

**DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y DE GESTIÓN DE LA EMPRESA
INDUGLOB S.A. PARA ESTABLECER UN PLAN ESTRATÉGICO
CONSIDERANDO EL ACUERDO COMERCIAL ENTRE ECUADOR
Y LA UNIÓN EUROPEA**

Proyecto integrador realizado por:

KIMBERLING ELIZABETH VINUEZA RIVERA

MIGUEL ANTONIO ESPINOZA AGUIRRE

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

**Previo a la obtención del Título de:
INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Director del proyecto: MSc. Pablo Soriano

Septiembre 2017

RESUMEN

El presente proyecto tiene como objetivo efectuar un diagnóstico de la empresa INDUGLOB S.A., para saber de qué manera se verá afectada por el acuerdo con la Unión Europea que está vigente en el país; y a su vez componer un plan de mejora para que disminuya el grado de afectación considerando los riesgos a presentarse. Las áreas evaluadas fueron las áreas financiera, comercial, organizacional y contable. El diagnóstico de las áreas se llevó a cabo mediante el análisis de información concerniente a los años 2014, 2015 y 2016 para tener una clara perspectiva de la situación actual de la empresa. Las áreas Financiera y Contable fue diagnosticada mediante un análisis horizontal y vertical, así como el análisis de razones financieras, mientras que el área Organizacional se diagnosticó mediante el análisis de las encuestas realizadas al personal de la empresa y mediante la Observación Participante, la cual permitió aclarar dudas en el proceso de investigación. Finalmente el área Comercial se analizó mediante una entrevista estructurada que se le realizó al gerente comercial de la empresa. Una vez realizado el diagnóstico mencionado, se procedió a realizar un análisis general con los resultados obtenidos, mediante los análisis: FODA, EFI y EFE, Mezcla de Marketing, Modelo de las cinco fuerzas de Porter y el Diagrama de Causa y Efecto. En base a la información obtenida se pudo diseñar un Plan Estratégico de Mejora mediante la definición de Objetivos Estratégicos SMART, los cuales serán monitoreados a través la herramienta Balanced Scorecard, la cual permite gestionar el cumplimiento de los mismos mediante indicadores Financieros y No Financieros. Una vez definidos los objetivos operativos, se identificaron los posibles riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los mismos, para ello se elaboró una matriz de riesgo, la cual indica tanto el nivel de riesgo como el plan de acción a tomar para la correcta gestión y prevención de los mismos. Mediante la aplicación tanto del Plan Estratégico de mejora como el Plan de

acción de riesgos, la empresa INDUGLOB S.A. podrá afrontar de mejor forma la competencia europea y china, sin embargo, se recomienda a la empresa tomar medidas de manera inmediata dado que como ya es de conocimiento público, el acuerdo comercial con la Unión Europea ya se encuentra vigente por consiguiente los competidores potenciales de esta comunidad podrían entrar en el mercado nacional muy pronto.

Palabras Claves: Acuerdo Comercial, plan estratégico de mejora, Balanced Scorecard, matriz de riesgo.

ABSTRACT

This project aims to make a diagnosis of the company INDUGLOB S.A., to know how it will be affected by the agreement with the European Union that is in force in the country; and in turn compose an improvement plan to reduce the degree of affectation considering the risks to be presented. The areas evaluated were the Financial, Commercial, Organizational and Accounting areas. The diagnosis of the areas was carried out by analyzing information concerning the years 2014, 2015 and 2016 to have a clear perspective of the current situation of the company. The Financial and Accounting areas were diagnosed through a Horizontal and Vertical analysis, as well as the Financial Ratios analysis, while the Organizational area was diagnosed through the analysis of the surveys carried out to the company's staff and through Participant Observation, which allowed Clarify doubts in the research process. Finally the Commercial area was analyzed through a structured interview that was made to the commercial manager of the company. Once the above mentioned diagnosis was made, a general analysis was carried out with the results obtained through the following analyzes: SWOT, EFI and EFE, Marketing Mix, Porter's five forces model and Cause and Effect Diagram. Based on the information obtained, a Strategic Improvement Plan could be designed through the definition of SMART Strategic Objectives, which were monitored through the Balanced Scorecard tool, which allows the management of compliance with them through financial and non-financial indicators. Once the operational objectives were defined, the possible risks that could affect compliance were identified. For this purpose, a risk matrix was drawn up, which indicates both the level of risk and the action plan to be taken for the correct management and Prevention of them. Through the application of both the Strategic Improvement Plan and the Risk Action Plan, the company INDUGLOB S.A. European and Chinese competition, however, it is recommended that the company take

action immediately because, as is already public knowledge, the trade agreement with the European Union could enter the national market very soon.

Key words: Commercial Agreement, strategic improvement plan, Balanced Scorecard, risk matrix.

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios principalmente por darme fuerzas y paciencia para culminar esta meta en mi vida. Ya que estoy segura de que sin su amor no lo hubiera logrado.

A mi mami Eli, mi papi Panchin y mi hermano Fran por su apoyo y amor incondicional en todo momento. Ya que todo lo que soy se lo debo a ellos.

A mi esposo Daniel y a mi hijo Nicolás, por su amor y apoyo durante el transcurso de mi tesis. Por entenderme cuando estuve ofuscada.

A mi mami Mariana, papi Jimmy, mi tía Tanyi, mis hermanas Thaiz y Joyce, por su apoyo y amor. Fueron pieza fundamental en la elaboración de este proyecto.

Al MSc. Pablo Soriano, director de nuestra tesis por brindarnos todos sus conocimientos, y por guiarnos para la ejecución de la misma.

Kimberling Vinueza

Dedico este logro principalmente a mi madre, por su apoyo durante toda la carrera universitaria y durante toda mi vida

A mi papá, por su apoyo y ayuda en distintas fases del proyecto.

Al MSc. Pablo Soriano, por apoyarnos y guiarnos durante el transcurso de todo el proyecto integrador.

Miguel Espinoza

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por darme vida. Por estar siempre conmigo. Por no dejarme desfallecer cuando sentía que no podía más.

A mis padres y a mi hermano por ser mi pilar fundamental, por apoyarme, por darme fuerzas, por ser mis amigos. Por amarme incondicionalmente.

A mi esposo e hijo, por saber entender cuando estuve ocupada, y no pude compartir tiempo con ellos. Por ser mi motor de vida, por impulsarme a ser mejor día a día.

A mis abuelitos que son mis padres también, a mi tía que se ha convertido en otra mamá para mí en más de una ocasión, a mis primas que son mis hermanas. No tengo palabras para agradecerles todo su amor, y apoyo.

Kimberling Vinueza

Agradezco primero a Dios y a mis padres por apoyarme siempre a lo largo de mi carrera universitaria.

Al MSc. Pablo Soriano, por guiarnos y brindarnos su apoyo incondicional durante el transcurso del proyecto.

Miguel Espinoza

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

KIMBERLING ELIZABETH VINUEZA RIVERA

MIGUEL ANTONIO ESPINOZA AGUIRRE

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	II
ABSTRACT	IV
DEDICATORIA	VI
AGRADECIMIENTO	VII
INDICE DE CONTENIDO	IX
INDICE DE ANEXOS	XII
INDICE DE ILUSTRACIONES	XII
INDICE DE TABLAS	XIII
CAPITULO I	1
1 INTRODUCCIÓN	1
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3 JUSTIFICACIÓN	2
1.4 BENEFICIARIOS	3
1.5 ALCANCE DEL PROYECTO	4
1.6 OBJETIVOS	4
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	4
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
CAPITULO II	6
2 MARCO TEÓRICO	6
2.1 MARCO DE REFERENCIA	6
2.2 MARCO CONCEPTUAL	6
2.2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.2.2 ENTREVISTA ESTRUCTURADA	7
2.2.3 ENCUESTA	7
2.2.4 MÉTODO DE LA OBSERVACIÓN PARTICIPANTE	7
2.2.5 ANÁLISIS FINANCIERO	8
2.2.5.1 Análisis vertical	8

2.2.5.2	Análisis horizontal	9
2.2.5.3	Análisis de los ratios financieros	9
2.2.6	MATRIZ FODA	12
2.2.7	MATRICES EFI Y EFE	13
2.2.8	MEZCLA DE MARKETING	16
2.2.9	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	17
2.2.10	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	18
2.2.11	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	19
2.2.12	MAPA ESTRATÉGICO	20
2.2.13	BALANCED SCORECARD	21
2.2.14	TÉCNICA SMART	22
2.2.15	GESTIÓN DE RIESGOS	23
CAPITULO III		24
3	METODOLOGÍA	24
3.1	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	24
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	24
3.2.1	SELECCIÓN DE LA POBLACIÓN META	24
3.2.2	DETERMINACIÓN DEL MARCO MUESTRAL	25
3.2.3	SELECCIÓN DE LA TÉCNICA DE MUESTREO	25
3.2.4	DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	25
3.2.4.1	Instrumentos	25
3.2.4.2	Procesamiento y análisis de datos	26
CAPITULO IV		27
4	DIAGNOSTICO DE INDUGLOB S.A.	27
4.1	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	27
4.1.1	MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	27
4.1.2	PRODUCTOS	28
4.1.3	CLIENTES/DISTRIBUIDORES	28
4.1.4	COMPETIDORES	29
4.2	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	30
4.2.1	CONCLUSIONES ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	34
4.3	ANÁLISIS COMERCIAL	35
4.4	ANÁLISIS FINANCIERO	37
4.4.1	ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	37
4.4.1.1	Análisis horizontal del balance general	37
4.4.1.2	Análisis horizontal del estado de resultados	41
4.4.2	ANÁLISIS VERTICAL DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	45
4.4.2.1	Análisis vertical del balance general	45

4.4.2.2	Análisis vertical del estado de resultados	50
4.4.3	ANÁLISIS DE LOS RATIOS FINANCIEROS	51
4.4.4	CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS FINANCIERO	55
4.5	MATRICES ESTRATÉGICAS	56
4.5.1	MATRICES F.O.D.A. (CUALITATIVO)	56
4.5.2	MATRIZ EFI Y EFE	57
4.6	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	60
4.7	DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO	61
 CAPITULO V		 62
5	ACUERDO COMERCIAL ECUADOR – UNIÓN EUROPEA	62
5.1	EMPRESAS COMPETIDORAS EUROPEAS	63
5.2	COMPARACIÓN DE PRECIOS	64
 CAPITULO VI		 65
6	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	65
6.1	VALORES EMPRESARIALES PROPUESTOS	65
6.2	ESTRATEGIAS DEL BALANCED SCORECARD	66
6.3	MAPA ESTRATÉGICO	67
6.4	OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL BALANCED SORECARD	67
6.4.1	PERSPECTIVA FINANCIERA	68
6.4.2	PERSPECTIVA INTERNA	68
6.4.3	PERSPECTIVA DE CLIENTES Y PROVEEDORES	68
6.4.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	69
6.5	MATRIZ DE INDICADORES	69
 CAPITULO VII		 72
7	RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	72
7.1	MATRIZ DE RIESGOS	72
7.2	GRÁFICO DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE RIESGOS	74
7.3	PLANES DE PREVENCIÓN DE RIESGOS	75
 CAPITULO VII		 77
8	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	77
8.1	CONCLUSIONES	77

8.2 RECOMENDACIONES	79
9 BIBLIOGRAFÍA	80
10 ANEXOS	82
10.1 BALANCES GENERALES CONDENSADOS 2014, 2015 Y 2016	82
10.2 ESTADOS DE RESULTADOS CONDENSADOS 2014, 2015 Y 2016	83
10.3 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL	84
10.4 ENCUESTAS	85

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Balance general condensado 2014, 2015 y 2016.....	82
Anexo 2 Estados de resultados condensados 2014, 2015 y 2016.....	83
Anexo 3 Análisis horizontal del balance general	84
Anexo 4 Encuestas	85

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1-1 Gráfico del análisis horizontal: ganancia (pérdida) neta del periodo.....	2
Ilustración 1-2 Beneficiarios del proyecto.....	4
Ilustración 2-2 Matriz FODA	13
Ilustración 2-3 Matriz EFI	14
Ilustración 2-4 Matriz EFE	16
Ilustración 2-5 Las 4 P's.....	16
Ilustración 2-6 Las 5 Fuerzas Porter.....	17
Ilustración 2-7 Diagrama causa y efecto	19
Ilustración 2-8 Modelo del plan estratégico	20
Ilustración 2-9 Cuadro de mando integral como dirección estratégica focalizada a la creación de valor.....	21
Ilustración 2-10 Técnica SMART	22
Ilustración 4-1 Gráfico del resultado pregunta 1	30
Ilustración 4-2 Gráfico del resultado pregunta 2	31
Ilustración 4-3 Gráfico del resultado pregunta 3	31
Ilustración 4-4 Gráfico del resultado pregunta 4	32
Ilustración 4-5 Gráfico del resultado pregunta 5	33
Ilustración 4-6 Gráfico del resultado pregunta 6	33
Ilustración 4-7 Gráfico del resultado pregunta 7	34
Ilustración 4-8 Gráfico de ventas Anuales de Cocinas (unidades).....	35

Ilustración 4-9 Gráfica del balance general.....	39
Ilustración 4-10 Gráfica del análisis horizontal de las cuentas de Activo.....	40
Ilustración 4-11 Gráfico del análisis horizontal de las cuentas de Pasivo.....	41
Ilustración 4-12 Gráfico del análisis horizontal: ingresos, costos y ganancia bruta.....	43
Ilustración 4-13 Gráfico del análisis horizontal: Gastos	44
Ilustración 4-14 Gráfico del análisis horizontal: ganancia (pérdida) neta del periodo.....	45
Ilustración 4-15 Gráfico del Primer principio	46
Ilustración 4-16 Gráfico de la Prueba Ácida	48
Ilustración 4-17 Gráfico del tercer principio operativo del Balance General.....	49
Ilustración 4-18 Causas por las cuales Induglob s.a. tuvo bajo nivel de ventas y utilidades	61
Ilustración 6-1 Valores empresariales	66
Ilustración 6-3 Mapa estratégico para Induglob s.a.....	67
Ilustración 7-2 Gráfico de la matriz de riesgo	75
Ilustración 7-3Planes de prevención de riesgos.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 2-1 Razones financieras.....	10
Tabla 4-1 Ventas Anuales (unidades).....	35
Tabla 4-2 Análisis horizontal del balance general.....	38
Tabla 4-3 Análisis horizontal del estado de resultados	42
Tabla 4-4 Primer principio	46
Tabla 4-5 Segundo principio	47
Tabla 4-6 Tercer principio del análisis vertical del Balance General.....	49
Tabla 4-7 Análisis vertical del estado de resultados.....	50
Tabla 4-8 Ratios de liquidez.....	51
Tabla 4-9 Ratios de gestión de activos	52
Tabla 4-10 Ratios de apalancamiento.....	53
Tabla 4-11 Ratios de Rentabilidad	54
Tabla 4-12 Matriz EFE	58
Tabla 4-13 Matriz EFI	59
Tabla 5-1 desgravación arancelaria	63
Tabla 5-5-2Valores promedios de productos principales	64
Tabla 6-1 Estrategias y sus perspectivas	66
Tabla 6-2 Matriz de indicadores del Plan Estratégico.....	70
Tabla 7-1 Matriz de Riesgos.....	73

CAPITULO I

1 INTRODUCCIÓN

El acuerdo con la Unión Europea firmado el 11 de Noviembre del 2016 para las pequeñas, medianas y grandes empresas las favorece y perjudica. El análisis que se realizará demostrará cómo afecta este acuerdo a la Induglob-Indurama, que durante 45 años ha realizado los diseños y producción de electrodomésticos. Se creó en Cuenca con el objetivo de producirlos y que cumplan altos niveles y a su vez faciliten las labores domésticas.

El propósito de este proyecto es evaluar las diferentes áreas de la empresa para buscar soluciones a los diferentes problemas que puedan aparecer por dicho acuerdo.

1.1 Antecedentes del problema

El gobierno ecuatoriano reducirá el gasto público con la eliminación del subsidio del gas, con lo que el país ahorrara 700 millones de dólares anuales. La eliminación requiere que funcionen las hidroeléctricas que actualmente se construyen y que las cocinas a gas se reemplacen por cocinas eléctricas de inducción. La Ley de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal estableció un ICE del 100% para las cocinas a gas y se eliminó el IVA de las de inducción, con el propósito de eliminar las primeras e incentivar el consumo de las segundas, a inicios del año 2014

La producción nacional de cocinas de inducción no abasteció la demanda nacional y por tal motivo el país importó 130.000 unidades provenientes de China, previo a dicha compra Indurama vendió de 15.000 a 20.000 ítems por mes, posteriormente se redujo a 3.000 por mes, en el 2015.

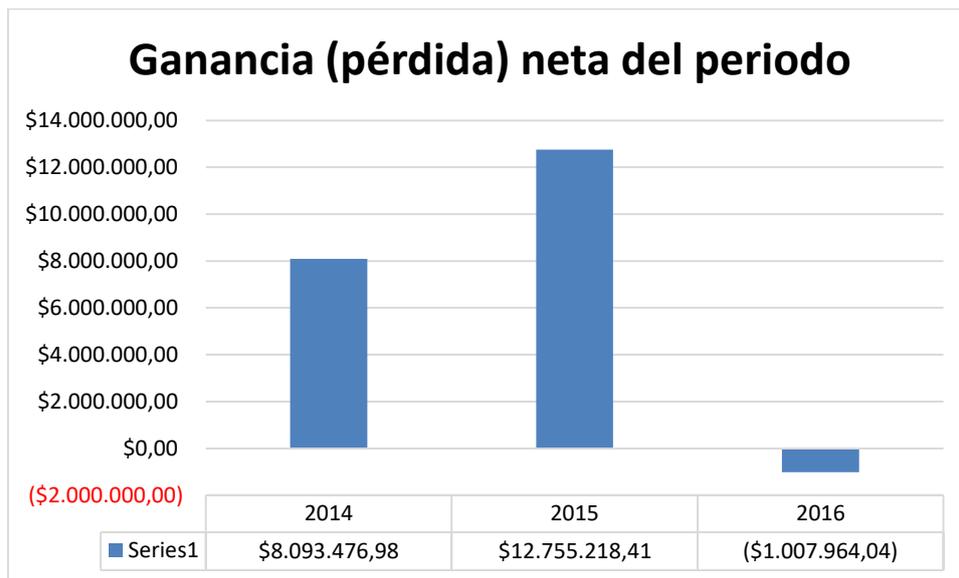
Aunque el gobierno suspendió las importaciones, una parte de las 130.000 cocinas importadas continúan en las casas comerciales del país, lo que ocasionó la disminución de la demanda del producto nacional.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa Induglob S.A. no alcanzó las ventas esperadas, lo que representó una baja significativa de las utilidades de la empresa, por lo que redujo la producción de las cocinas de inducción y también su personal en varias ocasiones, desde finales del año 2015

Se analizará las distintas áreas competentes para proponer un Plan de Mejora que reduzca gastos, mejore la productividad de la maquinaria, para competir con los actuales productos chinos así como también con los europeos a importarse con el nuevo Acuerdo Multipartes de Ecuador con la Unión Europea.

Ilustración 1-1 Gráfico del análisis horizontal: ganancia (pérdida) neta del periodo



Elaborado por: Los autores

1.3 Justificación

Es importante llevar a cabo este proyecto dado que como hemos podido apreciar en el último año las ventas de Induglob han decrecido principalmente por el ingreso al mercado

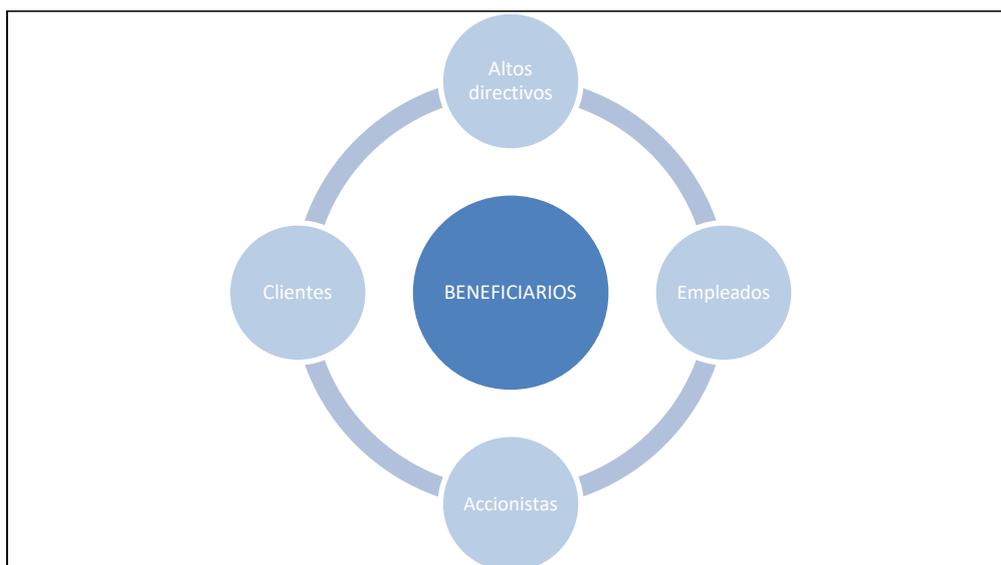
de electrodomésticos chinos de menor calidad y de menor costo; a esto hay que agregarle que dado el nuevo acuerdo multipartes con la Unión Europea que entró en vigencia el primero de enero del presente año, los electrodomésticos provenientes de países de esta comunidad muy pronto se convertirán en competencia directa de los productos nacionales por tales motivos este proyecto ayudará a Indurama, mediante el plan de mejora a aplicarse, a poder competir de mejor manera con precios más competitivos y con la alta calidad que lo caracteriza.

1.4 Beneficiarios

Aplicando el Plan de Mejora los beneficiarios serían:

- **Altos directivos:** como encargados de la empresa, periódicamente se trazan metas de ventas, mismas que serán alcanzadas aplicando el plan de mejora.
- **Empleados:** mediante distintas capacitaciones estos se verán incentivados al verse más involucrados en los nuevos objetivos de la empresa.
- **Accionistas:** al ser parte de una empresa más eficiente, la cuota de mercado aumentará así como también la rentabilidad de la misma.
- **Clientes:** estos se beneficiaran dado que podrán obtener los mismos productos Indurama a un precio más accesible a su economía y de la misma calidad.

Ilustración 1-2 Beneficiarios del proyecto



Elaborado por: Los autores

1.5 Alcance del proyecto

Se evalúan las diferentes áreas de la empresa, además de los estados financieros de los años 2014, 2015 y 2016, para diagnosticar los problemas y las posibles soluciones.

Las áreas a estudiar son las siguientes:

- **Área comercial:** Se analizan las ventas de la empresa en Ecuador durante el periodo 2014, 2015 y 2016.
- **Área de contabilidad y finanzas:** Registros contables y estados financieros de la empresa.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo general

Efectuar un diagnóstico de la empresa, para saber de qué manera se verá afectada por el acuerdo con la Unión Europea que está vigente en el país. Y a su vez componer un plan de mejora para que disminuya el grado de afectación considerando los riesgos a presentarse.

1.6.2 Objetivos específicos

1. Efectuar un diagnóstico organizacional, comercial y financiero mediante el uso de información de los años 2014, 2015 y 2016
2. Diseñar un plan de mejora que logre reducir costos y gastos para de este modo incrementar las ventas y utilidades de la empresa.
3. Diseñar indicadores financieros y no financieros para controlar el plan de mejora mediante la herramienta Balance Scorecard.
4. Determinar los riesgos que puedan presentarse durante el plan de mejora.

CAPITULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Marco de referencia

Indurama es una empresa que se dedica al diseño y producción de electrodomésticos (cocinas) desde 1972 y por tanto lleva 45 años en el mercado, su fundación fue en la ciudad de Cuenca. La empresa es una de las principales marcas de electrodomésticos del país, que cuyos productos se exporta a más de 20 países latinoamericanos. Actualmente laboran aproximadamente 1600 empleados.

2.2 Marco conceptual

2.2.1 Diseño de la investigación

Es importar definir cuál será el diseño que se utilizará en la investigación. Existen algunos tipos de investigación entre los cuales tenemos:

- Documental
- Explicativa
- Estudio de caso
- Histórica
- Descriptiva
- Seccional
- Experimental
- Entre otros (Cesar, 2006)

Investigación descriptiva: Según el autor, la función principal de esta investigación es seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio. Detallando cada una

de las partes involucradas. (Cerde, 1998). Este es uno de los métodos más famosos y más utilizado.

Investigación experimental: El autor o autores, son observadores meticulosos, que obtienen información de encuestas, entrevistas, documentos, etc. Para luego proceder a analizarla y emitir un informe. Sin embargo no hacen ningún análisis posterior para conocer la información que se obtuvo como consecuencia del acto ejercido por ellos. (Bernal, 2010)

2.2.2 Entrevista estructurada

Es un dialogo entre dos interlocutores, que permite el acercamiento entre el candidato y el entrevistado, a través de la formulación de preguntas.

Esta entrevista requiere de un especialista, consume tiempo y es minuciosa en la solicitud de información sobre los diferentes rubros que el entrevistador considere importantes respecto de la vida, habilidades, experiencias, conocimientos y trayectoria laboral y profesional del entrevistado. (Rete, 2008)

2.2.3 Encuesta

La encuesta se puede definir como una técnica primaria de obtención de información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantiza que la información proporcionada por una muestra pueda ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean extrapolables con determinados errores y confianzas a una población. Las encuestas pueden ser personales y no personales. (Grande & Abascal, 1994)

2.2.4 Método de la observación participante

La observación participante es una forma de observación en la que el observador se introduce en el suceso, es decir, a) la observación se realiza (mediante la recopilación de datos) en el campo no falsificado del suceso, b) el observador participa en el suceso y c) es considerado por los demás parte del campo de actuación. La intensidad de la participación

puede ir desde <una participación meramente pasiva> en el suceso hasta desempeñar un papel definido en el campo de actuación y, por tanto, ser necesariamente parte activa del suceso. (Heinemann, 2003)

2.2.5 Análisis financiero

El análisis financiero es indispensable en todas las organizaciones puesto que, implica el estudio de un todo a través del conocimiento de cada uno de sus componentes. Consiste en hacer un examen de la realidad, principios, propiedades y funciones de la organización, para lo cual se interpretan datos de diferentes fuentes y recursos, y bajo un contexto particular, se genera información, que a su vez, se transforma en un factor de decisión.

Las organizaciones con y sin fines de lucro, requieren conocer los aspectos elementales de su desempeño financiero, la situación económica, social y política que tienen, las expectativas que generan, y el cumplimiento de sus objetivos. La importancia de un correcto análisis está fuera de discusión, se trata de una actividad estratégica que puede influir a través de la toma de decisiones en la permanencia, control y desarrollo de una organización. (Padilla V. G., 2015)

2.2.5.1 Análisis vertical

Es una de las técnicas más sencillas del análisis financiero, que consiste en medir un estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, el cual denominamos cifra base. Es un análisis estático, que estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo. Si se escoge el balance general, se puede hacer análisis vertical tanto de la parte del activo como del pasivo. Dentro del activo se selecciona cada uno de los rubros individuales y se calcula qué porcentaje (%)

corresponde sobre el total del activo. También se considera cada una de las cuentas y se calcula qué porcentaje (%) representa sobre el subtotal del grupo correspondiente. En lo que respecta al estado de pérdidas y ganancias, también se puede aplicar el mismo sistema de análisis, tomando como base, por lo general el valor de las ventas y hallando el porcentaje (%) de los demás rubros con respecto a su base. (Hurtado, 2010)

2.2.5.2 Análisis horizontal

El análisis horizontal determina la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro. Determina cuál fue el crecimiento o el decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado puesto que, es el análisis que permite determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo fue bueno, regular o malo. (Padilla M. C., 2016)

2.2.5.3 Análisis de los ratios financieros

Las razones financieras son eficientes herramientas para analizar la situación de una empresa sin embargo, entre sus limitaciones encontramos la ausencia de predicción. Pueden servir como para indicar las áreas de fortalezas o debilidades potenciales, así como indicar las que requieren mayor investigación.

Las razones financieras se dividen en cuatro categorías:

- **Razones de Liquidez**, miden la capacidad de la empresa para identificar sus necesidades de efectivo.
- **Razones de Actividad**, miden la liquidez de los activos.
- **Razones de Apalancamiento**, miden el uso de la deuda por parte de la empresa, comparado con el uso del capital y su capacidad de pagar los intereses y otros gastos.
- **Razones de Utilidad**, miden el desempeño de toda la empresa y su eficiencia en la administración de los activos, pasivos, y el capital.

Tabla 2-1 Razones financieras

RAZONES		FORMULA	CONCEPTO
Ratio de Liquidez	Razón circulante	Activo circulante	Medida de solvencia a corto plazo, debe estar situado entre 1,5 y 2
		Pasivo circulante	
	Prueba ácida	Activo circulante- Inventarios	Indicar si la empresa tiene suficientes activos líquidos a corto plazo para cubrir sus pasivos a corto plazo. Debe ser mayor a 1.
		Pasivo circulante	
Ratios de gestión de activos	Rotación de cuentas por cobrar	Ventas	Indica cuantas veces en promedio se recaudan las cuentas durante el año
		Cuentas por cobrar	
	Rotación de inventarios	Costo de ventas	Proporciona información con relación a la eficiencia de la empresa en la administración y ventas de su inventario
		Inventarios	
	Rotación de activos fijos	Ventas	Miden la efectividad de la administración para generar ventas a partir de las inversiones en los activos.
		Activo fijo neto	

	Rotación de activos totales	Ventas	
		Activos totales	
Ratios de apalancamiento	Endeudamiento del activo	Pasivo total	Indica la razón que representa el total de las deudas de la empresa con relación a los recursos que dispone para satisfacerlos. Debe ser de 0,60
		Activo total	
	Endeudamiento patrimonial	Pasivo total	Indica la solidez del patrimonio; determina hasta qué grado el negocio está en mano de los propietarios. Debe ser mayor a 1
		Patrimonio	
	Calidad de la deuda	Pasivo circulante	Nos permite conocer que parte de ella corresponde a deudas de corto plazo.
		Pasivo total	
	Gastos financieros sobre las ventas	Gastos financieros	Mide la relación entre los gastos financieros y las ventas obtenidas durante el periodo. Debe ser menor a 0,4
		Ventas	
Cobertura de gastos financieros	UAI	Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus pagos anuales de interés. Lo recomendable es que sea mayor a 1.	
	Gastos financieros		
Ratios de rentabilidad	Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	Utilidad neta	Mientras mayor el resultado mejor, debido a que se obtiene una mayor productividad del activo
		Activo total	

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta	Mientras mayor el valor, mucho mejor, porque mide la utilidad neta generada, comparándola a la inversión de la empresa.
	Patrimonio	
Margen de la utilidad neta sobre las ventas	Utilidad neta	Mide la utilidad neta por cada dólar que sea vendido.
	Ventas	
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta	Mide el porcentaje que queda de cada dólar después de que la compañía cancela sus deudas.
	Ventas	

Fuente: (León, 2009)

2.2.6 Matriz FODA

El análisis FODA también llamado SWOT (por sus siglas en inglés), analiza el entorno, los datos internos y nos ayuda a determinar en qué situación se encuentra la empresa. Se toman en cuenta 4 factores: Fortalezas, Debilidades (factores internos), Oportunidades, Amenazas (factores externos). (Dvoskin, 2004)

Ilustración 2-1 Matriz FODA



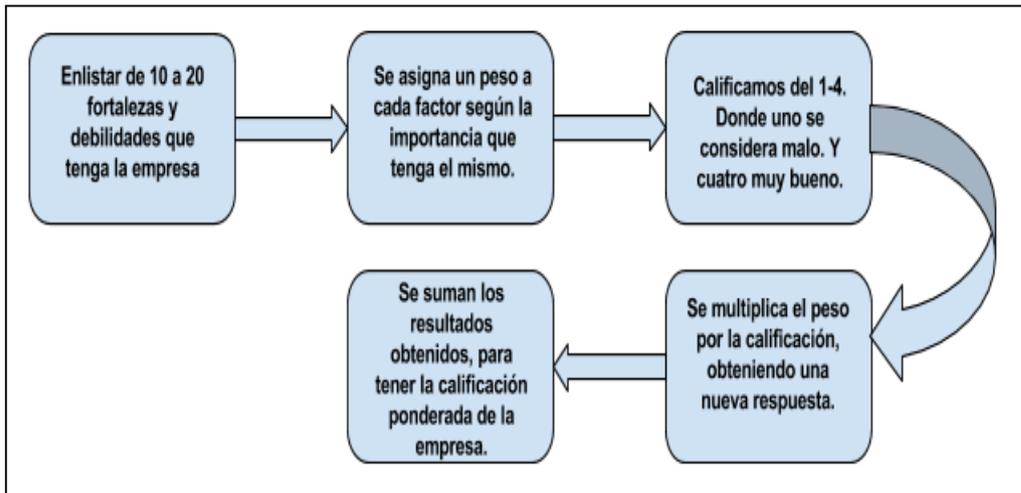
Fuente: Dvoskin, 2004

Elaborado por: Los autores

2.2.7 Matrices EFI y EFE

- **Matriz de evaluación EFI:** La matriz de evaluación de factores internos evalúa las fuerzas y debilidades que tiene una empresa. Para realizar esta matriz se deben seguir 5 pasos:

Ilustración 2-2 Matriz EFI



Fuente: (Bonilla, Dirección estratégica para organizaciones inteligentes, 2003)

Elaborado por: Los autores

Esta matriz es muy útil y fácil de realizar luego de haber hecho el respectivo análisis FODA de la empresa, dado que los factores obtenidos se utilizan en este conjunto. El peso se entrega según la importancia que tiene cada una de las fortalezas y debilidades.

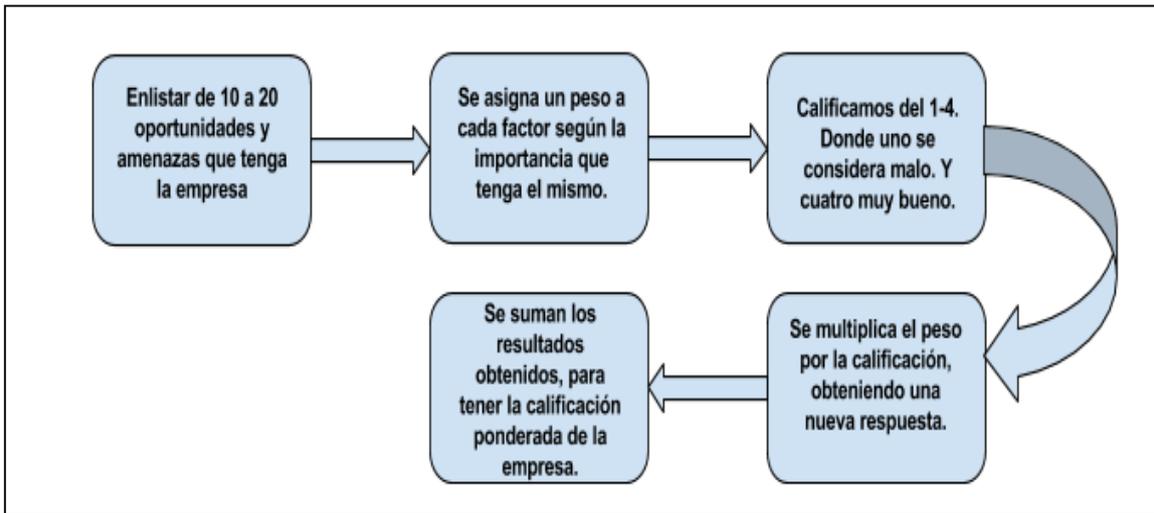
Luego se les da una calificación que va desde el 1 al 4, que considera cuatro como muy bueno, y uno como muy malo. Tenemos que tomar en cuenta la posición actual de la empresa para calificar.

Para obtener una ponderación multiplicamos el peso con cada calificación, todos estos resultados se suman, teniendo así la calificación ponderada de la empresa. Si este resultado está en 4 significa que la posición de la empresa es excelente. Si está en 2,5 implica que la empresa se propone evitar las debilidades y aprovechar sus fortalezas. Por último si está alrededor de 1 demostraría que no se están tratando las debilidades, ni aprovechando sus fortalezas.

FACTORES	PESO %	CALIFICACIÓN 1-4	PESO PONDERADO
Fortalezas (Se enlistan las fortalezas)			
Debilidades (se enlistan las debilidades)			
Total	100		

- **Matriz de evaluación EFE:** Esta matriz se encarga de los factores externos de la empresa. Como lo son sus Oportunidades y Amenazas. Se siguen los mismos pasos que en la matriz EFI, solo que se utilizan los factores externos en lugar de los internos.

Ilustración 2-3 Matriz EFE



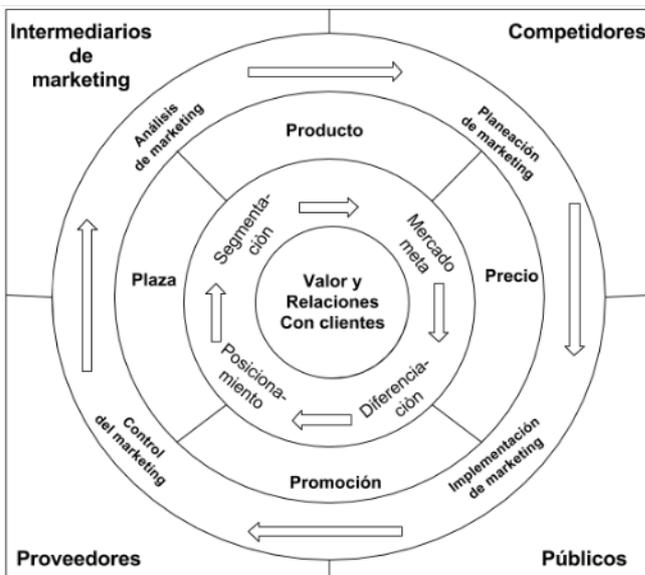
Fuente: (David, 2003)

Elaborado por: Los autores

2.2.8 Mezcla de marketing

También se conocen como las 4 P's del marketing.

Ilustración 2-4 Las 4 P's



Fuente: (Kotler & Armstrong, 2003)

Elaborado por: Los autores

2.2.9 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

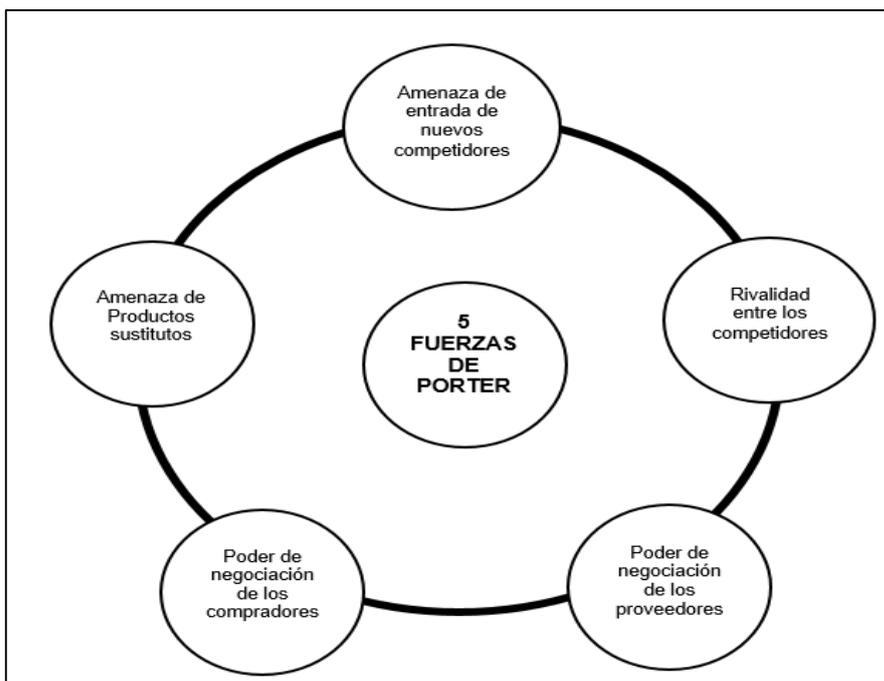
Este modelo fue creado por Michael Eugene Porter, con la finalidad de maximizar los recursos, sacando así una ventaja sobre sus competidores.

Según el creador del libro de “Estrategia Competitiva”, lo primero que se debe hacer es tener en cuenta los diferentes precios que hay en el mercado, para reducir los costos de la empresa al máximo y así ofrecer el precio más bajo.

La diferenciación ayuda a que los clientes tengan un concepto personalizado, atrayendo toda su atención. Creando así un valor agregado por encima de la competencia.

Tener en claro el enfoque del negocio es esencial, ya que de esa manera nos enfocamos en un solo producto y no en algunos, brindando toda la energía para ser la mejor empresa en dicho producto.

Ilustración 2-5 Las 5 Fuerzas Porter



Fuente: (Porter, 2009)

Elaborado por: Los autores

2.2.10 Diagrama de causa y efecto

Este diagrama se utiliza para representar la relación entre algún efecto y todas las causas posibles que lo pueden originar.

Todo tipo de problema, como el funcionamiento de un motor o una lámpara que no enciende, puede ser sometido a este tipo de análisis.

Generalmente, se lo presenta con la forma de espinazo de un pez, de donde toma el nombre alternativo de Diagrama de espina de pescado. También se lo llama de Diagrama de Ishikawa que es quien lo impulsó.

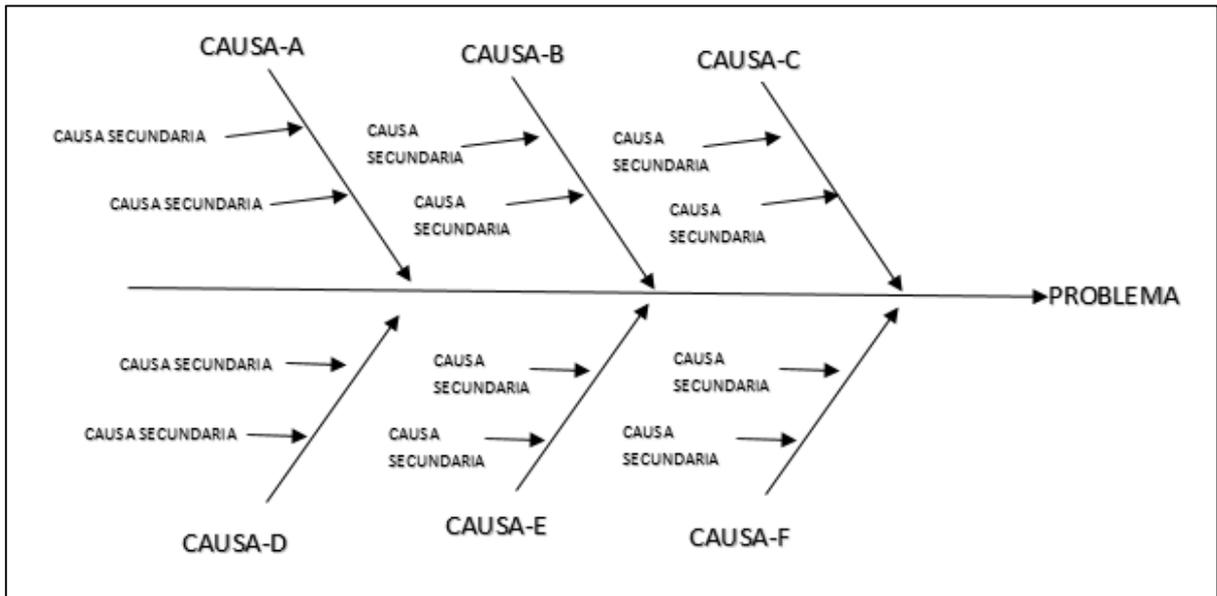
Los diagramas de causa efecto se construyen para ilustrar con claridad cuáles son las posibles causas que producen el problema. Un eje central se dirige al efecto. Sobre el eje se disponen las posibles causas. El análisis causa-efecto es el proceso mediante el que se parte de una definición precisa del efecto que se desea estudiar. Posteriormente, se disponen todas las causas que pueden provocar el efecto. A las causas conviene agruparlas por tipos, al modo de ejemplo las originadas por motivos eléctricos, otras por elementos mecánicos, hidráulicos, etc. Cada grupo se dispone en un subeje.

La construcción de este diagrama presenta un esquema gráfico que permite efectuar un análisis de las causas que influyen sobre el efecto objeto de estudio.

El análisis causa-efecto puede dividirse en tres etapas:

- Definición del efecto que se desea estudiar.
- Construcción del diagrama causa-efecto.
- Análisis causa-efecto del diagrama construido.

Ilustración 2-6 Diagrama causa y efecto



Elaborado por: Los autores

Fuente: (Arnoletto, 2000)

2.2.11 Planeación estratégica

Es el modo sistemático de gestionar el cambio en la empresa con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir los productos y maximizar los beneficios. En otras palabras, se trata de un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes así como los retos y las oportunidades futuras.

El plan estratégico, entendido como producto se manifiesta típicamente en un documento que contiene una declaración de misión y visión, un conjunto de objetivos y una serie de acciones con asignaciones de recursos. A través de estas previsiones, se enlaza con los planes operativos específicos a corto y largo plazo, y proporciona así a la empresa una dirección global y una actuación integrada a largo plazo.

La gestión de un plan estratégico suele ser llevada a cabo por los gestores de alto nivel de la empresa. Mientras que otros tipos de planificación estratégica se focaliza en los cambios mayores que sufren la organización o la industria, por lo que requiere la atención de la alta dirección. (Güell, 2006)

2.2.12 Mapa estratégico

Esta herramienta nos ayuda a sobresaltar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que los agrupa según la perspectiva a la que pertenece. Usualmente se utilizan 4 perspectivas que son:

- **Perspectiva financiera:** Lo que se debe realizar para satisfacer las perspectivas de los accionistas.
- **Perspectiva del cliente:** Acciones a realizar para satisfacer las perspectivas del cliente.
- **Perspectiva interna:** acciones para mejorar los procesos internos.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Aspectos críticos para mantener excelencia.

Ilustración 2-7 Modelo del plan estratégico



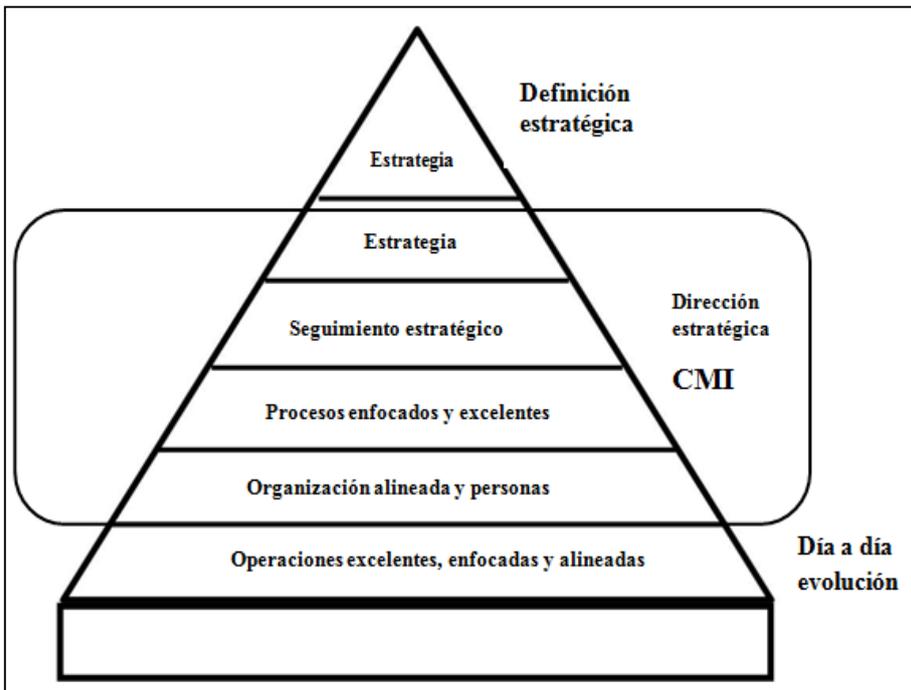
2.2.13 Balanced Scorecard

Según Francisco Amo Baraybar (2010)

Podemos definir el cuadro de mando integral, como una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que los comportamientos de las personas clave de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados.



Ilustración 2-8 Cuadro de mando integral como dirección estratégica focalizada a la creación de valor



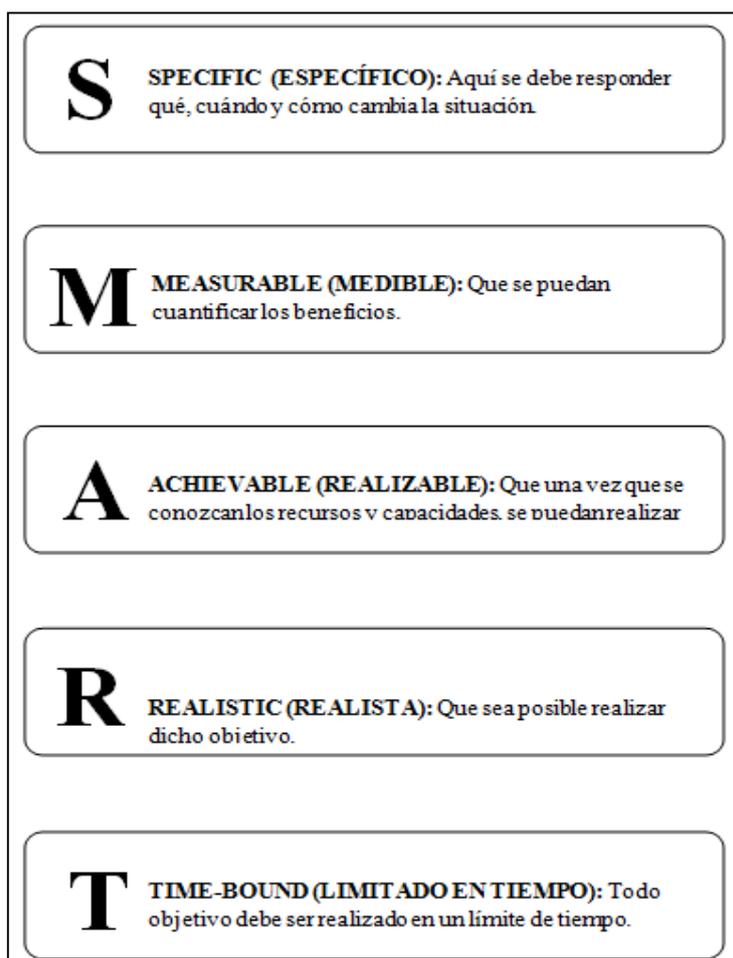
Fuente: (Baraybar, 2010)

Elaborado por: Los autores

2.2.14 Técnica SMART

Esta técnica se enfoca en las características que debe tener todo objetivo. Su nombre nace de un acrónimo inglés de las siguientes palabras: Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time-Bound. Lo cual nos dice que todo objetivo debe ser específico, medible, realizable, realista y terminado en un determinado periodo de tiempo.

Ilustración 2-9 Técnica SMART



Fuente: (Bartle, 2007)

Elaborado por: Los autores

2.2.15 Gestión de riesgos

La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se desprenden de los desastres, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse. El riesgo es una función de dos variables: la amenaza y la vulnerabilidad. Ambas son condiciones necesarias para expresar al riesgo, el cual se define como la probabilidad de pérdidas, en un punto geográfico definido y dentro de un tiempo específico. Mientras que los sucesos naturales no son siempre controlables, la vulnerabilidad sí lo es. El enfoque integral de la gestión del riesgo pone énfasis en las medidas ex-ante y ex-post y depende esencialmente de: (a) la identificación y análisis del riesgo; (b) la concepción y aplicación de medidas de prevención y mitigación; (c) la protección financiera mediante la transferencia o retención del riesgo; y (d) los preparativos y acciones para las fases posteriores de atención, rehabilitación y reconstrucción. Aunque existen avances sustantivos en el estudio de los fenómenos sísmicos e hidrometeorológicos en América Latina, la información disponible sobre amenazas naturales y vulnerabilidad sigue siendo deficiente y escasamente concuerda con las necesidades de los evaluadores del riesgo y tomadores de decisiones. (Mora y Barrios, 2000)

CAPITULO III

3 METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la investigación

En este capítulo detallaremos el Diseño de Investigación que utilizamos para recopilación de la información que utilizamos. Para de esa manera poder alcanzar los objetivos específicos planteados (ver Objetivos específicos).

3.2 Tipo de investigación

Este proyecto usará la investigación descriptiva y la seccional.

Descriptiva: utilizamos los datos exactos de la población, abarca las entrevistas, encuestas, que nos ayudan a recaudar la información necesaria.

Seccional: Se utiliza un objeto de estudio, la empresa Induglob, y realizaremos encuestas, y entrevistas por una sola vez.

El diseño de investigación que utilizamos se basa en 4 secciones que se detallarán a continuación:

3.2.1 Selección de la población meta

Es importar definir cuál será el diseño que se utilizará en la investigación. Existen algunos tipos de investigación entre los cuales tenemos:

- **Elemento:** Los elementos de estudio son: empleados del área de ventas y del área de contabilidad y finanzas.
- **Unidad de muestreo:**

Empresa INDUGLOB S.A.

- **Ubicación geográfica:**

Guayaquil-Ecuador

- **Tiempo:**

Para proceder a realizar las encuestas y entrevistas utilizamos 5 días laborales, desde el lunes 10 de julio al día viernes 14 de julio.

El tipo de investigación que utilizamos es longitudinal y descriptivo, debido a que analizamos y describimos datos de diferentes años de una misma población, con el fin de saber cómo ha ido variando al paso de los años.

3.2.2 Determinación del marco muestral

Para realizar las encuestas y entrevistas, se necesitó de una cita previa, para poder determinar la hora adecuada en la que se iban a realizar las mismas.

3.2.3 Selección de la técnica de muestreo

Se utilizó la técnica no probabilística, muestreo por conveniencia, dado que los empleados encuestados fueron únicamente los que laboran en la ciudad de Guayaquil, específicamente los del área administrativa.

3.2.4 Determinación del tamaño de la muestra

Para las encuestas realizadas a los empleados de cada área, contamos con una población de 36 empleados. Debido a esto no realizamos un cálculo para encontrar el tamaño de la muestra, y utilizaremos a toda la población.

3.2.4.1 Instrumentos

Para obtener toda la información necesaria, utilizaremos las siguientes herramientas:

- **Entrevistas estructuradas**

Procederemos a realizar este tipo de entrevistas al jefe comercial de la empresa. Se irá a las citas concretadas con un listado de preguntas o dudas que deseamos que sean despejadas por dichas personas, para la elaboración de este proyecto.

- **Encuestas**

Se realizarán encuestas a cada uno de los empleados de los empleados que laboran en las oficinas en la ciudad de Guayaquil.

- **Observación participante**

Este método se procederá a aplicar mientras se hagan las entrevistas estructuradas, debido a que los autores, podrán tener sus propias experiencias en la empresa.

3.2.4.2 Procesamiento y análisis de datos

Para poder analizar los datos obtenidos en las encuestas, utilizaremos el programa “Microsoft Excel”.

CAPITULO IV

4 DIAGNOSTICO DE INDUGLOB S.A.

4.1 Descripción general de la empresa

Induglob es una empresa ecuatoriana que lleva 45 años dedicándose al diseño y producción de electrodomésticos. Inició sus operaciones en la ciudad de Cuenca en el año 1972 con el objetivo de producir electrodomésticos que cumplan altos niveles y a su vez faciliten las labores domésticas. Está actualmente presente en más de 20 países latinoamericanos.

La empresa es una de las principales marcas de electrodomésticos del país, se especializa en la producción y venta de cocinas. Actualmente laboran aproximadamente 1600 empleados.

4.1.1 Misión y visión de la empresa

Misión.- Producir y vender electrodomésticos con calidad y a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa y de sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.

Visión.- Mantener el liderazgo en: calidad, diseño, servicio al cliente desarrollando el talento humano para lograr eficiencia productiva, mejora de costos y ahorro de gastos, replicando el modelo de negocios. **Fuente:** (Induglob S.A.)

4.1.2 Productos

A continuación presentamos el listado de productos que fabrica y comercializa Induglob S.A, mismos que cuentan con las más altas normas de calidad (INEN) y certificaciones que son avaladas a nivel internacional como son BASC, ISO 17025, ISO 50001 (eficiencia energética).

- Cocinas
- Encimeras
- Hornos
- Refrigeradoras
- Lavadoras
- Lavavajillas
- Aires acondicionados
- Frigoríficos
- Dispensadores de agua
- Vitrinas comerciales

4.1.3 Clientes/Distribuidores

Induglob S.A. posee como clientes a varias cadenas comerciales de electrodomésticos en el país, además vende sus productos a través del programa de cocción eficiente y el plan Renova, los mismos que son iniciativas del gobierno nacional para que los ciudadanos cambien sus electrodomésticos antiguos por unos nuevos que poseen tecnología actual y de ahorro de energía. A continuación enlistamos los clientes principales de la empresa:

COMANDATO S.A.



ICESA S.A.



ARTEFACTA



CRECOS S.A.



LA GANGA S.A.



4.1.4 Competidores

Induglob S.A. cuenta como competencia a empresas multinacionales, algunas fabrican sus productos en el país y otras los importan.

MABE-DUREX



HACEB



Otros competidores principales: Samsung, LG, Whirlpool, entre otros.

4.2 Análisis organizacional

Para realizar este análisis se ha basado en el Análisis Cuantitativo de las encuestas realizadas al personal de la empresa Induglob S.A., se realizó el muestreo por conveniencia dado que las encuestas se realizaron a la totalidad del personal administrativo que labora actualmente en la ciudad de Guayaquil. Se realizó un total de 36 encuestas.

Ilustración 4-1 Gráfico del resultado pregunta 1

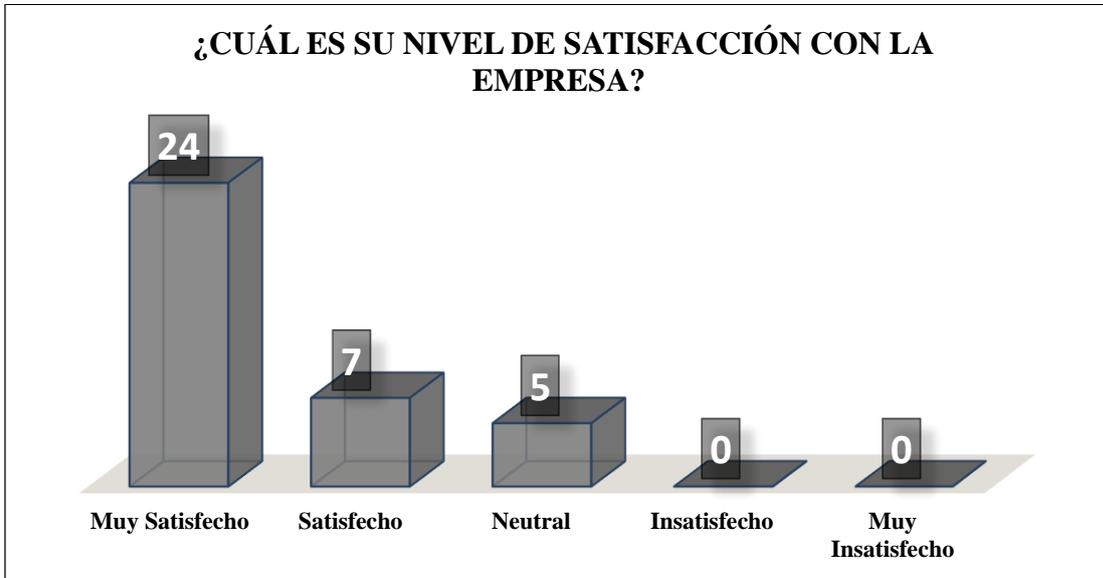


Elaborado por: Los autores

De los 36 encuestados el 92% se siente comprometido con el trabajo que realiza y con la empresa, esto es muy significativo dado que es de suma importancia que el personal

se encuentre comprometido con sus labores para que se puedan lograr los objetivos organizacionales.

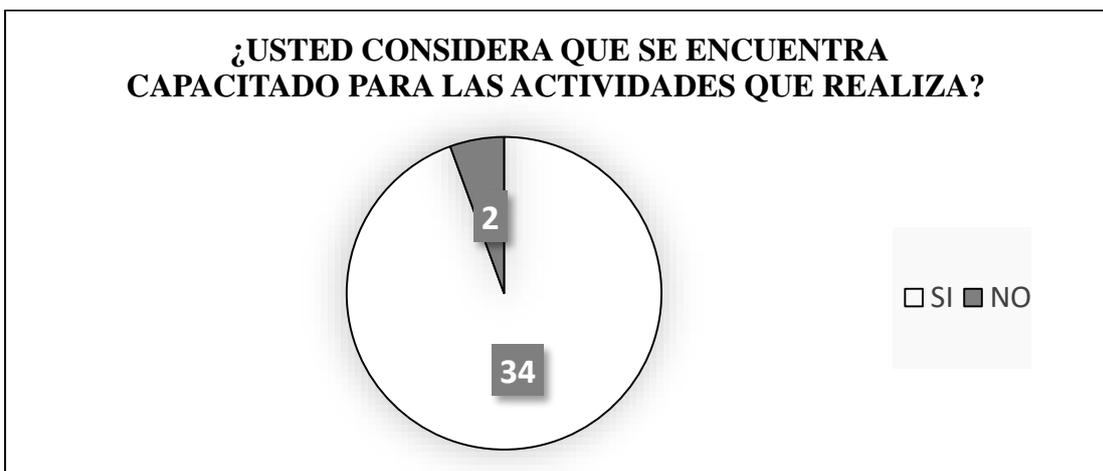
Ilustración 4-2 Gráfico del resultado pregunta 2



Elaborado por: Los autores

La finalidad de esta pregunta es conocer el ambiente laboral de la empresa y eso lo podemos constatar con el alto índice de satisfacción que tienen los empleados con la empresa, como poder observar ningún encuestado se siente insatisfecho laborando en la empresa.

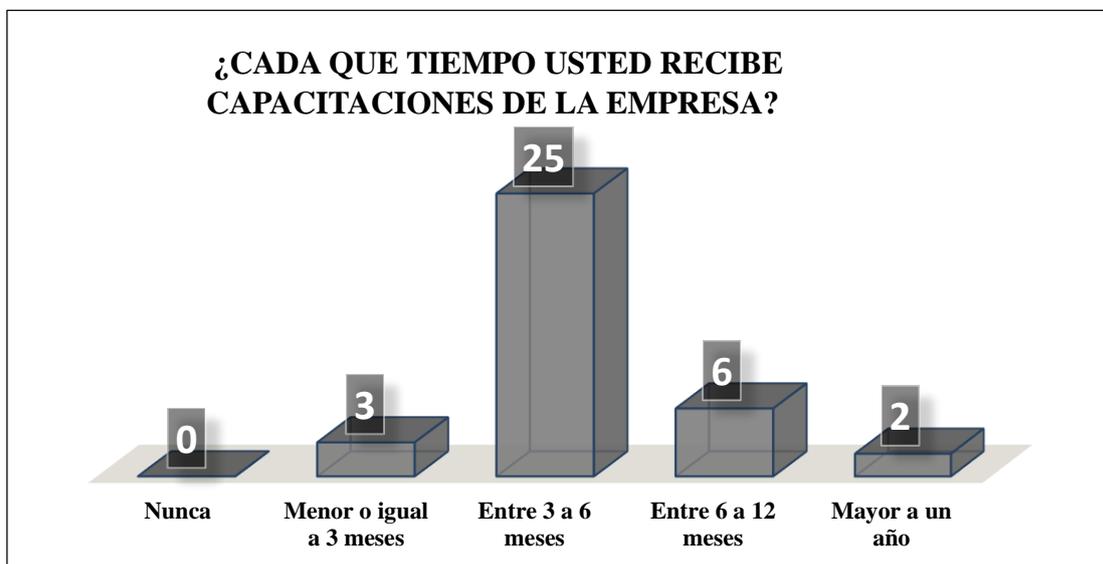
Ilustración 4-3 Gráfico del resultado pregunta 3



Elaborado por: Los autores

Con esta pregunta podemos observar que el personal está capacitado para realizar de manera correcta las actividades designadas, esto lo refleja el 94% de los encuestados que respondió afirmativamente.

Ilustración 4-4 Gráfico del resultado pregunta 4



Elaborado por: Los autores

En la pregunta anterior constatamos que el personal estaba capacitado para realizar su trabajo, ahora con los resultados de esta interrogante podemos claramente conocer el tiempo que se realizan dichas capacitaciones, las mismas que se imparten según los encuestados entre 3 y 6 meses.

Ilustración 4-5 Gráfico del resultado pregunta 5



Elaborado por: Los autores

El 69% de los encuestados se siente sobrecargado de trabajo o en estrés, lo cual no es un buen indicador para la organización dado que al sentirse de este modo puede causar que la calidad de su rendimiento disminuya, volviéndose menos productivos e incluso, con daños en su salud.

Ilustración 4-6 Gráfico del resultado pregunta 6



Elaborado por: Los autores

De los 36 encuestados 21 se encuentran entre indiferente a satisfecho en cuanto al salario y beneficios que perciben de la empresa, y 9 se encuentran insatisfechos; varios nos indicaron que antes la empresa les otorgaba más beneficios pero que por la situación actual del país y las bajas ventas estos se han suspendido.

Ilustración 4-7 Gráfico del resultado pregunta 7



Elaborado por: Los autores

Para finalizar la encuesta quisimos conocer si los trabajadores tenían expectativas de crecimiento laborando para Indurama, y podemos observar que de los 36 encuestados, 27 se sienten con posibilidades de ascender en la empresa.

4.2.1 Conclusiones Análisis Organizacional

Con la información obtenida de las encuestas realizadas y de lo observado durante las visitas a la empresa, podemos concluir que la organización cuenta con empleados comprometidos con los objetivos trazados por la empresa, altamente capacitados para realizar el trabajo que desempeñan y con aspiraciones a crecer profesionalmente dentro de la institución. Dado los recortes de personal en años previos, la carga laboral en cada empleado ha aumentado, por lo que la mayoría se siente sobrecargado en sus labores.

4.3 Análisis Comercial

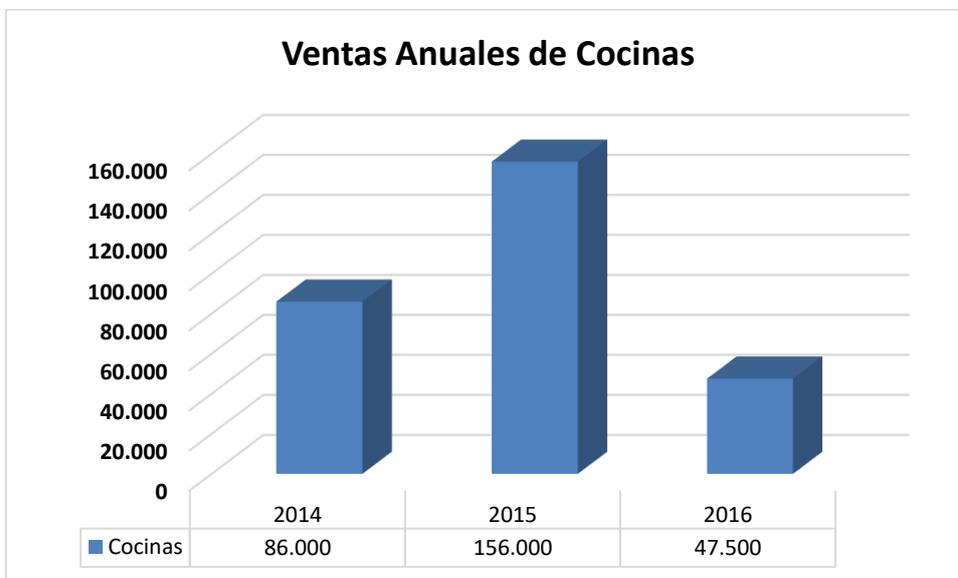
Para realizar el análisis comercial de la empresa nos hemos basado en la entrevista que tuvimos con el gerente comercial de la empresa, el mismo que nos describió cómo se maneja la misma, comenzó indicándonos que la fábrica se encuentra ubicada en Cuenca y que todas las operaciones se realizan en la misma, donde actualmente labora más del 80% del personal de la empresa, en Guayaquil cuentan con una oficina principal y dos bodegas.

Tabla 4-1 Ventas Anuales (unidades)

Productos Principales	2014	2015	2016
Cocinas	86.000	156.000	47.500
Refrigeradoras	79.000	81.000	78.500
Aires Acondicionados	65.000	66.500	63.000
Lavadoras	54.500	57.000	54.000
TOTAL	286.514	362.515	245.016

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4-8 Gráfico de ventas Anuales de Cocinas (unidades)



Elaborado por: Los autores

Como podemos observar en tabla y gráfico, la caída de las ventas de cocinas a partir de mediados del año 2015 es lo más representativo. Esto debido a la importación de cocinas de inducción chinas impulsadas por el gobierno de Rafael Correa.

La fuerte caída en las ventas de cocinas en el año 2016 ocasionó las pérdidas generadas al final de ese periodo, esto dado que los precios de las cocinas chinas contrastan con los de Indurama. Mientras las cocinas Indurama cuestan entre \$585 y \$795 (según el número de hornillas y su capacidad), las cocinas de procedencia china se venden entre \$200 y \$300.

Durante la entrevista, el gerente nos corroboró acerca del problema que atraviesa la empresa, nos indicó que adicional al inconveniente que generó la importación de productos chinos al país, el aumento del IVA del 12% al 14% y las salvaguardias implementadas en el año 2015 afectó significativamente las ventas de la empresa durante ese periodo.

Al consultarle acerca del acuerdo comercial de Ecuador con la Unión Europea, nos comentó que este era un tema que actualmente está analizando la empresa y asegura que deben tomarse acciones para que el efecto del mismo no sea tan grave, dado que al eliminarse el arancel por completo, muchas de las empresas originarias de dicha comunidad verían nuestro país como potencial nicho de mercado y se convertirían en fuertes competidores.

Le consultamos acerca de las relaciones de la empresa con sus proveedores y clientes, a lo cual nos respondió sin darnos mayor detalle que las relaciones tanto con proveedores como con sus clientes son y siempre han sido excelentes, y que ese ha sido un punto clave del éxito de la empresa.

Adicional nos comentó que la empresa cuenta con maquinaria importada de más avanzada tecnología y que el personal que labora actualmente en la empresa está altamente capacitado para el uso de la misma.

Recalco que la crisis económica que atraviesa el país es otro factor clave que ha afectado los ingresos de la empresa durante los últimos años, y que la misma se encuentra siempre innovando los productos que ofrece para no quedar atrás de la competencia.

En conclusión del análisis comercial podemos indicar que la caída en las ventas de cocinas representa el mayor inconveniente a la empresa esto debido a la importación al país de cocinas chinas de muy bajo costo. Según lo expuesto por el gerente comercial, la empresa se encuentra actualmente implementando planes para poder aumentar sus ventas en años venideros, nos acotó que las relaciones con los clientes y proveedores son excelentes, y que cuentan con maquinarias de última tecnología con personal altamente capacitado para el uso de las mismas.

4.4 Análisis financiero

Se ha analizado la información financiera correspondiente a los años 2014, 2015 y 2016. Para saber cuál es el estado financiero de INDUGLOB S.A. procederemos a realizar 3 análisis que son:

- Análisis horizontal del balance general y del estado de resultados.
- Análisis vertical del balance general y del estado de resultados.
- Análisis de los ratios financieros.

4.4.1 Análisis horizontal de los estados financieros

4.4.1.1 Análisis horizontal del balance general

Según el análisis horizontal realizado a los balances condensados de INDUGLOB S.A. (ver Balances generales condensados 2014, 2015 y 2016) tenemos los siguientes resultados:

Tabla 4-2 Análisis horizontal del balance general

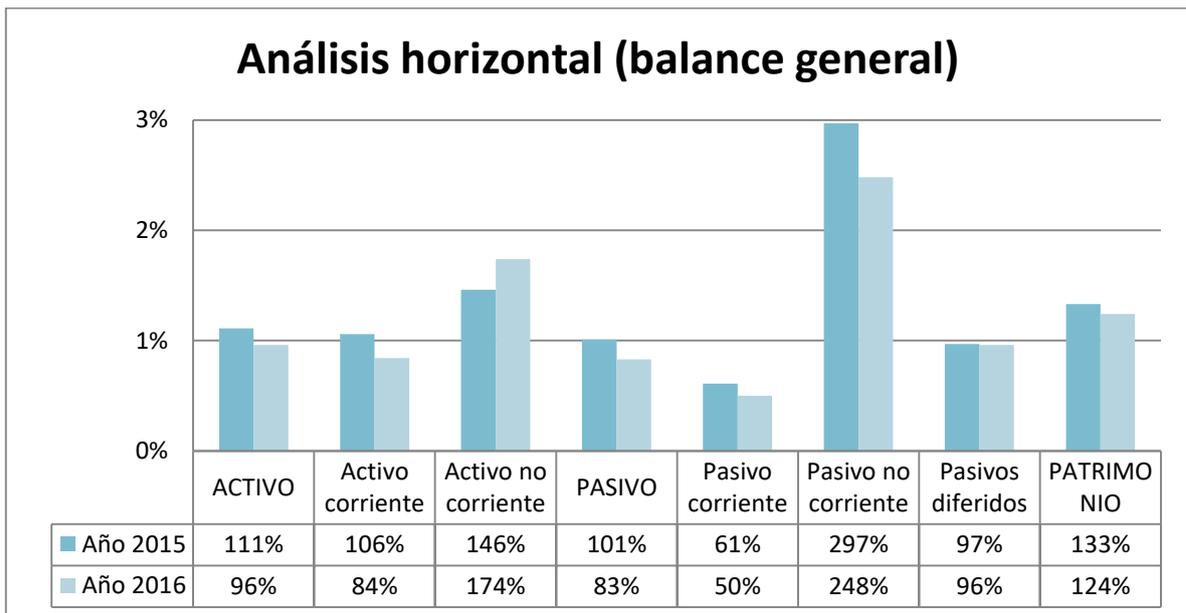
BALANCE GENERAL CONDENSADO			
Cuentas	2014	2015	2016
	\$	\$	\$
ACTIVO	145.135.217,10	161.279.898,23	139.276.535,81
	\$	\$	\$
ACTIVO CORRIENTE	126.075.348,00	133.503.913,34	106.105.806,21
CAJA Y BANCOS	\$ 6.702.983,82	\$ 5.338.359,52	\$ 10.874.550,02
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 55.413.560,48	\$ 53.858.818,01	\$ 44.802.314,58
INVENTARIO	\$ 55.978.715,81	\$ 61.923.936,04	\$ 40.779.228,09
ACTIVOS PREPAGADOS	\$ 7.186.230,14	\$ 4.166.700,88	\$ 2.458.112,30
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 793.857,85	\$ 8.216.098,89	\$ 7.191.601,22
Activo no corriente	\$ 19.059.868,80	\$ 27.775.984,89	\$ 33.170.729,60
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 18.416.668,40	\$ 26.195.124,28	\$ 31.326.291,74
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 131.618,15	\$ 146.309,55	\$ 151.881,81
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 511.582,22	\$ 1.434.551,06	\$ 1.692.556,05
	\$	\$	\$
PASIVO	100.145.119,00	101.257.816,33	83.528.936,96
PASIVO CORRIENTE	\$ 81.852.548,84	\$ 50.330.875,24	\$ 41.042.646,71
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 79.548.818,45	\$ 0,00	\$ 17.933.965,14
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 1.354.192,39	\$ 0,00	\$ 3.049.830,08
OBLIGACIONES CON I. FINANCIERAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 17.811.746,88
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 949.537,97	\$ 0,00	\$ 1.532.566,50
PROVISIONES CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 714.538,11
Pasivo no corriente	\$ 17.152.982,50	\$ 50.926.941,09	\$ 42.486.290,25
OBLIGACIONES CON I. F. NO CORRIENTE	\$ 13.759.622,51	\$ 45.333.924,92	\$ 35.755.735,08
PROVISIONES	\$ 3.393.359,99	\$ 4.488.905,75	\$ 5.635.870,72
Pasivos diferidos	\$ 1.139.587,66	\$ 1.104.110,42	\$ 1.094.684,45
PATRIMONIO	\$ 44.990.098,10	\$ 60.022.081,90	\$ 55.747.598,85
	\$	\$	\$
PASIVO+PATRIMONIO	145.135.217,10	161.279.898,23	139.276.535,81

ANÁLISIS HORIZONTAL			
Cuentas	%	%	%
	2014	2015	2016
ACTIVO	100%	111%	96%
ACTIVO CORRIENTE	100%	106%	84%
CAJA Y BANCOS	100%	80%	162%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	100%	97%	81%
INVENTARIO	100%	111%	73%
ACTIVOS PREPAGADOS	100%	58%	34%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	100%	1035%	906%
ACTIVO NO CORRIENTE	100%	146%	174%

PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	100%	142%	170%
ACTIVOS INTANGIBLES	100%	111%	115%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	100%	280%	331%
PASIVO	100%	101%	83%
PASIVO CORRIENTE	100%	61%	50%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	100%	0%	23%
OTRAS OBLIGACIONES	100%	0%	225%
OBLIGACIONES CON I. FINANCIERAS	100%	0%	0%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	100%	0%	161%
PROVISIONES CORRIENTES	100%	0%	0%
PASIVO NO CORRIENTE	100%	297%	248%
OBLIGACIONES CON I. F. NO CORRIENTE	100%	329%	260%
PROVISIONES	100%	132%	166%
PASIVOS DIFERIDOS	100%	97%	96%
PATRIMONIO	100%	133%	124%
PASIVO+PATRIMONIO	100%	111%	96%

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4-9 Gráfica del balance general



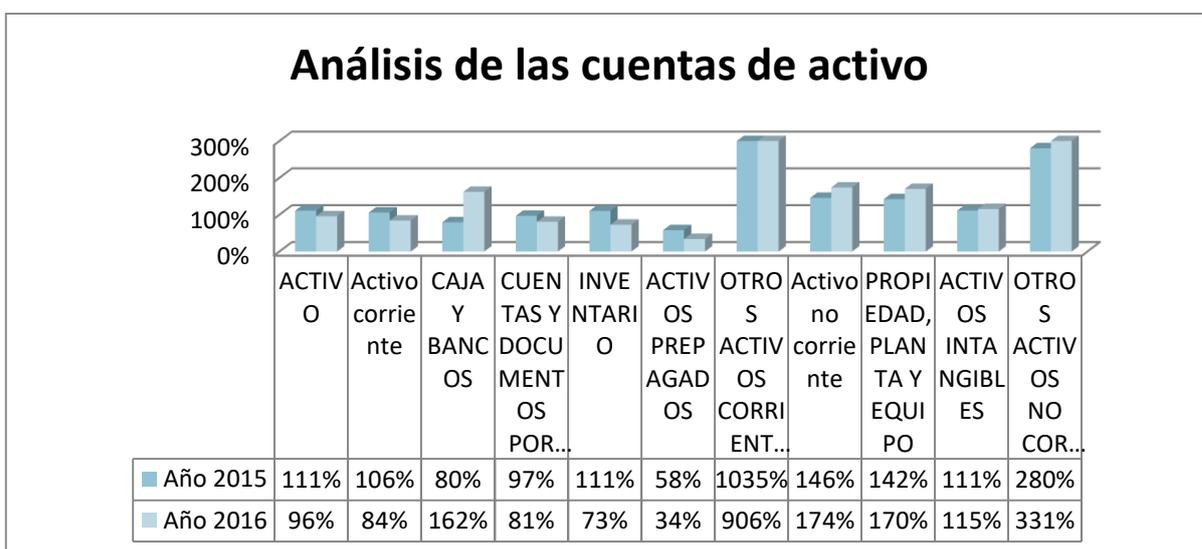
Elaborado por: Los autores

Según el gráfico podemos darnos cuenta de que los activos han aumentado en el año 2015 en un 11%, pero que disminuyeron en el año 2016 en un 4%, esto se debe a que a pesar de que los activos no corrientes aumentaron en un 74%, los corrientes disminuyeron un 16%.

Los pasivos por su parte aumentaron 1% en el año 2015, pero disminuyeron un 17% en el año 2016. Este cambio se debe a que el pasivo corriente disminuyó a la mitad, y el no corriente aumento en un 148%. El patrimonio aumento en un 33% en el año 2015, y en un 24% en el año 2016.

A continuación demostraremos el detalle de variación de las cuentas de Activos, Pasivos y Capital.

Ilustración 4-10 Gráfica del análisis horizontal de las cuentas de Activo

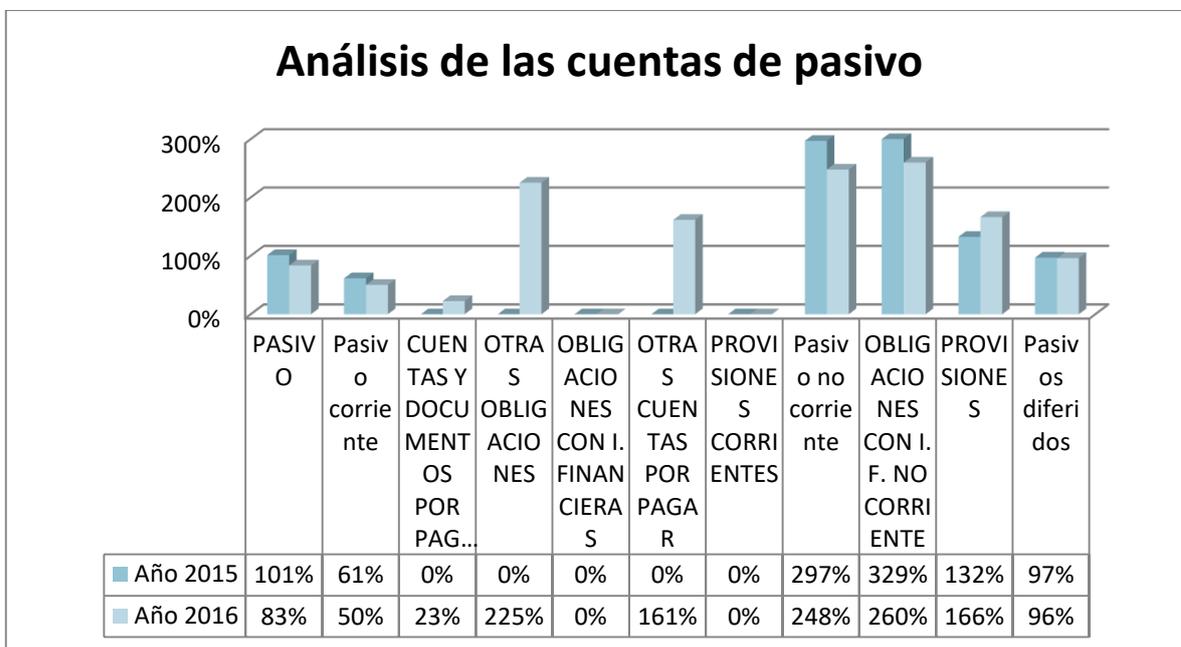


Elaborado por: Los autores

Podemos observar que el activo corriente disminuyó en el año 2016, esto ocurrió porque el valor de los activos pre-pagados decreció considerablemente con un 66%, comparándolo con el año 2014 que es el año base. Con esta información podemos concluir que INDUGLOB a pesar de haber disminuido el valor de los activos, se mantiene con un

buen porcentaje en Caja y Bancos, además de otros activos corrientes permitiendo tener bienes a su favor.

Ilustración 4-11 Gráfico del análisis horizontal de las cuentas de Pasivo



Elaborado por: Los autores

Los pasivos también disminuyeron en el año 2016, en un 17% comparándolo con el año base 2014. El pasivo corriente tuvo una disminución de la mitad. Mientras que el pasivo no corriente tuvo un aumento del 197% en el año 2015, casi 2 veces más el valor del 2014. Mientras que en el año 2016 aumentó pero solo un 148%. Estos aumentos se deben a que las obligaciones con instituciones financieras no corrientes aumentaron considerablemente.

4.4.1.2 Análisis horizontal del estado de resultados

Según el análisis horizontal de los estados resultados condensados de los años 2014, 2015 y 2016, obtenemos los siguientes resultados:

Tabla 4-3 Análisis horizontal del estado de resultados

Cuentas	2014	2015	2016
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 192.397.808,72	\$ 217.520.819,52	\$ 153.803.522,47
COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN	\$146.197.692,29	\$ 153.384.936,62	\$ 109.895.468,97
GANANCIA BRUTA	\$46.200.116,43	\$64.135.882,90	\$ 43.908.053,50
GASTOS	\$33.562.049,12	\$42.700.651,96	\$42.954.865,95
GASTOS DE VENTAS	\$24.441.774,00	\$28.122.279,96	\$26.442.042,04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$5.675.590,29	\$7.992.798,32	\$ 8.364.090,17
GASTOS FINANCIEROS	\$3.444.684,39	\$5.534.289,67	\$8.148.733,74
OTROS GASTOS	-	\$1.051.284,01	-
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$13.311.955,98	\$16.706.953,04	\$ 953.177,55
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -1.996.793,40	-	\$-142.976,63
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$11.315.162,58	\$16.706.953,04	\$810.200,92
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%	\$3.221.685,60	\$ -3.983.704,52	\$-1.827.590,93
INGRESO (GASTO) POR IMPUESTO DIFERIDO		\$31.969,89	\$ 9.425,97
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$8.093.476,98	\$12.755.218,41	\$-1.007.964,04

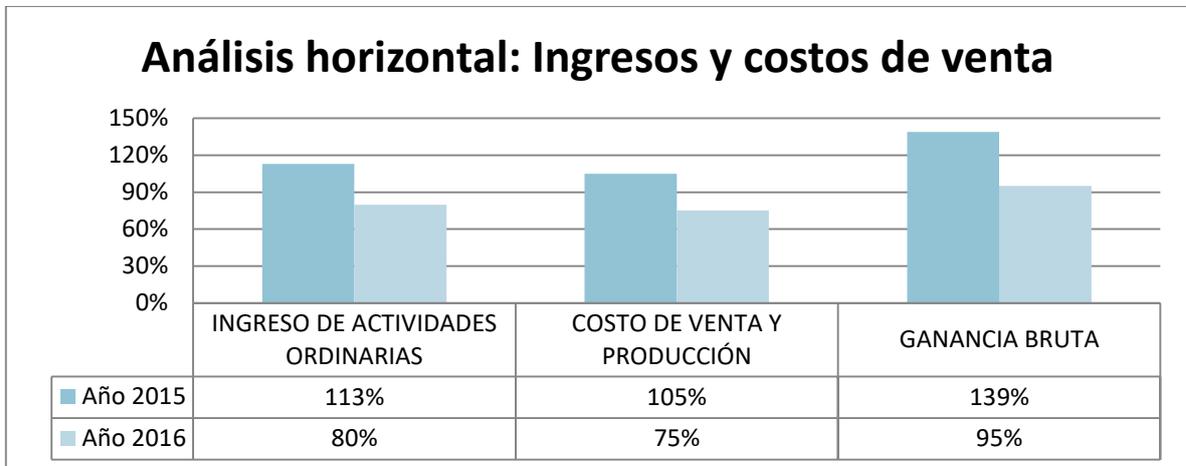
	22014	22015
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100%	113%
COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN	100%	105%
GANANCIA BRUTA	100%	1139%
GASTOS	100%	1127%
GASTOS DE VENTAS	100%	1115%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	100%	1141%
GASTOS FINANCIEROS	100%	1161%
OTROS GASTOS	100%	0%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	100%	1126%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	100%	00%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	100%	1148%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%	100%	--124%
INGRESO (GASTO) POR IMPUESTO DIFERIDO	100%	0%
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	100%	1158%

Elaborado por: Los autores

Aquí se desglosó el Estado de Resultados, tenemos primero los ingresos, costos de venta y producción junto con la ganancia bruta. Luego detallamos los gastos, dividiéndolos

en gastos de venta, gastos administrativos, gastos financieros y otros gastos. Por último se tiene la ganancia o pérdida del ejercicio.

Ilustración 4-12 Gráfico del análisis horizontal: ingresos, costos y ganancia bruta

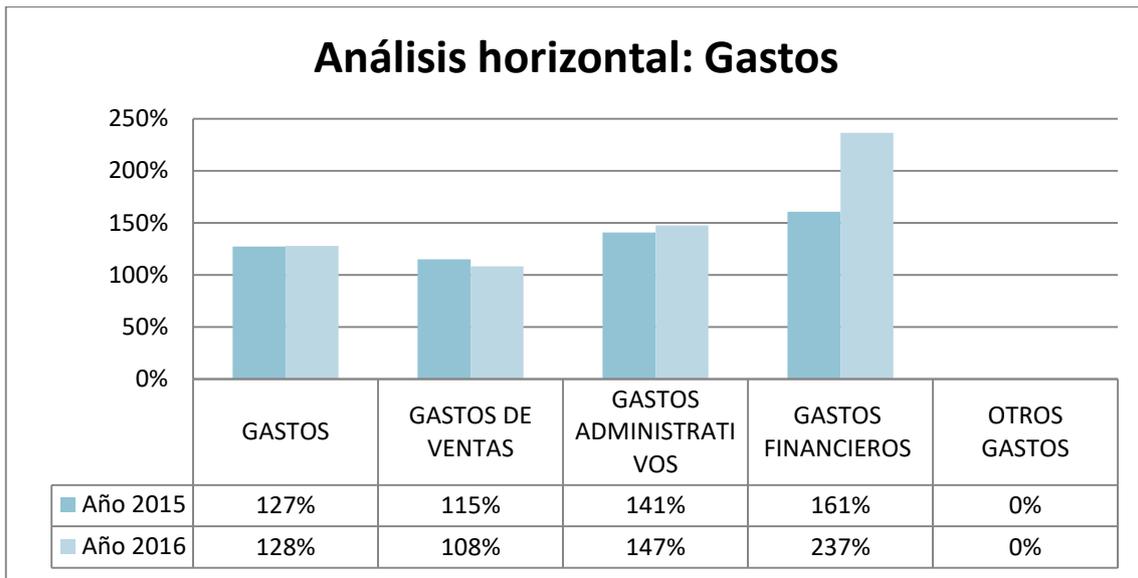


Elaborado por: Los autores

En este gráfico pudimos observar que:

- Los ingresos aumentaron en un 13% en el año 2015. Pero que disminuyeron en un 20% en el año 2016. Comparándolos con el año 2014.
- Los costos de venta y producción aumentaron en un 5% en el año 2015, pero decrecieron en un 25% en el año 2016. Al igual que disminuyeron los ingresos, los costos también se redujeron. En un porcentaje menor pero igual hubo la disminución.
- Estas variaciones han provocado que la ganancia bruta tenga una variación de 39% y 95% en los años 2015 y 2016 respectivamente. En el año 2015 hubo un aumento, sin embargo en el 2016 hubo la disminución en dicho porcentaje.

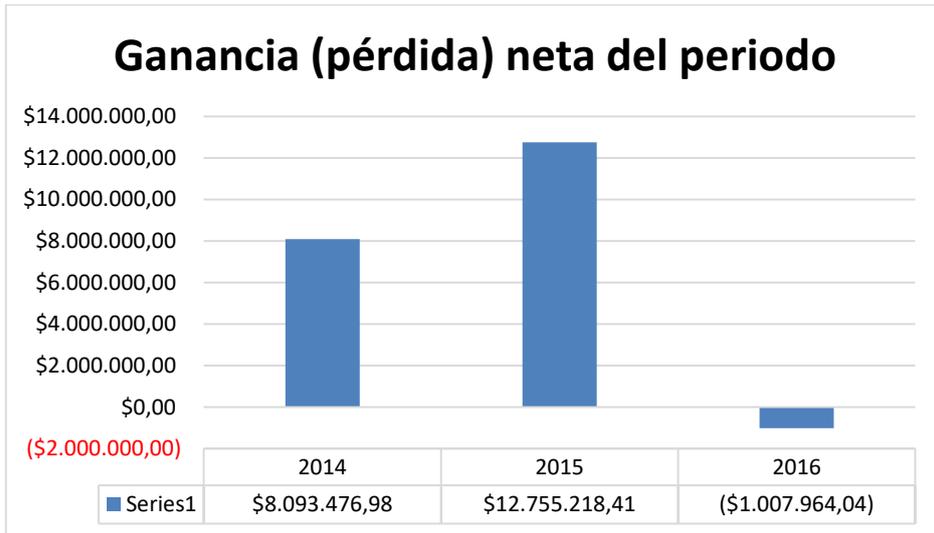
Ilustración 4-13 Gráfico del análisis horizontal: Gastos



Elaborado por: Los autores

Como podemos observar en el gráfico anterior, nos damos cuenta que los gastos han aumentado en un 27% y 28% en los años 2015 y 2016 respectivamente. Estos aumentos se deben principalmente a que los gastos financieros aumentaron considerablemente en ambos años. En el 2015 aumentó un 61%, mientras que en el 2016 aumentó en 137%. Los gastos administrativos también aumentaron casi la mitad del año base 2014.

Ilustración 4-14 Gráfico del análisis horizontal: ganancia (pérdida) neta del periodo



Elaborado por: Los autores

Según este gráfico podemos observar que en el año 2015 hubo una variación positiva de un 58%, generándole a la empresa una ganancia neta superior al año base. Sin embargo en el año 2016 hubo un decaimiento en un 12% comparado con el año base 2014. Por lo tanto la empresa tuvo una pérdida neta en el periodo.

4.4.2 Análisis vertical de los estados financieros

Luego de haber realizado el análisis horizontal del balance general y del estado de resultado, procedemos a realizar el análisis vertical de los mismos. De los años 2014, 2015 y 2016. Para tener mayor información y poder tener mejores criterios, al momento de hacer un resumen de la información encontrada.

4.4.2.1 Análisis vertical del balance general

Para poder realizar este análisis nos enfocaremos en que se cumplan los siguientes principios:

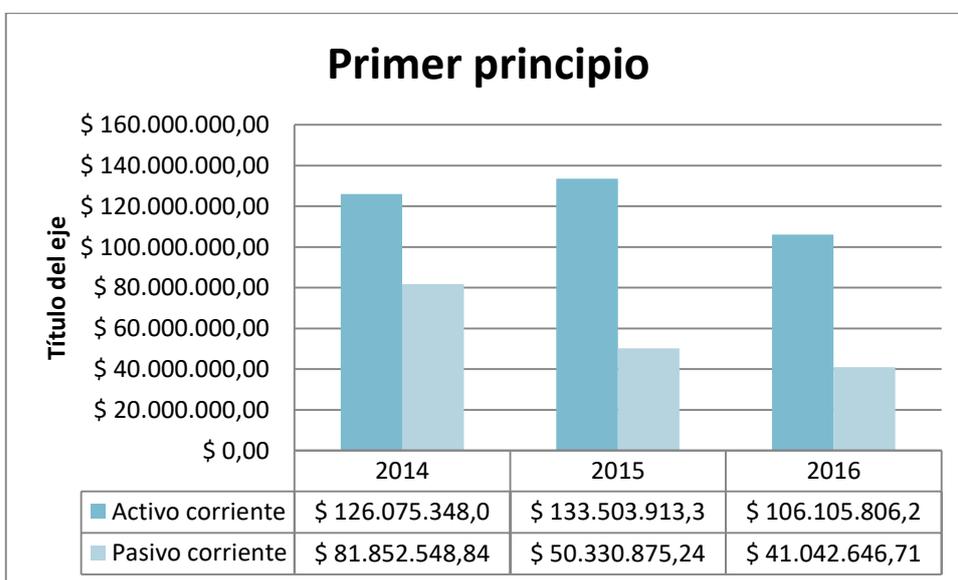
1. El activo corriente debe ser mayor al pasivo corriente. Si es posible llegando a ser casi el doble.

Tabla 4-4 Primer principio

Cuentas	2014	2015	2016
Activo corriente	\$ 126.075.348,00	\$ 133.503.913,34	\$ 106.105.806,21
Pasivo corriente	\$ 81.852.548,84	\$ 50.330.875,24	\$ 41.042.646,71
Activo corriente/Pasivo corriente	1,54	2,65	2,59

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4-15 Gráfico del Primer principio



Elaborado por: Los autores

Podemos darnos cuenta que el principio se cumple en los tres años. En el año 2014, los activos circulantes superan al pasivo circulante en 1.54 veces. En el año 2015 el activo corriente fue más que el doble del pasivo corriente. Sucedió lo mismo con el año 2016. Por

lo tanto podemos concluir que la empresa posee la liquidez suficiente para cubrir los problemas a corto plazo que se le puedan presentar.

2. El efectivo más las cuentas por cobrar deben igualar, al pasivo corriente a corto plazo.

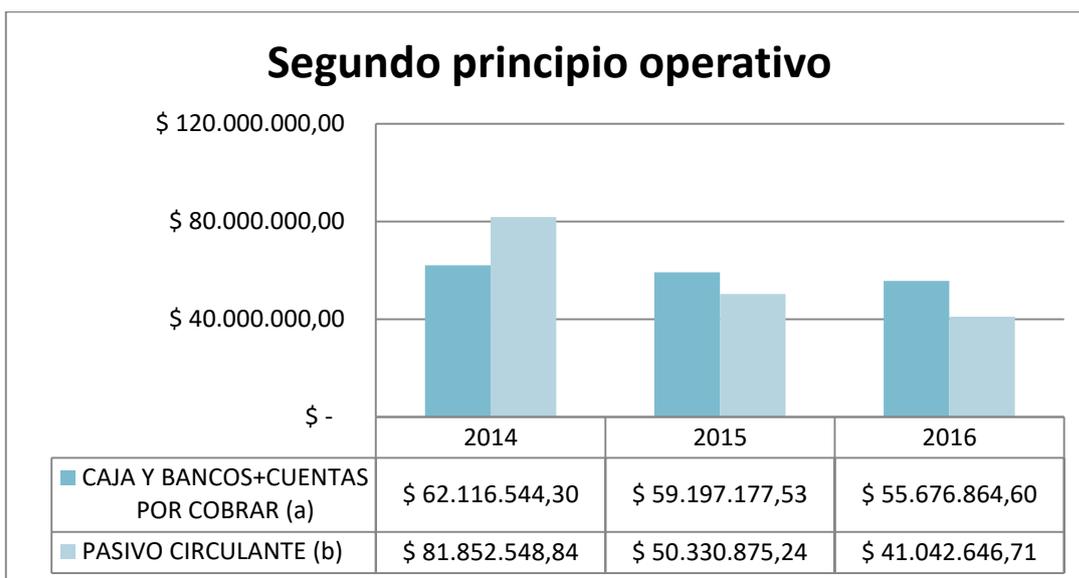
Con este principio se busca ajustarse al anterior, debido a que nos ayuda a saber si la empresa aún posee el efectivo suficiente para pagar sus deudas, sin tomar en cuenta los inventarios.

Tabla 4-5 Segundo principio

Cuentas	2014	2015	2016
CAJA Y BANCOS	\$ 6.702.983,82	\$ 5.338.359,52	\$ 10.874.550,02
CUENTAS POR COBRAR	\$ 55.413.560,48	\$ 53.858.818,01	\$ 44.802.314,58
CAJA Y BANCOS+CUENTAS POR COBRAR (a)	\$ 62.116.544,30	\$ 59.197.177,53	\$ 55.676.864,60
PASIVO CIRCULANTE (b)	\$ 81.852.548,84	\$ 50.330.875,24	\$ 41.042.646,71
a/b	0,76	1,18	1,36

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4-16 Gráfico de la Prueba Ácida



Elaborado por: Los autores

Podemos observar que en el año 2014 no hubo la suficiente liquidez para cubrir los pasivos circulantes. Sin embargo en el año 2015 y 2016 las cosas cambiaron ya que por cada dólar que se debía, la empresa contaba con 1,18 dólares y 1,36 dólares respectivamente para pagar las deudas que poseía.

3. El capital que posee la empresa debe ser superior al 40% o 50% del total de los activos.

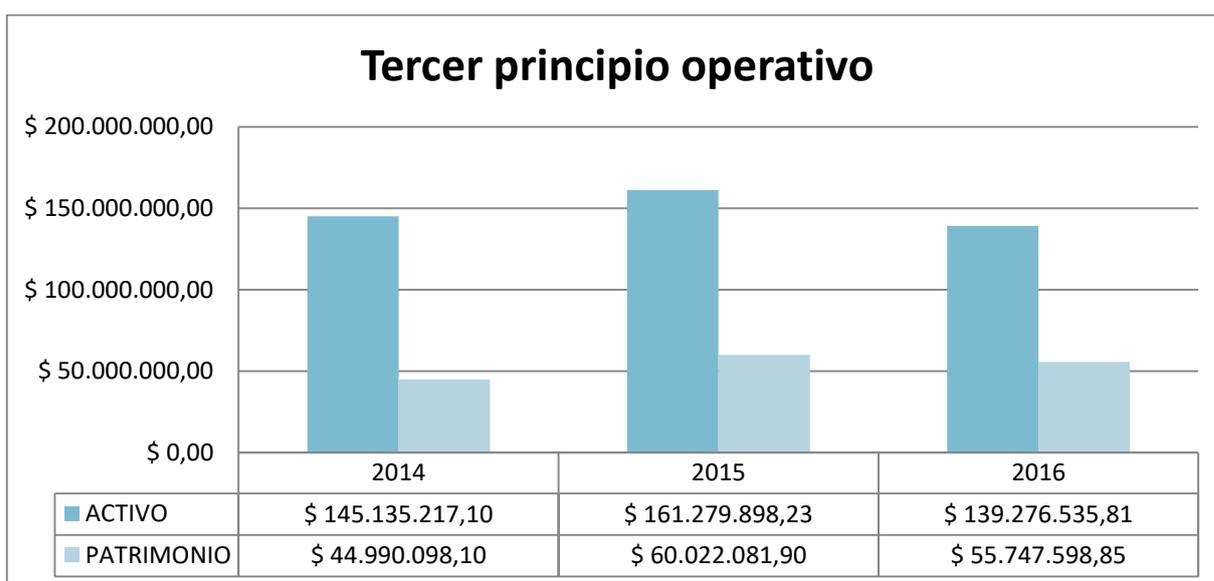
Este porcentaje debe mantenerse, ya que eso significa que la empresa cuenta con buenas bases, y su nivel de endeudamiento no se excederá.

Tabla 4-6 Tercer principio del análisis vertical del Balance General

Cuentas	2014	2015	2016
ACTIVO	\$ 145.135.217,10	\$ 161.279.898,23	\$ 139.276.535,81
PATRIMONIO	\$ 44.990.098,10	\$ 60.022.081,90	\$ 55.747.598,85
Total Patrimonio/Total Activo	0,31	0,37	0,40

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4-17 Gráfico del tercer principio operativo del Balance General



Elaborado por: Los autores

Podemos observar que el principio no se cumple en ninguno de los 3 años. Sin embargo el año más preocupante podemos decir que es el 2014, ya que el patrimonio representa solo un 31%, faltándole un 9% para estar dentro del rango establecido. En los años 2015 y 2016 se aumentó el patrimonio de la empresa, sin embargo sólo se pudo alcanzar el rango mínimo en el año 2016.

4.4.2.2 Análisis vertical del estado de resultados

Para realizar el análisis vertical del estado de resultados, tomamos como base de comparación el ingreso por ventas o sea 100%. Así podemos distribuir estas ventas para cubrir los costos, los gastos y por último la utilidad o pérdida del ejercicio.

Tabla 4-7 Análisis vertical del estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO			
Cuentas	2014	2015	2016
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 192.397.808,72	\$217.520.819,52	\$153.803.522,47
COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN	\$ 146.197.692,29	\$153.384.936,62	\$109.895.468,97
GANANCIA BRUTA	\$ 46.200.116,43	\$64.135.882,90	\$43.908.053,50
GASTOS	\$ 33.562.049,12	\$42.700.651,96	\$42.954.865,95
GASTOS DE VENTAS	\$ 24.441.774,00	\$28.122.279,96	\$26.442.042,04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 5.675.590,29	\$7.992.798,32	\$8.364.090,17
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.444.684,39	\$5.534.289,67	\$8.148.733,74
OTROS GASTOS	-	\$1.051.284,01	-
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$13.311.955,98	\$16.706.953,04	\$953.177,55
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -1.996.793,40	-	\$-142.976,63
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11.315.162,58	\$16.706.953,04	\$810.200,92
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%	\$ 3.221.685,60	\$-3.983.704,52	\$-1.827.590,93
INGRESO (GASTO) POR IMPUESTO DIFERIDO		\$31.969,89	\$9.425,97
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$ 8.093.476,98	\$12.755.218,41	\$-1.007.964,04

Cuentas	2014(año base)	2015	2016
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	100%	100%	100%
COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN	76%	71%	71%
GANANCIA BRUTA	24%	29%	29%
GASTOS	17%	20%	28%
GASTOS DE VENTAS	13%	13%	17%
GASTOS ADMINISTRATIVOS	3%	4%	5%
GASTOS FINANCIEROS	2%	3%	5%
OTROS GASTOS	0%	0,48%	0%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	7%	8%	1%
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-1%	0%	0,09%
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	6%	8%	0,53%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%	2%	-2%	1,19%
INGRESO (GASTO) POR IMPUESTO DIFERIDO	0%	0%	0%
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	4%	6%	-1%

Elaborado por: Los autores

Podemos observar con esta tabla que en el 2015 la ganancia aumentó, comparándola con el año base 2014, sin embargo en el año 2016, hubo una disminución, provocándole una pérdida neta al periodo.

4.4.3 Análisis de los ratios financieros

- **Ratios de liquidez**

Tabla 4-8 Ratios de liquidez

Razones	Fórmulas	2014	2015	2016
Razón circulante	Activo corriente	1,54	2,65	2,59
	Pasivo corriente			
Prueba ácida	Activo corriente-Inventarios	0,86	1,42	1,59
	Pasivo corriente			

Elaborado por: Los autores

El ratio de liquidez debe situarse entre 1,5 y 2. Podemos darnos cuenta que según la tabla 4-7 solo en el año 2014 se dio esto. Es decir que solo en este año la empresa estuvo en una buena situación, ya que contaba con liquidez para cubrir sus deudas.

Los otros dos años excedieron el margen que debe tener el ratio, por lo que la empresa tuvo un exceso de liquidez de activos, esto no es bueno debido a que no se genera la rentabilidad que debería.

Para la prueba ácida el resultado debe ser mayor que 1. En el 2014 la situación de la empresa no fue la mejor y reflejó un resultado de 0,86. Lo que significa que tenía 0,86 centavos para pagar cada dólar de deuda. En el año 2015 y 2016, reflejó un resultado de 1,42 y de 1,59 respectivamente. Lo cual indica que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir los pasivos a corto plazo.

- **Ratios de gestión de activos**

Tabla 4-9 Ratios de gestión de activos

Razones	Fórmulas	2014	2015	2016
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas	3,47	4,04	3,43
	Cuentas por cobrar			
<hr/>				
Rotación de inventarios	Costo de ventas	2,61	2,48	2,69
	Inventario			
<hr/>				
Rotación de activos fijos	Ventas	10,09	7,83	4,64
	Activo fijo neto			
<hr/>				
Rotación de activos totales	Ventas	1,33	1,35	1,10
	Activos totales			

Elaborado por: Los autores

Rotación de cuentas por cobrar: Este ratio aumentó en el año 2015, lo cual indica que la empresa superó las ventas a crédito. Sin embargo en el 2016 este valor disminuyó en 0,04 en comparación con el 2014. Y un 0,61 en comparación con el año 2015.

Rotación de inventarios: Se vio una disminución de este ratio en el 2015. Sin embargo la empresa logró recuperarse e incluso superó al 2014. Lo cual indica que la empresa fue eficaz al momento de administrar y vender sus inventarios.

Rotación de activos fijos: El ratio ha disminuido notablemente en los años 2015 y 2016. Cambiando de 10,09 a 4,64. Por lo tanto podemos deducir que la empresa no ha sabido utilizar sus activos fijos de la mejor manera, para generar mayor volumen de ventas.

Rotación de activos totales: La empresa puede administrar de mejor manera sus activos, con el fin de aumentar sus ventas. Ya que este ratio ha disminuido en 0,23 comparándolo con el año base 2014.

- **Ratios de apalancamiento**

Tabla 4-10 Ratios de apalancamiento

Razones	Fórmulas	2014	2015	2016
Endeudamiento del activo	Pasivo total	0,69	0,63	0,60
	Activo total			
<hr/>				
Endeudamiento patrimonial	Pasivo total	2,23	1,69	1,50
	Patrimonio			
<hr/>				
Calidad de la deuda	Pasivo circulante	0,82	0,50	0,49
	Pasivo total			
<hr/>				
Gastos financieros sobre las ventas	Gastos financieros	0,02	0,03	0,05
	Ventas			
<hr/>				
Cobertura de gastos financieros	UAI	3,86	3,02	0,12
	Gastos financieros			

Elaborado por: Los autores

Endeudamiento del activo: El valor debe situarse entre 0,4 y 0,6. Durante los años 2014 y 2015, sobrepasó el margen. Sin embargo en el año 2016 estuvo en el límite dentro del margen. Lo que indica que la empresa no depende de sus acreedores.

Endeudamiento patrimonial: Lo recomendable es que el valor este alrededor de 1. Podemos observar que el ratio ha estado cerca del valor en los años 2015 y 2016 con 2,23 1,69 1,50 respectivamente. Sin embargo en el 2014 tuvo un valor de 2,23 lo que significa que por cada dólar invertido en el patrimonio de la empresa, los acreedores habían invertido \$2,23.

Gastos financieros sobre las ventas: El valor fue menos de 0,5 en los tres años, lo cual demuestra que los gastos financieros no han sido excesivos en comparación con las ventas, sin embargo en el 2016 obtuvo un 50%, está en el límite. Lo que puede alertarnos de que la empresa está incurriendo en un gasto mayor de las ventas que obtiene.

Cobertura de gastos financieros: El valor recomendable es mayor a 1. Podemos ver que en el 2014 y 2015 la empresa estaba en una buena situación debido a que estaba en capacidad de cubrir la totalidad de sus gastos, sin generar pérdidas. Sin embargo la situación cambió en el último año, en el 2016 porque tuvo un valor de 0,12. Es decir, la empresa no recupera la utilidad suficiente por los gastos financieros que ha incurrido. Lo cual se debe a que estos gastos casi se triplicaron comparándolo con el año base.

- **Ratios de rentabilidad**

Tabla 4-11 Ratios de Rentabilidad

Razones	Fórmulas	2014	2015	2016
Rendimiento sobre la Inversión (ROI)	Utilidad neta	0,06	0,08	0,01
	Activo total			
Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta	0,18	0,21	-0,02
	Patrimonio			
Margen de utilidad neta sobre las ventas	Utilidad neta	0,04	0,06	-0,01
	Ventas			
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta	0,24	0,29	0,29
	Ventas			
Rendimiento sobre los activos (ROA)	UAII	0,32	0,40	0,32
	Activo total			

Elaborado por: Los autores

Rendimiento sobre la inversión (ROI): Para que la empresa sea rentable, el valor del ROI debe ser positivo. En el año 2014 tuvimos un ROI de 6%, en el año 2015 aumento a 8%. Sin embargo en el 2016 disminuyó quedando un valor en negativo donde indica que la empresa no fue rentable en ese último año.

Rendimiento sobre el patrimonio (ROE): El Roe aumento en un 0,03 en el año 2015, comparándolo con el año 2014. Sin embargo en el año 2016 arrojó un resultado

negativo. Con un ROE de -0,02 se puede llegar a la conclusión de que los funcionarios no están generando tanta inversión para obtener utilidades.

Margen de utilidad neta sobre las ventas: El ratio para los años 2015 y 2016 fue de 0,04 y de 0,06 respectivamente. Pero para el año 2016 el ratio fue de -0,01. Lo que se aconseja es que la empresa busque estrategias para aumentar sus niveles de venta, y así poder aumentar el valor de este ratio, de forma que la utilidad

Margen de utilidad bruta: El ratio aumento en el 2015 a 0,29 y se ha mantenido así en el 2016. Lo cual indica que la empresa generó más utilidad bruta en base al nivel de ventas.

Rendimiento sobre los activos (ROA): El ROA mide la capacidad que poseen los activos para generar rentabilidad por si solos. En el 2014 tuvo un valor de 0,32 en el 2015 de 0,40 y en el 2016 de 0,32.

4.4.4 Conclusiones del análisis financiero

De acuerdo a los resultados que obtuvimos en el análisis financiero realizado a Induglob llegamos a las siguientes conclusiones.

Fortalezas

- Sus documentos y cuentas por pagar han disminuido en el año 2016. Lo que significa que tiene menos obligaciones.
- La empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir los pasivos a corto plazo. Teniendo en el último año 1,59 dólares para cubrir cada dólar de deuda.

Debilidades

- La empresa tiene un exceso de activos no corrientes y una disminución en los activos corrientes. Por lo tanto deberían vender parte de su propiedad, planta y equipo que no se utiliza actualmente, ya que las ventas han disminuido y por ende su producción también, para así aumentar el activo circulante.
- Tienen un valor mayor de pasivo no corriente, comparándolo con el pasivo corriente. Lo que indica que no ha tenido una buena administración de la deuda junto con el tiempo.
- La empresa presenta una pérdida neta del periodo. Debido a que los gastos financieros y administrativos han aumentado comparándolo con los años anteriores. Mientras que los ingresos han disminuido drásticamente.
- La empresa no está generando un volumen de ventas significativo, para poder compensar cada dólar invertido en el proceso.

4.5 Matrices estratégicas

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

Fortalezas

- Productos de alta calidad.
- Marca reconocida a nivel nacional.
- Disponible en los principales locales comerciales del país.
- Personal altamente capacitado.
- Maneja buenas relaciones con clientes y proveedores.

Oportunidades

- Reducción de costos de importación mediante el acuerdo con la UE.
- Lanzamiento al mercado de productos innovadores.

- Exportación de productos a nuevos países.
- Importación de maquinaria con tecnología más avanzada.
- Posibilidad de alianza de empresa competidora.

Debilidades

- Precio mayor a la competencia.
- Baja cuota de mercado, por ingreso de competencia china.
- No existe estabilidad laboral.
- Los costos y gastos aumentan más que los ingresos.
- Escasa publicidad digital y en medios de comunicación.

Amenazas

- Ingreso al mercado de competencia europea incentivado por el acuerdo con la UE.
- Disposiciones gubernamentales.
- Sobrecarga laboral.
- Competencia local en crecimiento.
- Crisis económica del país.

4.5.2 Matriz EFI y EFE

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

Tabla 4-12 Matriz EFE

Factores determinantes	Peso (%)	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades			
Reducción de costos de importación mediante el acuerdo con la UE.	5%	2	0,10
Lanzamiento al mercado de productos innovadores.	15%	3	0,45
Exportación de productos a nuevos países.	20%	3	0,60
Importación de maquinaria con tecnología más avanzada.	10%	2	0,20
Posibilidad de alianza de empresa competidora.	5%	2	0,10
Amenazas			
Ingreso al mercado de competencia europea incentivado por el acuerdo con la UE.	10%	2	0,20
Disposiciones gubernamentales.	5%	3	0,15
Sobrecarga laboral.	5%	2	0,10
Competencia local en crecimiento.	15%	3	0,45
Crisis económica del país.	10%	2	0,20
Total	100%		2,55

Elaborado por: Los autores

- Podemos que el resultado ponderado es 2,55, se encuentra por encima de la media, lo que quiere decir que la empresa está diseñando estrategias que le ayuden a aprovechar las oportunidades que tiene en el mercado y genera estrategias que ayuden a contrarrestar las amenazas existentes en el mismo, por ejemplo, como amenaza más fuerte es que la competencia local está aumentando y por el acuerdo con la Unión Europea otras empresas extranjeras ingresarán al mercado.

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

Tabla 4-13 Matriz EFI

Factores determinantes	Peso (%)	Calif.	Peso Ponderado
Fortalezas			
Productos de alta calidad.	20%	3	0,60
Marca reconocida a nivel nacional.	10%	3	0,30
Disponible en los principales locales comerciales del país.	10%	3	0,30
Personal altamente capacitado.	5%	2	0,10
Maneja buenas relaciones con clientes y proveedores.	5%	2	0,10
Debilidades			
Precio mayor a la competencia.	15%	3	0,45
Baja cuota de mercado, por ingreso de competencia china.	5%	2	0,10
No existe estabilidad laboral.	5%	2	0,10
Los costos y gastos aumentan más que los ingresos.	15%	3	0,45
Escasa publicidad digital y en medios de comunicación.	10%	2	0,20
Total	100%		2,7

Elaborado por: Los autores

En la matriz EFI la respuesta total ponderada es de 2,70, esta se encuentra por encima de la media, lo cual nos demuestra que la empresa está creando estrategias para superar sus debilidades o aprovechar sus fortalezas dentro de la organización.

Como fortaleza principal de Induglob tenemos que fabrican productos de alta calidad y como debilidades posee un precio mayor a la competencia y que los costos y gastos aumentan más que los ingresos durante los últimos años.

4.6 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Amenaza de nuevos competidores: Con el reciente acuerdo comercial de nuestro país con la Unión Europea, los electrodomésticos provenientes de dichos países ingresarán al país sin aranceles, lo que significa que la amenaza de nuevos competidores de dicha comunidad es muy alta.

La rivalidad entre los competidores: La competencia de INDURAMA es cuantiosa y está fuertemente establecida en el país, entre las empresas más importantes están MABE, SAMSUNG, GE, entre otras.

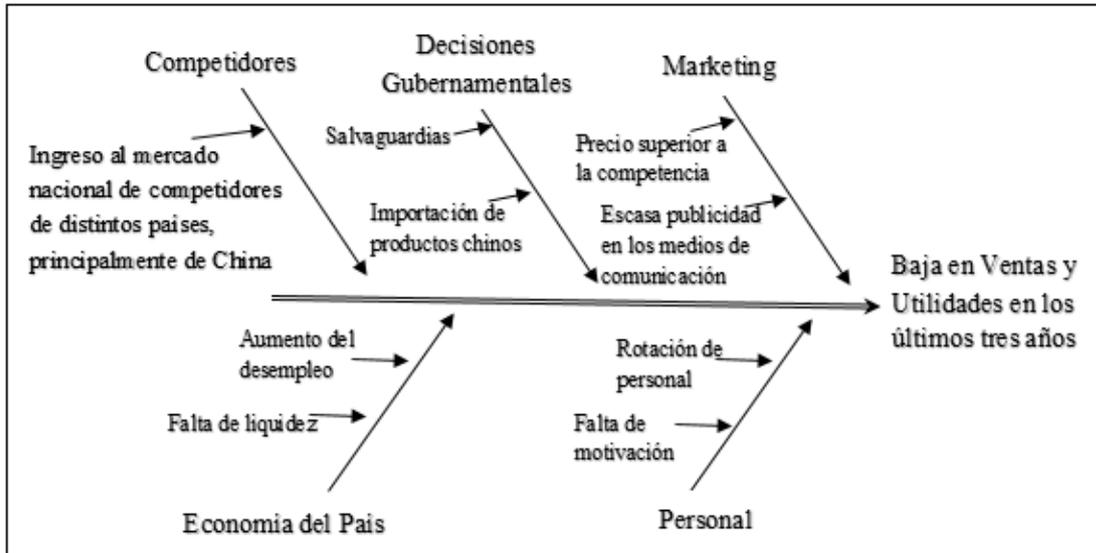
Poder de negociación de los proveedores: La empresa tiene proveedores nacionales e internacionales. El poder de negociación con los nacionales es alto, esto dado por la alta oferta del producto.

Poder de negociación de los clientes: INDURAMA trabaja directamente con los distintos almacenes de electrodomésticos del país así como también ofrece crédito directo en la venta de sus productos mediante un convenio que tiene con la empresa eléctrica, donde los clientes pagan sus cuotas junto con el rubro mensual de luz eléctrica.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: En lo que respecta a productos sustitutos para los electrodomésticos es inexistente dado a lo necesario que representan los mismos a cada hogar del país y del mundo.

4.7 Diagrama de causa y efecto

Ilustración 4-18 Causas por las cuales Induglob s.a. tuvo bajo nivel de ventas y utilidades



Elaborado por: Los autores.

El diagrama de causa y efecto nos muestra las distintas causas por las que la empresa ha tenido un bajón en las ventas y en las utilidades los últimos tres años, siendo la causa principal el ingreso de productos chinos con precios significativamente más bajos a los de la empresa, lo que genera que el ecuatoriano promedio prefiere comprar este producto extranjero de bajo costo y no el producto marca Indurama.

CAPITULO V

5 ACUERDO COMERCIAL ECUADOR – UNIÓN EUROPEA

Las negociaciones iniciaron en el 2007 junto a Colombia, Perú y Bolivia. Al inicio era una negociación entre bloques. Sin embargo, Bolivia se separó de la negociación y en el 2009 Ecuador dejó el proceso, como rechazo a las restricciones que había en Europa para el ingreso del banano ecuatoriano. Las negociaciones se reiniciaron en enero del 2014, aunque desde el 2010 existe un permanente intercambio de información. Se han mantenido, incluso, algunas reuniones previas al inicio de rondas de negociación. A fines julio de 2014 se alcanzó un acuerdo preliminar.

El viernes 11 de noviembre del 2016, el Vicepresidente de la República Jorge Glas, en representación del gobierno ecuatoriano suscribió el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea (UE). El acuerdo asegura la liberalización inmediata del 99,7% de la oferta exportable histórica del Ecuador en los productos agrícolas y del 100% de los productos industriales ecuatorianos.

De acuerdo a proyecciones realizadas por la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), la entrada en vigencia del Acuerdo Comercial representará para el Ecuador un incremento anual del 0,10 del PIB, del 0,15% en el consumo y de un 0,13 % en la inversión, además de un efecto positivo en la generación de empleos y en mejores ingresos para la población.

El acuerdo comercial entró en vigencia el 1 de enero del 2017, a partir de esta fecha los aranceles aduaneros sobre las mercancías originarias de la Unión Europea establecidos en la categoría de desgravación "0" quedaron completamente eliminados.

Fuente: (Ministerio de comercio exterior)

Tabla 5-1 desgravación arancelaria

Descripción	ARANCEL APLICADO A LA UE A LA ENTRADA EN VIGENCIA DEL ACUERDO	Categoría que consta en el Anexo del Acuerdo Ecuador - Unión Europea
Cocinas y sus partes	30%	10
Refrigeradoras y sus partes	20%	10
Aires Acondicionados y sus partes	15%	10
Lavadoras y sus partes	25%	10

Elaborado por: Los autores

Los aranceles aduaneros sobre las mercancías originarias establecidos en la categoría de desgravación "10" se eliminarán en once etapas iguales, que comenzarán en la fecha de entrada en vigor del presente Acuerdo; las demás etapas se efectuarán cada 1 de enero de los años siguientes, tras lo cual estas mercancías quedarán libres de aranceles aduaneros.

5.1 Empresas Competidoras Europeas

El ingreso al país de materia prima proveniente de la Unión Europea con arancel reducido es un aspecto positivo para Induglob, siendo el lado negativo del acuerdo comercial que las empresas de esta comunidad que fabrican y comercializan electrodomésticos ingresarán con aranceles reducidos a partir del 1 de enero del 2017, entre las principales empresas tenemos a las siguientes:

Electrolux (Suecia)



Teka (Alemania)



Edesa (España)



Miele (Alemania)



Balay (España)



5.2 Comparación de Precios

Tabla 5-5-2 Valores promedios de productos principales

Productos	Indurama	Teka
Cocina de cuatro encimeras	\$570,00	\$500,00
Refrigerador de 370 Litros	\$700,00	\$600,00
Aire Acondicionado 9000 BTU	\$490,00	\$405,00
Lavadora 16 Kg	\$750,00	\$670,00

Elaborado por: Los autores

Observación: Los precios de los productos Teka son de origen y convertidos al dólar.

Podemos concluir que el acuerdo comercial con la Unión Europea afectará a Induglob al largo plazo, dado que la desgravación de los aranceles será progresiva (año a año), las decisiones deberán tomarse al corto plazo para poder contrarrestar los efectos del futuro.

CAPITULO VI

6 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

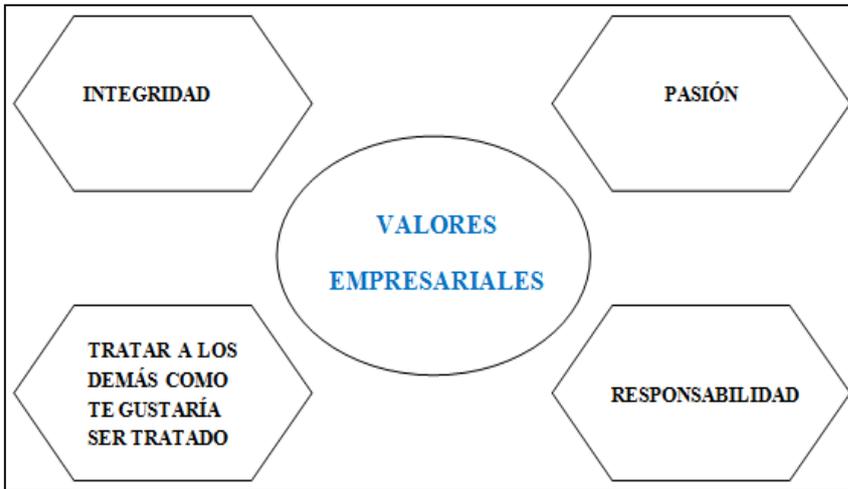
En los capítulos anteriores se han realizado los análisis organizacionales, financieros y no financieros. Donde se pueden destacar aspectos positivos y negativos de la empresa. Lo que se procederá a realizar en este capítulo es el plan de mejora, que brindará soluciones a los problemas encontrados anteriormente.

6.1 Valores empresariales propuestos

Uno de los pilares fundamentales en toda empresa son sus valores.

- **Integridad:** No hablamos solamente de estafar a alguien, sino de siempre mostrarse tal y como son, sin ninguna máscara. Lo que permite tener negocios transparentes.
- **Pasión:** Las personas que forman parte del negocio, deben amar lo que hacen, y entregarse a sus actividades, con la finalidad de tener un mejor desempeño en todas las áreas.
- **Tratar a los demás como te gustaría ser tratado:** Es uno de los valores más importantes, ya que permite tener la tranquilidad y certeza de que se están haciendo las cosas bien sin herir o lastimar a terceras personas. Creando un buen ambiente laboral.
- **Responsabilidad:** Ser responsables con la parte interna y externa de la empresa, cumpliendo a cabalidad y eficientemente las obligaciones que se han adquirido.

Ilustración 6-1 Valores empresariales



Elaborado por: Los autores

6.2 Estrategias del Balanced Scorecard

Basaremos las estrategias del plan en cuatro perspectivas, las cuales son: Financiera, Internas, aprendizaje y crecimiento; clientes y proveedores.

Tabla 6-1 Estrategias y sus perspectivas

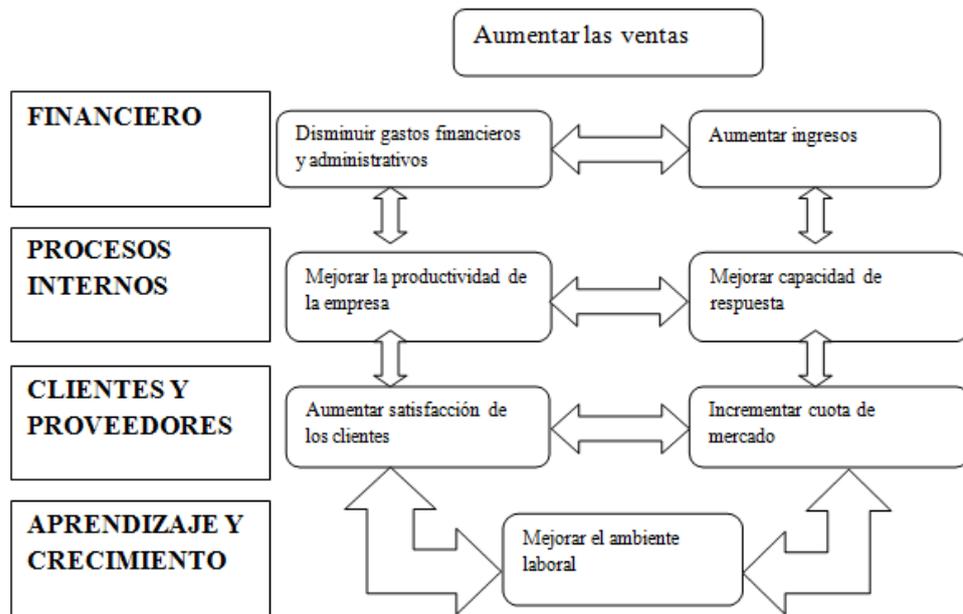
Nº	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA			
		Financiera	Interna	Clientes y proveedores	Aprendizaje y crecimiento
1	Disminuir los gastos financieros y administrativos	X			
2	Aumentar los ingresos, para no tener pérdida al final del ejercicio	X			
3	Mejorar la productividad de la empresa		X		
4	Mejorar capacidad de respuesta		X		
5	Aumentar la satisfacción de los clientes			X	
6	Incrementar cuota de mercado			X	
7	Mejorar el ambiente laboral				X

Elaborado por: Los autores

6.3 Mapa estratégico

El mapa estratégico contiene las estrategias propuestas, que evitarán que el Acuerdo con la Unión Europea afecte en gran escala a la empresa Induglob, permitiéndole aumentar sus niveles de venta e ingresos.

Ilustración 6-2 Mapa estratégico para Induglob s.a.



Elaborado por: Los autores

6.4 Objetivos específicos del BALANCED SORECARD

Después de analizar la información de Induglob, hemos establecido las fortalezas y debilidades de la empresa. Y con la ayuda de un plan de mejora, procederemos a encontrar medidas y pasos a seguir para mejorar la situación de la misma.

Los objetivos específicos del BSC se adaptan a las perspectivas: Financieras, Internas, clientes y Proveedores, Aprendizaje y crecimiento.

6.4.1 Perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Financiera	Disminuir el nivel de costos y gastos de la empresa	O1 Reducir en un 20% los gastos financieros, pagando deudas que tiene actualmente la empresa, mediante la venta de parte de la propiedad, planta y equipo. O2 Reducir los gastos administrativos en un 15%, mediante un plan de ahorros en todas las áreas de la empresa.
	Incrementar los ingresos de la empresa	O3 Incremento en un 15% en las ventas, mediante la fabricación y venta de nuevos electrodomésticos

Elaborado por: Los autores

6.4.2 Perspectiva interna

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Procesos Internos	Mejorar la productividad de la empresa	O4 Aumentar en un 10% el número de capacitaciones, mediante un Plan mensual de capacitaciones.
	Mejorar capacidad de respuesta	O5 Disminuir el tiempo de respuesta en un 20% en servicios post venta, mediante contratación de personal adicional en dicha área.

Elaborado por: Los autores

6.4.3 Perspectiva de clientes y proveedores

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Clientes y Proveedores	Aumentar la satisfacción de los clientes	O6 Reducir en un 10% el número de quejas por productos con averías, mediante mejoras en los procesos de producción.
	Incrementar cuota de mercado	O7 Disminuir en un 5% en promedio el precio de los productos, mediante reducción de costos en procesos claves O8 Incremento en un 10% de clientes, mediante alianzas con nuevos microempresarios

Elaborado por: Los autores

6.4.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Objetivos Operativos
Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el ambiente laboral	O9 Disminuir la rotación de personal en 80%, mediante mejora de sueldos de acuerdo a la antigüedad del empleado
		O10 Incrementar la productividad de trabajadores de planta en un 10% mediante un plan de incentivos.
		O11 Reducir en un 20% el ausentismo laboral, mediante bonos mensuales a trabajadores responsables.

Elaborado por: Los autores

6.5 Matriz de indicadores

Para poder tener un mejor control sobre la matriz de indicadores, hemos establecido indicadores financieros y no financieros. Que se han clasificado según las perspectivas vistas anteriormente, definiendo lo siguiente para cada indicador:

- **Indicador:** Se especifica el nombre del indicador a monitorear.
- **Fórmula:** La fórmula que se utilizará para monitorear el indicador.
- **Meta:** Se especifica qué nivel es el que se desea llegar para mejorar.
- **Umbral:** Se especifica los límites con los cuales se controlarán los indicadores.

Correcto		Se cumplió la meta
Regular		Se cumplió la meta en un rango aceptable.
Alerta		No se cumplió la meta, se debe rediseñar la misma.

- **Frecuencia:** Cada qué tiempo se monitoreará el indicador.
- **Departamento encargado:** Departamento de la empresa, que controlará cada indicador

Tabla 6-2 Matriz de indicadores del Plan Estratégico

	Indicadores	Fórmulas	Meta	Umbral	Frec.	Revisión	Dep. Encargado
OP1	Evolución de los gastos financieros	$\frac{\text{Gastos Financieros } n + 1}{\text{Gastos Financieros } n}$	20%	>20% (17%-20%) <17	Mensual	Discreta	Dep. Producción
OP2	Evolución de los gastos administrativos	$\frac{\text{Gastos Administrativos } n + 1}{\text{Gastos Administrativos } n}$	5%	>15% (12.75%-15%) <12.75	Mensual	Acumulado	Jefe de Cada Dpt.
OP3	Evolución de las ventas	$\frac{\text{Ventas } n + 1}{\text{Ventas } n}$	15%	>15% (12.75%-15%) <12.75	Mensual	Discreta	Dep. Comercial
OP4	Variación del # de Capacitaciones	$\frac{\# \text{Capacitaciones } n + 1}{\# \text{Capacitaciones } n}$	10%	>10% (8.5%-10%) <8.5%	Trimestral	Acumulado	RRHH
OP5	Evolución Tiempo de Respuesta en Serv. Post Venta	$\frac{\text{Tiempo de Respuesta Servicio P.V. } n + 1}{\text{Tiempo de Respuesta Servicio P.V. } n}$	20%	>20% (17%-20%) <17	Trimestral	Acumulado	RRHH
OP6	Variación en # de Quejas presentadas	$\frac{\# \text{Quejas } n + 1}{\# \text{Quejas } n}$	10%	>10% (8.5%-10%) <8.5%	Mensual	Acumulado	Dep. Producción
OP7	Variación en los precios	$\frac{\text{Precios } n + 1}{\text{Precios } n}$	5%	>5% (4.25%-5%) <4.25%	Trimestral	Acumulado	Dep. Producción
OP8	Evolución de cartera de clientes	$\frac{\# \text{Clientes } n + 1}{\# \text{Clientes } n}$	10%	>10% (8.5%-10%) <8.5%	Trimestral	Discreta	Dep. Comercial
OP9	Tasa de despidos y renunciaciones	$\left(\frac{\text{Salidas por despido o renuncia}}{\# \text{Total de trabajadores del periodo}} \right)$	80%	>80% (68%-80%) <68%	Semestral	Acumulado	RRHH
OP10	Variación de la producción	$\frac{\text{Producción } n + 1}{\text{Producción } n}$	10%	>10% (8.5%-10%) <8.5%	Mensual	Discreta	RRHH

OP11	Nivel de ausentismo	$\frac{\text{Ausentismo } n + 1}{\text{Ausentismo } n}$	20%	>20%	Trimestral	Acumulado	RRHH
				(17%-20%)			
				<17			

Elaborado por: Los autores

CAPITULO VII

7 RIESGOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

7.1 Matriz de riesgos

Utilizaremos una matriz de riesgos, para poder presentar los mismos. Su estructura será la siguiente:

- **Objetivos operativos:** Fueron definidos en el capítulo anterior.
- **Riesgo:** Son supuestos, de que posibles eventos impidan que se cumplan los objetivos.
- **Probabilidad de ocurrencia:** Es la probabilidad de que dicho riesgo que se ha planteado ocurra.
- **Impacto potencial:** Mediante la escala de Likert, se medirá la afectación cuantitativa. Donde 1 significa que de ocurrir el riesgo, no tendrá un gran impacto en las actividades de la empresa, si la medida es 5 significa que de ocurrir el riesgo, el impacto en las actividades será relativamente significativo; y 10 indica que el impacto que generará será alto.
- **PO*PI:** Es el resultado de multiplicar la Probabilidad de Ocurrencia, junto con el Impacto Potencial, donde:
 - Si el resultado es mayor o igual a 4,9 se deberá diseñar un Plan de Acción con el que se evita el riesgo planteado y;
 - Si el resultado es menor a 4,9 se gestiona el riesgo planteado.
- **Plan de acción (PA):** Directrices para el cumplimiento de los objetivos.
- **Gestión de riesgos (GR):** Ayuda a manejar la incertidumbre de la amenaza o los riesgos de bajo nivel.

Tabla 7-1 Matriz de Riesgos

MATRIZ DE RIESGOS							
	OBJETIVOS OPERATIVOS		RIESGO	PO	IP	(PO) *(IP)	PA/PG
OP1	Reducir en un 20% los gastos financieros, pagando deudas que tiene actualmente la empresa, mediante la venta de parte de la propiedad, planta y equipo.	R1	Debido a la decisión de vender parte de la propiedad, planta y equipo ocasionaría que se atrasen ciertos procesos claves	70%	9	6,3	Plan de acción
OP2	Reducir los gastos administrativos en un 15%, mediante un plan de ahorros en todas las áreas de la empresa.	R2	Debido a la decisión de reducir los gastos administrativos ocasionaría que los colaboradores no tomen de forma positiva esta medida y se reduzca la satisfacción de los empleados	80%	7	5,6	Plan de acción
OP3	Incremento en un 15% en las ventas, mediante la fabricación y venta de nuevos electrodomésticos	R3	Debido a la decisión de fabricar y vender nuevos electrodomésticos ocasionaría que se pierda el enfoque en las ventas de los productos ya existentes	65%	9	5,85	Plan de acción
OP4	Aumentar en un 10% el número de capacitaciones, mediante un Plan mensual de capacitaciones.	R4	Debido al aumento en el número de capacitaciones ocasionaría que si no se imparten capacitaciones que generen valor y conocimiento, los empleados se desmotiven al pensar que están perdiendo el tiempo.	60%	6	3,6	Gestión de Riesgo
OP5	Disminuir el tiempo de respuesta en un 20% en servicios post venta, mediante contratación de personal adicional en dicha área.	R5	Debido a la contratación de personal adicional ocasionaría que los altos directivos consideren que es un gasto innecesario y finalmente no se contrate a dicho personal	50%	6	3	Gestión de Riesgo
OP6	Reducir en un 10% el número de quejas por productos con averías, mediante mejoras en los procesos de producción.	R6	Debido a la mejora en los procesos de producción ocasionaría que los empleados se sientan presionados de realizar sus labores de manera más eficiente y se desmotiven	40%	6	2,4	Gestión de Riesgo

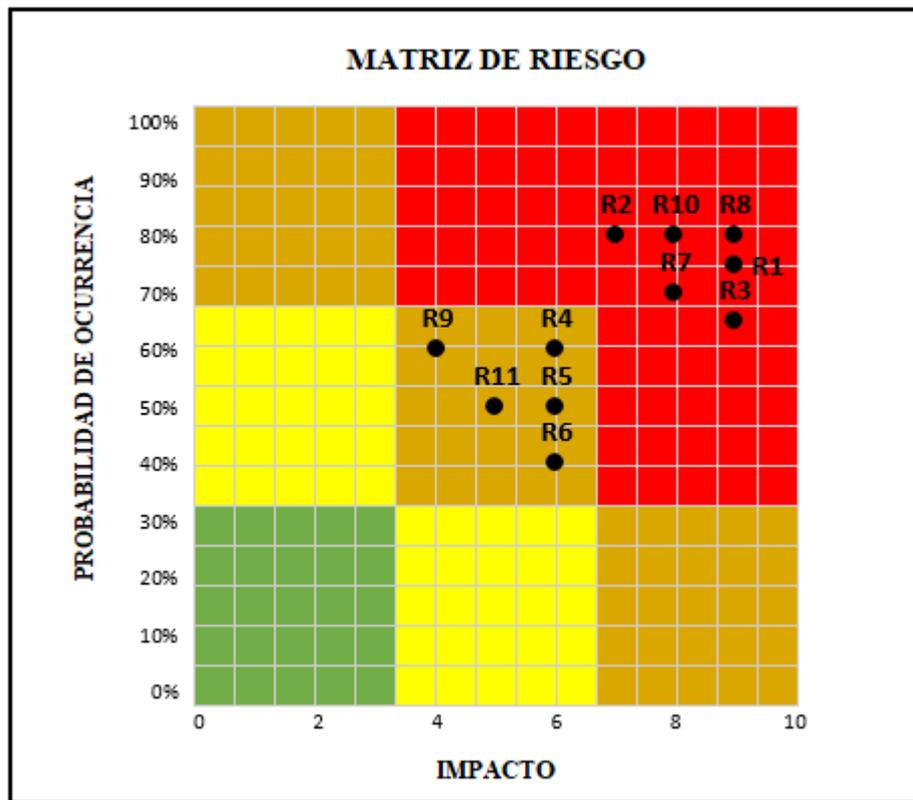
OP7	Disminuir en un 5% en promedio el precio de los productos, mediante reducción de costos en procesos claves	R7	Debido a la decisión de reducir costos ocasionaría una baja en la calidad de los productos	70%	8	5,6	Plan de acción
OP8	Incremento en un 10% de clientes, mediante alianzas con nuevos microempresarios	R8	Debido a la decisión de prestar mucho tiempo en alianzas estratégicas ocasionaría desatención en los principales clientes	80%	9	7,2	Plan de acción
OP9	Disminuir la rotación de personal en 80%, mediante mejora de sueldos de acuerdo a la antigüedad del empleado	R9	Debido a la disposición de aumentar los sueldos de acuerdo a la antigüedad de los empleados ocasionaría altos gastos en este rubro.	60%	4	2,4	Gestión de Riesgo
OP10	Incrementar la productividad de trabajadores de planta en un 10% mediante un plan de incentivos	R10	Debido a la implementación de un plan de incentivos ocasionaría que si las metas para alcanzar los objetivos son muy altas generaría desmotivación en empleados eficientes.	80%	8	6,4	Plan de acción
OP11	Reducir en un 20% el ausentismo laboral, mediante bonos mensuales a trabajadores responsables	R11	Debido a la entrega de bonos mensuales a trabajadores responsables ocasionaría que si los altos directivos consideran que es un gasto innecesario, ya no se entreguen bonos y esto generaría inconformidad	50%	5	2,5	Gestión de Riesgo

Elaborado por: Los autores

7.2 Gráfico de probabilidad e impacto de riesgos

A continuación se presenta el gráfico donde se muestra el impacto de los riesgos, y la probabilidad de que ocurran.

Ilustración 7-1 Gráfico de la matriz de riesgo



Elaborado por: Los autores

7.3 Planes de prevención de riesgos

En la siguiente tabla hemos definido Planes de Acción que se pueden tomar dependiendo de la magnitud del riesgo, el responsable de cada riesgo, que será quien se encargará de gestionar el plan de acción para que la probabilidad de que ocurran sea menor.

Ilustración 7-2 Planes de prevención de riesgos

N	PA/GR	PLAN DE ACCION/GESTION DE RIESGO	RESPONSALBLE DEL RIESGO
R1	Plan de acción	Planificar junto con los altos directivos, qué cantidad de la propiedad, planta y equipo se venderá, para que esto no afecte de ningún modo en un futuro	Jefes Departamentales
R2	Plan de acción	Realizar charlas al personal en las cuales se les explique los beneficios que habrán por la reducción de los gastos administrativos.	Gerente General
R3	Plan de acción	Encargar a un grupo de colaboradores únicamente la fabricación y venta de nuevos electrodomésticos.	Jefe de Operaciones
R4	Gestión de Riesgo	Que el contenido de las capacitaciones a impartirse sea previamente analizado por los altos directivos.	Gerente General
R5	Gestión de Riesgo	Concientizar a los altos directivos que esta medida será beneficiosa al mediano y largo plazo.	Gerente General
R6	Gestión de Riesgo	Realizar los cambios progresivamente para evitar que los empleados se sientan sobrecargados.	Jefe de Operaciones
R7	Plan de acción	Evitar en lo posible la reducción de costos que afecten la calidad de los productos y en caso de incurrir en esto, hacerlo de forma progresiva.	Jefe de Operaciones
R8	Plan de acción	Designar solo a un grupo de colaboradores encargado de las nuevas alianzas.	Gerente General
R9	Gestión de Riesgo	Estipular un sueldo máximo a percibir por empleado indistintamente del tiempo laborado	RRHH

R10	Plan de acción	Establecer objetivos que representen un reto para los empleados pero que sean realistas y alcanzables	Jefe de Operaciones
R11	Gestión de Riesgo	Concientizar a los altos directivos que este plan de recompensas será beneficioso para la empresa, dado que esta medida impulsará a los empleados a ser cada vez más productivos	Gerente General

Elaborado por: Los autores

CAPITULO VII

8 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1 Conclusiones

En cuanto a los objetivos planteados, los hemos desarrollado en su totalidad, y procederemos a detallar uno por uno a continuación:

Con respecto al objetivo N°1 “*Efectuar un diagnóstico comercial, organizacional y financiero mediante el uso de información de los años 2014, 2015 y 2016*”, se lo ha abarcado por completo en el (DIAGNOSTICO DE INDUGLOB S.A.), donde se ha estudiado las áreas especificadas anteriormente:

- *Diagnóstico organizacional:* Induglob es una empresa que cuenta con 1600 empleados aproximadamente. Según las encuestas realizadas a los colaboradores de la ciudad de Guayaquil, podemos concluir que la mayoría de los empleados están comprometidos con su trabajo, desempeñándose de la mejor manera en cada una de sus áreas, pero que sin embargo, debido a las personas que han sido destituidas de su cargo, la responsabilidad ha aumentado, lo que ocasiona que ellos se sientan sobrecargados de trabajo. La empresa

cuenta con una misión y visión muy bien estructurada, le hemos propuestos valores que en conjunto le permitirán que todo se direccioné hacia un mismo objetivo.

- *Diagnóstico comercial:* Luego de la entrevista realizada al Gerente General, pudimos constatar el problema que actualmente cruza la empresa, por la disminución de sus ventas. Ellos ven como un problema, el acuerdo comercial con la Unión Europea ya que el número de competidores seguramente aumentará. El también asegura que otro de los factores que ha producido la disminución en ventas, es la situación por la que cruza el País en la actualidad. El Gerente comentó sin dar muchos detalles que la relación que la empresa posee con sus clientes y proveedores es excelente, y que eso ha sido uno de los puntos clave de la misma.
- *Diagnóstico financiero:* La empresa presenta pérdidas en el año 2016, debido a que sus ventas han disminuido drásticamente. También han influido los elevados gastos financieros y administrativos. Los directivos junto con el departamento contable deberían pensar en la posibilidad de vender parte de la propiedad, planta y equipo que no se está usando actualmente, por la disminución en producción. Para financiar un porcentaje de las deudas a largo plazo que poseen. Ya que esa pérdida de producción ocasiona que la empresa no compense cada dólar invertido en las operaciones. Induglob no ha tenido un buen control de las deudas junto con el tiempo, debido a que existe un valor de pasivo corriente, mayor al del pasivo no corriente. Lo que permite que sus activos sean suficientes, solo para pagar sus deudas a corto plazo. Diseñamos un plan estratégico en el (CAPITULO V) desarrollando el objetivo específico N° 2 “*Diseñar un plan de mejora que logre reducir costos y gastos para de este modo incrementar las ventas y utilidades de la empresa*”, donde se creó un mapa estratégico que incluía las

estrategias propuestas, para evitar que el Tratado con la Unión Europea afecte en gran escala a Induglob. En el (CAPITULO V) también desarrollamos el objetivo específico N° 3 “*Diseñar indicadores financieros y no financieros para controlar el plan de mejora mediante la herramienta Balance Scorecard*”, diseñando el cuadro de mando integral. Por último según nuestro objetivo específico N°4 “*Determinar los riesgos que puedan presentarse durante el plan de mejora*” creamos una matriz de riesgos, donde estudiamos la probabilidad de que se de cada uno d ellos, y para contrarrestarlos diseñamos también un Plan de prevención de riesgos.

8.2 Recomendaciones

Se recomienda que la empresa realice la correcta utilización del Cuadro de Mando Integral, recordando que cada uno de los responsables debe monitorear el objetivo que le corresponde, para que tenga un resultado positivo.

Se deberá llevar de la mano la gestión de los posibles riesgos que puedan ocasionarse al implementar el Balanced Scorecard. Por lo que se sugiere que los responsables del Plan Estratégico sean los mismos que estén informados de la Prevención de Riesgos, y del Tablero del Mando Integral.

También recomendamos que la empresa realice un estudio de las maquinarias que no se utilizan actualmente, para poder venderlas, evitando así elevados costos de producción, que no recompensen el dinero invertido en los procesos.

9 Bibliografía

- Arnoletto, E. J. (2000). *Administración de la producción como ventaja competitiva*.
- Baraybar, F. A. (2010). *Cuadro de mando integral*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Bartle, P. (2007). *Community Empowerment Collective*. Obtenido de <http://cec.vcn.bc.ca/mpfc/modules/pd-smas.htm>
- Bernal, C. (2010). Metodología de la investigación . En C. Bernal, *Metodología de la investigación* (pág. 117). Colombia: Pearson.
- Bonilla, L. B. (2003). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*.
- Bonilla, L. B. (s.f.). *Dirección estratégica para organizaciones inteligentes*.
- Cerda. (1998).
- Cesar, B. (2006). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Prentice Hall.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*.
- Grande, I., & Abascal, E. (1994). *Aplicaciones de investigación comercial*.
- Güell, J. M. (2006). *Planeación estratégica de ciudades: nuevos instrumentos y procesos*.
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica*.
- Hurtado, C. P. (2010).
- Induglob S.A. (s.f.). Recuperado el 15 de Junio de 2017, de <https://www.indurama.com/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de marketing*. Pearson educación.
- León, G. O. (2009). *Administración Financiera* . Prensa Moderna Editores.
- Ministerio de comercio exterior. (s.f.). Obtenido de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdo-comercial-ecuador-union-europea/>
- Mintzberg, H., Brian Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*.
- Mora y Barrios. (2000).
- Padilla, M. C. (2016). *Análisis financiero*.
- Padilla, V. G. (2015). *ANÁLISIS FINANCIERO, un enfoque integral*.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto.

Rete, J. L. (2008). *Como entrevistar para la selección de personal*.

Soler, D. (2014). *Guía práctica de las reglas incoterms 2010*.

10 ANEXOS

10.1 Balances generales condensados 2014, 2015 y 2016

Anexo 1 Balance general condensado 2014, 2015 y 2016

BALANCE GENERAL CONDENSADO			
Cuentas	2014	2015	2016
ACTIVO	\$ 145.135.217,10	\$ 161.279.898,23	\$ 139.276.535,81
Activo corriente	\$ 126.075.348,00	\$ 133.503.913,34	\$ 106.105.806,21
CAJA Y BANCOS	\$ 6.702.983,82	\$ 5.338.359,52	\$ 10.874.550,02
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	\$ 55.413.560,48	\$ 53.858.818,01	\$ 44.802.314,58
INVENTARIO	\$ 55.978.715,81	\$ 61.923.936,04	\$ 40.779.228,09
ACTIVOS PREPAGADOS	\$ 7.186.230,14	\$ 4.166.700,88	\$ 2.458.112,30
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	\$ 793.857,85	\$ 8.216.098,89	\$ 7.191.601,22
Activo no corriente	\$ 19.059.868,80	\$ 27.775.984,89	\$ 33.170.729,60
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	\$ 18.416.668,40	\$ 26.195.124,28	\$ 31.326.291,74
ACTIVOS INTANGIBLES	\$ 131.618,15	\$ 146.309,55	\$ 151.881,81
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 511.582,22	\$ 1.434.551,06	\$ 1.692.556,05
PASIVO	\$ 100.145.119,00	\$ 101.257.816,33	\$ 83.528.936,96
Pasivo corriente	\$ 81.852.548,84	\$ 50.330.875,24	\$ 41.042.646,71
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	\$ 79.548.818,45	\$ 0,00	\$ 17.933.965,14
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 1.354.192,39	\$ 0,00	\$ 3.049.830,08
OBLIGACIONES CON I. FINANCIERAS	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 17.811.746,88
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 949.537,97	\$ 0,00	\$ 1.532.566,50
PROVISIONES CORRIENTES	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 714.538,11
Pasivo no corriente	\$ 17.152.982,50	\$ 50.926.941,09	\$ 42.486.290,25
OBLIGACIONES CON I. F. NO CORRIENTE	\$ 13.759.622,51	\$ 45.333.924,92	\$ 35.755.735,08
PROVISIONES	\$ 3.393.359,99	\$ 4.488.905,75	\$ 5.635.870,72
Pasivos diferidos	\$ 1.139.587,66	\$ 1.104.110,42	\$ 1.094.684,45
PATRIMONIO	\$ 44.990.098,10	\$ 60.022.081,90	\$ 55.747.598,85
PASIVO+PATRIMONIO	\$ 145.135.217,10	\$ 161.279.898,23	\$ 139.276.535,81

Elaborado por: Los autores

10.2 Estados de resultados condensados 2014, 2015 y 2016

Anexo 2 Estados de resultados condensados 2014, 2015 y 2016

ESTADO DE RESULTADOS CONDENSADO			
Cuentas	2014	2015	2016
INGRESO DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 192.397.808,72	\$ 217.520.819,52	\$ 153.803.522,47
COSTO DE VENTA Y PRODUCCIÓN	\$ 146.197.692,29	\$ 153.384.936,62	\$ 109.895.468,97
GANANCIA BRUTA	\$ 46.200.116,43	\$ 64.135.882,90	\$ 43.908.053,50
GASTOS	\$ 33.562.049,12	\$ 42.700.651,96	\$ 42.954.865,95
GASTOS DE VENTAS	\$ 24.441.774,00	\$ 28.122.279,96	\$ 26.442.042,04
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 5.675.590,29	\$ 7.992.798,32	\$ 8.364.090,17
GASTOS FINANCIEROS	\$ 3.444.684,39	\$ 5.534.289,67	\$ 8.148.733,74
OTROS GASTOS	\$ -	\$ 1.051.284,01	\$ -
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE 15% A TRABAJADORES E IMPUESTO A LA RENTA DE OPERACIONES CONTINUADAS	\$ 13.311.955,98	\$ 16.706.953,04	\$ 953.177,55
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -1.996.793,40	\$ -	\$ -142.976,63
GANANCIA (PÉRDIDA) ANTES DE IMPUESTOS	\$ 11.315.162,58	\$ 16.706.953,04	\$ 810.200,92
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO 22%	\$ 3.221.685,60	\$ -3.983.704,52	\$ -1.827.590,93
INGRESO (GASTO) POR IMPUESTO DIFERIDO		\$ 31.969,89	\$ 9.425,97
GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL PERIODO	\$ 8.093.476,98	\$ 12.755.218,41	\$ -1.007.964,04

Elaborado por: Los autores

10.3 Análisis horizontal del balance general

Anexo 3 Análisis horizontal del balance general

ANÁLISIS HORIZONTAL			
	BASE	%	%
Cuentas	2014	2015	2016
ACTIVO	100%	111%	96%
<i>ACTIVO CORRIENTE</i>	100%	106%	84%
CAJA Y BANCOS	100%	80%	162%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR	100%	97%	81%
INVENTARIO	100%	111%	73%
ACTIVOS PREPAGADOS	100%	58%	34%
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	100%	1035%	906%
<i>ACTIVO NO CORRIENTE</i>	100%	146%	174%
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	100%	142%	170%
ACTIVOS INTANGIBLES	100%	111%	115%
OTROS ACTIVOS NO CORRIENTES	100%	280%	331%
PASIVO	100%	101%	83%
<i>PASIVO CORRIENTE</i>	100%	61%	50%
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	100%	0%	23%
OTRAS OBLIGACIONES	100%	0%	225%
OBLIGACIONES CON I. FINANCIERAS	100%	0%	0%
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	100%	0%	161%
PROVISIONES CORRIENTES	100%	0%	0%
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	100%	297%	248%
OBLIGACIONES CON I. F. NO CORRIENTE	100%	329%	260%
PROVISIONES	100%	132%	166%
<i>PASIVOS DIFERIDOS</i>	100%	97%	96%
PATRIMONIO	100%	133%	124%
PASIVO+PATRIMONIO	100%	111%	96%

Elaborado por: Los autores

10.4 Encuestas

Anexo 4 Encuestas



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



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

1. ¿SE SIENTE USTED COMPROMETIDO CON SU TRABAJO Y CON LA EMPRESA?

SI NO

2. ¿CUÁL ES SU NIVEL DE SATISFACCIÓN CON LA EMPRESA?

Muy Satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy Insatisfecho

3. ¿USTED CONSIDERA QUE SE ENCUENTRA CAPACITADO PARA LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA?

SI NO

4. ¿CADA QUE TIEMPO USTED RECIBE CAPACITACIONES DE LA EMPRESA?

Nunca Menor o igual Entre 3 a 6 Entre 6 a 12 Mayor a un
a 3 meses a 3 meses meses meses año

5. ¿DURANTE UNA SEMANA TÍPICA SE SIENTE SOBRECARGADO/A DE TRABAJO O EN ESTRÉS?

SI NO

6. ¿ESTÁ SATISFECHO CON EL SALARIO Y LOS BENEFICIOS QUE LE OTORGA LA EMPRESA?

Muy Satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy Insatisfecho

7. ¿TIENE LA OPORTUNIDAD DE CRECIMIENTO PROFESIONAL?

SI NO