | 53%         | 99%         | 97%         |
| (-) Mercadería, Inventario Final     | 87%         | 64%         | 32%         | 47%         | 56%         |
| <b>COSTO DE VENTA</b>                | <b>20%</b>  | <b>19%</b>  | <b>21%</b>  | <b>52%</b>  | <b>40%</b>  |
| <b>GANANCIA BRUTA EN VENTAS</b>      | <b>74%</b>  | <b>77%</b>  | <b>78%</b>  | <b>43%</b>  | <b>58%</b>  |
| <b>GASTOS OPERATIVOS</b>             |             |             |             |             |             |
| Publicidad                           | 1%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Comisión en Ventas                   | 4%          | 1%          | 1%          | 0%          | 1%          |
| Sueldos y Salarios                   | 9%          | 6%          | 5%          | 7%          | 6%          |
| Arriendo                             | 2%          | 1%          | 1%          | 0%          | 0%          |
| Teléfono, Fax, Internet              | 1%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Luz y Agua                           | 0%          | 0%          | 0%          | 1%          | 1%          |
| Transporte                           | 0%          | 0%          | 2%          | 2%          | 2%          |
| Seguro                               | 0%          | 0%          | 1%          | 1%          | 1%          |
| Depreciaciones                       | 8%          | 5%          | 4%          | 9%          | 8%          |
| <b>TOTAL GASTOS OPERATIVOS</b>       | <b>25%</b>  | <b>14%</b>  | <b>13%</b>  | <b>19%</b>  | <b>19%</b>  |
| <b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>        |             |             |             |             |             |
| Sueldos y Salarios                   | 11%         | 6%          | 6%          | 8%          | 7%          |
| Materiales de Oficina                | 2%          | 1%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Décimo Cuarto Sueldo                 | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          | 1%          |
| Aportes al Seguro Social Ecuatoriano | 2%          | 2%          | 1%          | 1%          | 1%          |

|   |            |            |            |            |            |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|
| Décimo Tercer Sueldo                            | 2%         | 1%         | 1%         | 1%         | 1%         |
| Vacaciones                                      | 1%         | 1%         | 0%         | 1%         | 1%         |
| Depreciación                                    | 2%         | 1%         | 1%         | 1%         | 1%         |
| Útiles de Aseo & Limpieza                       | 0%         | 0%         | 1%         | 1%         | 1%         |
| Seguros y Reaseguros                            | 0%         | 3%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Fondos de Reserva (2008-2009)                   | 0%         | 0%         | 2%         | 1%         | 1%         |
| Interés & Mora Patronal IESS                    | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| <b>TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>             | <b>21%</b> | <b>16%</b> | <b>13%</b> | <b>15%</b> | <b>13%</b> |
| <b>OTROS GASTOS OPERATIVOS</b>                  |            |            |            |            |            |
| Impuestos Prediales                             | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Patente Municipal                               | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Cámara de Comercio                              | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS OPERACIONALES</b>         | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |
| <b>GASTOS FINANCIEROS</b>                       |            |            |            |            |            |
| Otros Cargos Bancarios                          | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Servicios Bancario                              | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS</b>                 | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  | <b>0%</b>  |
| <b>TOTAL GASTOS</b>                             | <b>46%</b> | <b>31%</b> | <b>26%</b> | <b>35%</b> | <b>32%</b> |
|   | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         | 0%         |
| Utilidad Antes de la Participación Trabajadores | 28%        | 46%        | 52%        | 8%         | 26%        |
| (-) 15% Participación Empleados y Trabajadores  | 4%         | 7%         | 8%         | 1%         | 4%         |
| (=) Utilidad Antes del Impuesto a la Renta      | 24%        | 39%        | 44%        | 7%         | 22%        |
| (-) 25% Impuesto a la Renta                     | 6%         | 10%        | 11%        | 2%         | 6%         |
| <b>(=) Utilidad Liquida del Periodo</b>         | <b>18%</b> | <b>29%</b> | <b>33%</b> | <b>5%</b>  | <b>17%</b> |

| <b>ANEXO 14</b>                                      |             |             |             |             |             |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>                |             |             |             |             |             |
|  | <b>2008</b> | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |
| <b>ACTIVOS</b>                                       |             |             |             |             |             |
| <b>ACTIVOS CORRIENTES</b>                            |             |             |             |             |             |
| Caja   | 0%          | 0%          | 1%          | 1%          | 1%          |
| Caja Chica   | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Banco  | 1%          | 2%          | 2%          | 3%          | 3%          |
| Cuentas por Cobrar                                   | 9%          | 8%          | 10%         | 13%         | 11%         |
| Documentos por Cobrar                                | 6%          | 4%          | 4%          | 6%          | 5%          |
| Inventario & Mercadería                              | 41%         | 50%         | 41%         | 31%         | 40%         |
| IVA en Compras                                       | 2%          | 3%          | 3%          | 1%          | 2%          |
| <b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>                      | <b>61%</b>  | <b>66%</b>  | <b>60%</b>  | <b>55%</b>  | <b>63%</b>  |
| <b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                         |             |             |             |             |             |
| Terrenos   | 7%          | 7%          | 10%         | 13%         | 12%         |
| Vehículo   | 4%          | 4%          | 5%          | 7%          | 6%          |
| (-) Depreciación Acumulada de Vehículos              | 1%          | 1%          | 3%          | 5%          | 6%          |
| Muebles y Enseres                                    | 2%          | 2%          | 2%          | 2%          | 2%          |
| (-) Depreciación Acumulada de Muebles y Enseres      | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Equipos de Oficina                                   | 2%          | 1%          | 2%          | 2%          | 2%          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Oficina     | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          | 0%          |
| Equipos de Computación                               | 3%          | 2%          | 1%          | 0%          | 0%          |
| (-) Depreciación Acumulada de Equipos de Computación | 1%          | 1%          | 1%          | 0%          | 0%          |
| Maquinarias y Equipos                                | 26%         | 23%         | 28%         | 32%         | 26%         |
| (-) Depreciación Acumulada de Maquinarias y Equipos  | 3%          | 3%          | 3%          | 5%          | 4%          |
| <b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>                   | <b>39%</b>  | <b>34%</b>  | <b>40%</b>  | <b>45%</b>  | <b>37%</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>                                 | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |
| <b>PASIVOS</b>                                       |             |             |             |             |             |
| <b>PASIVOS CORRIENTE</b>                             |             |             |             |             |             |
| Cuentas por Pagar                                    | 3%          | 2%          | 3%          | 5%          | 4%          |
| Documentos por Pagar                                 | 6%          | 4%          | 5%          | 6%          | 5%          |
| IVA por Ventas                                       | 5%          | 9%          | 2%          | 7%          | 2%          |

|                                   |      |      |      |      |      |
|-----------------------------------|------|------|------|------|------|
| Impuesto a la Renta por Pagar     | 5%   | 8%   | 9%   | 1%   | 3%   |
| Retenciones en Fuente             | 2%   | 0%   | 0%   | 0%   | 0%   |
| Impuesto a la Renta 25%           | 3%   | 8%   | 8%   | 1%   | 3%   |
| 15% Participación de Trabajadores | 2%   | 5%   | 6%   | 1%   | 2%   |
| <b>TOTAL PASIVO</b>               | 21%  | 29%  | 26%  | 20%  | 16%  |
| <b>PATRIMONIO</b>                 |      |      |      |      |      |
| Capital Social                    | 70%  | 48%  | 49%  | 77%  | 76%  |
| Utilidad del Ejercicio            | 8%   | 23%  | 25%  | 3%   | 8%   |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>  | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% |