

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

**Diseño de un plan de acción de la importación de  
productos de energía renovable para mejorar los ingresos  
de la empresa Vitanoova S.A. mediante el diagnóstico  
financiero y de gestión**

**Proyecto integrador realizado por:**

**Génesis Ariel Acebo Mota**

**Iara Estrella López Espinar**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Director del proyecto: Msc. Pablo Soriano**

## RESUMEN

La finalidad de este proyecto es hacer un análisis interno de la empresa Vitanuova S.A. identificando las fortalezas o debilidades y de esta manera orientarlos a diferentes estrategias de mejora. Se realizó una evaluación en el área administrativa, financiera y comercial donde se encontró que el área administrativa requería de estrategias para el mejor desempeño de sus empleados.

En el área financiera se hizo un estudio donde comprendía el análisis horizontal, vertical, ratios financieros de los estados de resultados y balances generales de los años 2015, 2016 y primer semestre del 2017.

Para el análisis respectivo del área comercial se realizó un estudio que empleó el análisis FODA y matrices como: EFE, EFI, el análisis causa y efecto que ayudó a identificar los problemas principales que la empresa posee.

También se hizo una entrevista al gerente de Guayaquil para que nos explique más acerca de la empresa y así tener mejores ideas en la ayuda que se desea poner en funcionamiento.

Para mejorar los ingresos de la empresa se decidió hacer el implemento de nuevos productos, los que funcionan a base energía solar y para saber si tendrían aprobación por parte de los clientes, y cuál sería el precio que estarían dispuestos a pagar por ellos se realizaron encuestas las que tuvieron como resultado que el 81% de las personas encuestadas están dispuestas a comprar el producto.

Después de recopilar toda esta información se desarrolló un plan de mejora que con ayuda de las estrategias del Balance scorecard se establecieron los objetivos estratégicos y operativos donde cada uno de ellos fueron medidos por diferentes indicadores y a su vez fueron analizados por una matriz de riesgo identificando si son críticos, altos, medios o bajos.

## **AGRADECIMIENTOS**

B'H por haberme guiado en cada paso, darme salud, entendimiento, perseverancia para cumplir uno de los logros que me impuse desde muy pequeña.

A mis padres, Ketty y Ángel que a pesar de sus llamados de atención sé que deseaban tanto que llegara a esta meta, ustedes han sido parte de este camino que he atravesado. Gracias por su amor, valores, esfuerzo y dedicación que me brindaron desde muy niña, siempre los tendré presente ya que significan tanto para mí.

A mi amiga y compañera de proyecto integrador Iara por la paciencia que me ha tenido durante toda la carrera, Haylis por el tiempo que nos brindó, Danixa que desde que estuvimos en el colegio siempre creyó en mí y a dos muy buenos amigos, Álvaro y Jimmy por estar siempre apoyándome.

Ha sido un camino lleno de lágrimas y mucho esfuerzo sin embargo gracias a todos ustedes por estar siempre conmigo y creer en mí.

Al Msc. Pablo Soriano, quien fue nuestro tutor de tesis por habernos guiados al desarrollo de este proyecto brindándonos sus conocimientos.

**Génesis Ariel Acebo Mota**

Agradezco a Dios, por guiarme y darme la sabiduría, convicción, fuerza y voluntad para enfrentar este gran reto. A mis padres, Rosa y Nilo, por brindarme su apoyo incondicional y haber luchado tanto para que yo cumpla mis sueños. A mi novio David, por ser mi hombro y refugio a lo largo de toda mi carrera. A mi mejor amiga y compañera de tesis Génesis, por haber estado a mi lado no solo en este proceso, sino en toda mi carrera. A mis amigos Haylis, Jimmy y Álvaro, por contribuir con ideas y locuras a este trabajo. A mis maestros, porque gracias a sus conocimientos y paciencia pude culminar este proyecto y carrera en general. A todos les agradezco tanto, por haber sido parte de mi vida estos cinco años, por haber contribuido con su granito de arena y por ayudarme a continuar cuando quise tirar la toalla, a todos los llevo en mi corazón.

**Iara Estrella López Espinar**

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto integrador a Di-s porque sin Él no somos nadie, a mis padres por su amor incondicional, a mis familiares más cercanos que sé que están felices por mí, a mi papito Gerardo que sé que estaría tan orgulloso de su nieta, mi abuelito José que me hubiera gustado mucho que supiera de mi logro.

Finalmente me lo dedico a mí por no rendirme en momentos tan duros y difíciles, que cuando creí que ya no podía más, hacía un esfuerzo extra y conseguía lo que creía perdido y sé que ese último esfuerzo quien me ayudaba a alcanzarlo era Di-s.

### **Génesis Ariel Acebo Mota**

Dedico este trabajo a mis padres, porque siempre confiaron en mí, incluso cuando yo no lo hacía, ellos se merecen esto y más. A mi hermano menor, que le sirva de inspiración en la vida y que sepa que las metas se alcanzan trabajando duro. A los estudiantes que recién ingresan a esta institución, que no desmayen, la lucha es dura pero al final tenemos nuestra recompensa. Y por último se lo dedico a mi mamita Estrella, que desde el cielo sé que me envió sus bendiciones y que seguramente sonrío orgullosa de mi.

### **Iara Estrella López Espinar**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, le corresponden exclusivamente a los autores; y dan su 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.”

---

**GÉNESIS ARIEL ACEBO MOTA**

---

**IARA ESTRELLA LÓPEZ ESPINAR**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN .....	II
AGRADECIMIENTOS .....	III
DEDICATORIA .....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA .....	V
CAPÍTULO I .....	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Antecedentes del problema .....	1
1.2 Planteamiento del problema .....	2
1.3 Justificación.....	3
1.4 Beneficiarios.....	3
1.5 Alcance del proyecto.....	4
1.6 Objetivos .....	5
1.6.1. Objetivo General.....	5
1.6.2. Objetivo Específico .....	5
CAPITULO II.....	5
2 Marco teórico.....	5
2.1 Marco de referencia.....	5
2.2 Marco conceptual .....	6
2.2.1 Diseño de investigación .....	6
2.2.2 Entrevista estructurada.....	6
2.2.3 Encuesta .....	6
2.2.4 Método de la observación del participante .....	6
2.2.5 Análisis financiero. ....	7
2.2.6 Matriz FODA .....	10
Elaborado por: las autoras .....	10
2.2.7 Matrices EFI y EFE .....	11
2.2.8 Cadena de valor.....	13
2.2.9 Red de entrega de valor.....	13
2.2.10 Mezcla de marketing.....	13
2.2.11 Modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	14
2.2.12 Diagrama de causa y efecto. ....	15
2.2.13 Planeación estratégica.....	15
2.2.14 Mapa estratégico .....	16
2.2.15 Balanced Scorecard.....	17
2.2.16 Técnica SMART .....	17
2.2.17 Gestión de riesgo.....	18

2.2.18	Control de gestión .....	18
2.2.19	Matriz de riesgo .....	18
2.2.20	Conclusión .....	19
CAPITULO III.....		19
3	Metodología.....	19
3.1	Diseño de la investigación.....	19
3.1.1	Definición de la población Meta.....	19
3.1.2	Determinación del Marco Muestreo .....	20
3.1.3	Selección de la Técnica de Muestreo.....	20
3.1.4	Determinación del tamaño de la muestra.....	20
3.1.5	Respuestas de la entrevista estructurada. ....	21
3.1.6	Resultado de las encuestas .....	24
CAPITULO IV.....		33
4	Diagnóstico de Vitanuova S.A. ....	33
4.1	Descripción general de la empresa.....	33
4.1.1	Misión y Visión de la empresa.....	34
4.1.2	Organigrama de la empresa .....	34
4.1.3	Productos.....	34
4.1.4	Clientes/Distribuidores .....	35
4.1.5	Competidores .....	35
4.2	Análisis Comercial .....	35
4.3	Análisis financiero.....	35
4.3.1	Análisis horizontal del estado de resultados y del balance general .....	36
4.3.2	Análisis de los ratios financieros .....	45
4.4	Matrices Estratégicas.....	47
4.4.1	Matrices F.O.D.A. (cualitativo) .....	47
4.4.2	MATRIZ EFI Y EFE .....	48
4.5	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.....	50
4.6	Diagrama de Causa y Efecto. ....	51
CAPITULO VI.....		53
5	Plan de importación .....	53
5.1	Requisitos para ser importador.....	53
5.2	Régimen Aduanero de Importación. ....	53
5.3	Procedimiento.....	54
5.4	Declaración de importación aduanera. ....	55
5.5	Documentos de soporte para la importación individual.....	55
5.6	Pago de tributos.....	55

5.7	China .....	56
5.8	Producto a Importar.....	57
5.8.1	Proveedores de China. ....	58
5.8.2	Descripción de proveedores.....	59
5.9	Costo del Importación del proveedor .....	60
5.10	Marketing Mix – 4P’s .....	62
CAPITULO VI.....		63
6	Plan de mejora .....	63
6.1	Valores empresariales propuestos .....	63
6.2	Matriz SMART, en base a las perspectivas del Balance Scorecard .....	64
6.2.1	Perspectiva Financiera .....	65
6.2.2	Perspectiva Cliente.....	67
6.2.3	Perspectiva Procesos Internos.....	69
6.2.4	Perspectiva Procesos Aprendizaje y Crecimiento.....	71
6.3	Mapa estratégico. ....	73
6.4	Resumen de problemas encontrados .....	73
6.4.1	Mejoramiento de la escasez de marketing y publicidad .....	74
6.4.2	Mejoramiento en el desempeño administrativo .....	74
6.4.3	Mejoramiento en la economía de la empresa.....	75
6.4.4	Mejoramiento en la competencia .....	75
6.4.5	Mejoramiento en espacio comercial .....	75
6.5	Proyección Estado de resultado.....	76
6.6	Proyección Flujo de caja .....	77
CAPITULO VII .....		79
7	Plan de gestión de riesgo .....	79
7.1	Descripción de los riesgos fundado en los objetivos del plan de mejora .....	79
7.1.1	Perspectiva financiera - Aumentar los ingresos de la empresa.....	79
7.1.2	Perspectiva en los clientes – Aumentar el grado de satisfacción.....	80
7.1.3	Perspectiva de proceso interno - Incrementar la productividad de los servicios de la empresa. ....	80
7.1.4	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Fomentar la cultura organizacional mejorando el ambiente laboral. ....	81
7.2	Matriz de riesgo.....	81
7.3	Planes de prevención de los riesgos .....	83
8	Conclusiones y recomendaciones .....	84
8.1	Conclusiones .....	84
8.2	Recomendaciones.....	85

9	GLOSARIO .....	86
10	Bibliografía .....	87
11	Anexos .....	89
11.1	Estados Financieros 2015, 2016 y primer semestre del 2017 .....	89
11.1.1	Balance General condensado .....	89
11.1.2	Estado de resultados.....	91
11.2	Formato Encuesta.....	92

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Definición y fórmulas de Ratios financieros .....	9
Tabla 2.2	Cuadro de resultados de la matriz EFI.....	12
Tabla 4.1	Análisis horizontal del balance general .....	36
Tabla 4.2	Análisis horizontal del estado de resultados .....	40
Tabla 4.3	Análisis vertical de las cuentas de activo.....	41
Tabla 4.4	Análisis vertical de las cuentas de pasivo y patrimonio .....	42
Tabla 4.5	Análisis vertical estado de resultados .....	43
Tabla 4.6	Primer principio .....	44
Tabla 4.7	Segundo principio .....	44
Tabla 4.8	Tercer principio.....	45
Tabla 4.9	Análisis ratio de liquidez .....	45
Tabla 4.10	Análisis ratio de solvencia .....	46
Tabla 4.11	Análisis ratio de gestión de activos.....	46
Tabla 4.12	Análisis ratio de rentabilidad .....	47
Tabla 4.13	Matriz EFE.....	49
Tabla 4.14	Matriz EFI.....	50
Tabla 5.1	Procedimiento de importación al consumo.....	54
Tabla 5.2	Detalle de precio, marca y proveedor del producto a importar .....	58
Tabla 5.3	Coste de importación .....	60
Tabla 5.4	Descripción del costo de importación total.....	61
Tabla 5.5	Descripción del total de impuesto a pagar .....	61
Tabla 6.1	Matriz de objetivos e indicadores de la perspectiva financiera .....	65
Tabla 6.2	Matriz de objetivos e indicadores de la perspectiva cliente.....	67
Tabla 6.3	Matriz de objetivos e indicadores de la perspectiva procesos internos .....	69
Tabla 6.4	Matriz de objetivos e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento.....	71
Tabla 6.5	Estado de resultado sin mejora .....	76
Tabla 6.6	Estado de resultado con mejora .....	77
Tabla 6.7	Flujo neto proyectado .....	78
Tabla 6.8	Amortización préstamo.....	79
Tabla 7.1	Matriz de riesgo impacto y probabilidad .....	82
Tabla 7.2	Valor del riesgo.....	82
Tabla 7.3	Plan de acción .....	83

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1 Beneficiarios del proyecto .....	4
Ilustración 2.1 Ratios Financieros.....	8
Ilustración 2.2 Matriz FODA .....	10
Ilustración 2.3 Pasos de la matriz EFI .....	11
Ilustración 2.4 Pasos para la matriz EFE .....	12
Ilustración 2.5 Las 4p's Mezcla de marketing .....	13
Ilustración 2.6 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter .....	14
Ilustración 2.7 Diagrama de causa y efecto .....	15
Ilustración 2.8 Mapa estratégico .....	17
Ilustración 2.9 Mapa SMART.....	18
Ilustración 2.10 Matriz de riesgo .....	19
Ilustración 3.1 Alternativa de energía.....	24
Ilustración 3.2 Ahorro de energía .....	25
Ilustración 3.3 Método de ahorro de energía .....	25
Ilustración 3.4 Beneficios de la energía solar .....	26
Ilustración 3.5 Energía Solar Rentable .....	26
Ilustración 3.6 Implementación productos de energía solar .....	27
Ilustración 3.7 Producto con energía solar.....	28
Ilustración 3.8 Foco a energía solar .....	28
Ilustración 3.9 Inversión en el producto .....	29
Ilustración 3.10 Precio .....	29
Ilustración 3.11 Lugar de venta .....	30
Ilustración 3.12 Género.....	31
Ilustración 3.13 Edad .....	31
Ilustración 3.14 Educación.....	32
Ilustración 3.15 Sector de residencia .....	32
Ilustración 3.16 Estado Civil.....	33
Ilustración 4.1 Organigrama de Vitanuova S.A.....	34
Ilustración 4.2 Análisis horizontal del Balance General.....	37
Ilustración 4.3 Análisis horizontal de las cuentas de activo .....	38
Ilustración 4.4 Análisis horizontal de las cuentas de pasivo.....	39
Ilustración 4.5 Análisis horizontal estado de resultados .....	40
<b>Ilustración 4.6 Diagrama de causa y efecto .....</b>	<b>52</b>
Ilustración 6.1 Valores empresariales .....	63
Ilustración 6.2 Mapa estratégico para Vitanuova S.A .....	73
Ilustración 7.1 Matriz de riesgo .....	83

## **CAPÍTULO I**

### **1. INTRODUCCIÓN**

Ecuador se encuentra en el puesto número 62 de los más países importadores más grandes en el mundo donde el refinado de petróleo conocido como aceite de betún, diésel, gasolina, gas, combustible para aviones, aviación, queroseno, combustible representa el 8.36% de las importaciones del país. Los países principales que proporcionan los productos que Ecuador importa son: Estados Unidos, China, Colombia, Brasil y Perú.

La mala administración dentro de la empresa Vitanoova S.A. ha provocado que la venta de sus productos disminuya en estos dos últimos (2016-2017), por esta razón para cubrir el ingreso de las ventas de los aires acondicionados la empresa se ha dedicado cumplir con contratos de servicios de climatización para empresas públicas y privadas.

Es por esto que se recurrió a la investigación de nuevos productos para que la empresa pueda implementar, los que resultarán oportunos y efectivos para que Vitanoova S.A. restaure su equilibrio dentro de Guayaquil y en sus otras sucursales.

El funcionamiento de los productos que se desea implementar proviene de la energía renovable específicamente la energía solar.

La energía renovable, tales como: eólica, geotérmica, hidráulica, eléctrica y solar son consideradas dentro de América latina como una inversión en energía limpia. Ecuador dispone el 51.78% de la energía renovable.

#### **1.1 Antecedentes del problema**

En el Ecuador, las compras públicas son vigiladas por un organismo que se encarga de inspeccionar los procesos en los que las personas naturales y jurídicas proporcionan sus servicios o bienes al Estado. Dicho organismo conocido primero como Instituto Nacional de Contratación Pública (INCOP), actual Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP),

es el encargado de realizar políticas, administrar y regular todo el sistema de contrataciones públicas.

En los dos últimos años, se han atribuido \$800 millones en contrataciones públicas para microempresarios y para proveedores de economía popular; contrario al año 2014 que solo fue de \$80 millones.

Desde el año 2014, Vitanuova S.A., empresa que brinda servicios de todo lo relacionado a climatización y electricidad, implementó este tipo de contratos hasta convertirse en una de sus principales fuentes de ingreso: llegó a firmar 14 contratos desde esa fecha hasta el 2017 y solo tres se encuentran vigentes.

En el 2015, por una mala gestión de la administración, la empresa perdió un importante contrato con una entidad pública, por lo que se vieron obligados a cerrar sus operaciones en la ciudad de Guayaquil: no podían cubrir todos los gastos que requerían en esa sucursal, así que solo se mantuvieron en Machala y Libertad.

Al año siguiente, Vitanuova firmó un contrato de compras públicas en la ciudad de La Libertad la que duraría hasta el 2019, lo que garantizará mantener abierta sus operaciones en esa ciudad.

Actualmente, decidieron abrir nuevamente una oficina en Guayaquil: consiguieron dos contratos de compras públicas nuevos, además, están vendiendo y ofreciendo sus servicios al consumidor final.

## **1.2 Planteamiento del problema**

En el año 2015, Vitanuova S.A. no pudo renovar su contrato de compras públicas con una importante entidad de la ciudad de Guayaquil, por lo que no consiguió cubrir los gastos que le generaban mensualmente sus oficinas y bodegas, tuvo que despedir al personal que laboraba en esa sucursal y, finalmente, se vio obligada a cerrar sus operaciones en esa ciudad.

Por esta razón, se analizan las diferentes áreas que conforman la empresa y se propone un plan de mejora para optimizar sus recursos, con el propósito de ofrecer una nueva fuente de ingresos, lo que les significaría poder continuar laborando en Guayaquil y seguir compitiendo en el mercado de climatización y electrodomésticos.

### **1.3 Justificación**

La finalidad de este proyecto es poder ofrecer un plan de mejora aplicable en la empresa, principalmente, para la sucursal de Guayaquil, puesto que, como se ha podido apreciar en el último año, no pudieron mantener un nivel de ventas adecuado para continuar en la ciudad de Guayaquil, ni tampoco consiguieron un nuevo contrato que los ayudase a seguir funcionando.

Con este plan de mejora, se encontrará una nueva alternativa para que la empresa no solo dependa de los contratos, sino que también tenga ingresos de otro tipo y, de esta manera, continúe sus labores sin tener que cerrar nuevamente. Asimismo, se aumentarán sus ventas e ingresos.

### **1.4 Beneficiarios**

Con el plan de mejora aplicable para la empresa, se encontrarán mejoras en las áreas que fueron analizadas previamente y, por consiguiente, las personas involucradas en estas, lo que beneficiaría a muchas personas, tales como:

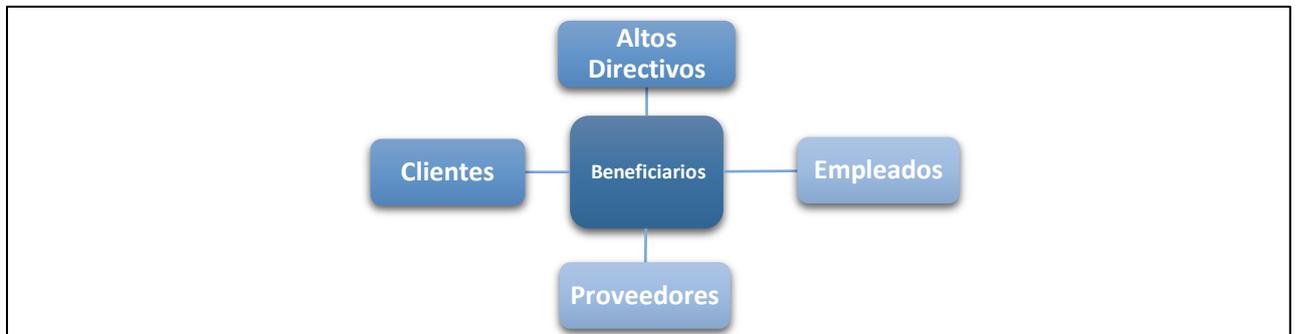
**Altos Directivos:** son los principales delegados, es decir, los que están a cargo de la empresa, de tal manera, que esta seguirá creciendo y generando ganancias. A ellos les corresponde la toma las decisiones finales en consideración con las nuevas estrategias para mejorar las ventas.

**Empleados:** mediante la puesta en marcha del plan de mejora, serán los principales beneficiarios, seguirán laborando y se sentirán comprometidos con la empresa.

**Proveedores:** su principal papel es abastecer a la empresa con sus productos, además estos proveedores serán escogidos mediante un proceso de selección para la importación de nuevos productos.

**Clientes:** se beneficiarán al obtener nuevos productos a un precio competitivo.

### Ilustración 1.1 Beneficiarios del proyecto



**Elaborado por:** las autoras

### 1.5 Alcance del proyecto

Se analizarán las distintas áreas de la empresa, así como también los estados financieros de los años 2015, 2016 y el primer semestre del 2017, con lo que se determinarán los problemas que tenga la empresa y se propondrán sus posibles soluciones.

Las áreas a evaluar son:

- **Área contable y financiera:** comprende los estados financieros y registros contables en los años 2015 - 2017.
- **Área comercial y ventas:** contratos de compras públicas, ventas y servicios que ofrece la empresa durante los tres últimos años.
- **Área de Marketing:** la administración y enfoque de la publicidad que se darán a los productos y servicios que se ofrezcan.

## **1.6 Objetivos**

### **1.6.1. Objetivo General**

Desarrollar un diagnóstico para Vitanuova S.A. identificando los problemas financieros y administrativos diseñando un plan de mejora que solucione las dificultades que afectan al desarrollo y desempeño de la empresa.

### **1.6.2. Objetivo Específico**

- Determinar los problemas más importantes incorporándolos a un diagnóstico general identificando las soluciones viables para la organización, por medio de la información financiero de los años 2015, 2016 y el primer semestre del 2017.
- Proponer en el plan de mejora estrategias para incrementar las ventas.
- Plantear un plan de importación de productos que funcionan con energía solar, para acrecentar los ingresos de la empresa.
- Identificar los potenciales riesgos en el plan de mejora propuesto, a fin de mitigarlos aplicando las tácticas pertinentes.

## **CAPITULO II**

## **2 Marco teórico**

### **2.1 Marco de referencia**

VITANUOVA S.A. es una empresa que cuenta con 11 años de experiencia comercial dentro del mercado de climatización doméstica, industrial y refrigeración. Tiene una trayectoria comercial expandida en acondicionadores de aires lo que influye en instalaciones y reparaciones de alta calidad, también cuenta con personal totalmente calificado y capacitado en las áreas de servicios y de esta manera brindar un buen servicio a los clientes. Cuenta con 17 obreros calificados y 8 personas en el área administrativa. (Vitanuova S.A., 2015)

## **2.2 Marco conceptual**

### **2.2.1 Diseño de investigación**

El diseño de investigación explica la táctica para obtener información que se necesita. Existen dos tipos de diseños:

- **Experimental:** Según Campbell y Stanley (1966) se sub-dividen en: pre-experimentados, experimentados puros, cuasi-experimentados.
- **No experimental:** Diseño transversal y diseño longitudinales.

Según Kerlinger y Lee (2002) el diseño experimental y no experimental son necesarios. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2013)

### **2.2.2 Entrevista estructurada**

La entrevista es una herramienta que sirve para la recolección de datos, es decir se la pone en práctica cuando el problema que se desea explicar resulta complicado de descifrar.

En la entrevista existe una comunicación y construcción de significados acerca de un tema por medio de preguntas y respuestas entre un entrevistador y entrevistado (Janesick, 1998)

### **2.2.3 Encuesta**

Es un método destinado a la búsqueda de información por medio de datos cuantitativos. La encuesta permite mediante un sistema de muestreo expandirse a una población entera, lo que permite que la investigación llegue de manera parcial a los integrantes de dicha población. (Bravo, 2001)

### **2.2.4 Método de la observación del participante**

Es un proceso que permite a los investigadores profundizar el estudio de las labores que realizan a las personas que se encuentran en un ambiente natural mediante la observación y participación de actividades. (DeWalt & DeWalt, 2002)

### **2.2.5 Análisis financiero.**

El análisis financiero es el encargado de proporcionar gran parte de la información que necesitan los clientes para tomar decisiones basadas en la economía que existe dentro de la empresa; estos análisis sirven para evaluar el desarrollo financiero que tiene la compañía e identifica la política financiera de la competencia.

Los análisis financieros se realizan bajos procedimientos analíticos, haciendo comparaciones basados en los años anteriores, esta comparación se expresa mediante valores absolutos (dólares o cualquier moneda homogénea) o valores relativos (porcentajes). (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2006)

#### **2.2.5.1 Análisis Vertical**

El análisis vertical permite la participación de todas las cuentas que conforma el estado financiero, en el balance general se toma como referencia el valor total de los activos, pasivos y patrimonio o el valor total de las ventas en el estado de resultado. (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2006)

El análisis vertical es también conocido como análisis de porcentaje y se lo utiliza para mostrar el vínculo que tiene cada uno de los elementos con el total que se encuentre en un estado.

Este análisis da como resultado lo siguiente:

- Mantener un control debido a que la actividad económica debe tener la misma dinámica que las otras empresas.
- Determina las decisiones gerenciales que han surgido de esos cambios, los mismos que se ven reflejados en el estudio de los estados de cambio.
- Permite plantear nuevas políticas para los costos, precio, gastos.

### 2.2.5.2 Análisis Horizontal.

El análisis horizontal consiste en el estudio máximo a los cambios significativos que tiene cada una de las cuentas. Estos cambios se registran ya sea por medio de valores absolutos o valores relativos. Los valores absolutos se dan a conocer por la diferencia entre un año base y el año anterior y los valores relativos se dan a conocer por la relación porcentual del año base con el de comparación. (Estupiñan Gaitán & Estupiñan Gaitán, 2006)

Este análisis da como resultado lo siguiente.

- Crecimiento o disminución en términos porcentuales de las cuentas que se encuentran en el estado financiero en los diferentes periodos
- Permite encontrar los resultados de una gestión debido a que las decisiones que se ha realizado se evidencian en los cambios que tiene las cuentas
- Muestra las variaciones de las estructuras financieras que han sido modificadas por los agentes económicos externos.

### 2.2.5.3 Análisis de ratios financieros

Los ratios o también conocidos como razón son las relaciones entre dos números. Son el resultado de relacionar dos cuentas ya sea del balance general o el estado de resultado integral. Esto permite que los inversionistas que estén interesados en la empresa puedan tomar decisiones acertadas. Los ratios financieros están divididos en cuatro grupos.

#### Ilustración 2.1 Ratios Financieros

<b>Indice de liquidez</b>	<b>Indice de gestión o actividad</b>	<b>Indice de solvencia, endeudamiento o apalancamiento</b>	<b>Indice de rentabilidad</b>
•Evalúa la capacidad que la empresa posee para resolver sus responsabilidades a corto plazo.	•Mide la utilidad del activo	•Mide las deudas y las obligaciones por parte de la empresa	•Mide la capacidad de la empresa para generar rentabilidad económica

**Elaborado por:** las autoras

**Tabla 2.1 Definición y fórmulas de Ratios financieros**

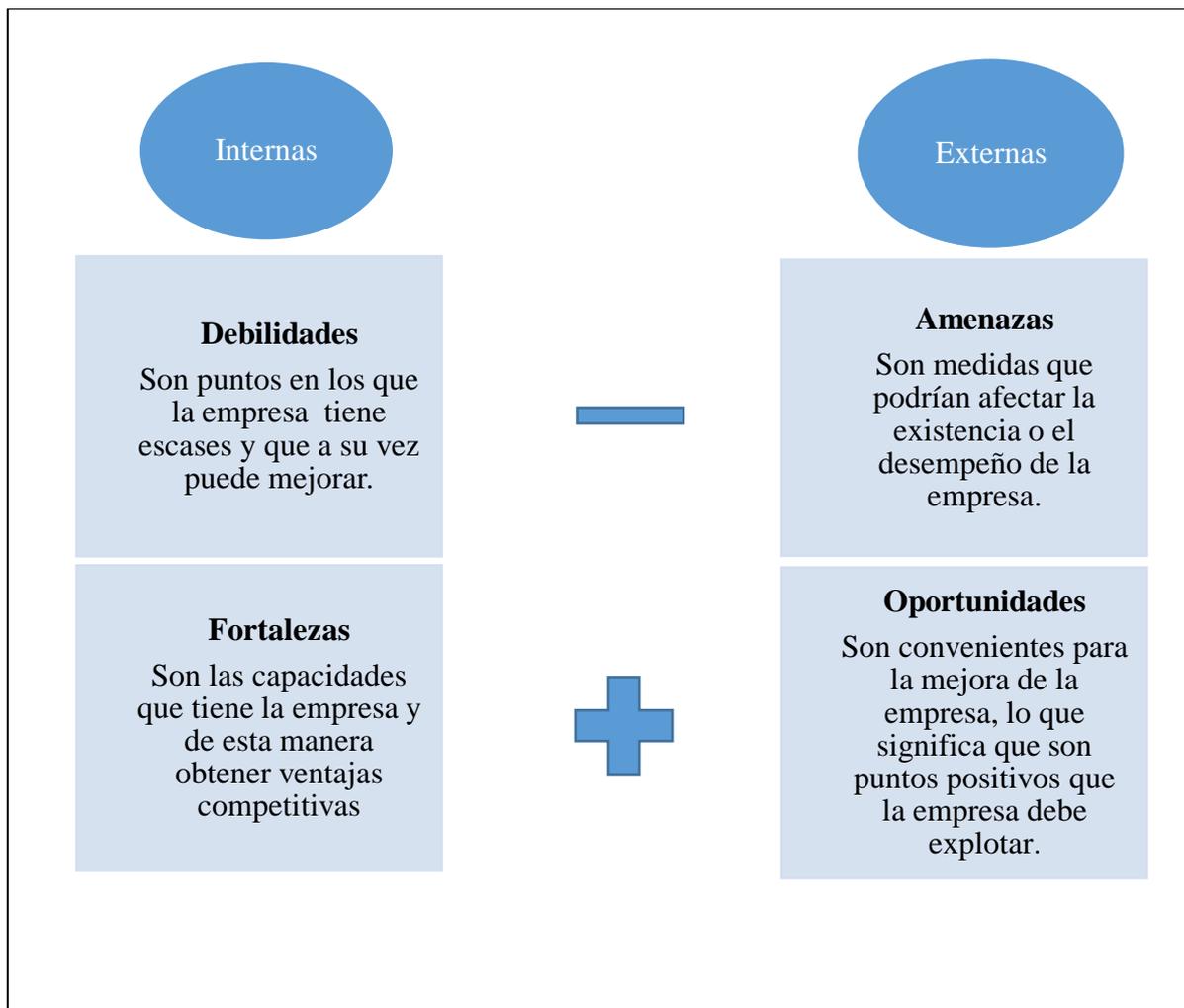
Ratios	Fórmula	Descripción
Ratio de Liquidez	Ratio Corriente	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$ Medida solvente a corto plazo, debe estar situado entre 1,5 y 2
	Prueba ácida	$\frac{(\text{Activo Circulante} - \text{Inventario})}{\text{Pasivo Circulante}}$ Indica si la empresa cuenta con suficientes activos para cubrir pasivos a corto plazo. Debe ser mayor a 1
Ratios de gestión o actividad	Rotación de cuentas por cobrar	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$ Indica las veces que las cuentas en promedio se recaudan en el año
	Rotación de inventarios	$\frac{\text{Costo de venta}}{\text{Inventario}}$ Indica la eficiencia de la empresas y las ventas del inventario
	Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Neto}}$ Indica la solvencia de la administración para generar ventas
Ratios de apalancamiento	Rotación de activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$
	Endeudamiento del activo	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$ Mide las deudas que tiene la empresa. Mu porcentaje debe ser de 0,60
	Endeudamiento del patrimonio	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$ Determina el grado del negocio en mano de los propietarios
	Cobertura de gastos financieros	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Gastos financieros}}$ Debe ser mayor a 1. Mide la capacidad de la empresa para cubrir los pagos de interés anualmente.
Ratios de Rentabilidad	Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$ El valor debe ser alto ya que mide la utilidad neta, comparándola con la inversión de la empresa
	Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$ El valor debe ser mayor esto indica mayor productividad en el activo
	Margen de la utilidad neta sobre las ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ Mide la utilidad neta por cada dólar que se vende
	Margen de la utilidad bruta	$\frac{(\text{Ventas} - \text{Costo de venta})}{\text{Ventas}}$ Es el porcentaje de cada dólar que queda en la empresa para poder cancelar sus deudas

**Elaborado por:** las autoras

### 2.2.6 Matriz FODA

Esta matriz especifica los aspectos internos y externos que tiene una empresa. Su principal objetivo es profundizar la investigación para la correcta toma de decisiones ya sean de estrategia y mejora para el futuro de la organización. El FODA permite visualizar cuáles son las oportunidades y amenazas que presenta el mercado (análisis externo) y las fortalezas y debilidades que muestra la empresa. (Análisis interno). (Espinosa, 2013)

**Ilustración 2.2 Matriz FODA**



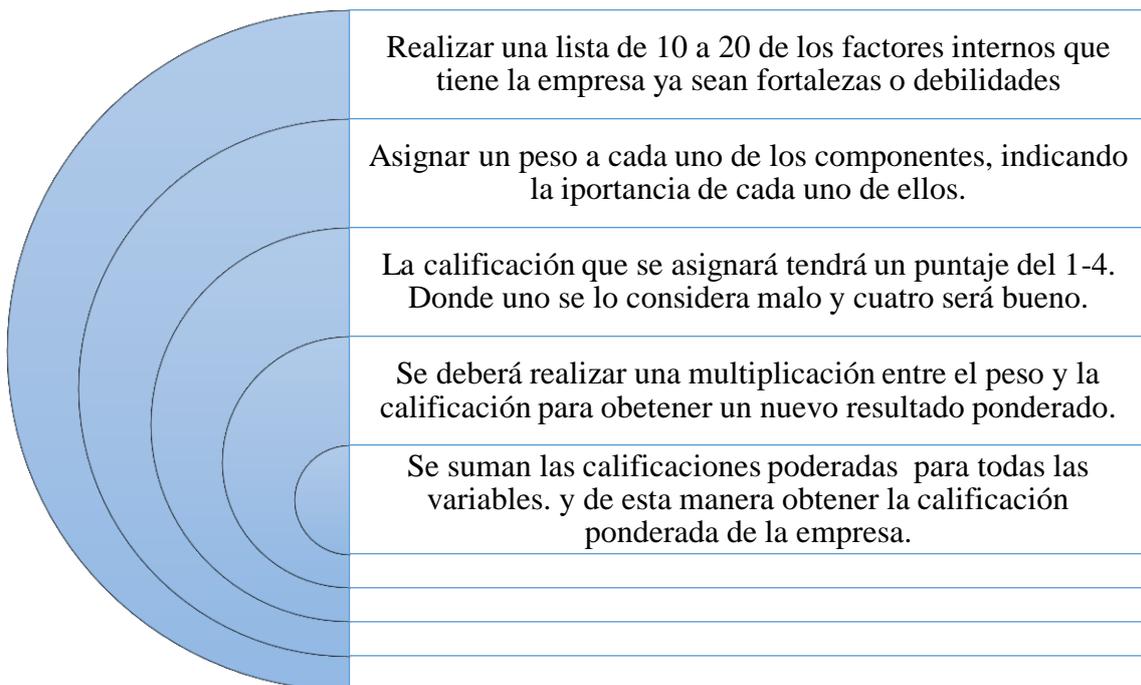
**Elaborado por: las autoras**

### 2.2.7 Matrices EFI y EFE

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Esta matriz permite medir las fuerzas y debilidades que son más importantes de las actividades que tiene el negocio. Esta matriz consta de cinco pasos para realizar la debida evaluación.

**Ilustración 2.3 Pasos de la matriz EFI**



**Elaborado por:** las autoras

La matriz EFI da como resultado puntajes que están entre 1-4 siendo 1 el puntaje mínimo, el máximo. Los resultados ponderados que se encuentran por debajo de 2.5 indican que son débiles en lo interno y si se encuentra por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte. (Contreras Camarena, 2001)

**Tabla 2.2 Cuadro de resultados de la matriz EFI**

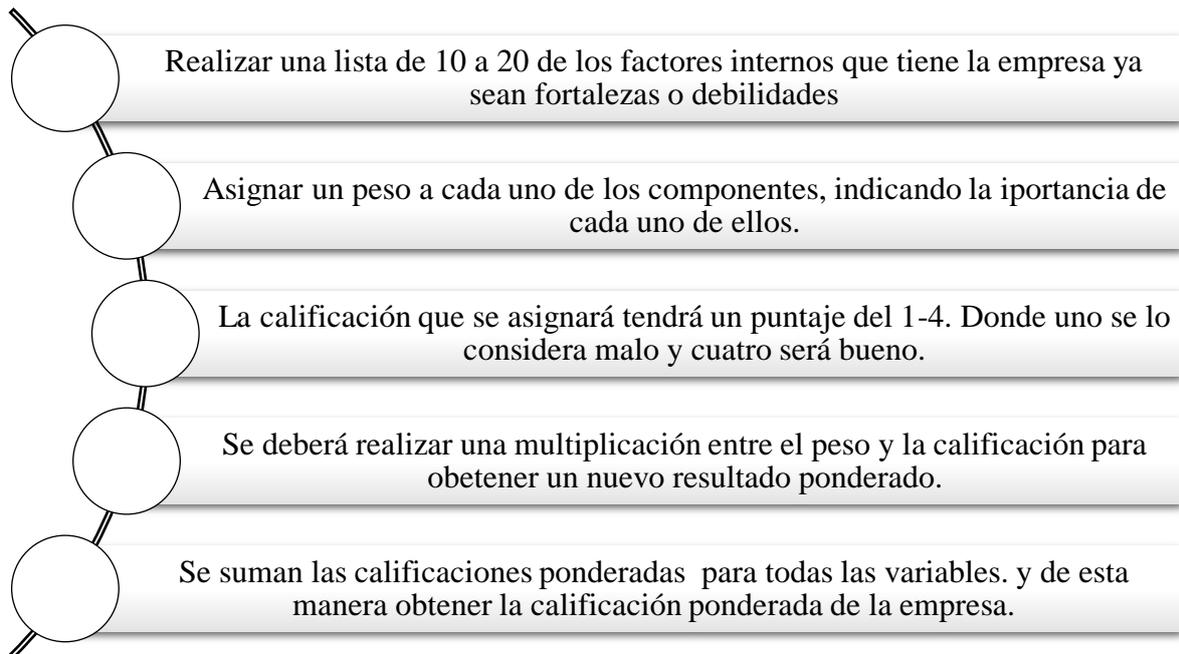
Factores	Peso (%)	Calificación (1-4)	Peso ponderado
Fortalezas (Lista)			
Debilidades (Lista)			
Total	100%		

**Elaborado por:** las autoras

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Esta matriz se encarga del estudio externo de la empresa es decir, la cultura. Ambiente, política, tecnología, competencia. Sus pasos son exactamente los mismos que los de la matriz de factores internos, la diferencia es que se utilizan los factores externos. (Contreras Camarena, 2001)

**Ilustración 2.4 Pasos para la matriz EFE**



**Elaborado por:** las autoras

### 2.2.8 Cadena de valor

La cadena de valor es un conjunto de departamentos que realizan actividades, las mismas que crean valor al fabricar, esquematizar, distribuir, entregar y corroborar los productos de la empresa. (Kotler & Armstrong, 2008)

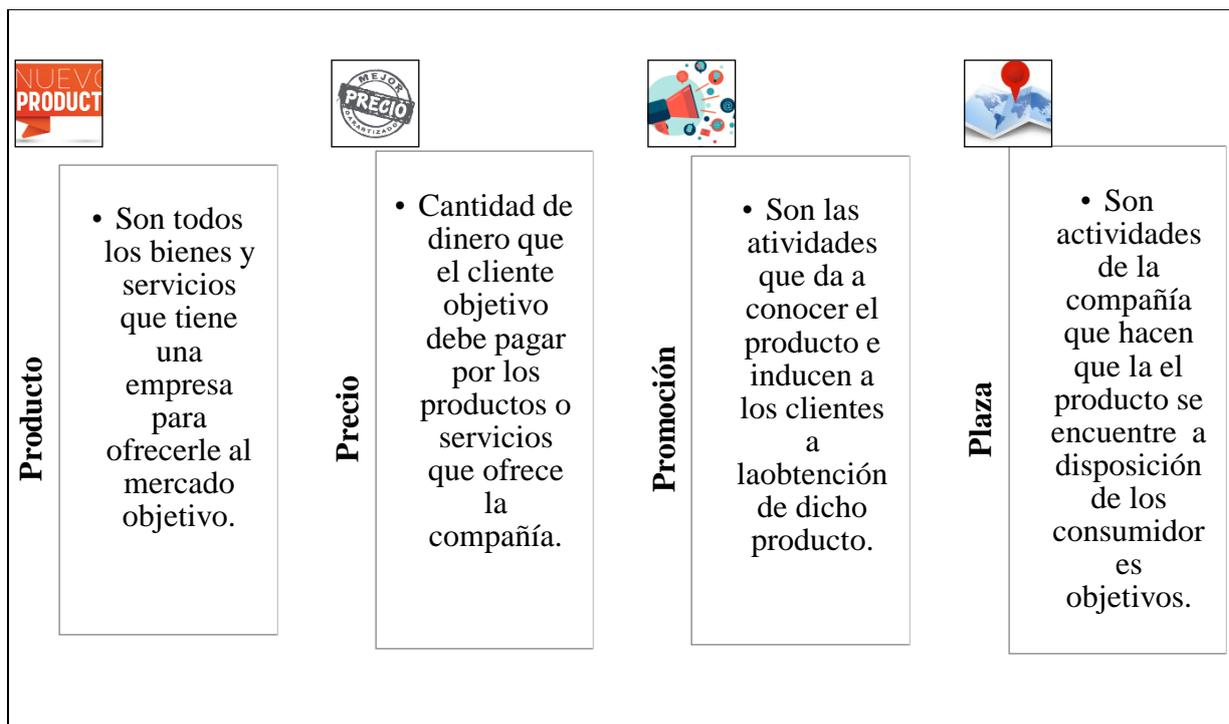
### 2.2.9 Red de entrega de valor

En la compañía la red de entrega de valor está conformada por la compañía, proveedores, distribuidores y compradores. Cumple la función de servir a los clientes objetivos y crear vínculos fuertes con ellos. (Kotler & Armstrong, 2008)

### 2.2.10 Mezcla de marketing

La mezcla de marketing es el conjunto de herramientas tácticas que la empresa une para obtener respuestas del mercado objetivo. Es decir consiste en la capacidad que tiene una empresa para influir en la demanda del producto que se esté ofreciendo. (Kotler & Armstrong, 2008)

**Ilustración 2.5 Las 4p's Mezcla de marketing**



**Elaborado por:** las autoras

### 2.2.11 Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo es una estrategia de competitividad que consiste en relacionar la compañía con el medio ambiente. Las cinco fuerzas que influyen en un sector industrial, se fundamentan en los principales elementos del mercado que son:

**Ilustración 2.6 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter**



**Elaborado por:** las autoras

- **Competidores directos:** Se refiere a las empresas que ofrecen un producto o servicio similar.
- **Cientes:** Es el grupo de personas que pagan por un servicio o producto.
- **Proveedores:** Es el grupo de empresas que otorgan lo que es necesario para producir y ofrecer a la compañía productora del sector.
- **Productos Sustitutos:** Son productos que satisfacen las mismas necesidades que los que actualmente se encuentran en el mercado.
- **Competidores Potenciales:** Son aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un subsector determinado.

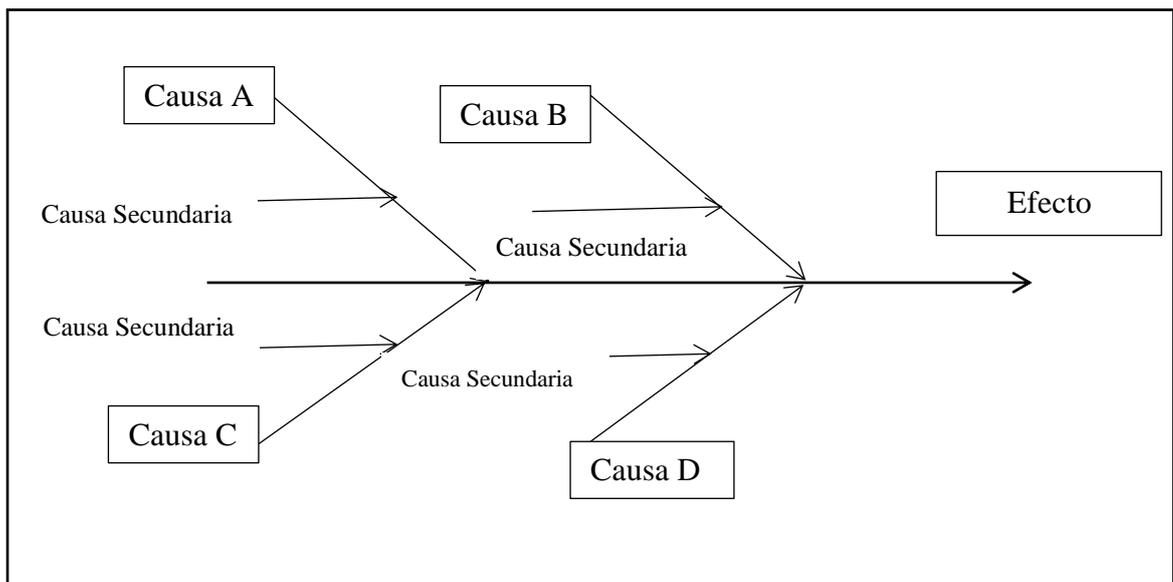
### 2.2.12 Diagrama de causa y efecto.

Este diagrama representa la relación que tiene el efecto y todas las causas que existen para haberlo originado. (Arnoletto, 2007)

Este análisis se divide en tres etapas:

- Descripción del efecto que se pretende examinar
- Construcción del esquema ISHIKAWA
- Observación del diagrama ISHIKAWA construido

**Ilustración 2.7 Diagrama de causa y efecto**



**Elaborado por:** las autoras

### 2.2.13 Planeación estratégica

La planeación estratégica es el método que ayuda a identificar las áreas, funciones o planteamiento que sirven para tomar acciones para enfrentar retos y triunfar en sus tropiezos. (Torres Hernández, 2014).

La planeación es una serie de etapas que se llevan en secuencia tales como:

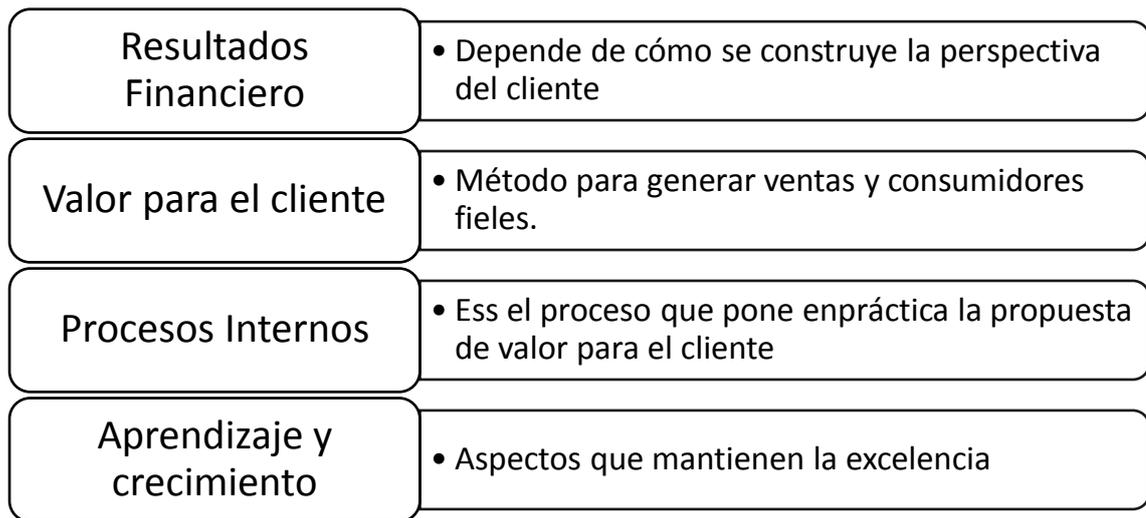
- **Declaración de la misión:** Es el propósito que tiene la empresa y los valores que representa.

- **Declaración de visión:** Es la meta que la empresa desea hacer en un tiempo determinado.
- **Análisis externo:** Este análisis se encarga del pronóstico que se realiza respecto al futuro
- **Análisis Interno:** Es el estudio de los componentes que se encuentran dentro de la empresa con el objetivo de conocer la capacidad que este posee detectando las fortalezas y debilidades.
- **Establecimiento de los objetivos generales:** Son los resultados específicos que se desean alcanzar. Para cumplir con los objetivos se toma en cuenta los recursos de la empresa y la situación del entorno.
- **Diseño, evaluación y selección de estrategias:** Se define las estrategias para alcanzar los objetivos y la misión.
- **Diseño de planes estratégicos:** Determinar las estrategias que vamos a utilizar y diseñar planes estratégicos, estos están conformados por documentos que indican el método de alcanzar los objetivos generales ya establecidos.

#### **2.2.14 Mapa estratégico**

Es una herramienta que brinda en el macro entorno de la estrategia de una organización que otorga un lenguaje de descifrar.

### Ilustración 2.8 Mapa estratégico



Elaborado por: las autoras

#### 2.2.15 Balanced Scorecard

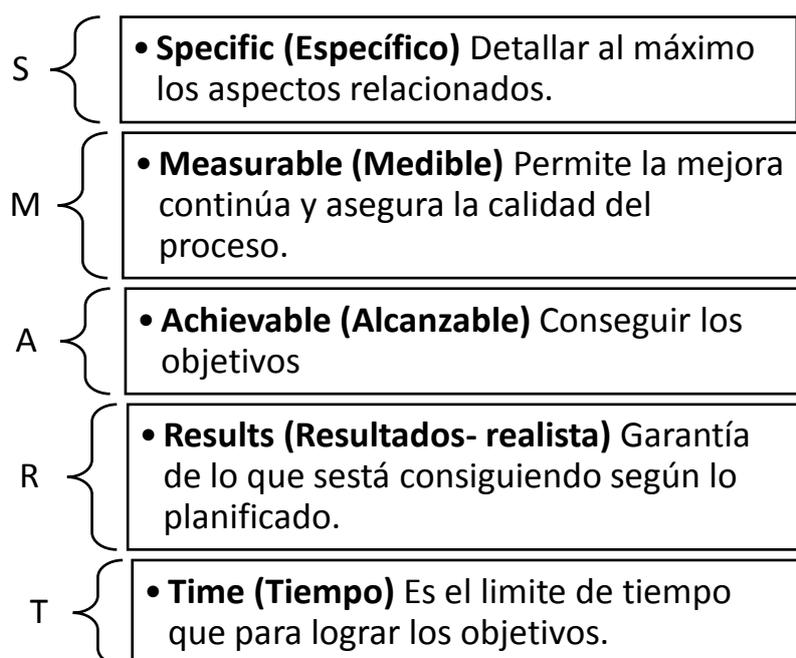
Es un método que consigue unir la evaluación de desempeño del negocio y la gerencia estratégica.

Es una herramienta que dirige a las empresas de manera dinámica en un corto y largo plazo. Este análisis tiene como resultado elaborar un mapa estratégico donde se reflejan las estrategias y los objetivos a conseguir en las siguientes áreas: financiera, procesos internos, clientes y formación. (Kaplan & Norton, 2005)

#### 2.2.16 Técnica SMART

El objetivo de esta técnica es mostrar resultados que se desean conocer a un plazo corto mediante un análisis –INTELIGENTE- (SMART) cada letra tiene su significado es decir los objetivos son específicos, medible, alcanzable, realista y en un tiempo determinado. (Colombo, 2010)

**Ilustración 2.9 Mapa SMART**



**Elaborado por:** las autoras

### **2.2.17 Gestión de riesgo.**

La gestión financiera debe tener el mismo cuidado de riesgos y de rendimientos. La empresa tiene un equilibrio en sus rendimientos esperados tanto en la gestión como el control de riesgo. (Kaplan & Norton, 2005)

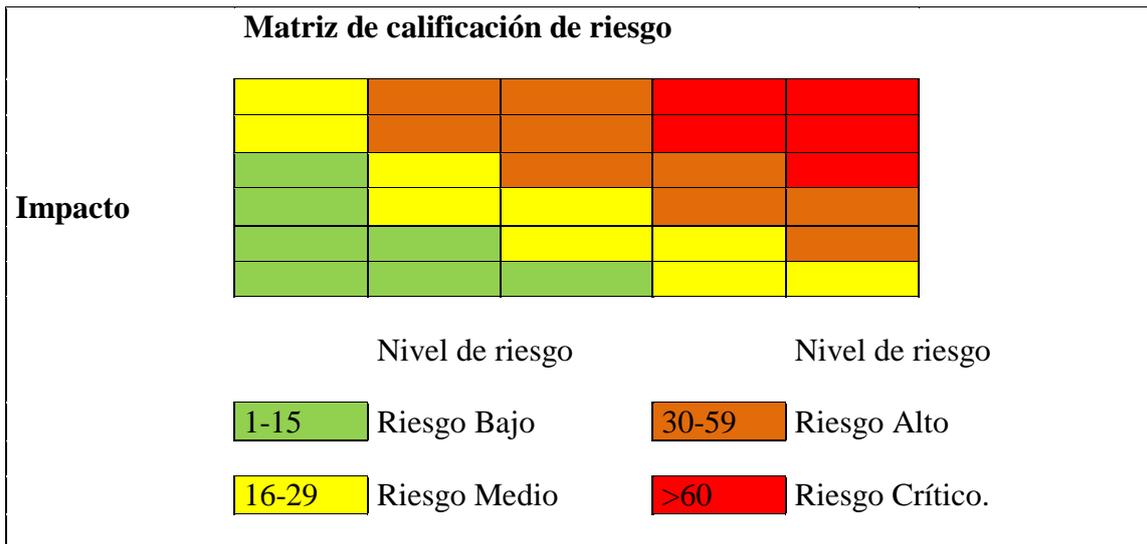
### **2.2.18 Control de gestión**

Este método es un medio para conducir el pensamiento y las acciones, estableciendo maneras de tener objetivos específicos y definirlos. La segunda fase es tener un control comparando las realizaciones con las previsiones, al mismo tiempo que se ponen todos los medios para compensar las diferencias constatadas (Calderón, 2006)

### **2.2.19 Matriz de riesgo**

Es una mezcla de evaluación y prioridad, consiste en realizar un gráfico parecido a un coordenado cartesiano donde el eje de las X tiene el factor de riesgo que es la probabilidad de ingenio. Y en el eje de las Y identifica el impacto y su factor son los objetivos estratégicos de la cooperativa. (Báez, 2010)

**Ilustración 2.10 Matriz de riesgo**



**Elaborado por:** las autoras

### 2.2.20 Conclusión

La conclusión es el fin de un asunto, para un trabajo investigativo, es la descripción del cumplimiento y los resultados obtenidos de los objetivos específicos establecidos.

## CAPITULO III

### 3 Metodología

#### 3.1 Diseño de la investigación

En esta sección se detalla el Diseño de Investigación que se utilizó para la recopilación de la información necesaria, que permitió alcanzar los objetivos planteados.

El diseño que se empleó se estructura en divisiones que especifican algunas de las variables estudiadas:

##### 3.1.1 Definición de la población Meta

Para realizar la investigación es importante definir la población a la que se va a evaluar, para lo cual se necesita la siguiente información:

- **Elemento:** los elementos de estudio están determinados por los habitantes de la ciudad de Guayaquil, que comprenden sectores de Norte, Sur, Este y Oeste.

- **Unidad de muestreo:** Ciudad de Guayaquil.
- **Ubicación Geográfica:** Guayaquil - Ecuador
- **Tiempo:** las encuestas y la entrevista se realizaron durante ocho días del mes de diciembre del 2017.

### 3.1.2 Determinación del Marco Muestreo

Para la elaboración de la entrevista, se programó una cita con el gerente de sucursal quién respondió el cuestionario planteado. Las encuestas aleatorias se aplicaron a 384 personas ubicados en los cuatro sectores de la ciudad.

### 3.1.3 Selección de la Técnica de Muestreo

La técnica de muestreo utilizada fue no probabilística, de tipo muestreo casual o accidental, ya que los encuestados son personas de la población que accidentalmente se encontraron en los lugares en los que se eligió hacer el estudio.

### 3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra se definió mediante la fórmula de muestreo para población infinita, la cual se basa en un nivel de confianza de 95%, varianza de 50 % y error de 5% .

En donde:

n= tamaño de la muestra

z= nivel de confianza

p= varianza ponderada

q= (1-p)

e= error

$$n = \frac{z^2 p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 (0.5 * 0.5)}{0.05^2} = 384$$

#### 3.1.4.1 Instrumentos

Para recopilar la información necesaria, se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Encuestas:** se elaboraron encuestas para personas que habitan en la ciudad de Guayaquil, mayores a 25 años.
- **Observación participante:** esta herramienta se aplicó durante la entrevista al gerente de sucursal, lo que permitió percibir la situación de la empresa y el ambiente de la visita programada para el desarrollo de la entrevista.
- **Entrevista estructurada:** la entrevista la respondió el gerente de la sucursal de Guayaquil, previamente se formularon las preguntas y durante el diálogo se despejaron las inquietudes relacionadas con el proyecto.

#### **3.1.4.2 Procesamiento**

El análisis de la información adquirida por medio de las encuestas se procesó en el programa de Microsoft Excel, que a la vez proveyó los gráficos respectivos para cada pregunta.

#### **3.1.5 Respuestas de la entrevista estructurada.**

- **¿Cuál es el entorno comercial de la empresa?**

La empresa Vitanuova S.A. tiene como fin específico dedicarse a la venta de equipos, repuestos y servicio técnico en climatización, sobre todo de ambientes y espacios, en el sector público y privado.

- **¿Cree usted que su equipo está motivado y debidamente enfocado al momento de realizar sus tareas?**

Yo creo que mi equipo, los que se dedican a la mano de obra, son personas que no perciben todo tipo de motivación más que la salarial y si yo considero que en algún momento es necesario subirles el salario, lo haría.

- **¿Considera que la empresa tiene el personal idóneo para llegar a ser competente?**

Si considero que es un personal idóneo, sin embargo también creo que el tema de las capacitaciones es algo que no se da tan seguido, como yo quisiera.

- **¿Piensa usted que conoce los productos que ofrecen a detalle?**

Los productos que ofrecemos no difieren entre sí, todos se dedican a climatizar espacios.

Existen equipos industriales, equipos para oficinas y hogares, la mayoría contienen la misma cantidad de componentes, unos más tecnológicos que otros, pero al final no es tan complicado diferenciarlos, salvo ciertas marcas que suelen tener algunas piezas diferentes.

- **¿Cuál de sus productos cree que es el más demandado? ¿Por qué?**

Entre los productos más demandados tenemos aires acondicionados para el hogar y la oficina de alta eficiencia e Inverter, los cuales son ahorradores de energía eléctrica, los cuales son muy pedidos debido a su precio, principalmente los de 12000 BTU y 18000 BTU, sus precios van desde \$500 a \$600. Las marcas con las trabajamos son CHIGO y TCL

- **¿Qué considera como desventaja de los productos que usted ofrece?**

Una desventaja que considero de nuestros productos es que no tienen una protección contra variaciones eléctricas, lo cual es algo que se da bastante en nuestro país. También existen otras marcas que lo traen pero no vienen con piezas completas, no es nuestro caso, pero tengo constancia que es una gran desventaja no solo para el consumidor final sino también para el vendedor, ya que al pedir dichas piezas se demora demasiado tiempo en enviárselas.

- **¿Cuál cree usted que es la fortaleza más importante de la empresa?**

La fortaleza más importante de la compañía es su trayectoria, tenemos con la empresa de 10 a 15 años y además el dueño tiene más de 30 años trabajando en el mercado de los aires acondicionados.

- **¿Considera que esta fortaleza es fácil de superar para sus competidores?**

No es tan fácil de superar, ya que una de las barreras es la coyuntura que el dueño ha ido formando en todos estos años, las amistades de las personas que trabajan en el área y sobre todo el conocimiento que ha ganado través del tiempo, el cual utiliza sabiamente y expande a sus trabajadores.

- **¿Utiliza algún programa innovador o de mejora continua en su empresa?**

En este momento no contamos con un programa innovador para la compañía.

- **¿Cree usted que los medios de comunicación utilizados por la empresa son los adecuados para mantener o captar clientes?**

La empresa en este momento se está dedicando mucho al tema de compras públicas y no tanto a ventas de los equipos, esto quiere decir que nuestro Marketing y publicidad no esta tan desarrollado, se trató de hacer una incursión en las redes sociales, pero nos hemos dado cuenta que el tipo de clientes que nos estamos dirigiendo más se mueve en el área de publicidad tradicional.

- **¿Tiene algún plan o proyecto a corto plazo para mejorar la empresa?**

Existe un plan de ventas que se llevara a cabo, se trata de asociar personas para que ganen una comisión por ventas de aires acondicionados, esta sería nuestra fuerza de venta, es lo único que tenemos desarrollado a corto plazo.

- **¿Qué riesgos podría tener este plan o proyecto?**

El riesgo es bastante pequeño, lo peor que puede pasar es que los vendedores no se sientan motivados y pierdan las ganas de seguir vendiendo, aun así no perderíamos mucho.

- **¿Cómo podría diversificar este riesgo?**

El riesgo podría ser diversificado brindándoles un apoyo o plan para que se sientan más cómodos, mantenerlos motivados no solo exigiéndoles que deben vender mucho para ganar más.

- **¿Cómo proyecta a su empresa en los próximos 5 años?**

La empresa se proyecta como una de las empresas importantes dentro del mercado de Guayaquil y Machala, además se espera que tenga un mayor contacto con el cliente y consumidor final.

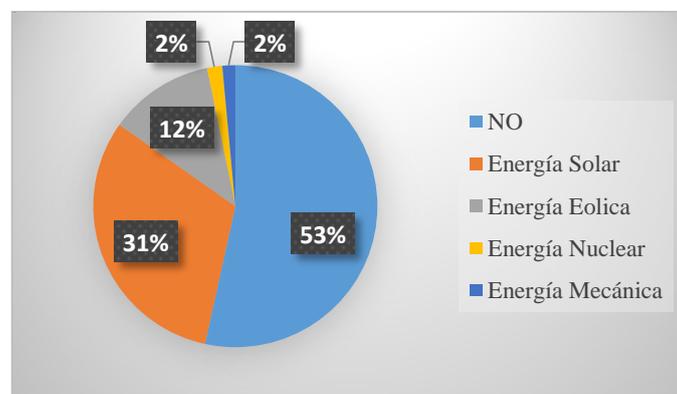
### 3.1.6 Resultado de las encuestas

Las encuestas se realizaron con el fin de conocer la preferencia del consumidor con respecto a productos a base de energía solar, también para determinar el nivel de aceptación que tendrá el producto y que tanto conoce las personas sobre la energía solar.

Estas encuestas fueron realizadas durante dos semanas desde el día sábado 16 de diciembre hasta el sábado 30 de diciembre y arrojaron los siguientes resultados:

#### P1: ¿Conoce alguna alternativa diferente a la energía eléctrica?

**Ilustración 3.1 Alternativa de energía**

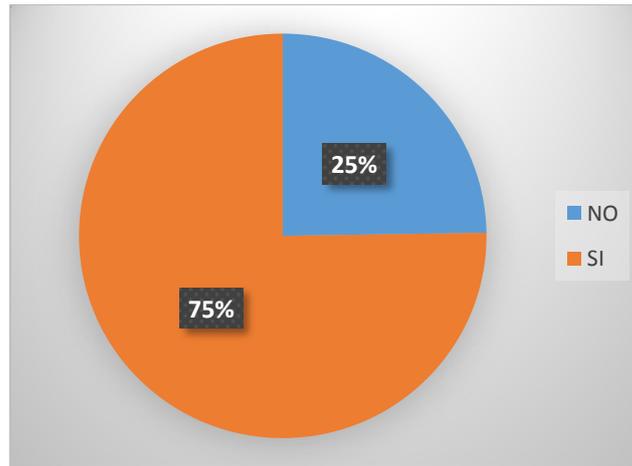


**Elaborado por:** las autoras

Este gráfico muestra que el 53% de la población no conoce algún tipo de energía diferente a la eléctrica. Y que el 31% de los entrevistados saben que la energía solar es muy utilizada en la actualidad, el 12% equivale a un grupo de personas que sabe de la existencia de la energía eólica y el 4% nombró la energía mecánica y nuclear. Esto no quiere decir que las personas desconocen totalmente de la existencia de los otros tipos de energía. Sino más bien desconocen del tipo de beneficio que estas pueden tener y se les hace muy común la energía eléctrica que a la que tenemos más acceso.

**P2: ¿Utiliza algún método para ahorrar energía en su hogar o lugar de trabajo?**

**Ilustración 3.2 Ahorro de energía**

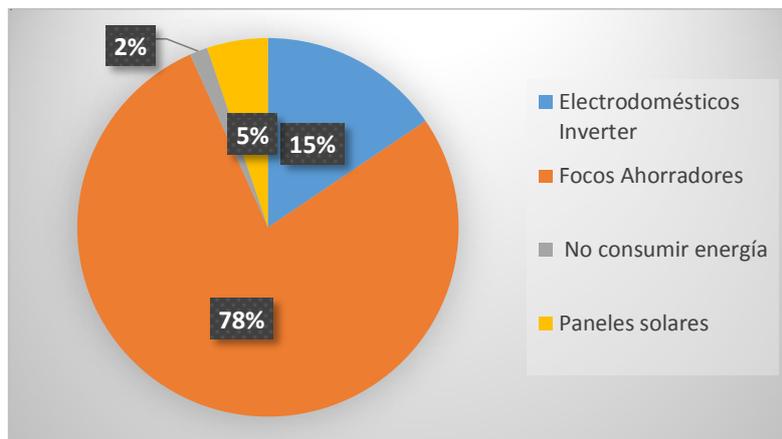


**Elaborado por:** las autoras

Este gráfico indica más de la mitad de las personas tiene el debido cuidado con el ahorro de la luz eléctrica, en este caso el 75% de las personas encuestadas realizan el ahorro y solo el 25% no lo hacen.

**P3: ¿Qué método de ahorro de energía utiliza en su hogar o lugar de trabajo?**

**Ilustración 3.3 Método de ahorro de energía**

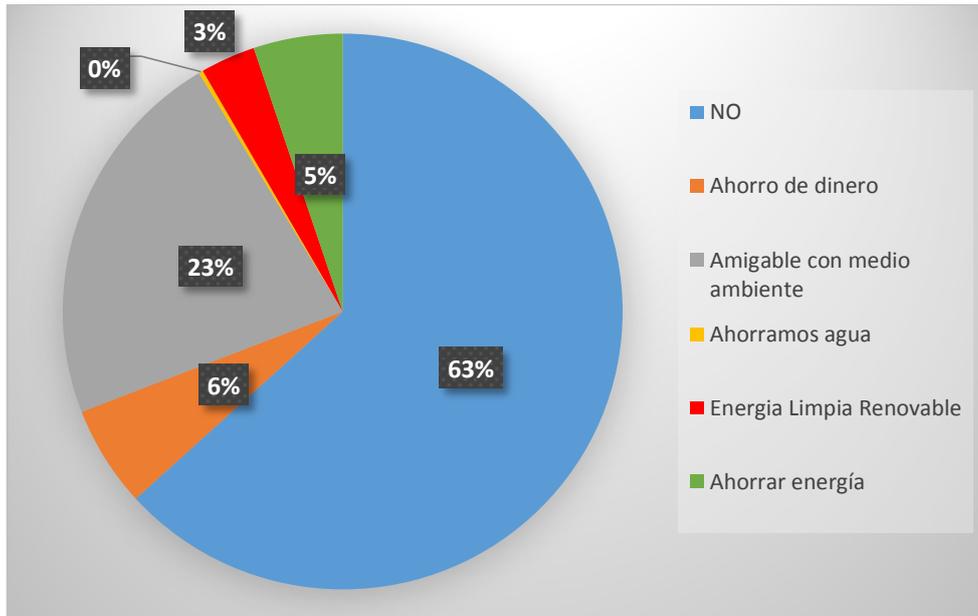


**Elaborado por:** las autoras

Esta pregunta dio como resultado que 78% de los encuestados hacen uso de los focos ahorradores el cual es muy común y está al alcance de los consumidores. Por otra parte están los electrodomésticos invertir, el 15% prefiere no consumir energía y el 5% hace uso de los paneles solares para tener energía.

**P4: ¿Conoce algún beneficio que tiene la energía solar?**

**Ilustración 3.4 Beneficios de la energía solar**

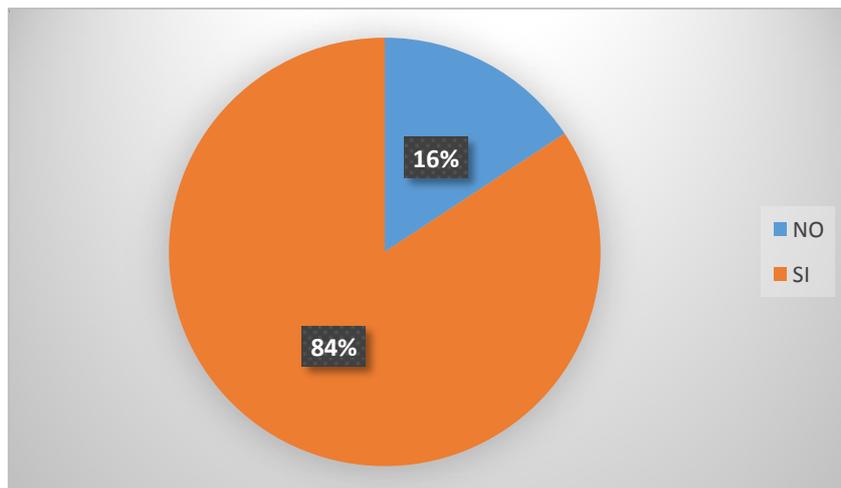


**Elaborado por:** las autoras

Esta fue una de las preguntas de las cuales se puede definir su respuesta y es que más de la mitad de los encuestados en este caso el 63% de las personas no conocen los beneficios que tiene la energía solar y por esa razón no hay mucho uso de la misma. El 23% considera que es un método amigable que se puede tener con el medio ambiente. El 6% lo ve como un método de ahorro de energía, el 5% cree que es un tipo de energía limpio renovable.

**P5: ¿Considera usted que la energía solar es rentable?**

**Ilustración 3.5 Energía Solar Rentable**

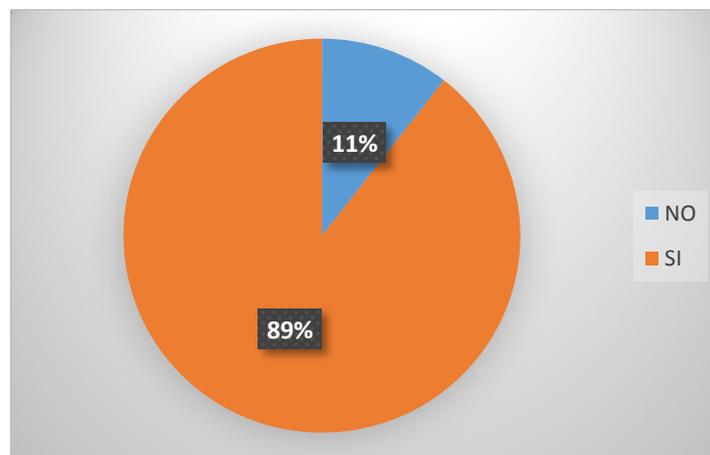


**Elaborado por:** las autoras

Esta es otra de las preguntas que daba a conocer que casi toda la población está consiente que este tipo de energía sería muy bien utilizado debido a su facilidad de obtención ya que el sol siempre está a nuestra disposición y se debe buscar alguna forma de aprovecharla, en este caso el 86% de las personas que fueron encuestadas saben que la energía solar es rentable mientras que el 16% no lo sabe.

**P6: ¿Considera usted que la implementación de productos que funcionan con energía solar sería la solución para dar cobertura a los lugares donde la energía eléctrica no llega?**

**Ilustración 3.6 Implementación productos de energía solar**

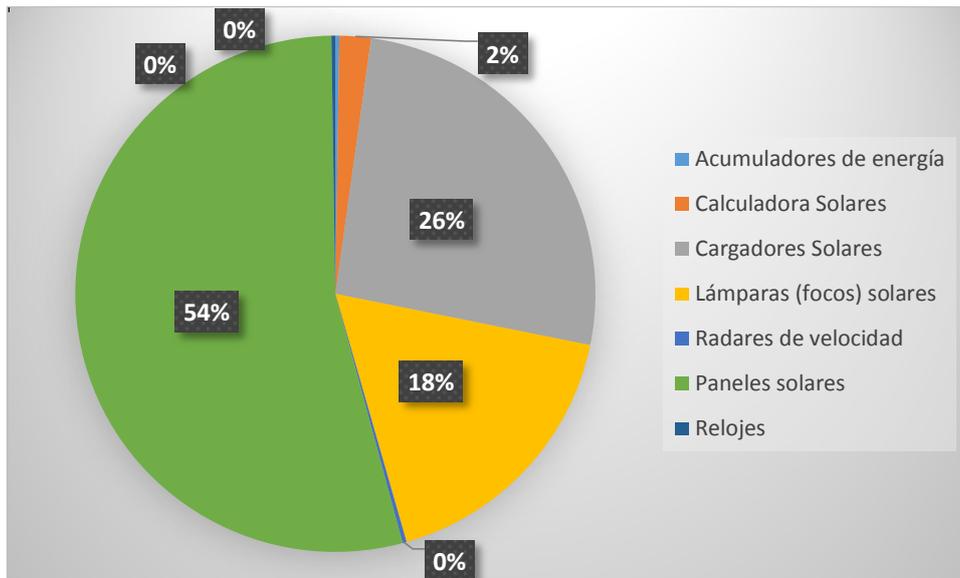


**Elaborado por:** las autoras

El 89% de las personas que llenaron la encuesta consideran que la idea de implementar un producto de energía solar es una buena opción mientras el 11% no cree que este tipo de energía logre dar cobertura a lugares que comúnmente no se llega.

**P7: ¿Conoce algún producto que funcione con energía solar?**

**Ilustración 3.7 Producto con energía solar**

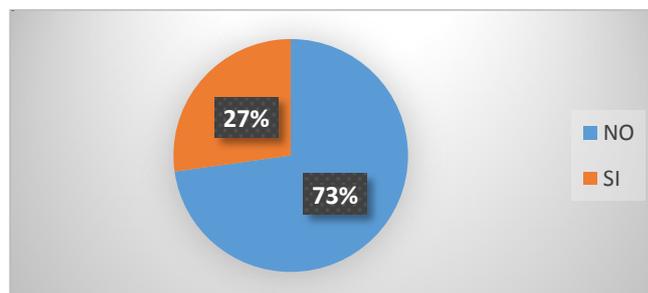


**Elaborado por:** las autoras

En esta pregunta se observa que el 58% de las personas conoce los paneles solares y saben que estos brindan energía renovable y sin llegar a pagar grandes cantidades por el uso de energía eléctrica, otro de los productos que son comunes para los clientes son los cargadores de energía solar que consta del 26% de la población, el 18% sabe de la existencia de focos solares y el porcentaje faltante es para productos no muy comunes como calculadoras, relojes, radares de velocidad.

**P8: ¿Sabía usted que existe un foco que funciona y se recarga con energía solar, el cual puede iluminar toda una habitación durante 8 horas, consiguiendo un ahorro de aproximadamente 24 kWh mensual, lo que equivale a \$3,50 mensual por cada foco?**

**Ilustración 3.8 Foco a energía solar**

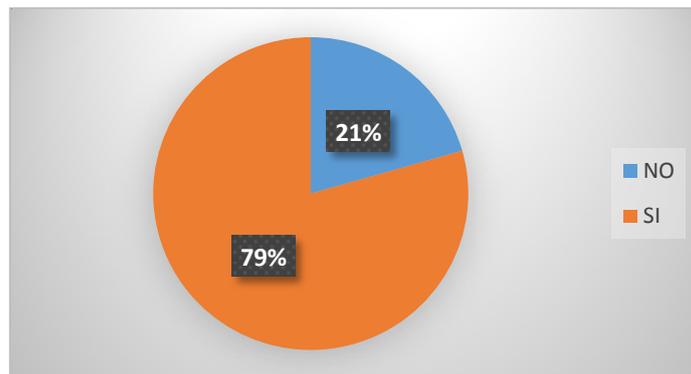


**Elaborado por:** las autoras

Para llevar a cabo la implementación de un nuevo producto y que este cause curiosidad en el cliente para hacer uso de la energía solar se hizo la búsqueda de este foco y se quiere conocer si los posibles clientes ya han escuchado de ellos. Como resultado obtuvimos que el 73% d las personas encuestas no conocen del producto y el 27% ya sabe de ellos.

**P9: ¿Invertiría usted en este producto que utiliza energía solar y que reduciría los costos de su tarifa mensual de electricidad?**

**Ilustración 3.9 Inversión en el producto**

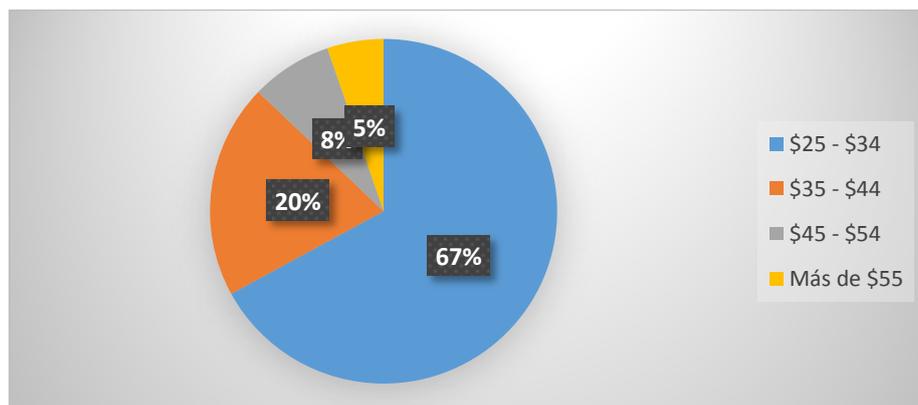


**Elaborado por:** las autoras

Al obtener los resultados en esta pregunta se obtuvo la respuesta que se esperaba y es que el 79% de las personas si invertirían en este producto y el 21% de ellos prefiere limitarse.

**P10: ¿Cuánto estaría Ud. dispuesto a invertir por este producto?**

**Ilustración 3.10 Precio**

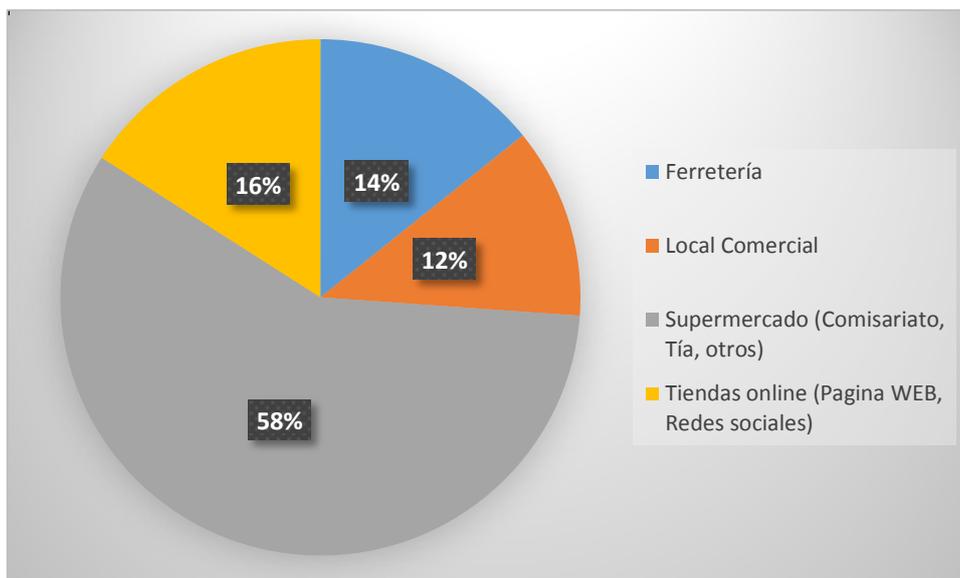


**Elaborado por:** las autoras

El 67% de los encuestados prefiere que el producto tenga un costo que se encuentre entre \$25 - \$34 el 20% cree que el producto puede llegar a tener un costo entre \$35 - \$44, el 8% considera un precio entre \$45 - \$54 y el 5% más de \$55. Es decir que muchos de los encuestados piensan que por ser un producto renovable pueden llegar a tener un costo elevado, mientras que otros creen que para adaptar este tipo de focos debe tener un precio que esté al alcance de la población.

**P11: ¿En cuál de estos medios le gustaría adquirir este producto?**

**Ilustración 3.11 Lugar de venta**

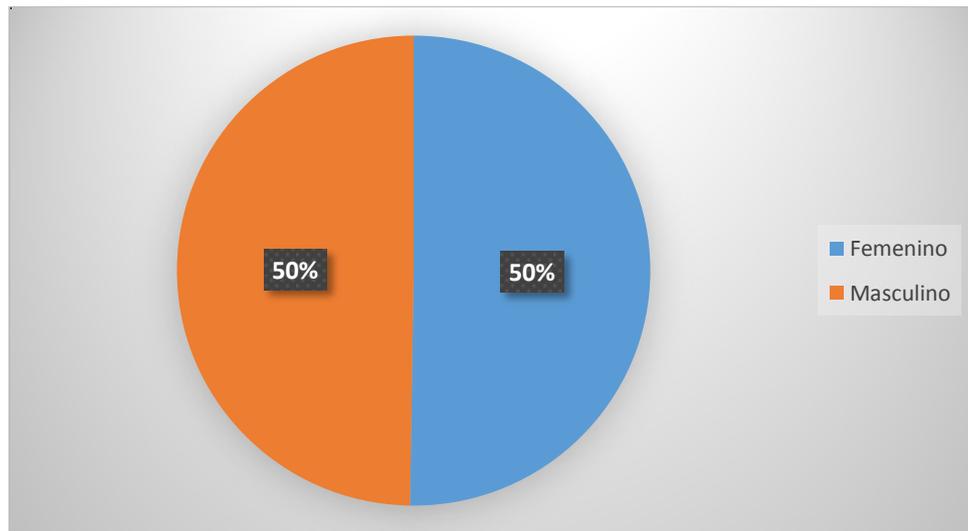


**Elaborado por:** las autoras

Para establecer el punto de venta de este tipo de focos se decidió hacer esta pregunta para tener la idea de dónde colocarlos cuando ya se los importe. El 58% prefieren en supermercados ya que estos lugares se encuentran en primer lugar para compras familiares, el 16% prefieren obtenerlo a través de redes sociales, el 14% en ferretería que es otro lugar común y cercano a una casa y el 12% prefieren en un local comercial.

## P12: Genero

Ilustración 3.12 Género

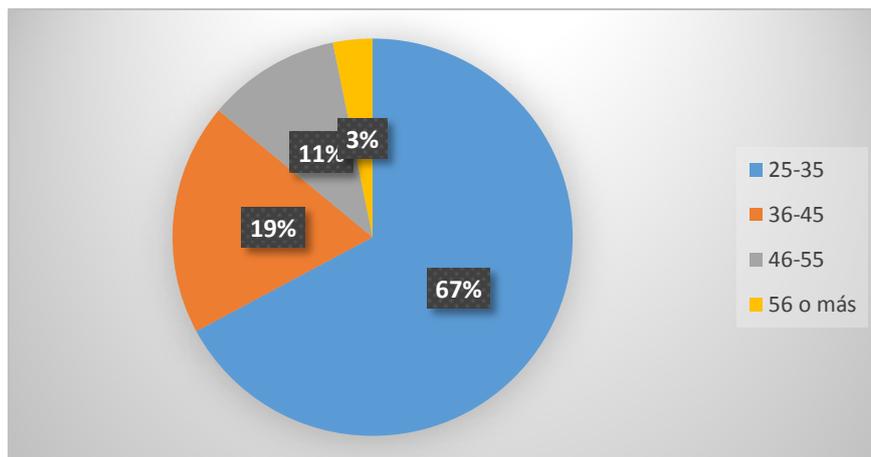


Elaborado por: las autoras

En la encuesta se obtuvo como resultado que fueron encuestados el 50% tanto para hombres como para mujeres.

## P13: Edad

Ilustración 3.13 Edad

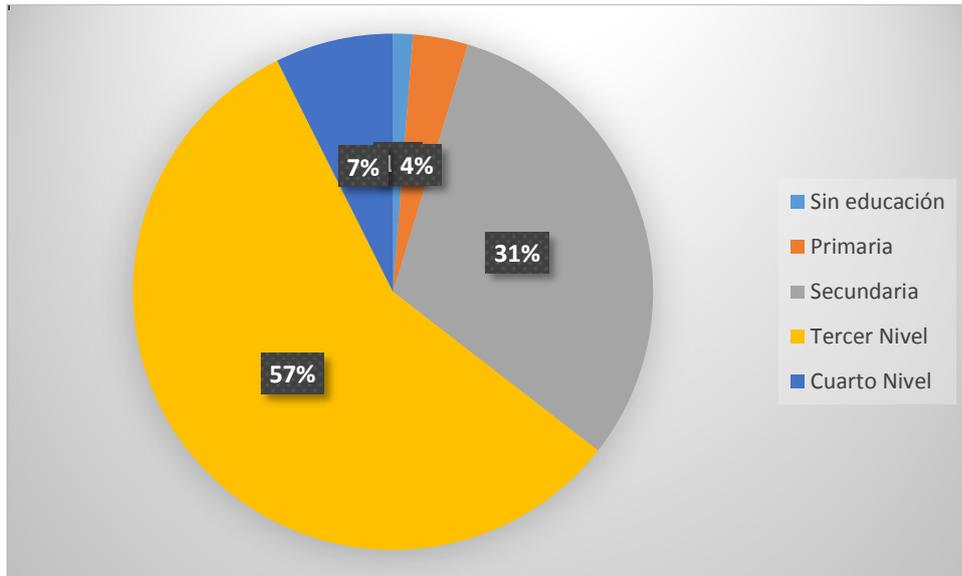


Elaborado por: las autoras

El 67% de las personas encuestadas se encuentran en un rango de 25 a 35 años, el 19% entre los 36 a 45 años, el 11% entre los 46 a 55 años y 3% a personas con más de 56 años.

**P14: Nivel de educación**

**Ilustración 3.14 Educación**

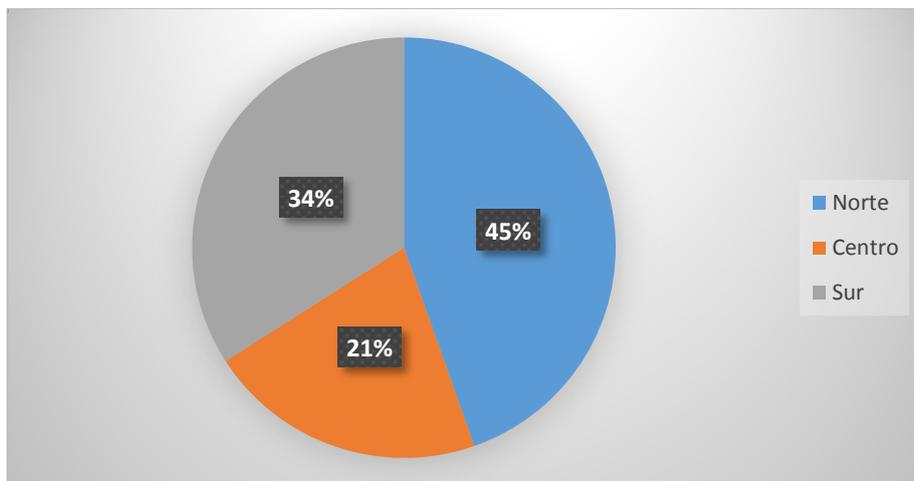


**Elaborado por:** las autoras

El 57% son personas de tercer nivel 31%, son personas que ha terminado la secundaria, el 7% no tuvo algún tipo de educación y el 4% culminaron la primaria.

**P15: Sector de residencia**

**Ilustración 3.15 Sector de residencia**

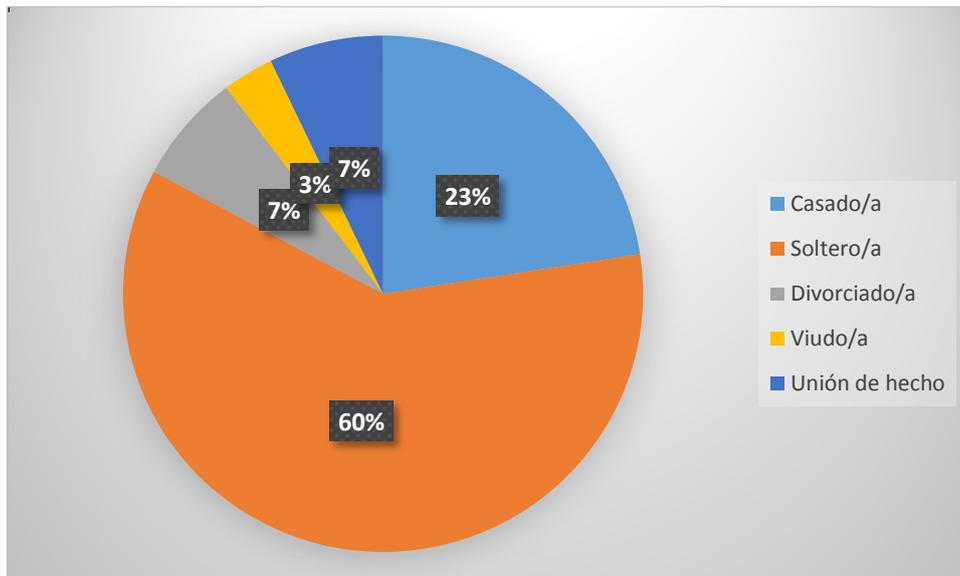


**Elaborado por:** las autoras

El 45% de las personas encuestadas son establecidas en el norte, el 34% en el sur y el 21% son personas que viven en el centro.

## P16. Estado Civil

**Ilustración 3.16 Estado Civil**



**Elaborado por:** las autoras

Los encuestados solteros ocuparon el 60%, los casados el 23%, unión de hecho 7%, divorciados 7% y el 3% los constituyen los viudos.

## CAPITULO IV

### 4 Diagnóstico de Vitanuova S.A.

#### 4.1 Descripción general de la empresa

VITANUOVA S.A., es una empresa ecuatoriana con más de 20 años de experiencia en el mercado de climatización doméstica e industrial y refrigeración. Tienen una amplia trayectoria comercial en sistemas de aire acondicionado mini Split, Split, ductos, etc. lo cual les permite hacer instalaciones y reparaciones de alta calidad mediante el uso de modernas y adecuadas herramientas, además cuentan con un personal calificado y capacitado en las áreas de servicios para atender a sus clientes a nivel comercial e industrial.

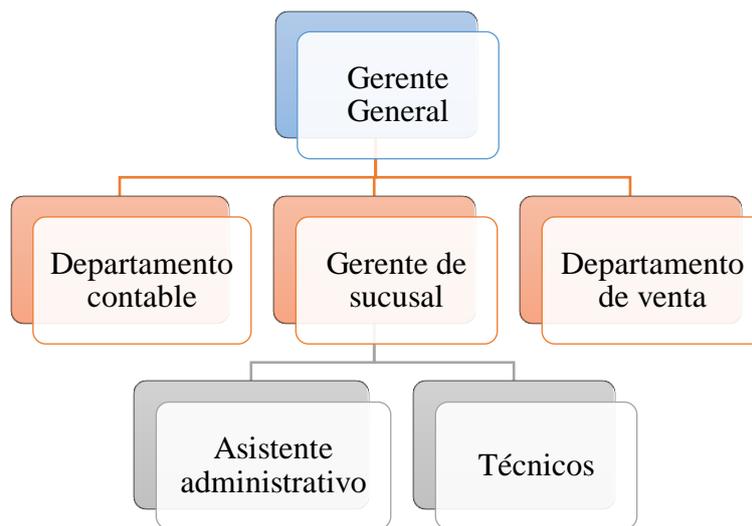
La Compañía tiene como Representante Técnico, Ingeniero CARLOS ALBERTO PULLA PROCEL, de 49 años de edad, con más de 25 años de experiencia en el área de climatización y refrigeración.

#### 4.1.1 Misión y Visión de la empresa

- **Misión.-** Somos un gran equipo dedicados a ofrecer soluciones efectivas para la tranquilidad de los hogares del Ecuador
- **Visión.-** Ser una empresa estable, en constante crecimiento, con enfoque de globalidad local y liderazgo en la región costa, respetada por su gente y sus clientes.

#### 4.1.2 Organigrama de la empresa

**Ilustración 4.1 Organigrama de Vitanuova S.A.**



**Elaborado por:** las autoras

#### 4.1.3 Productos

Vitanuova S.A. maneja varios productos de climatización y entretenimiento entre ellos se encuentra:

- Aire acondicionado tipo Split
- Aire acondicionado portátil
- Televisores plasma
- Tubería refrigerante
- Accesorios para aire acondicionado

Además de los productos también ofrece servicio técnico en climatización y electricidad.

#### **4.1.4 Clientes/Distribuidores**

Vitanuova S.A. tiene como principales clientes a entidades públicas y además también ofrece sus productos por medio de su página de Facebook a consumidores finales y a técnicos en los que varía su precio dependiendo de la cantidad, tales como:

- GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL DE SALINAS
- EJERCITO ECUATORIANO HOSPITAL GENERAL II DE LIBERTAD
- MINISTERIO DE RELACIONES LABORALES
- ECU 911 A NIVEL NACIONAL
- PETROECUADOR EP

Su principal proveedor es Grupo Ortiz liderado por Gerardo Ortiz los cuales se dedican a la comercialización en una variedad de productos.

#### **4.1.5 Competidores**

### **4.2 Análisis Comercial**

En este análisis comercial se evaluó a la empresa no solo con los datos proporcionados, sino que también con la entrevista obtenida con el Gerente de Sucursal el cual nos supo indicar los problemas por los que ha pasado la empresa en los años anteriores. La empresa tiene su matriz en la ciudad de Machala pero también cuenta con sucursales en Guayaquil, Libertad y Portoviejo.

### **4.3 Análisis financiero**

Para la realización del análisis financiero se utilizó los estados financieros del año 2015 y 2016 proporcionados por la empresa. Para conocer el estado financiero en el que se encuentra la empresa se procedió a realizar 3 tipos de análisis:

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

### 4.3.1 Análisis horizontal del estado de resultados y del balance general

#### 4.3.1.1 Análisis horizontal del balance general

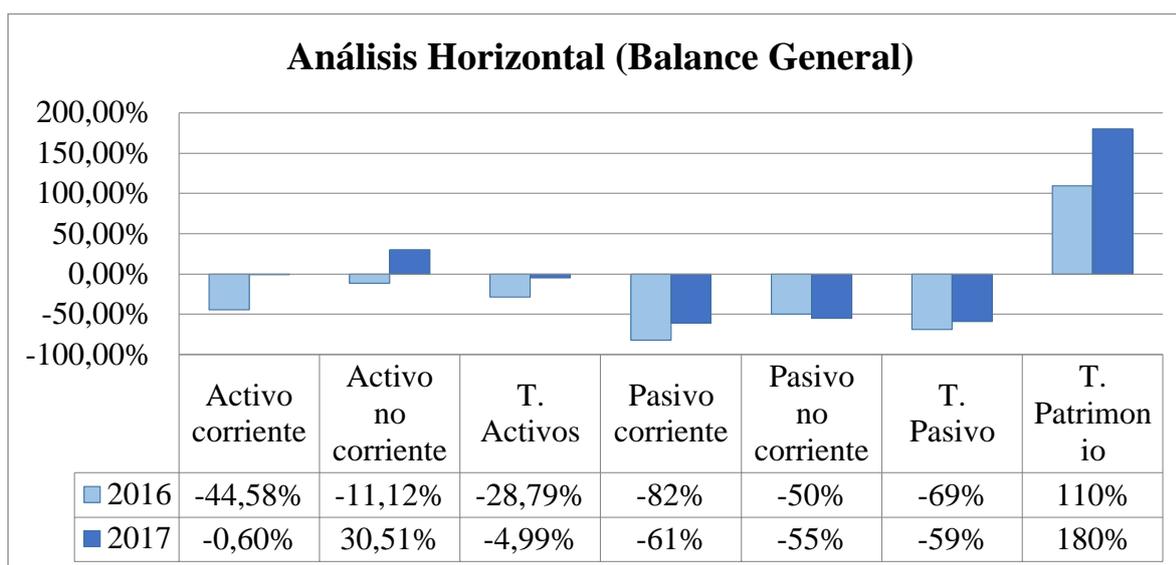
Con respecto al análisis horizontal elaborado con los balances generales de los años 2015, 2016 y el primer semestre del 2017, se obtuvo los siguientes resultados:

**Tabla 4.1 Análisis horizontal del balance general**

<b>Resumen</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>		<b>2017</b>	
<b>Activo</b>	<b>Año Base</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>	<b>Absoluta</b>	<b>Relativa</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>\$299.738,07</b>	<b>\$ (133.635,61)</b>	<b>-44,58%</b>	<b>\$ (1.795,28)</b>	<b>-0,60%</b>
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>\$259.878,67</b>	<b>\$ (28.890,33)</b>	<b>-11,12%</b>	<b>\$ (27.567,16)</b>	<b>30,51%</b>
<b>Activos Intangibles</b>	<b>\$ 17,19</b>	<b>\$ 1.421,02</b>	<b>8266,55%</b>	<b>\$ 1.421,02</b>	<b>8266,55%</b>
<b>Total De Activos</b>	<b>\$559.633,93</b>	<b>\$ (161.104,92)</b>	<b>-28,79%</b>	<b>\$ (27.941,42)</b>	<b>-4,99%</b>
<b>Pasivo</b>					
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>\$261.510,92</b>	<b>\$ (214.065,09)</b>	<b>-82%</b>	<b>\$ (159.470,27)</b>	<b>-61%</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>\$172.163,24</b>	<b>\$ (85.290,22)</b>	<b>-50%</b>	<b>\$ (95.057,06)</b>	<b>-55%</b>
<b>Total De Pasivos</b>	<b>\$433.674,16</b>	<b>\$ (299.355,31)</b>	<b>-69%</b>	<b>\$ (254.527,33)</b>	<b>-59%</b>
<b>Patrimonio</b>					
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$125.959,77</b>	<b>\$ 138.250,39</b>	<b>110%</b>	<b>\$ 226.585,91</b>	<b>180%</b>
<b>Total Pasivo Y Patrimonio</b>	<b>\$559.633,93</b>	<b>\$ (161.104,92)</b>	<b>-29%</b>	<b>\$ (27.941,42)</b>	<b>-5%</b>

**Elaborado por:** Las autoras

### Ilustración 4.2 Análisis horizontal del Balance General



**Elaborado por:** las autoras

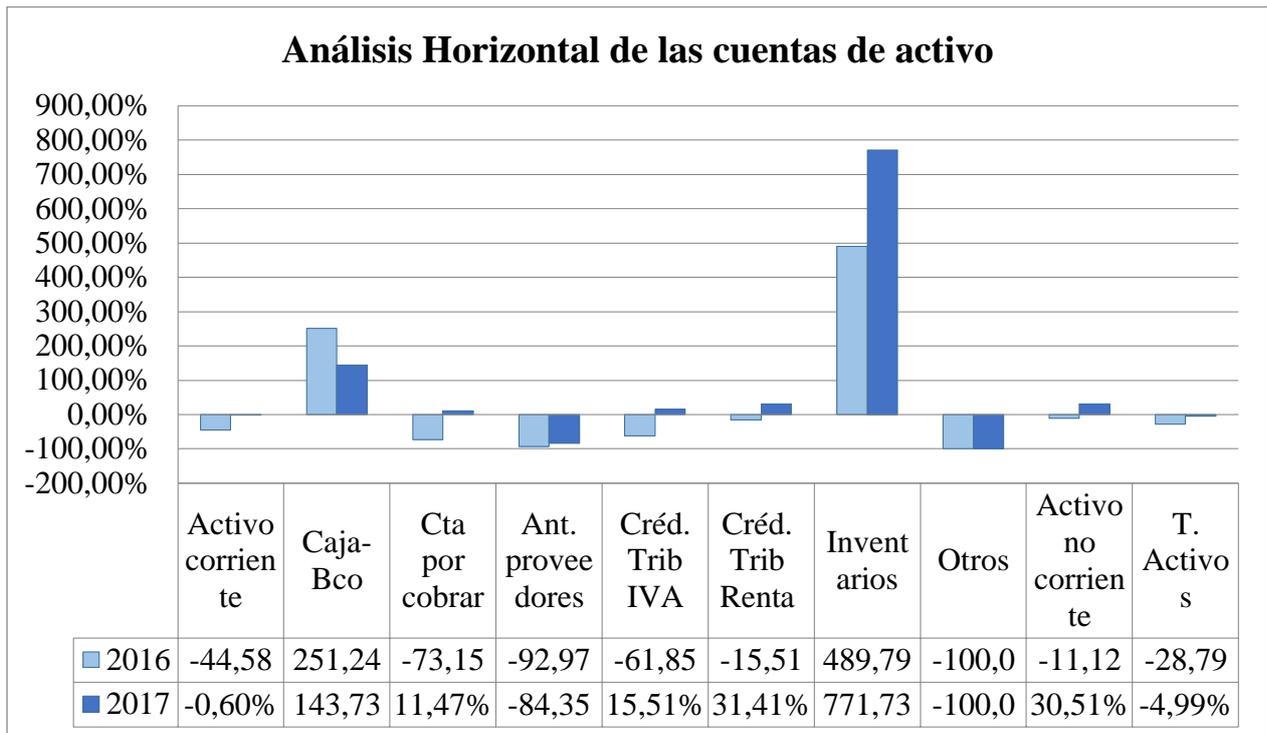
El gráfico indica que en el año 2016 los activos tuvieron una disminución del 28.79% mientras que en el 2017 solo tuvieron una disminución de 4.99%, con respecto al año 2015 que es tomado como año base.

Este resultado se debe al aumento del 30.51% en los activos no corrientes y a la pequeña reducción de 0.60% en los activos corrientes que surgieron en el año 2017.

Los pasivos en el 2016 disminuyeron en un 69% y en el 2017 la reducción fue menor 59%, esto se debe a que el pasivo corriente disminuyó en un 21% y el pasivo no corriente se redujo en un 5% más que en el año 2016.

En el análisis del patrimonio se observa que en el año 2016 tuvo un aumento del 110% mientras que en el año 2017 tuvo un incremento del 180%. Esto se debe a un aumento en la cuenta de Reserva de Patrimonio lo que ocasionó que aumente en el doble de lo que estaba para el 2015.

**Ilustración 4.3 Análisis horizontal de las cuentas de activo**

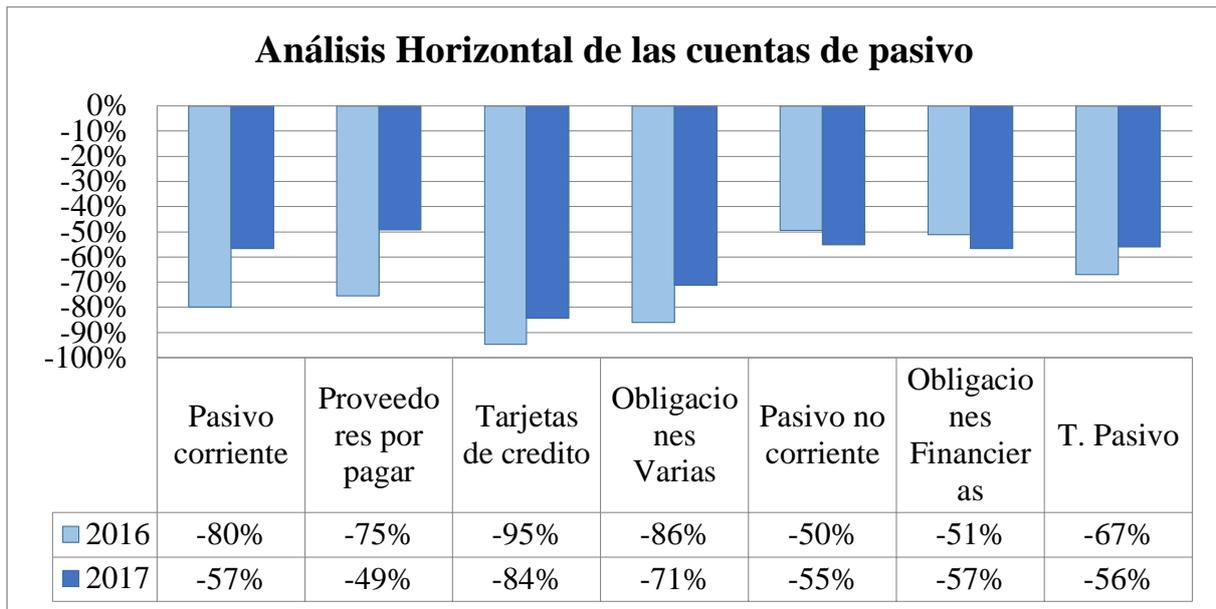


**Elaborado por:** las autoras

El gráfico muestra la evolución de los activos corrientes, ya que en el año 2016 estuvieron muy bajos en comparación al año 2017, esto se debe a que los documentos o cuentas por cobrar estuvo muy bajo en comparación al 2015, lo que quiere decir que aunque tenían un buen porcentaje en Caja, esto no se reflejaba en las ventas, para el año 2017 se observa un aumento en cuentas por cobrar y a su vez en el inventario. VITANUOVA tiene un buen porcentaje en caja y bancos que permite que la empresa no tenga escasez económica.

Como se muestra también, en la cuenta inventarios se observa un aumento considerable con respecto al 2015 y que siguió aumentando incluso para el primer semestre del 2017, así también como los bienes muebles.

#### Ilustración 4.4 Análisis horizontal de las cuentas de pasivo



**Elaborado por:** las autoras

En las cuentas de pasivos se observa que todas disminuyeron con respecto al año base. En el año 2017 los pasivos disminuyeron en un 10% comparándolo con el año 2016.

En los pasivos corrientes se muestra que con los proveedores por pagar la variación del 2017, siendo solo el primer semestre, es menor a la del 2016, esto quiere decir que hay menos proveedores o cuentas por pagar que en el 2016, pero no se acerca al año base.

En el año 2017 las obligaciones financieras, a su vez han aumentado en un 5% comparándolo con el año 2016. Por lo que el total de pasivos en para ambos años esta similar hasta lo que va del 2017.

#### 4.3.1.2 Análisis horizontal del estado de resultados.

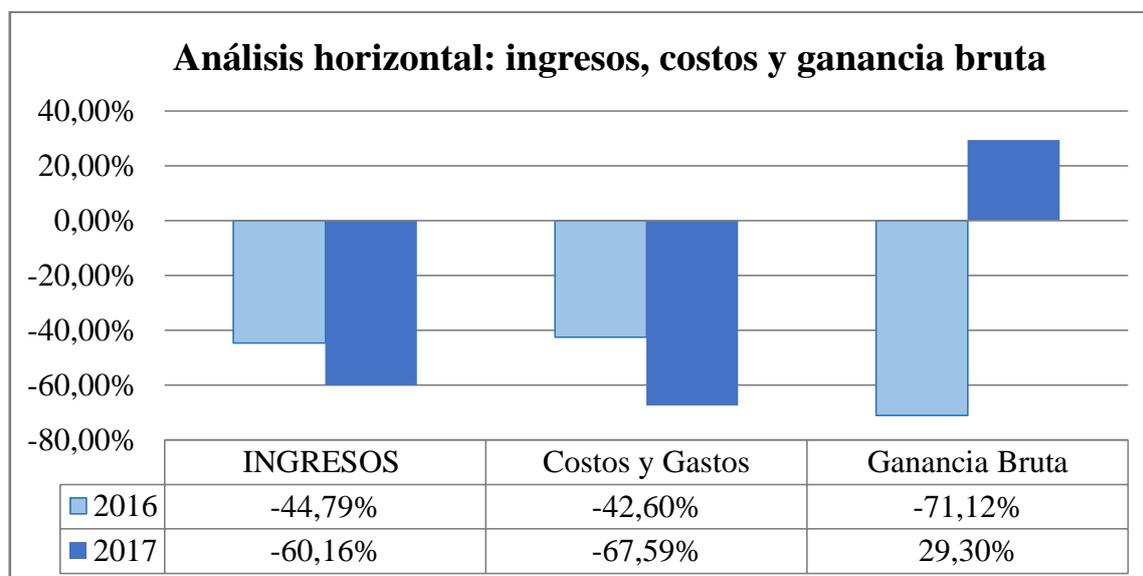
Haciendo el análisis horizontal del estado de resultados de los años 2015, 2016 y el primer semestre del año 2017, se obtuvieron los siguientes resultados:

**Tabla 4.2 Análisis horizontal del estado de resultados**

	Análisis Horizontal				
	2015	2016		2017	
	Año Base	Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
Ingresos	\$897.210,64	\$ (401.834,72)	-44,79%	\$ (539.721,86)	-60,16%
Costos y gastos					
Costos de producción	\$500.296,83	\$ (202.767,57)	-40,53%	\$ (500.296,83)	-100,00%
Gastos operacionales	\$317.395,75	\$ (191.634,18)	-60,38%	\$ (61.094,20)	-19,25%
Gastos no operacionales	\$ 10.655,54	\$ 41.543,76	390%	\$ 1.495,64	14,04%
Resultado del ejercicio	\$ 68.862,52	\$ (48.976,73)	-71,12%	\$ 20.173,53	29,30%
<b>Participación trabajadores 15%</b>	\$ 10.329,38	\$ (7.346,51)	-71,12%	\$ 3.026,03	29,30%
<b>Impuesto a la renta 22%</b>	\$ 12.877,29	\$ (9.158,65)	-71,12%	\$ 3.772,45	29,30%
<b>Reserva legal 10%</b>	\$ 4.565,59	\$ (3.247,16)	-71,12%	\$ 1.337,51	29,30%
Utilidad a repartir	\$ 41.090,27	\$ (29.224,42)	-71,12%	\$ 12.037,55	29,30%

Elaborado por: las autoras

**Ilustración 4.5 Análisis horizontal estado de resultados**



Elaborado por: las autoras

Se puede apreciar en este cuadro que los ingresos del año 2016 fueron 44,79% menos que los del 2015, es decir hubo una reducción casi del 50% de los ingresos, a su vez

en el 2017 esta variación es del 60,16% con respecto al año base, teniendo en cuenta que es su primer semestre.

Costos y gastos disminuyeron casi proporcionalmente con los ingresos, es decir que al tener menos ingresos, también tuvieron menos gastos, aunque para el año 2017 los gastos están más bajos que los ingresos.

Con respecto a la ganancia bruta, Vitanuova S.A. no ha tenido pérdida en ninguno de los años analizados, pero para el 2016 sus ganancias tuvieron un decrecimiento del 71,12% comparándolo al 2015, para el 2017 este va en un crecimiento de 29,30%, nuevamente teniendo en cuenta que este solo es su primer semestre.

#### 4.3.1.3 Análisis vertical del estado de resultados y del balance general

#### 4.3.1.4 Análisis vertical del balance general.

Para realizar el análisis vertical del balance general, se procede a interpretarlo por secciones, primero activos, luego pasivos y por último patrimonio, de dicha forma se aprecia mejor los resultados a continuación:

**Tabla 4.3 Análisis vertical de las cuentas de activo**

<b>Análisis Vertical</b>						
<b>Año</b>	<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>	
<b>ACTIVO</b>						
<b>Activo corriente</b>	<b>\$ 299.738,07</b>	<b>53,56%</b>	\$ 166.102,46	<b>41,68%</b>	<b>\$ 297.942,79</b>	<b>56,04%</b>
<b>Activo no corriente</b>	<b>\$ 259.878,67</b>	<b>46,44%</b>	\$ 230.988,34	<b>57,96%</b>	\$ 232.311,51	<b>43,69%</b>
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 17,19</b>	<b>0,00%</b>	\$ 1.438,21	<b>0,36%</b>	\$ 1.438,21	<b>0,27%</b>
Patentes	\$ 17,19	0,00%	\$ 1.438,21	0,36%	\$ 1.438,21	0,27%
<b>T. Activos</b>	<b>\$ 559.633,93</b>	<b>100%</b>	\$ 398.529,01	<b>100%</b>	<b>\$ 531.692,51</b>	<b>100%</b>

**Elaborado por:** las autoras

Se concluye que la mayor parte de la inversión de Vitanuova está concentrada en los activos corrientes para el año 2015 y 2017 con un 53,56% y 56,04% respectivamente, lo

contrario del año 2016 en el que la inversión se concentró en los activos no corrientes con 57,96%.

También se puede deducir que dentro de los Activos Corrientes las cuentas relativamente significantes para el año 2015 y 2017 son las Cuentas y Documentos por cobrar representadas con 25,22% y 29,58% para cada año.

En el caso del año 2016, dentro de los Activos no Corrientes, la cuenta más importante es Vehículo con un 40,36%, seguida de cerca por la cuenta Terrenos con un 37,45%.

**Tabla 4.4 Análisis vertical de las cuentas de pasivo y patrimonio**

	Análisis Vertical					
	2015		2016		2017	
<b>PASIVO</b>						
<b>Pasivo corriente</b>	<b>\$ 235.444,09</b>	44,13%	<b>\$ 47.445,83</b>	<b>11,91%</b>	\$ 102.040,65	19,19%
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>\$ 172.163,24</b>	32,27%	\$ 86.873,02	<b>21,80%</b>	\$ 77.106,18	14,50%
<b>T. Pasivo</b>	\$ 407.607,33	<b>76,39%</b>	\$ 134.318,85	<b>33,70%</b>	<b>\$ 179.146,83</b>	33,69%
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital social	\$ 10.000,00	1,87%	\$ 10.000,00	2,51%	\$ 10.000,00	1,88%
Reserva legal	\$ 1.681,00	0,32%	\$ 1.681,00	0,42%	\$ 1.681,00	0,32%
Reserva patrimonial otras	\$ -	0,00%	\$ 118.364,60	29,70%	\$ 118.364,60	22,26%
Resultados anteriores	\$ 71.360,58	13,37%	\$ 114.278,77	28,68%	\$ 133.464,03	25,10%
Resultados del periodo	\$ 42.918,19	8,04%	\$ 19.885,79	4,99%	\$ 89.036,05	16,75%
<b>T. Patrimonio</b>	\$ 125.959,77	23,61%	\$ 264.210,16	66,30%	<b>\$ 352.545,68</b>	66,31%
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$ 533.567,10</b>	100%	<b>\$ 398.529,01</b>	100%	<b>\$ 531.692,51</b>	100%

**Elaborado por:** las autoras

Con esta tabla se puede apreciar que la inversión de la empresa se financió con fondos de terceros en el 2015 con 76,39%, en el 2016 con 33,70% y en el primer semestre del 2017 con 33,69%.

El resto de la inversión provino de los fondos de los inversionistas con 23,61%, 66,30% y 66,31% para los años 2015, 2016 y 2017 respectivamente.

En donde las cuentas más relevantes para todos los años son las cuentas por pagar y las obligaciones financieras, que constituyen un porcentaje alto dentro de las cuentas de pasivo.

#### 4.3.1.5 Análisis vertical del estado de resultados

**Tabla 4.5 Análisis vertical estado de resultados**

	<b>Análisis Vertical</b>					
	<b>2015</b>		<b>2016</b>		<b>2017</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 897.210,64</b>	<b>100,00%</b>	\$ 495.375,92	<b>100,00%</b>	<b>\$ 357.488,78</b>	<b>100,00%</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>\$ 828.348,12</b>	<b>92,32%</b>	<b>\$ 475.490,13</b>	<b>95,99%</b>	<b>\$ 268.452,73</b>	<b>75,09%</b>
Costos de Producción	\$ 500.296,83	55,76%	\$ 297.529,26	60,06%	\$ 256.301,55	0,00%
Gastos operacionales	\$ 317.395,75	35,38%	\$ 125.761,57	25,39%	\$ -	71,69%
Gastos no operacionales	\$ 10.655,54	1,19%	\$ 52.199,30	10,54%	\$ 12.151,18	3,40%
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 68.862,52</b>	<b>7,68%</b>	<b>\$ 19.885,79</b>	<b>4,01%</b>	<b>\$ 89.036,05</b>	<b>24,91%</b>
Participación trabajadores 15%	\$ 10.329,38	1,15%	\$ 2.982,87	0,60%	\$ 13.355,41	3,74%
Impuesto a la renta 22%	\$ 12.877,29	1,44%	\$ 3.718,64	0,75%	\$ 16.649,74	4,66%
Reserva legal 10%	\$ 4.565,59	0,51%	\$ 1.318,43	0,27%	\$ 5.903,09	1,65%
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 41.090,27</b>	<b>4,58%</b>	<b>\$ 11.865,85</b>	<b>2,40%</b>	<b>\$ 53.127,81</b>	<b>14,86%</b>

**Elaborado por:** las autoras

Para el año 2015, del total de ingresos, la empresa produce por concepto de utilidad neta un 4,58%, debido a que el 92,32% de los ingresos se utiliza en costos y gastos, de los cuales la cuenta más representativa es la de costos de producción.

En el 2016, por su parte, la utilidad neta fue de 2,40% de los ingresos totales, esto se debió a que nuevamente gran parte de estos se destina para costos y gastos con un 95,99%.

Para el primer semestre del 2017, la utilidad se encuentra en el 14,86%, así también la mayor parte de los ingresos fueron para los costos y gastos con un 75,09%, aunque en esta ocasión son los gastos operacionales los que tienen una mayor proporción de los ingresos.

Para tener un mejor entendimiento de los resultados se espera que se cumplan los siguientes principios:

#### 4.3.1.6 Primer principio

- **Activo corriente debe ser mayor al pasivo corriente, siendo posible que llegue a ser el doble de su valor.**

**Tabla 4.6 Primer principio**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Activo corriente</b>	<b>\$ 299.738,07</b>	<b>\$ 166.102,46</b>	<b>\$ 297.942,79</b>
<b>Pasivo corriente</b>	<b>\$ 235.444,09</b>	<b>\$ 47.445,83</b>	<b>\$ 102.040,65</b>

**Elaborado por:** las autoras

Se observa en esta tabla que el primer principio se cumple en los tres años. Para el año 2015, el activo corriente supera al pasivo corriente con 1,27 veces. En el año 2016 y 2017 el activo corriente es más del doble que el pasivo corriente, lo que quiere decir que la empresa posee la liquidez suficiente para cubrir su financiamiento externo y problemas que aparezcan en un corto plazo.

#### 4.3.1.7 Segundo principio

- **Efectivo más cuentas por cobrar igual a pasivo corriente**

**Tabla 4.7 Segundo principio**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Caja-Bco	\$21.727,39	\$76.314,42	\$52.956,69
Cta y Doc por cobrar	\$141.115,95	\$37.887,11	\$157.297,44
<b>Pasivo corriente</b>	<b>\$235.444,09</b>	<b>\$47.445,83</b>	<b>\$102.040,65</b>

**Elaborado por:** las autoras

Con este segundo principio se espera ajustar el primer principio, dado que con este se demuestra si la empresa tuvo suficiente efectivo para cubrir las deudas, tomando en cuenta solo efectivo y cuentas por cobrar, sin inventario.

Como se observa en la tabla 4.7, para el año 2015 la empresa no pudo cubrir su pasivo circulante, aunque ya para los años 2016 y 2017 pudo cubrirlos satisfactoriamente con el doble de su valor en pasivo circulante.

#### 4.3.1.8 Tercer principio

- **Capital superior al 40% o 50% del total de activos**

**Tabla 4.8 Tercer principio**

	2015	2016	2017
<b>T. Activos</b>	<b>\$ 559.633,93</b>	<b>\$ 398.529,01</b>	<b>\$ 531.692,51</b>
<b>T. Patrimonio</b>	<b>\$ 125.959,77</b>	<b>\$ 264.210,16</b>	<b>\$ 352.545,68</b>
Patrimonio/Activo	23%	66%	66%

**Elaborado por:** las autoras

Se puede observar que para el año 2015 este principio no se cumplió, ya que el patrimonio era solamente el 23% de los activos totales, pero para los siguientes dos años el porcentaje aumentó, quedando en 66% de los activos, a su vez vemos que 66% es mayor al rango del principio por lo que tampoco es muy aconsejable que los activos solo sean cubiertos por el patrimonio, pero es saludable que tengan buenas bases y que el nivel de endeudamiento no se exceda.

#### 4.3.2 Análisis de los ratios financieros

**Tabla 4.9 Análisis ratio de liquidez**

FACTOR	INDICADORES TÉCNICOS	2015	2016	2017
<b>I. LIQUIDEZ</b>	Liquidez Corriente	1,1462	3,5009	2,9198
	Prueba Ácida	1,1203	2,6606	2,8008

**Elaborado por:** las autoras

Para el ratio de liquidez se debe estar entre 1 – 1,25 para deducir que está estable o más de 1,25 para decir que aparentemente no tiene problemas de liquidez, en este caso como se puede observar todos los ratios de liquidez para los años 2015, 2016 y el primer semestre

del 2017 pasan de 1, en el 2016 los ratios incluso llegaron a 3,5. Lo que quiere decir que la empresa está en condiciones de cubrir el endeudamiento con sus activos corrientes.

**Tabla 4.10 Análisis ratio de solvencia**

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES TÉCNICOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>SOLVENCIA</b>	Endeudamiento del Activo	0,7749	0,3370	0,3369
	Endeudamiento Patrimonial	3,4430	0,5084	0,5082
	Endeudamiento del Activo Fijo	0,4847	1,1438	1,5176
	Cobertura de Gastos Financieros	6,9015	1,9308	21,1671

**Elaborado por:** las autoras

Para el endeudamiento del activo, el año con el mayor porcentaje de endeudamiento es el 2015 con 77,79% del total de activos, lo que quiere decir que ese porcentaje representa a los acreedores que financian esta cuenta. Para los años siguientes este ratio bajo siendo 33,70% y 33,69%.

Con el ratio de endeudamiento patrimonial, lo recomendable es que se encuentre en 1, para el 2015 este ratio estuvo en 3,44 lo que quiere decir que por cada dólar invertido en el capital de la empresa, los acreedores han invertido \$3,44.

En la cobertura de los gastos financieros se puede observar que en todos los años es mayor a 1, lo que indica que la empresa puede cubrir la totalidad de gastos financieros sin llegar a la pérdida. Sin embargo se observa para el año 2016 este ratio, a pesar de que es mayor a 1, si disminuyo considerablemente comparado con los otros dos años.

**Tabla 4.11 Análisis ratio de gestión de activos**

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES TÉCNICOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>GESTIÓN</b>	Rotación de Ventas	1,6016	1,2428	0,6724
	Rotación de Cartera	6,3517	13,0727	2,2727

**Elaborado por:** Las autoras

Rotación de ventas cuenta con 1,6 veces para el 2015 y 1,24 para el 2016, esto quiere decir que estaban haciendo un buen manejo de sus activos, ya que para el primer

semestre del 2017 este ratio es de 0,67 veces, por lo que en ese momento no se está haciendo un buen manejo o se deba a que solo es el primer semestre del año.

En la rotación de la cartera, se puede observar que para el 2016 aumento 7 veces más que en el 2015, esto quiere decir que la empresa para el 2016 cobro 13 veces al año, casi una vez por mes. Esto debe mejorar ya que se está rotando muy poco en el año.

**Tabla 4.12 Análisis ratio de rentabilidad**

<b>FACTOR</b>	<b>INDICADORES TÉCNICOS</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
	ROI	0,1230	0,0499	0,1675
<b>RENTABILIDAD</b>	ROE	0,3262	0,0449	0,1507
	Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto)	0,0458	0,0240	0,1486

**Elaborado por:** las autoras

El ROI para los tres años analizados es positivo, lo que quiere decir que la empresa ha sido rentable, a pesar de que para el año 2016 el ROI solo alcanzó el 4.49%, en cambio para el primer semestre del año 2017 el ROI se encuentra en 16.75% superando incluso al 2015.

Con el ratio de ROE se puede concluir cuanta inversión los funcionarios están generando para obtener ganancias, para este caso nuevamente los 3 años son positivos y solamente en el 2016 hay una disminución considerable.

Con respecto a la rentabilidad Neta de las Ventas, se puede observar que para el 2017, siendo solo el primer semestre, este se encuentra en 14.86%, si se continua de esta manera, al cierre del año se podrá deducir que fue el mejor año de los 3 analizados.

#### **4.4 Matrices Estratégicas**

##### **4.4.1 Matrices F.O.D.A. (cualitativo)**

###### **FORTALEZAS**

- Personal técnico altamente especializado.
- Excelente servicio técnico y atención al cliente ya sea privado o público

- Precio competitivo dentro del mercado.
- Consta con tres locales en tres ciudades diferentes: Machala, Libertad y Guayaquil

### **OPORTUNIDADES**

- Lanzamiento al mercado de nuevos productos electrónicos.
- Importación de nuevos productos electrónicos.
- Diversificar el riesgo en vender nuevos productos.
- Expandirse en más ciudades de la Costa Ecuatoriana.

### **DEBILIDADES**

- No existe una buena organización administrativa
- No consta con un local, sus ventas son mediante pedidos.
- Es una empresa pequeña, no muy reconocida en Ecuador.
- No existe una fuerza de venta capacitada para ofrecer los productos.

### **AMENAZAS**

- Estancamiento de mercadería
- Crisis económica nacional
- Competencia en crecimiento
- Situación política del país inestable

#### **4.4.2 MATRIZ EFI Y EFE**

- **MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)**

En esta matriz se evalúa las ponderaciones cuantitativas de las oportunidades y amenazas de la empresa.

**Tabla 4.13 Matriz EFE**

<b>Factores determinantes</b>	<b>Peso (%)</b>	<b>Calificación.</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>Lanzamiento al mercado de nuevos productos electrónicos.</b>	0,16	4	0,64
<b>Importación de nuevos productos electrónicos.</b>	0,08	3	0,24
<b>Diversificar el riesgo en vender nuevos</b>	0,14	4	0,56
<b>Expandirse en más ciudades de la Costa Ecuatoriana</b>	0,15	3	0,45
<b>Amenaza</b>			
<b>Estancamiento de mercadería</b>	0,12	1	0,12
<b>Crisis económica nacional</b>	0,1	2	0,2
<b>Competencia en crecimiento</b>	0,13	2	0,26
<b>Situación política del país inestable</b>	0,12	2	0,24
<b>Total</b>	1		2,71

**Elaborado por:** las autoras

El resultado ponderado arrojado de esta matriz es de 2,71, el mismo que se encuentra por encima de la media establecida, esto muestra que la empresa está buscando métodos para beneficiarse de las oportunidades que se le presentan dentro del mercado como también busca formas para no ser afectados por las amenazas, donde las amenaza más fuerte es la del crecimiento de la competencia.

- **MATRIZ DE EVALUCIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)**

Esta matriz evalúa las ponderaciones cuantitativas de las fortalezas y debilidades que posee la empresa.

**Tabla 4.14 Matriz EFI**

Factores determinantes	Peso (%)	Calificación.	Peso Ponderado
Fortalezas			
<b>Personal técnico altamente especializado.</b>	0,16	4	0,64
<b>Excelente servicio técnico y atención al cliente ya sea privado o público</b>	0,14	4	0,56
<b>Precio competitivo dentro del mercado.</b>	0,15	4	0,6
<b>Consta con tres locales en tres ciudades diferentes: Machala, Libertad y Guayaquil</b>	0,09	3	0,27
Debilidades			
<b>No existe una buena organización administrativa</b>	0,13	1	0,13
<b>No consta con un local, sus ventas son mediante pedidos.</b>	0,1	2	0,2
<b>Es una empresa pequeña, no muy reconocida en Ecuador.</b>	0,11	2	0,22
<b>No existe una fuerza de venta capacitada para ofrecer los productos.</b>	0,12	2	0,24
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,86</b>

**Elaborado por:** las autoras

Los resultados de esta matriz indican que está por encima de la media ponderada, 2.86. La empresa se encuentra realizando los análisis necesarios para superar las debilidades que se han presentado y aprovechar las fortalezas que posee.

La fortaleza principal es que posee un personal técnico especializado en las áreas y su principal debilidad es que su organización administrativa no es lo suficientemente buena ya que la empresa tiene ciertos problemas en la organización de sus estados financieros.

#### **4.5 Análisis de las 5 Fuerzas de Porter**

**Amenaza de nuevos competidores.-** Existen varios competidores para VITANUOVA dentro de la ciudad, estas son DIGIWORDS, CLIMACOOOL, PROAIRES, EL JURI, es decir existe la amenaza de competencia.

**Rivalidad entre competidores.-** La competencia para VITANUOVA es fuerte debido a la cantidad de publicidad que tiene las otras empresas, tres de sus principales rivales son Digiwords, LG, Samsung.

**Poder de Negociación de los proveedores.-** Su principal proveedor nacional es Grupo Ortiz con el cual tiene un lazo fuerte de negocio ya que ellos distribuyen una de las marcas que la empresa ofrece –CHIGO-

**Poder de Negociación de los clientes.-** VITANUOVA no solo ofrece acondicionador de aire, además de eso cuenta con servicios de instalaciones, reparaciones. También cuenta con un asesoramiento gratuito para realizar una venta adecuada para el ambiente que se va a climatizar, es decir se realiza una visita técnica antes de proceder a la instalación.

**Ingresos de productos sustitutos.-** Debido a la necesidad de este producto dentro de la ciudad no cuentan con productos que puedan reemplazarlos pero si existe gran cantidad de competidores conocidos.

#### **4.6 Diagrama de Causa y Efecto.**

Diagrama de causa y efecto los motivos que provocaron los problemas que la empresa ha presentado en los años 2015, 2016 y 2017:

**Ilustración 4.6 Diagrama de causa y efecto**



**Elaborado por:** las autoras

El diagrama muestra las diferentes causas por las que la empresa ha atravesado en los tres últimos años (2015, 2016, y el primer semestre del 2017) y las consecuencias que ha tenido, a continuación se detallan los problemas.

**Ubicación del local.-** La empresa se creó en Machala y cuenta con oficina y taller propio. Posee sucursales en La Libertad y Guayaquil localizadas en pequeñas oficinas, es decir carecen de un local donde pueden ofrecer los productos de manera más cómoda para los clientes.

**Marketing y Publicidad.-** La empresa no cuenta con mucha publicidad y también carece de posicionamiento de su nombre, por lo tanto al momento de ofrecer sus productos los clientes al no conocer de VITANUOVA optan por otras empresas a pesar de que los precios se encuentran en un nivel competitivo.

**Déficit en el desempeño administrativo.-** La empresa cuenta con una mala administración, esto incluye no tener los estados financieros de los años que se encuentran laborando en orden, y con un formato definido. Por otra parte no cuentan con comunicación suficiente entre las personas que se encargan de la administración.

**Economía.-** La mayor parte de sus ingresos proviene del número de contratos o pedidos que realiza la empresa, por lo que si pierden un contrato los ingresos disminuyen considerablemente como lo que ocurrió en el año 2016.

**Competencia.-** Existen varios competidores fuertes para VITANUOVA dentro y fuera de la ciudad ya que cuentan con instalaciones adecuadas y diversidad de productos.

## **CAPITULO VI**

### **5 Plan de importación**

#### **5.1 Requisitos para ser importador**

- Obtener el RUC otorgado por el Servicio de Rentas Internas
- Hacer el registro respectivo como importador en la Aduana del Ecuador (SENAE)
- Realizar la debida inscripción en el portal de ECUAPASS
- Registrar la firma autorizada para la Declaración Andina de Valor en el Sistema Interactivo de Comercio Exterior (SICE)
- Adquirir la firma electrónica tipo token que es asignada por el Banco Central del Ecuador y Security Data

#### **5.2 Régimen Aduanero de Importación.**

Régimen de no transformación (Régimen 10)

El régimen de importación para el consumo es el que permite el ingreso de mercadería a la Aduana del Ecuador para su respectivo consumo, realizando los pagos respectivos de los derechos arancelarios e impuestos como también el pago de recargas y

multas en caso de haberse generado y el cumplimiento de las obligaciones establecidas por la Aduana.

### 5.3 Procedimiento

**Tabla 5.1 Procedimiento de importación al consumo**

No.	Actividad	Entrada	Descripción	Responsable	Salida
1.	Generar liquidación de importación	DAI transmitida y aprobada	Se genera una liquidación de importación que luego es cancelada por el OCE	ECUAPASS	Liquidación de importación generada
2.	Cancelar tributos	Liquidación de importación generada	Se realiza el pago de los tributos generados por la DAI en la liquidación. Si el pago de los tributos generados por la DAI se realiza dentro del tiempo establecido se procede de acuerdo a la actividad 3 de lo contrario a la 4	OCE	Liquidación de importación pagada dentro y fuera del plazo estimado.
3.	Proceso de aforo	Liquidación de importación pagada dentro del plazo	Se realiza el proceso de aforo de las mercancías a nacionalizar y continua a la actividad 5	Técnico Operador	Mercancía aforada y cierre del aforo
4.	Proceso de abandono tácito	Liquidación de importación pagada fuera del plazo	Subsanar el abandono tácito y a seguir las indicaciones del procedimiento correspondiente.	OCE	Mercancía en abandono tácito
5.	Registrar egreso de existencia	Mercancía aforada y cierre del aforo	Regula automáticamente las existencias de las mercancías	ECUAPASS	Egreso de existencias registrada
6.	Cambiar estado de DAI a la salida autorizada	Egresos de existencias registrado	Autoriza la salida de mercancías bajo el régimen de Ferias Internacionales para nacionalizar o importar al consumo	ECUAPASS	Levante de mercancías

---

7.	Realiza levante de mercancías	Levante de mercancías	Levanta la garantía específica presentada cuando se realizó la solicitud del régimen de Ferias Internacionales	ECUAPASS	Garantía específico levantada
----	-------------------------------	-----------------------	--	----------	-------------------------------

---

**Elaborado por:** las autoras

#### **5.4 Declaración de importación aduanera.**

La declaración aduanera de importación se trata de un formulario otorgado por la DAI en el cual se lleva control registrando toda la información de los productos que está en proceso de importación. La importación se lleva a cabo realizando la declaración correspondiente y el trámite por medio del gerente aduanero y debe ser aceptado por la SENA E.

#### **5.5 Documentos de soporte para la importación individual**

- Documento comercial que acredite la transacción
- Certificado de origen
- Documento de transporte
- Documentos que el SENA E considere necesario

#### **5.6 Pago de tributos.**

Es indispensable para el comercio exterior realizar los pagos de tributos conociendo detalladamente la clasificación arancelaria del producto que se va a importar. Los tributos son conocidos como derechos arancelarios, tasas de servicio aduaneros e impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias.

**AD-VALOREM (Arancel cobrado a las mercancías).**- Este arancel es administrado por la Aduana del Ecuador. Es un porcentaje que varía dependiendo de la mercadería y se aplica a la base imponible de la importación que es igual a la suma del costo, seguro y flete

**FODINFA (Fondo de desarrollo para la infancia).**- Este impuesto es administrado por el INFA. Se calcula aplicando el 0.5% de la base imponible de importación.

**IVA (Impuesto al valor agregado).**- Es un impuesto administrado por el SRI. Su cálculo es la suma de la base imponible, AD-VALOREN, FODINFA multiplicado por el 12%.

**ICE (Impuesto al consumo especial).**- Impuesto administrado por el SRI. El cálculo varía dependiendo del porcentaje que el SRI les ha otorgado a los productos y servicios de consumo especial.

El régimen de importación para el consumo solo requiere del pago de AD-VALOREM, FODINFA, IVA. (SENAE, 2017)

## **5.7 China**

Se conoce a China como uno de los países más exportadores del mundo. En el año 2016 exportó 2.06 billones de dólares e importó 1.32 billones de dólares. Los productos principales a exportar son las computadoras, equipos de radio fusión, instalaciones de luz, teléfonos.

Los principales productos a importar son circuitos integrados, petróleo, carros, mineral de hierro.

China se ha convertido en un país atractivo de exportación, por las siguientes razones:

**Crecimiento económico.**- El PIB en China ha aumentado de manera favorable, en el año 2008 tuvo un PIB de 6250 dólares mientras que en el 2016 se estimó 8870 dólares y se tiene previsto que para el año 2020 aumente a 9500 dólares. Esto representa un mercado grande y en crecimiento.

**Demanda de servicios.**- La demanda de servicio es el resultado de la mejora de gran parte de los mismos, ya sean servicios médicos, deportivos, culturales, y educativos.

**Interés occidental.-** La mayor parte de los consumidores optan por costumbres occidentales Muchos de los productos son caracterizados por tener alta calidad y esto a su vez depende de la elección de los consumidores

**Compras en internet.-** En la actualidad las compras por este medio es muy común para cualquier tipo de producto. Cabe recalcar que este método incluye el uso de tarjetas de crédito y ciertos medios de pago ya sea en venta o compra. Una investigación menciona que China para el año 2020 llegará a ser uno de los grandes mercados en tarjetas de créditos rebasando a EEUU

### **5.8 Producto a Importar.**

En la entrevista realizada al gerente de la sucursal de Guayaquil en VITANUOVA S.A. se llegó a la conclusión de impulsar un producto que utilice una alternativa diferente a la energía eléctrica. Ya que se desea fomentar el ahorro de energía en el país y que a su vez se pueda utilizar para alguna emergencia de este tipo.

Para tener acceso a los productos que China posee y elegir el producto, se realiza la búsqueda mediante páginas reconocidas que se dedican al comercio electrónico Business to Business se trata de las páginas Alibaba y AliExpress las mismas que realizan el 50% de pagos online

**Tabla 5.2 Detalle de precio, marca y proveedor del producto a importar**

	<b>Proveedores</b>	<b>Precio</b>	<b>Producto</b>	<b>Marca</b>	<b>Características</b>
<b>AliExpress</b>	Owen Huang	\$ 39.99		LuminAID	<p>*Posee configuraciones como turbo, medio, alto, bajo y parpadeante.</p> <p>*Su funcionamiento dura aproximadamente 50 horas.</p> <p>*Su batería tiene la capacidad de recargar celulares en un 100%</p> <p>*Es impermeable.</p>
	Xu John	\$ 4.50		Led solar bulb lamp	<p>*Sistema compuesto por panel solar</p> <p>*Posee un brillo igual a la luz incandescente de 15 w</p> <p>*Su fuente de alimentación es un panel solar.</p> <p>*Convierte la energía solar en energía eléctrica.</p>
	Qin Yao	\$ 146.88		Vacuum Tube solar collector	<p>*Calentador de agua.</p> <p>*Soporta alta presión</p> <p>*Se combina con la tubería existente.</p>

**Elaborado por:** las autoras

### 5.8.1 Proveedores de China.

Para seleccionar el mejor proveedor para el producto que se desea importar se toma en cuenta lo fácil que resulta comunicarse con los diferentes países por medio del internet. Existen grandes ventajas para que China resulte el país seleccionado para importar.

- Costos adecuados
- Variedad de productos y precios.
- Extensa información de ofertantes de China

### **5.8.2 Descripción de proveedores.**

**Owen Huang.-** Este proveedor es reconocido por el asesoramiento que le brinda a los clientes para seleccionar el producto que está ofreciendo. Se lo reconoce por conseguir la atracción y captación de los clientes siendo optimista, perseverante, puntual, organizado y de fácil comunicación.

**Xu John.-** Este proveedor tiene la existencia de varios productos a ofrecer, se ha dedicado a la venta de artículos a los clientes que considera están más interesados en adquirir dicho producto ya sea a supermercados, departamentos, y otros. Se lo considera como un tomador de orden.

**Qin Yao.-** Se lo conoce por la calidad de información que posee de cada producto. También realiza actividad de promoción buscando nuevos clientes, enfocando su atención en una línea de productos utilizando la publicidad.

## 5.9 Costo del Importación del proveedor

### Transporte Internacional

El medio de transporte que se utilizará es el MARÍTIMO a partir del puerto Shanghai. Para realizar este proceso se contactará con la naviera Hartrodt ya que es reconocida internacionalmente por la calidad y velocidad de entrega de producto.

Para realizar el empaque debido de los productos se utilizará un contenedor de 20 pies lo que equivale a una carga de peso de 960 pie cúbico, cuyo precio es de \$ 5664.54

**Tabla 5.3 Coste de importación**

<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Kg</b>	<b>m3</b>	<b>Total m3</b>
<b>LuminAID</b>	500	0,082	57,912	28956
<b>Led Solar Lamp</b>	1000	0,179	735	735000
<b>Vuum Tube Solar Collector</b>	250	18	85500	21375000
<b>Total</b>	1750	18,26		22138956

**Elaborado por:** las autoras

El valor total de cm<sup>3</sup> que se obtuvo es igual a 781.83 de pie cúbico.

**Costo de flete**, vía marítima tiene un total de \$1194, 54 que parte de Shanghai y cuyo destino es Guayaquil, el tiempo de llegada es aproximadamente 60 a 75 días.

**Costo de importación**, cuando el importador no consta de una póliza de seguros el seguro de la importación encierra el 1% de la suma de costo de importación más flete.

**Tabla 5.4 Descripción del costo de importación total**

<b>Descripción</b>	<b>Cnt. cajas</b>	<b>Precio</b>	<b>Fob</b>	<b>Flete</b>	<b>Seguro</b>	<b>Cif</b>	<b>Adv valorem</b>	<b>Fodinfra (0.5%)</b>	<b>Total exaduana</b>
LuminAID	500	39,99	19.995,00	390,18	203,85	\$ 20.589,03	\$ -	\$ 102,95	\$ 20.691,98
Led Solar Lamp	1000	4,5	4.500,00	87,81	45,88	\$ 4.633,69	\$ -	\$ 23,17	\$ 4.656,86
Vuum Tube Solar Collector	250	146,88	36.720,00	716,55	374,37	\$ 37.810,91	\$ -	\$ 189,05	\$ 37.999,96
<b>Total</b>			<b>61.215,00</b>	<b>1.194,54</b>	<b>624,10</b>	<b>63.033,64</b>		<b>315,17</b>	<b>63.348,81</b>

Elaborado por: las autoras

**Tabla 5.5 Descripción del total de impuesto a pagar**

<b>TOTAL IMPUESTOS</b>	
<b>ADV VALOREM TOTAL</b>	<b>-</b>
<b>FODINFA</b>	<b>315,17</b>
<b>IVA</b>	<b>7.601,86</b>
<b>TOTAL IMPUESTOS</b>	<b>7.917,03</b>
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>70.950,66</b>

Elaborado por: las autoras

## **5.10 Marketing Mix – 4P's**

### **Producto.-**

Led solar Lamp equivale a una bombilla de 200 w. Su fuente de energía es la luz solar, la célula solar que posee es batería de litio de alto rendimiento y tiene una vida útil de seis a ocho veces más que la batería de plomo. Las funciones de esta bombilla son: iluminación, ahorro de energía, protección del medio ambiente.

### **Precio.-**

El led solar lamp no se encuentra disponible en el mercado ecuatoriano es decir no posee competencia directa. Para darle un precio de venta se debe tener en cuenta los costos para adquirirlo y traerlo al país. El proveedor que fue escogido para realizar el negocio, ha otorgado información suficiente del precio FOB. También se realizaron los cálculos del precio de flete y entrada a Ecuador.

Con ayuda de la encuesta el precio de venta dentro del país estará entre \$25,00 - \$34,00.

### **Plaza.-**

El lugar más práctico y de fácil acceso para los clientes son los supermercados, y con la ayuda de las encuestas se comprobó que los posibles compradores prefieren estos lugares como punto de adquisición ya que se encuentran en primer lugar para compras familiares.

### **Promoción.-**

Se realizarán exhibiciones en los puntos de venta debido a que el producto es nuevo en el mercado de esta manera los clientes podrán conocer las funciones del producto. Por otra parte se mantendrá la publicidad adecuada por medio de redes sociales y la página de la empresa para mantener informado a los compradores.

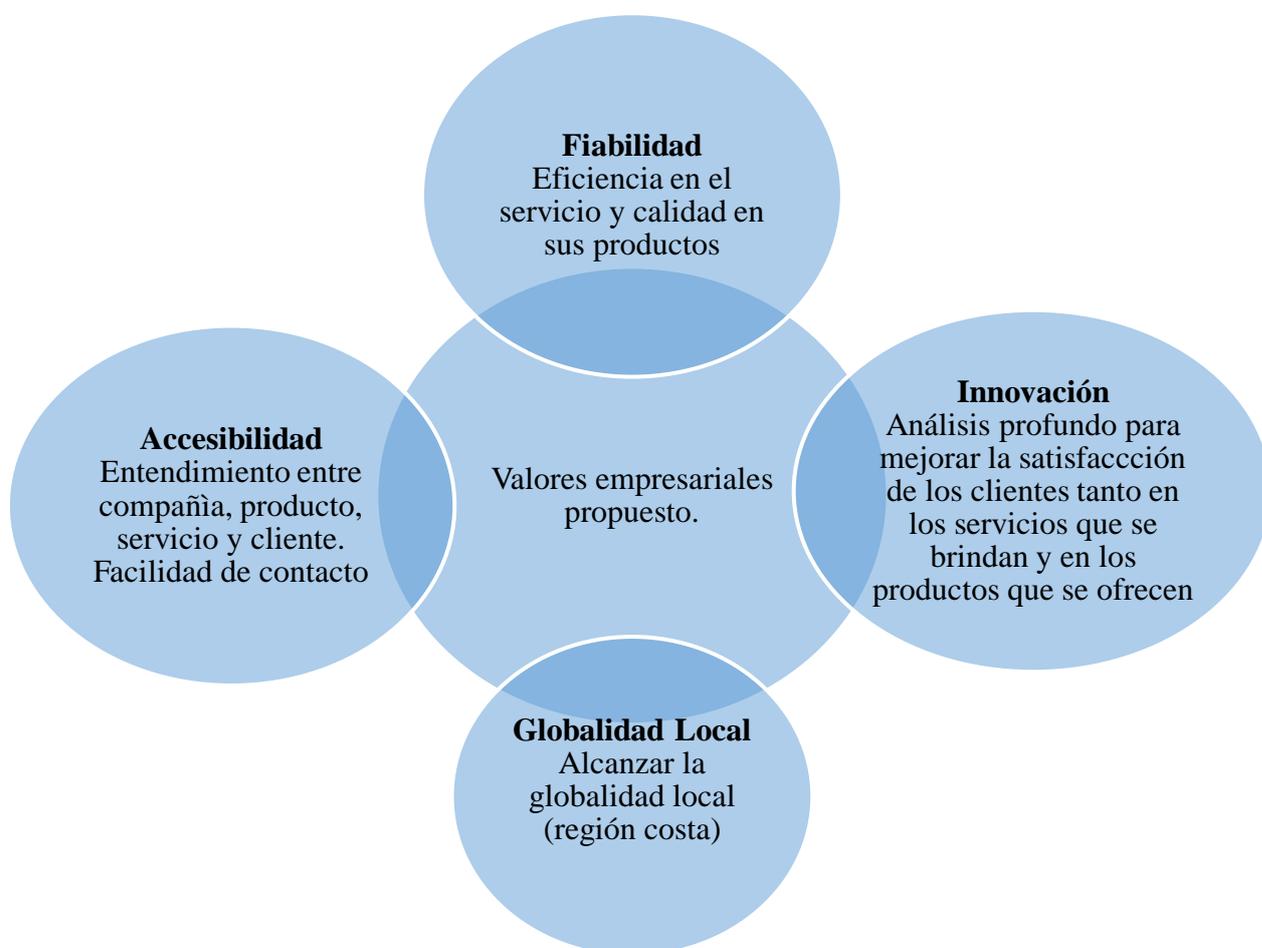
## CAPITULO VI

### 6 Plan de mejora

Hasta ahora se han desarrollado diferentes tipos de análisis entre ellos están los financieros y de gestión donde han sobresalido elementos positivos y negativos que se encuentran en la compañía. Lo que sirve para proceder a diseñar el plan de mejora del cual se tiene como objetivo principal ayudar a la empresa a obtener posibles soluciones en los problemas planteados y encontrados precedentemente.

#### 6.1 Valores empresariales propuestos

**Ilustración 6.1 Valores empresariales**



**Elaborado por:** las autoras

## 6.2 Matriz SMART, en base a las perspectivas del Balance Scorecard .

El método del BSC consta de cuatros perspectivas, financiera, procesos internos, clientes y formación-crecimiento. En las cuales se basan los objetivos y estrategias del plan de mejora, las cuales se presentan a continuación.

Dentro de esta matriz se incluye los indicadores financieros y no financieros, los cuales ayudan a tener un mayor control sobre el plan propuesto, se define para entender mejor la matriz, lo siguiente:

- **Indicadores:** formula que se utiliza para controlador dicho indicador para ese objetivo operativo
- **Descripción del indicador:** se detalla la función que tendrá este indicador y para qué sirve.
- **Frecuencia:** tiempo en el que se controlara o revisara que se esté cumpliendo el objetivo propuesto.
- **Meta:** porcentaje que se desea cumplir para el logro de los objetivos planteados.
- **Tipo:** Indica si el objetivo operativo es de reducción o de incremento.
- **Umbral:** Los limites en el que se monitoreara los indicadores.

	No se alcanzó la meta, se tiene que replantear la misma.
	Se alcanzó la meta en un intervalo aceptable
	Se alcanzó la meta

- **Responsables:** Departamento o área a cargo que monitorea o cada indicador.

## 6.2.1 Perspectiva Financiera

**Tabla 6.1 Matriz de objetivos e indicadores de la perspectiva financiera**

Perspectiva Financiera			
Objetivo Estratégico.	Aumentar los ingresos de la empresa		
Objetivo Operativo	Incrementar las ventas en un 15% mediante la distribución de un nuevo producto e implementar estrategias de marketing.		
	Reducir el 10% de los gastos operacionales mediante un control de ahorros.		
Indicadores	$\frac{\text{Ventas actuales} - \text{ventas anteriores}}{\text{Ventas anteriores}}$		
	$\frac{\text{Gastos Operacionales } n + 1}{\text{Gastos Operacionales } n}$		
Descripción del indicador	Variación de las ventas con respecto al periodo anterior.		
	Variación de los gastos operacionales con respecto al periodo anterior, se deberá estar entre 30% - 20% de los ingresos.		
Frecuencia	Trimestral		
	Semestral		
Meta	15%		
	10%		
Tipo	Incremento		
	Reducción		
Resultado del indicador	-7%		
	13%		
Umbral	< 10%	[15% -10%]	> 15%
	> 30%	[30% - 20%]	< 20%
Responsables	Departamento Comercial		
	Departamento Contable		

**Elaborado por:** las autoras

### 6.2.1.1 Estrategias de la perspectiva financiera

- **Implementación de nuevo producto**

Vitanuova S.A. se encuentra en la búsqueda de un producto de impacto e innovador para introducir al mercado, ya que solo vender un tipo de producto es arriesgado por su dependencia a esta, a su vez se desea hacer conciencia en el medio

ambiente y encontrar alternativas en las que se pueda ayudar, como lo es la energía renovable, por lo que se eligió tres productos: los focos de energía solar Led solar bulb lamp, las lámparas/cargadores **LuminAID** y el calentador de agua Vacuum Tube solar collector. Con el resultado de las encuestas se decidió invertir en este, que también ayudará a mejorar los ingresos de la empresa y a que las personas conozcan nuevas alternativas que las ayuden ahorrar energía.

De esta forma por medio de la página web de AliExpress se contactó con el mejor proveedor y se acordó un precio para realizar la importación del producto. Se estableció traer 1000 unidades de este producto para evaluar la acogida de las personas.

- **Estrategias de marketing**

Marketing digital.- dentro de esta estrategia se encuentra la publicidad por medio de redes sociales (Facebook e Instagram), las cuales se harán mediante una planeación de calendario establecida mes a mes, para determinar qué tipo de publicación se hará cada día, también se definirá la segmentación en la que se podrán estos anuncios, de acuerdo al resultado de las encuestas.

Marketing de ferias.- se realizará un registro de las ferias y eventos locales en los que la empresa puede asistir para dar a conocerse ofreciendo sus productos y servicios, creando promociones para las personas que adquieran sus productos en estos eventos.

Marketing directo.- se diseñara trípticos, en los que se describirá los productos y sus beneficios, los cuales se repartirán en puntos estratégicos y principales de cada sucursal (Guayas, Santa Elena y El Oro).

- **Reducción de Gastos Operacionales.**

Para reducir los gastos se implementara un plan de ahorro, en el cual se asigne una cantidad base para los suministros de la oficina, viáticos de los empleados y caja

chica, manteniendo un control de estos, los cuales serán notificados al asistente de administración. Estos gastos se podrán aumentar gradualmente, siempre y cuando, la demanda lo requiera.

## 6.2.2 Perspectiva Cliente

**Tabla 6.2 Matriz de objetivos e indicadores de la perspectiva cliente**

<b>Perspectiva de Cliente</b>			
Objetivo Estratégico.	Aumentar el grado de satisfacción de los clientes.		
Objetivo Operativo	Reducir 5% las quejas de los clientes mediante la creación de una plataforma de sugerencia.		
	Incrementar en un 12% los servicios ofrecidos a los clientes mediante un seguimiento post venta.		
Indicadores	$\frac{\text{Número de Quejas } n + 1}{\text{Número de Quejas } n}$		
	$\frac{N^{\circ} \text{ de clientes iniciales} - N^{\circ} \text{ de clientes desertores}}{N^{\circ} \text{ de clientes desertores}}$		
Descripción del indicador	Variación de número de quejas de los clientes recibidas.		
	Variación de los clientes iniciales con respecto a los clientes perdidos.		
Frecuencia	Mensual		
	Trimestral		
Meta	5%		
	12%		
Tipo	Reducción		
	Incremento		
Resultado del indicador	2%		
	50%		
Umbral	> 7%	[7% - 5%]	< 5%
	< 50%	[62% - 50%]	< 62%
Responsables	Departamento Comercial		
	Departamento Comercial		

**Elaborado por:** las autoras

### **6.2.2.1 Estrategias de la perspectiva cliente**

- **Plataforma de sugerencia**

La creación de esta plataforma se hará por medio de la página de Facebook, ya que en esta se podrá colocar un botón de servicio al cliente en el que tendrá 3 opciones: Sugerencias, Reclamos e Información. La cual será revisada permanentemente, dando solución y respuesta inmediata.

- **Seguimiento Post Venta**

Se diseñará una base de datos de todos los clientes de la empresa, ya sea por solo compra o que haya requerido algún servicio de la misma, en la cual se detallará: fecha, actividad realizada, correo, número y nombre. Luego de la creación de esta base de datos, se contactará con el cliente cada cierto tiempo para ofrecerles servicios de mantenimiento, darle a conocer alguna nueva promoción o simplemente corroborar la satisfacción del cliente con respecto al funcionamiento de su equipo.

### 6.2.3 Perspectiva Procesos Internos

**Tabla 6.3 Matriz de objetivos e indicadores de la perspectiva procesos internos**

<b>Perspectiva Procesos Internos</b>			
Objetivo Estratégico.	Incrementar la productividad de los servicios de la empresa.		
Objetivo Operativo	Reducir en un 3% el tiempo de entrega del servicio mediante un sistema de control y planeación por servicio brindado.		
	Incrementar el 15% en capacitaciones para el personal administrativo mediante un plan diseñado para evaluar sus actividades.		
Indicadores	$\frac{\text{Tiempo del servicio promedio (año actual - año base)}}{\text{Tiempo del servicio promedio año base}}$		
	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas}}{\text{Número de capacitaciones planificadas}}$		
Descripción del indicador	Variación del tiempo de servicio promedio con respecto al año base.		
	Mide el porcentaje de capacitaciones que se realizaron al final del Semestre		
Frecuencia	Mensual		
	Semestre		
Meta	3%		
	15%		
Tipo	Reducción		
	Incremento		
Resultado del indicador	25%		
	40%		
Umbral	> 25%	[25% - 22%]	< 22%
	< 40%	[55% - 40%]	> 55%
Responsables	Departamento Comercial		
	Recursos humanos		

**Elaborado por:** las autoras

### **6.2.3.1 Estrategias de la perspectiva procesos internos**

- **Reducción de tiempo de entrega**

Una opción para reducir el tiempo de entrega es la implementación de un registro de citas programadas y asignarlas estratégicamente por sector, horario y actividad a realizar, debido a que existen actividades que toman más tiempo y esto podría retrasar a la siguiente visita técnica del mismo día.

- **Capacitaciones al personal administrativo**

Es importante mantener al personal administrativo capacitado para un rendimiento ideal, dado que esta área son los principales encargados de que todas las tareas se realicen de forma eficiente.

Por esto se elaborará un plan de capacitación para cada semestre en el cual se tocan puntos clave para el óptimo desarrollo administrativo como son planificación, organización, vinculación, entre otros.

## 6.2.4 Perspectiva Procesos Aprendizaje y Crecimiento

**Tabla 6.4 Matriz de objetivos e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento**

<b>Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento</b>			
Objetivo Estratégico.	Fomentar la cultura organizacional mejorando el ambiente laboral		
Objetivo Operativo	Disminuir un 10% del ausentismo del personal mediante un plan de control		
	Mejorar el rendimiento de los trabajadores un 10% mediante un plan de incentivos.		
Indicadores	$\frac{\text{Días ausentes del personal}}{\text{Número de trabajadores}}$		
	$\frac{\text{Número de incentivos realizados}}{\text{Número de incentivos planificados}}$		
Descripción del indicador	Mide el promedio de días ausentes por cada trabajador.		
	Mide el porcentaje de incentivos que se realizaron al final del semestre.		
Frecuencia	Semestre		
	Semestre		
Meta	10%		
	10%		
Tipo	Reducción		
	Incremento		
Resultado del indicador	0,4		
	56%		
Umbral	> 0,4	[0,4 - 0,36]	< 0,36
	< 56%	[66% - 56%]	> 66%
Responsables	RRHH		
	Departamento Contable		

**Elaborado por:** las autoras

#### **6.2.4.1 Estrategias de la perspectiva procesos aprendizaje y crecimiento**

- **Ausentismo del personal**

Para reducir el nivel de ausentismo en el personal, una medida a tomar es la implementación de un registro de entrada y salida de los trabajadores, por lo que se adquirirá un reloj biométrico para el control de asistencia.

Con esta medida se busca hacer conciencia y revalorizar la puntualidad en los trabajadores, de esta manera se podrá monitorear de forma eficiente el ingreso, salida y horario de almuerzo.

- **Programa de incentivos**

Dentro de una empresa se debe tomar en cuenta las habilidades, los valores y el rendimiento de los empleados, dándoles un incentivo el cual ayude a la superación o motivación del mismo.

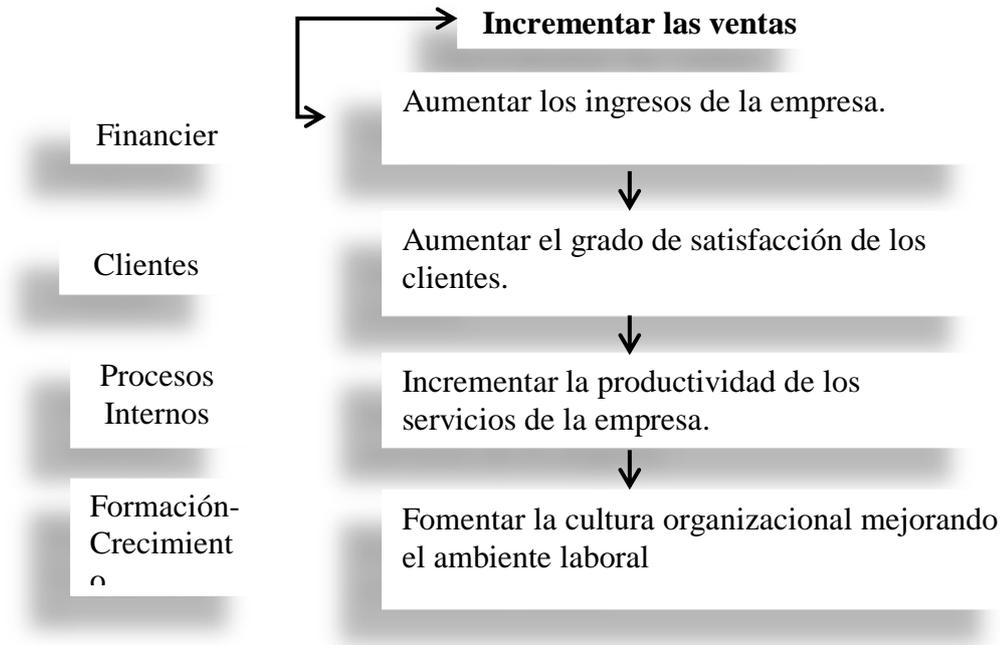
Algunos incentivos a implementar son:

- Empleado del mes
- Convivencia Grupal
- Bonos por ventas en equipos y servicios

### 6.3 Mapa estratégico.

El mapa estratégico consta de las estrategias propuestas que ayudarán a VITANUOVA a incrementar sus ventas y así expandirse y darse a conocer en la costa ecuatoriana.

**Ilustración 6.2 Mapa estratégico para Vitanuova S.A**



**Elaborado por:** las autoras

### 6.4 Resumen de problemas encontrados

Para llevar a cabo la mejora en VITANUOVA S.A. se hizo el respectivo análisis financiero y entrevista realizada al Ingeniero Gary Pulla, gerente de sucursal Guayaquil, los mismos que proporcionaron información suficiente para conocer las debilidades que la empresa posee y de esta manera poder ofrecerles las posibles soluciones y mejorar el estado de ella. Los problemas que se han encontrado son los siguientes.

- La ubicación del local, tanto en Guayaquil como en Libertad no posee un local donde puedan exhibir sus productos. Cuentan solo con una oficina donde se realizan los debidos pedidos y entrega de productos.
- Posee escasez en publicidad y marketing, es decir que su reconocimiento es bajo dentro de la ciudad por lo tanto no es una de las primeras opciones para muchos de los clientes.
- El desempeño administrativo es insuficiente, esto lo causa la falta de comunicación entre los gerentes y provoca anomalías en los registros dentro de los estados financieros.
- La parte económica en la empresa depende más de los contratos de sus servicios que de la venta de aires acondicionados.
- Se encuentran en un ambiente altamente competitivo debido a que posee instalaciones adecuadas y tienen diversos productos

#### **6.4.1 Mejoramiento de la escasez de marketing y publicidad**

Se implementará el marketing digital, es decir, se analizará y determinará cada mes el tipo de publicidad que se hará a través de las redes sociales que los clientes prefieren. Por otra parte se realizará la participación de la empresa dentro de ferias y eventos locales donde se dará a conocer ofreciendo los productos y servicios en promoción para los clientes que decidan adquirirlos en dichas ferias.

Se hará entrega de trípticos en puntos estratégicos y principales de cada sucursal donde se detallará los productos y servicios que brinda la empresa.

#### **6.4.2 Mejoramiento en el desempeño administrativo**

Para que exista mejora la parte administrativa de VITANUOVA S.A. se realizará capacitaciones semestrales que abarcará puntos específicos para el desarrollo

administrativo tales como la planificación, organización, vinculación y otros ya que esta área es la encargada de que la empresa alcance el objetivo de ser eficiente.

Se realizará un programa de incentivos, esto tendrá como resultado la motivación en los empleados mostrando sus habilidades, valores y alto rendimiento. Obteniendo como resultado un entorno de efectividad con estándares fijos, flexibles, claros y responsables.

#### **6.4.3 Mejoramiento en la economía de la empresa.**

Se reducirá los gastos operacionales implementando un plan de ahorro que indique la cantidad de dinero base que requiere los suministros de oficinas, viáticos de los empleados y caja chica.

En cuanto al ingreso en las ventas se decidió buscar un producto innovador para introducirlo en el mercado. Este producto desea hacer conciencia en el medio ambiente, se trata de LuminAID que son unos focos de energía solar que a su vez ayudará a que los clientes tengan otra opción de ahorro de energía.

#### **6.4.4 Mejoramiento en la competencia**

Para captar la atención de los clientes se realizará un seguimiento post-venta en donde se contactará a los clientes de manera trimestral para ofrecer nuevas promociones, servicios de mantenimiento o asegurarse de la satisfacción que le está brindado el producto o servicio que han obtenido, esto representa la fidelización de los clientes en VITANOVA S.A. ya que esta comunicación entre cliente y vendedor es una estrategia para hacerle conocer que se los tiene presente y pronto estar como primera opción y así también captar nuevos potenciales.

#### **6.4.5 Mejoramiento en espacio comercial**

La empresa cuenta con una oficina dentro de Guayaquil, es decir no posee un local donde pueda exhibir sus productos por esta razón se mantendrá la publicidad de

los productos detallando a cada uno de ellos. Tener la disponibilidad de llamadas y mensajes para una mejor comunicación con los clientes, estar a disposición de ellos.

El espacio comercial que se desea implementar debe estar programado para un pronto futuro, comprarlo en zonas transitadas ya sea norte o centro y así exhibir los productos que ofrece y darse a conocer más.

## 6.5 Proyección Estado de resultado

**Tabla 6.5 Estado de resultado sin mejora**

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<b>INGRESOS</b>	<b>\$495.375,92</b>	<b>\$544.913,51</b>	<b>\$599.404,86</b>	<b>\$659.345,35</b>	<b>\$725.279,88</b>	<b>\$797.807,87</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>\$475.490,13</b>	<b>\$526.717,26</b>	<b>\$583.879,81</b>	<b>\$647.706,29</b>	<b>\$719.018,94</b>	<b>\$798.746,29</b>
<b>Costos de Producción</b>	\$297.529,26	\$327.282,19	\$360.010,40	\$396.011,45	\$435.612,59	\$479.173,85
<b>Gastos operacionales</b>	\$125.761,57	\$144.625,81	\$166.319,68	\$191.267,63	\$219.957,77	\$252.951,44
<b>Gastos no operacionales</b>	\$52.199,30	\$54.809,27	\$57.549,73	\$60.427,21	\$63.448,58	\$66.621,00
<b>Ganancia Bruta</b>	\$19.885,79	\$18.196,26	\$15.525,05	\$11.639,06	\$6.260,95	\$(938,42)
<b>Participación trabajadores 15%</b>	\$2.982,87	\$2.729,44	\$2.328,76	\$1.745,86	\$939,14	\$(140,76)
<b>Impuesto a la renta 22%</b>	\$3.718,64	\$3.402,70	\$2.903,19	\$2.176,50	\$1.170,80	\$(175,48)
<b>Reserva legal 10%</b>	\$1.318,43	\$1.206,41	\$1.029,31	\$771,67	\$415,10	\$(62,22)
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$11.865,85</b>	<b>\$10.857,71</b>	<b>\$9.263,80</b>	<b>\$6.945,03</b>	<b>\$3.735,91</b>	<b>\$(559,95)</b>

**Elaborado por:** las autoras

Para realizar esta proyección se utilizó como referencia los años anteriores proporcionados por la empresa, los cuales indican que los ingresos podrían tener un aumento del 10% anual, pero a su vez los costos operativos pueden ir aumentando 20% anual, debido a que no se lleva un control adecuado de los mismos, aunque los ingresos aumenten, para el año 2021 la empresa ya podría presentar pérdidas, siempre y cuando no se realice ninguna mejora.

**Tabla 6.6 Estado de resultado con mejora**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>INGRESOS</b>	<b>\$495.375,92</b>	<b>\$569.682,31</b>	<b>\$655.134,65</b>	<b>\$753.404,85</b>	<b>\$866.415,58</b>	<b>\$996.377,92</b>
<b>Costos y Gastos</b>	<b>\$475.490,13</b>	<b>\$543.482,00</b>	<b>\$623.151,89</b>	<b>\$712.049,80</b>	<b>\$815.918,07</b>	<b>\$937.738,17</b>
<b>Costos de Producción</b>	\$297.529,26	\$342.158,65	\$393.482,45	\$452.504,81	\$520.380,54	\$598.437,62
<b>Gastos operacionales</b>	\$125.761,57	\$141.294,15	\$160.635,87	\$180.156,37	\$204.240,64	\$234.309,11
<b>Gastos no operacionales</b>	\$52.199,30	\$60.029,20	\$69.033,57	\$79.388,61	\$91.296,90	\$104.991,44
<b>Ganancia Bruta</b>	\$19.885,79	\$26.200,31	\$31.982,76	\$41.355,06	\$50.497,51	\$58.639,75
<b>Participación trabajadores 15%</b>	\$2.982,87	\$3.930,05	\$4.797,41	\$6.203,26	\$7.574,63	\$8.795,96
<b>Impuesto a la renta 22%</b>	\$3.718,64	\$4.899,46	\$5.980,78	\$7.733,40	\$9.443,03	\$10.965,63
<b>Reserva legal 10%</b>	\$1.318,43	\$1.737,08	\$2.120,46	\$2.741,84	\$3.347,98	\$3.887,82
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$11.865,85</b>	<b>\$15.633,73</b>	<b>\$19.084,12</b>	<b>\$24.676,56</b>	<b>\$30.131,86</b>	<b>\$34.990,34</b>

**Elaborado por:** las autoras

Para esta proyección se usó los objetivos del plan de mejora, aumentando así el 15% anual en los ingresos por las ventas de los nuevos productos, los gastos operacionales reduciendo un 5%, a su vez incrementando en 15% la publicidad y los gastos no operacionales incluyendo dentro de ella el aumento de las capacitaciones, los costos de producción aumentan en 15% anual por los nuevos productos, dando como resultado el incremento de la utilidad neta para cada periodo, se puede observar que ya para el año 2019 se superaría la utilidad del 2015.

## **6.6 Proyección Flujo de caja**

El flujo neto proyectado, se calculó mediante la resta de los dos estados de resultados anteriores (sin mejora y con mejora), los cuales arrojaron los siguientes resultados:

**Tabla 6.7 Flujo neto proyectado**

<b>Años</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Ingresos</b>		\$24.768,80	\$55.729,79	\$94.059,50	\$141.135,70	\$198.570,04
<b>Costos y Gastos</b>		\$16.764,74	\$39.272,08	\$64.343,51	\$96.899,14	\$138.991,88
<b>Depreciación</b>		(\$17.482,54)	(\$17.482,54)	(\$17.482,54)	(\$17.482,54)	(\$17.482,54)
<b>UAI</b>		(\$9.478,48)	(\$1.024,83)	\$12.233,45	\$26.754,02	\$42.095,63
<b>Impuesto (22%)</b>		(\$2.085,27)	(\$ 225,46)	\$2.691,36	\$5.885,88	\$9.261,04
<b>Utilidad neta</b>		<b>\$(11.563,75)</b>	<b>\$(1.250,29)</b>	<b>\$9.542,09</b>	<b>\$20.868,14</b>	<b>\$32.834,59</b>
<b>Depreciación</b>		\$ 17.482,54	\$ 17.482,54	\$17.482,54	\$17.482,54	\$17.482,54
<b>Inversión</b>	<b>(\$75.000,00)</b>					
<b>Préstamo</b>	\$37.500,00					
<b>Amortización</b>		(\$ 5.039,24)	(\$6.047,09)	(\$7.256,50)	(\$8.707,80)	(\$10.449,37)
<b>Flujo de caja</b>	<b>(\$ 37.500,00)</b>	\$879,55	\$10.185,16	\$19.768,13	\$29.642,87	\$39.867,76
<b>Flujo de caja acumulado</b>	<b>(\$ 37.500,00)</b>	<b>(\$ 36.620,45)</b>	<b>(\$26.435,29)</b>	<b>(\$6.667,16)</b>	\$22.975,71	\$62.843,48
<b>VAN (14%)</b>	<b>\$ 23.310,38</b>				<b>TIR</b>	<b>29%</b>
<b>Payback</b>	<b>3,22</b>					

**Elaborado por:** las autoras

La proyección del flujo de caja dio como resultado un VAN de \$23.310,38 y una TIR de 29%, lo que quiere decir que es mayor a la tasa de descuento o tasa esperada que es de 14%, lo hace que la propuesta sea rentable.

La tasa de descuento fue calcula mediante la fórmula CAPM, del cual se encontró la beta de 1.32 que representa la industria de la energía renovable, la tasa libre de riesgo en 2,55% y el rendimiento del mercado en 11%.

También se realizó la cotización de un préstamo de \$35000 que representa el 50% de la inversión, como se observa en el flujo y finalmente se obtuvo un Payback de 3,22 años, con el cual se podrá recuperar la ganancia.

**Tabla 6.8 Amortización préstamo**

<b>T</b>	<b>Pago</b>	<b>Interés</b>	<b>Capital</b>	<b>Saldo</b>
<b>0</b>				\$ 37.500,00
<b>1</b>	\$ 12.539,24	\$ 7.500,00	\$ 5.039,24	\$ 32.460,76
<b>2</b>	\$ 12.539,24	\$ 6.492,15	\$ 6.047,09	\$ 26.413,67
<b>3</b>	\$ 12.539,24	\$ 5.282,73	\$ 7.256,50	\$ 19.157,17
<b>4</b>	\$ 12.539,24	\$ 3.831,43	\$ 8.707,80	\$ 10.449,37
<b>5</b>	\$ 12.539,24	\$ 2.089,87	\$ 10.449,37	\$ -

**Elaborado por:** las autoras

## **CAPITULO VII**

### **7 Plan de gestión de riesgo**

#### **7.1 Descripción de los riesgos fundado en los objetivos del plan de mejora**

En base a los objetivos del plan de mejora presentados en el capítulo anterior, se detallan los riesgos ligados a cada objetivo:

##### **7.1.1 Perspectiva financiera - Aumentar los ingresos de la empresa**

- **Riesgo de que exista poco control en los gastos.**

Debido a que la administración de la empresa no cuenta con un registro de gastos realizados en la oficina esto causaría inestabilidad e incapacidad de solventar las obligaciones económicas, lo cual impide que VITANUOVA S.A. no incremente su rentabilidad.

- **Riesgo de no aumento en las ventas por publicidad deficiente.**

Debido a la poca creatividad para realizar publicidad de la empresa, los clientes y posibles clientes no tendrán el conocimiento de las actividades en las que se desempeña la empresa, la falta de marketing causaría el desinterés y menos fidelidad de los consumidores.

- **Riesgo de cierre de oficina**

Debido a la escasa venta de sus productos y que su principal ingreso sea los contratos de compras públicas, VITANUOVA S.A. debería estar muy pendiente de la satisfacción de sus contratantes caso contrario causaría que los contratos se eliminen y al no tener ingresos suficientes, la oficina en la ciudad de Guayaquil cerraría.

### **7.1.2 Perspectiva en los clientes – Aumentar el grado de satisfacción**

- **Riesgo de pérdida de clientes**

Debido a que la empresa no es conocida dentro de la ciudad, los consumidores optan por empresas de renombre o recomendadas por otras personas y de esta manera obtienen un servicio de calidad, si VITANUOVA S.A. no consigue posicionarse en Guayaquil, causaría que los pocos clientes que posee, prefieran a empresas más reconocidas.

- **Riesgo de tener menos contrataciones**

Debido a no solucionar las quejas de algún producto o servicio ofrecido, causaría insatisfacción en los consumidores, como consecuencia preferirán a una empresa más eficiente en donde en donde le solucionen todo tipo de inconveniente que tengan de un producto o servicio adquirido.

- **Riesgo de devolución de mercadería**

Debido a la falta de asesoramiento por mala transmisión del funcionamiento de los nuevos productos que se implementarán en la empresa y que los clientes decidan adquirir causaría la devolución de ellos.

### **7.1.3 Perspectiva de proceso interno - Incrementar la productividad de los servicios de la empresa.**

- **Riesgo de mala imagen a la empresa.**

Debido al trato indebido en el momento de atención del cliente, tales como: malas expresiones corporales, discusiones, no escucharlos, mentirles, no cumplir con las políticas establecidas por la empresa causaría que los clientes hagan comentarios poco agradables acerca de la atención que recibieron dando como resultado la decadencia en la imagen de la empresa.

- **Riesgo de ambiente laboral negativo.**

Debido a la falta de capacitaciones y falta de incentivos para trabajar dentro de la empresa, causaría poca comunicación entre empleados y actividades mal desarrolladas en el área de trabajo.

#### **7.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento Fomentar la cultura organizacional mejorando el ambiente laboral.**

- **Riesgo de rotación de personal.**

Debido a la rotación de empleados que tiene la empresa, causaría empleados no leales y obstruiría la continuidad en su desarrollo y desenvolvimiento.

- **Riesgo de estancamiento de la empresa.**

Debido al poco incentivo y a la poca preocupación por el bienestar de los empleados esto causaría una productividad deficiente y falta de compromiso, por lo tanto se obstaculizaría el crecimiento de la empresa.

## **7.2 Matriz de riesgo**

Es una combinación de medición y prioridad, consiste en evaluar y controlar el riesgo a través de un gráfico parecido al plano cartesiano donde el eje de las X tiene el factor de riesgo que es la probabilidad de ocurrencia. Y en el eje de las Y identifica el impacto y su factor son los objetivos estratégicos de la cooperativa.

Los criterios del análisis de riesgo son:

- Frecuencia; posibilidad de aparición

- Consecuencia; impacto económico, efecto, gravedad.
- Prevención; posibilidad de evitar riesgo.

Para realizar el análisis de la matriz de riesgo se determinó los siguientes rangos de significancia:

<b>0% - 25%</b>	<b>26% - 50%</b>	<b>51% - 75%</b>	<b>76% - 100%</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

**Tabla 7.1 Matriz de riesgo impacto y probabilidad**

		Impacto				
		Bajo	Medio	Alto	Crítico	
		1	2	3	4	
Probabilidad	Crítico	4	4	8	12	16
	Alto	3	3	6	9	12
	Medio	2	2	4	6	8
	Bajo	1	1	2	3	4

**Elaborado por:** las autoras

**Rojo.-** Riesgo crítico. Sugiere medidas de preventivas urgentes.

**Naranja.-** Riesgo alto. Medidas de prevención.

**Amarillo.-** Riesgo medio. Medidas de reducción, prevención y evitar riesgos.

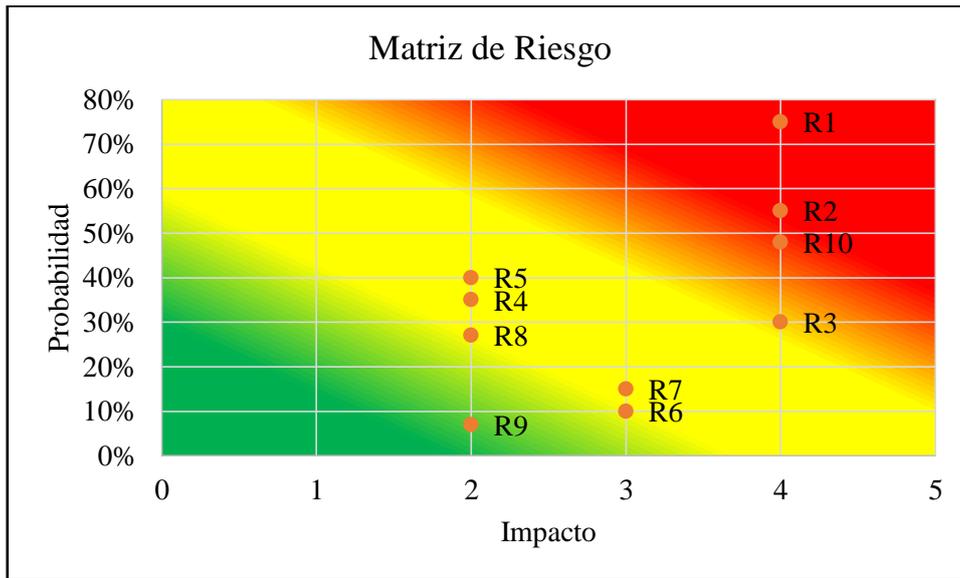
**Verde.-** Riesgo bajo. No requiere de medidas preventivas.

**Tabla 7.2 Valor del riesgo**

Riesgos	Probabilidad	Impacto	Valor del riesgo	Nivel del riesgo
Riesgo de que exista poco control en los gastos.	4	4	16	Crítico
Riesgo de no aumento en las ventas por publicidad deficiente.	3	4	12	Crítico
Riesgo de cierre de oficina	2	4	8	Alto
Riesgo de pérdida de clientes	2	2	4	Medio
Riesgo de tener menos contrataciones	2	2	4	Medio
Riesgo de devolución de mercadería	1	3	3	Medio
Riesgo de mala imagen a la empresa.	1	3	3	Medio
Riesgo de ambiente laboral negativo.	2	2	4	Medio
Riesgo de rotación de personal.	1	2	2	Bajo
Riesgo de estancamiento de la empresa	2	4	8	Alto

**Elaborado por:** las autoras

**Ilustración 7.1 Matriz de riesgo**



**Elaborado por:** las autoras

**7.3 Planes de prevención de los riesgos**

**Tabla 7.3 Plan de acción**

<b>Riesgos</b>	<b>Plan de acción</b>	<b>Responsable</b>
R1	Planificar junto con el departamento contable la cantidad base que se asignará para los gastos operativos teniendo respaldos de comprobantes de ventas para llevar el respectivo control.	Contador
R2	Diseñar un calendario mensual de marketing que establezca las diferentes actividades implementando las estrategias de publicidad	Asistente de administración
R3	Designar un responsable encargado de la aceptación de los nuevos productos y otro encargado de los servicios ofrecidos.	Gerente
R10	Establecer un plan de incentivos permitiendo que los empleados expresen su talento y sean reconocidos por los logros obtenidos.	Contador – Gerente

**Elaborado por:** las autoras

## **CAPÍTULO VIII**

### **8 Conclusiones y recomendaciones**

#### **8.1 Conclusiones**

Con respecto al objetivo general se desarrolló un diagnóstico para Vitanuova S.A. en el que se encontró las dificultades que atraviesa y se propuso el plan de mejora para la solución de los problemas encontrados, también se cumplieron todos los objetivos específicos planteados.

De acuerdo al objetivo específico N°1 que indica “Determinar los problemas más importantes incorporándolos a un diagnóstico general identificando las soluciones viables para la organización, por medio de la información financiero de los años 2015, 2016 y el primer semestre del 2017” se realizó un análisis financiero, el cual comprendió: análisis horizontal, vertical y ratios financieros, del que se obtuvo un bajo rendimiento en los activos y pasivos, incremento en el fondo de reserva y para el año 2016 los ingresos decayeron aproximadamente un 50%.

Respecto al objetivo N°2 “Proponer en el plan de mejora estrategias para incrementar las ventas” se elaboró el plan de mejora mediante la matriz SMART con las perspectivas del Balance Scorecard, se obtuvieron los objetivos operativos y estratégicos que forman parte de las soluciones de las dificultades encontradas con el diagnóstico del objetivo anterior, también se determinó indicadores financieros y no financieros para poder cumplir con los objetivos. Por último se realizó la proyección del estado de resultados con/sin el plan de mejora y se obtuvo como resultado un VAN de \$ 23.310,38, una TIR de 29% y un Payback de 3,22 años.

De acuerdo al objetivo N°3 “Plantear un plan de importación de productos que funcionan con energía solar, para acrecentar los ingresos de la empresa” se diseñó el plan de importación para tres productos diferentes que funcionan con energía solar, se

calculó los costos de importación e impuestos a pagar de cada producto, se eligió tres proveedores de China y se realizó encuestas para definir el nivel de aceptación de uno de los productos, como resultado de este objetivo se obtuvo que el 79% de las personas están interesadas en estos productos y que el 63% no conoce algún beneficio de la energía solar.

Finalmente, con respecto al objetivo específico N°4 “Identificar los potenciales riesgos en el plan de mejora propuesto, a fin de mitigarlos aplicando las tácticas pertinentes”, se creó una matriz de riesgo, en la que, se estudió la probabilidad y el impacto de cada riesgo encontrado, como resultado se diseñó planes de acción para prevenirlos y minimizarlos.

## **8.2 Recomendaciones**

Se recomienda estar atento a los comentarios de los clientes como quejas, reclamos y sugerencias, lo que significa que después de la venta de un producto, este debe tener el seguimiento post venta debida y lo que ocasionaría conocer las preferencias de los clientes a través de un trato personalizado fortaleciendo el vínculo entre empresa y consumidor.

Por otra parte Vitanuova S.A. implementará tres productos que funcionan con energía solar es por esa razón que se recomienda incentivar a los clientes elaborando programas de capacitaciones acerca de la educación ambiental e involucrando evaluaciones de impacto ambiental (EIA)

También se recomienda terminar de crear su sitio web, donde describa la empresa y brinde información de cada uno de los productos que se está implementando, ofreciendo a los lectores detalles de descuentos u ofertas futuras. Y retomar el uso de su fan page haciendo campañas publicitarias que causan gran impacto ya que las redes

sociales están llenas de clientes esperando de nuevas publicaciones que provoquen su curiosidad.

## 9 GLOSARIO

**Acrecentar.-** Aumentar, hacer que algo mayor en cantidad, importancia, tamaño.

**Aforo.-** Reconocimiento de mercadería ya sea por naturaleza, valor. Teniendo en cuenta su peso o medida según la nomenclatura arancelaria.

**Anomalía.-** Alteración, deformación

**Arancel.-** Tarifa que se paga a todos lo bien de importación ya sea en las costas judiciales, transporte ferroviario o aduanas.

**Asesorar.-** Consiste en aconsejar o informar en el asunto que se desea indagar.

**Biométrico.-** Es un sistema de reconocimiento personal que es verificada de manera mecánica.

**Cobertura.-** Consiste en un grupo de operaciones económicas que reducen o anulan el riesgo de alguna actividad financiera.

**Descentralizado.-** Se basa en la reducción de dependencia de un poder administrativo.

**Diversificar.-** Variar o multiplicar algo que se considera único.

**Escasez.-** Existencia limitada de algo que se considera necesario.

**Fomentar.-** Impulsar, promover, beneficiar.

**Liquidez.-** Es la cualidad de transformar en efectivo. El área financiera de una empresa requiere de una atención especial para realizar esta transformación.

**Mitigar.-** Disminuir, moderar, suavizar.

**Naviera.-** Son empresas de transporte marítimo, que utiliza buques para transportar mercaderías.

**Pertinente.-** Se refiere a un asunto específico.

**Tácito.-** Algo que se sobreentiende

## 10 Bibliografía

Arnoletto, E. J. (2007). *Administración de la producción como ventaja competitiva* (Electrónica gratuita ed.). (eumed.net, Ed.)

Báez, B. (2010). *Matriz de Riesgo Operacional*. Asunción.

Bravo, S. (2001). *Técnicas de investigación social*. Madrid: Paraninfo.

Calderón, J. (2006). *Control de Gestión*. Sincelejo.

Colombo, D. (2010). *DanielColombo*. Obtenido de <http://danielcolombo.com/s-m-a-r-t-la-tecnica-infalible-para-definir-objetivos-por-daniel-colombo/>

Contreras Camarena, J. A. (25 de Enero de 2001). *Joseacontreras*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/David.pdf>

DeWalt, K. M., & DeWalt, B. R. (2002). *Participant observation: A guide for fieldworkers*. California: Altamira Press.

Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *Roberto Espinosa*. Obtenido de LA MATRIZ DE ANÁLISIS DAFO (FODA): <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Estupiñan Gaitán, R., & Estupiñan Gaitán, O. (2006). *Análisis financiero y de gestión*. ECOE.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2013). *Metodología de la investigación* (Quinta ed.). Mexico: Mc Graw Hi.

Janesick, V. J. (1998). *"Stretching" Exercises for Qualitative Researchers*. Mishawaka: Sage Publications, Inc.

Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Síntesis del Libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Universidad de Carabobo, Valencia.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing* (Decimo cuarta ed.).

México: Pearson Educación.

SENAE. (Abril de 2017). *Aduana del Ecuador SENAE*. Obtenido de

<https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

Torres Hernández, Z. (2014). *Administración Estratégica*. México: GRUPO

EDITORIAL PATRIA.

Vitanuova S.A. (2015). *Curriculum de Vitanuova S.A.* Machala.

## 11 Anexos

### 11.1 Estados Financieros 2015, 2016 y primer semestre del 2017

#### 11.1.1 Balance General condensado

	Balance General		
	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>			
<b>Activo corriente</b>	<b>\$299.738,07</b>	<b>\$166.102,46</b>	<b>\$297.942,79</b>
Caja-Bco	\$21.727,39	\$76.314,42	52.956,69
Cta y Doc por cobrar	\$141.115,9	\$37.887,11	\$157.297,4
Provision Cuentas Incobrables	\$ -	\$(2.533,80)	\$(2.533,80)
Anticipos a empleados	\$ -	\$1.213,49	\$1.213,49
Prestamos por cobrar	\$ -	\$790,21	\$3.741,75
Ant. proveedores	\$3.554,00	\$250,00	\$556,23
Créd. Trib IVA	\$11.809,45	\$4.505,24	\$13.641,01
Créd. Trib Renta	\$ 9.241,36	\$7.808,14	\$12.144,51
Inventarios	\$6.759,58	\$39.867,65	\$58.925,47
Otros	\$105.530,34	\$ -	\$ -
<b>Activo no corriente</b>	<b>\$259.878,67</b>	<b>\$230.988,34</b>	<b>\$232.311,51</b>
Terrenos	\$178.000,00	\$149.230	\$149.230,0
Vehículos	\$148.214,07	\$160.833,6	\$160.833,6
Mueb, Eq. Herreram.	\$5.717,27	\$10.217,90	\$11.541,07
Dep. Acumulada	\$72.052,67	\$89.293,16	\$(89.293)
<b>ACTIVOS INTANGIBLES</b>	<b>\$ 17,19</b>	<b>\$1.438,21</b>	<b>\$1.438,21</b>
Patentes	\$ 17,19	\$1.438,21	\$1.438,21
<b>T. Activos</b>	<b>\$559.633,93</b>	<b>\$398.529,01</b>	<b>\$531.692,51</b>
<b>PASIVO</b>			
<b>Pasivo corriente</b>	<b>\$235.444,09</b>	<b>\$47.445,83</b>	<b>\$102.040,65</b>
Proveedores por pagar	\$116.052,03	\$28.493,97	\$58.925,27

Tarjetas de credito	\$90.531,24	\$4.889,34	\$14.147,53
Prestamos a terceros	\$ -	\$8.810,60	\$8.810,60
Obligaciones Tributarias	\$ -	\$1.250,42	\$11.840,53
Obligaciones Varias	\$28.860,82	\$4.001,50	\$8.316,72
<b>Pasivo no corriente</b>	<b>\$172.163,24</b>	<b>\$86.873,02</b>	<b>\$77.106,18</b>
Obligaciones Financieras	\$172.163,2	\$84.226,17	\$74.459,33
Prestamos de socios	\$ -	\$2.646,85	\$2.646,85
<b>T. Pasivo</b>	<b>\$407.607,33</b>	<b>\$134.318,85</b>	<b>\$179.146,83</b>
<b>Patrimonio</b>			
Capital social	\$10.000,00	\$10.000,00	\$10.000,00
Reserva legal	\$1.681,00	\$1.681,00	\$1.681,00
Reserva patrimonial	\$ -	\$118.364,6	\$118.364,6
Resultados anteriores	\$71.360,58	\$114.278,7	\$133.464
Resultados del periodo	\$42.918,19	\$19.885,79	\$89.036,05
<b>T. Patrimonio</b>	<b>\$125.959,77</b>	<b>\$264.210,16</b>	<b>\$352.545,68</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$533.567,10</b>	<b>\$398.529,01</b>	<b>\$531.692,51</b>

### 11.1.2 Estado de resultados

	Estado de Resultados		
	2015	2016	2017
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 897.210,64</b>	\$ 495.375,92	<b>\$ 357.488,78</b>
Ingresos operacionales	\$ 896.319,51	\$ 495.287,90	\$ 357.488,78
Ingresos no operacionales	\$ 891,13	\$ 88,02	\$ -
<b>Costos y Gastos</b>	<b>\$ 828.348,12</b>	<b>\$ 475.490,13</b>	<b>\$ 268.452,73</b>
<b>Costos de Producción</b>	<b>\$ 500.296,83</b>	<b>\$ 297.529,26</b>	<b>\$ -</b>
<b>Gastos operacionales</b>	<b>\$ 317.395,75</b>	<b>\$ 125.761,57</b>	<b>\$ 256.301,55</b>
Sueldos y salarios	\$ 130.741,48	\$ 33.667,71	\$ 57.599,31
Gastos de logística	\$ 12.388,72	\$ 13.508,77	\$ 6.854,21
Honorarios personas naturales	\$ 32.342,25	\$ 2.439,48	\$ 1.835,10
Arriendo de inmuebles	\$ 14.106,99	\$ 9.573,77	\$ 1.200,00
Promocion y publicidad	\$ 277,93	\$ 504,30	\$ 329,45
Combustibles y lubricantes	\$ 304,11	\$ 2.266,15	\$ 7.778,02
Seguros y reaseguros	\$ 4.930,81	\$ 2.854,82	\$ 4.583,72
Suministros de oficina	\$ 1.973,59	\$ 3.732,08	\$ 1.454,82
Servicios Basicos	\$ 2.000,17	\$ 3.254,61	\$ 1.845,46
Notarios y registradores	\$ -	\$ 914,42	\$ 577,50
Impuestos y contribuciones	\$ 1.367,52	\$ 1.656,38	\$ -
Depreciacion de activos	\$ 47.020,12	\$ 17.482,54	\$ -
Multas	\$ -	\$ 3.066,00	\$ -
Servicios prestados	\$ 2.151,25	\$ 4.036,95	\$ 728,21
Telefonia Celular	\$ -	\$ 3.825,29	\$ 1.621,15
Iva (gasto)	\$ -	\$ 2.450,92	\$ -
Gastos varios	\$ 65.423,16	\$ 16.382,29	\$ 169.894,60
Mantenimiento de activos	\$ 2.367,65	\$ 4.145,09	\$ -
<b>Gastos no operacionales</b>	<b>\$ 10.655,54</b>	<b>\$ 52.199,30</b>	<b>\$ 12.151,18</b>
Gastos de construccion y remodelacion	\$ -	\$ 41.791,23	\$ 3.049,84
Gastos Financieros	\$ 9.977,95	\$ 10.299,03	\$ 4.206,34
Gastos no deducibles	\$ 677,59	\$ 109,04	\$ 4.895,00
<b>Ganancia Bruta</b>	<b>\$ 68.862,52</b>	<b>\$ 19.885,79</b>	<b>\$ 89.036,05</b>
Participacion trabajadores 15%	\$ 10.329,38	\$ 2.982,87	\$ 13.355,41
Impuesto a la renta 22%	\$ 12.877,29	\$ 3.718,64	\$ 16.649,74
Reserva legal 10%	\$ 4.565,59	\$ 1.318,43	\$ 5.903,09
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$ 41.090,27</b>	<b>\$ 11.865,85</b>	<b>\$ 53.127,81</b>

## 11.2 Formato Encuesta



**FCSH**  
FACULTAD DE CIENCIAS  
SOCIALES Y HUMANÍSTICAS

Somos estudiantes de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL), nos encontramos realizando nuestro proyecto de titulación, por lo cual le agradecemos su ayuda completando la siguiente encuesta, la misma que será de forma anónima y para fines académicos.

- 1) **¿Conoce alguna alternativa de energía a parte de la eléctrica?**  
Si  No
- 2) **¿Considera que la energía eléctrica es costosa en nuestro país?**  
Si  No
- 3) **¿Utiliza algún método de ahorro de energía en su hogar o lugar de trabajo? (Si su respuesta es NO pase a la pregunta 5)**  
Si  No
- 4) **¿Qué método de ahorro de energía utiliza en su hogar o lugar de trabajo?**  
\_\_Focos ahorradores                      \_\_Paneles solares  
\_\_Electrodomésticos Inverter            \_\_Otros (¿Cuál?) \_\_\_\_\_
- 5) **¿Conoce los beneficios que tiene la energía solar? Mencione uno**  
Si  \_\_\_\_\_ No
- 6) **¿Considera usted que la implementación de productos que funcionan con energía solar sería la solución para dar cobertura a los lugares donde la energía eléctrica no llega?**  
Si  No
- 7) **¿Le gustaría implementar esta alternativa en su hogar?**  
Si  No
- 8) **¿Conoce algún producto que funcione con energía solar?**  
\_\_Paneles solares                              \_\_Cargadores solares  
\_\_Lámparas (focos) solares                \_\_Otros (¿Cuál?) \_\_\_\_\_
- 9) **¿Sabía usted que existe un foco que funciona y se recarga con energía solar, el cual puede iluminar toda una habitación durante 8 horas, consiguiendo un ahorro de aproximadamente 24 kWh mensual, lo que equivale a \$3,50 mensual por cada foco?**  
Si  No

**10) ¿Invertiría usted en este producto que utiliza energía solar y que reduciría los costos de su tarifa mensual de electricidad? (Si su respuesta es NO, pase a la pregunta 14)**

Si  No

**11) ¿Cuánto estaría Ud. dispuesto a invertir por este producto?**

\$25 - \$34  \$35 - \$44  \$45 - \$54  Más de \$55

**12) ¿En cuál de estos medios le gustaría adquirir este producto?**

Tiendas online (Pagina WEB, Redes sociales)

Supermercado (Comisariato, Tía, otros)

Local Comercial

Ferretería

**13) Género**

Masculino

Femenino

**14) Edad**

25-35

46-55

36-45

56 o más

**15) Nivel de educación**

Sin Educación

Secundaria

Primaria

Tercer Nivel

Cuarto Nivel

**16) Sector de Residencia**

Sur

Centro

Norte

**17) Estado Civil**

Soltero/a

Casado/a

Divorciado/a

Viudo/a

Unión de hecho