

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad De Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“DIAGNÓSTICO Y DISEÑO DE UN SISTEMA INTEGRAL DE
CONTROL DE GESTIÓN CONSIDERANDO EL BALANCED
SCORECARD EN LA EMPRESA DISTRIBUIDORA XYZ”**

PROYECTO INTEGRADOR

Previa la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por

SUÁREZ ARREAGA KIMBERLING LISSETTE

VELASTEGUÍ SALINAS VICTORIA JAZMÍN

Guayaquil – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradecemos Primeramente a Dios por las bendiciones recibidas y por darnos fuerza para cumplir con nuestras metas, a nuestros padres y hermanos por el apoyo y amor incondicional y al Econ. Pablo Soriano por ser un guía en la realización de este proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres **Eduardo Aníbal Suárez** y **Rosa Elena Arreaga** y hermanos por ser el pilar fundamental de mi vida y por brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

KIMBERLING LISSETTE SUÁREZ ARREAGA

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional, a mi tía Elsa Salinas por su cariño y apoyo, al Ing. Marco Tulio por enseñarme que hay que seguir nuevos horizontes y a mi pequeña mascota Kirara.

VICTORIA JAZMÍN VELASTEGUÍ SALINAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

MSc. Felipe Álvarez Ordóñez
Presidente del Tribunal

MSc. Pablo Soriano Idrovo
Director de Tesis

MSc. Washington Macías
Vocal Principal

DECLARACIÓN EXPRESA

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

Suárez Arreaga Kimberling Lissette

Velasteguí Salinas Victoria Jazmín

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
ÍNDICE GENERAL	VI
RESUMEN	VIII
ABSTRACT	IX
ÍNDICE DE CUADROS	X
ÍNDICE DE FIGURAS	XI
ABREVIATURA	XII
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1.ANTECEDENTES	1
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.3.JUSTIFICACIÓN	2
1.4.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.5.OBJETIVOS	3
1.6.ANTECEDENTES DEL ESTUDIO	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1.DEFINICIONES CONCEPTUALES	5
2.2.GESTIÓN POR RESULTADOS	5
2.3.PEST	5
2.4.FODA	6
2.5.MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	8
2.6.5 FUERZAS DE PORTER	9
2.7.DIAGRAMA DE ISHIKAWA	11
2.8.PLAN ESTRATÉGICO.....	12
2.9.MISIÓN	12
2.10.VISIÓN.....	12
2.11.BALANCED SCORECARD.....	12
2.12.METODOLOGÍA.....	15
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	17
3.1.DESCRIPCIÓN GENERAL	17
3.2.MISIÓN	17
3.3.VISIÓN.....	18
3.4.OBJETIVOS	18
3.5.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	18
3.6.ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	19
3.7.PROCESOS	19
3.8.DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	20
3.9.ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	21
3.10.ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	34
3.11.ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	39
CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO	40
4.1.MISIÓN	40
4.2.VISIÓN.....	40

4.3. VALORES.....	40
4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	40
4.5. CUADRO DE STAKEHOLDER	41
4.6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA	43
4.7. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	43
CAPÍTULO V: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	44
5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	44
5.2. PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES.....	45
5.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN.....	45
5.4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	45
5.5. MAPA ESTRATÉGICO	46
5.6. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN.....	47
5.7. DETERMINACIÓN DE LAS METAS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN ..	48
5.8. PLAN DE ACCIÓN	49
5.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	49
5.10. ESTIMACIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA	52
5.11. CUANTIFICACIÓN DE RIESGO.....	53
5.12. MATRIZ DE RIESGO	54
5.13. PLAN DE CONTINGENCIA.....	54
CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
CONCLUSIONES.....	56
RECOMENDACIONES	56
REFERENCIAS	58
ANEXOS	61

RESUMEN

En la actualidad existen muchas empresas compitiendo en el mercado de la venta y distribución de frutas en el mercado de Guayaquil debido a ello es importante que una empresa tenga un valor agregado. Pensando en el mercado actual este proyecto busca realizar un diagnóstico de la empresa DISTRIBUIDORA XYZ por medio del uso de indicadores cuantitativos y cualitativos además de datos históricos analizados con herramientas estadísticas. En la empresa existen diversos problemas en las áreas de procesos, inventarios y en el uso de los recursos para solucionarlos se diseñara un Balanced Scorecard y se mejoraran las políticas de control interno permitiendo cumplir con los objetivos de forma eficiente, optimizando su rendimiento y dándole un plus a la empresa en la venta de frutas en el mercado guayaquileño. Adicional se reestructurara el diagrama de la empresa para que exista una mejor comunicación entre los departamentos, lo cual permitirá que la metodología del Balanced Scorecard se adapte mejor a su organización.

ABSTRACT

Today many companies exist that competing on the market of the sale and distribution of fruits on the market of Guayaquil for it is important that a company has an added value. Thinking on the current market, this project seeks to realize a diagnosis of the company DISTRIBUTION XYZ by means of the use of quantitative and qualitative indicators besides historical information analyzed with statistical tools. In the company diverse problems exist in the areas of processes, inventories and in the use of the resources to solve them a Balanced Scorecard will be designed and will be improved the policies of internal control allowing to expire with the aims of efficient form, optimizing his performance and giving him a bonus to the company in the sale of fruits on the market guayaquileño. Additional the flowchart of the company will be restructured in order that a better communication exists between the departments, this will allow that the methodology of the Balanced Scorecard will adapt better to his organization.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Plantilla PEST.....	6
Cuadro 2: Plantilla FODA.....	7
Cuadro 3: Análisis Vertical Del Balance General.....	26
Cuadro 4: Análisis Horizontal Del Balance General.....	27
Cuadro 5: Análisis Vertical Del Estado De Resultado Condensado.....	30
Cuadro 6: Análisis Horizontal Del Estado De Resultado Condensado.....	32
Cuadro 7: Ratios Financieros.....	32
Cuadro 8: Cuadro de Stakeholders.....	41
Cuadro 9: Estrategias Por Tipo De Perspectivas.....	44
Cuadro 10: Objetivos Estratégicos, Perspectiva Financiera.....	44
Cuadro 11: Objetivos Estratégicos, Perspectiva De Los Clientes.....	45
Cuadro 12: Objetivos Estratégicos, Perspectiva De Procesos Internos.....	45
Cuadro 13: Objetivos Estratégicos, Perspectiva De Aprendizaje E Innovación.....	45
Cuadro 14: Indicadores De Gestión.....	47
Cuadro 15: Metas Para Indicadores.....	48
Cuadro 16: Plan De Acción.....	49
Cuadro 17: Balanced Scorecard.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Cuadro De Boston Consulting Group (BCG).....	9
Figura 2: Cinco Fuerzas De Porter.....	11
Figura 3: Diagrama Ishikawa.....	11
Figura 4: Cuadro De Mando Integral.....	15
Figura 5: Organigrama De La Empresa Distribuidora XYZ.....	18
Figura 6: Cuadro De Proceso De Producción De La Empresa Distribuidora XYZ.....	19
Figura 7: Matriz Boston Consulting Group De La Empresa Distribuidora XYZ.....	23
Figura 8: Diagrama Ishikawa.....	25
Figura 9. Análisis Vertical Del Estado De Resultado Condensado.....	31
Figura 10: Análisis Horizontal Del Estado De Resultado Condensado.....	31
Figura 11: Sexo Del Empleado.....	35
Figura 12: Tiempo Que Ha Laborado El Empleado.....	35
Figura 13: Comunicación Del Empleado Con El Jefe A Cargo.....	36
Figura 14: Capacitación Que Reciben Los Empleados.....	36
Figura 15: Evaluación Del Desempeño Del Empleado.....	37
Figura 16: Comunicación Del Personal En La Empresa.....	37
Figura 17: Ambiente Del Trabajo.....	38
Figura 18: Satisfacción Laboral.....	38
Figura 19: Organigrama Mejorado De La Empresa Distribuidora XYZ.....	41
Figura 20: Mapa Estratégico.....	45

ABREVIATURA

GPR: Gestión por Resultados

BSC: Balanced Scorecard

FODA: Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1.ANTECEDENTES

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una importante herramienta financiera que genera gran interés a los accionistas y gerentes de las empresas ya que este permite diseñar estrategias objetivas en base a la información de la empresa.

Durante los últimos años esta herramienta ha contribuido a la solución de problemas que tienen muchas empresas.

El Balanced Scorecard se enfoca en la maximización del beneficio empresarial llevando a cabo el mejor uso posible de los recursos disponibles.

Distribuidora XYZ es una organización de venta de frutas, netamente ecuatoriana que tiene como objetivo abastecer el mercado guayaquileño con la distribución de frutas de excelente calidad, y que lleguen al consumidor en óptimas condiciones.

Para ello incursionaron en el mercado como proveedores de frutas de las más grandes cadenas de supermercados del país, tales como Mi Comisariato, Megamaxi, entre otros.

Para mejorar su rentabilidad no solo monetaria sino también en procesos y talento humano se ha decidido usar la herramienta del Balanced Scorecard junto a otras como planeación de estrategias, análisis cuantitativo de datos históricos e indicadores.

1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para el año 2012, la empresa ha presentado diversos inconvenientes que han afectado tanto el área administrativa como el área de producción.

Las principales causas han sido determinadas por el bajo desempeño de los trabajadores por consiguiente el incumplimiento de las funciones respectivas para cada área, generando el retraso de varias actividades, ocasionando leve insatisfacción a sus proveedores.

Otra dificultad que presenta la empresa es la estabilidad del área de trabajo, que de alguna manera provoca una incómoda conducta por parte del personal, se requiere trabajar en algunos aspectos organizacionales para crear un estilo de trabajo sinérgico y procurar un mejor ambiente de trabajo.

El mantenimiento de la maquinaria en los procesos o sistemas de producción a los que se rige la mercadería para su comercialización, no logran satisfacer las necesidades de los clientes, por tanto, no ofrece un servicio de calidad en el momento de la entrega de la mercadería.

La empresa no posee procesos para la obtención de productos limitados en tiempo de escasez, además no emplea de manera eficiente la coordinación y entrega de los productos por lo cual no alcanzaría obtener un alto nivel de rendimiento eficaz.

Actualmente la organización no cuenta con un sistema acorde a sus funciones administrativas que le permita diversificar sus cuentas, llevar estados financieros actualizados, un buen manejo y control de inventarios y su respectivo respaldo de datos históricos.

1.3.JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a lo planteado anteriormente, la empresa presenta problemas administrativos, institucionales, y financieros los cuales no les ha permitido alcanzar sus metas, mejorar el manejo de sus recursos y planificar las estrategias de una manera eficiente.

Han omitido procesos indispensables que otras empresas ya las han implementado para la comercialización de sus productos, además de no optar por una aplicación correcta para obtener resultados idóneos de los indicadores para el cumplimiento de sus objetivos.

La falta de organización en el área administrativa y procesos de producción han reflejado una insatisfacción en los usuarios, por esta razón no han ejecutado sus expectativas de crecimiento deseadas en la captación de nuevos clientes.

La empresa carece de personal capacitado, incapaz de comprometerse con los intereses de la organización, sin poder ofrecer incentivos que puedan mejorar su bajo desempeño laboral y un alto nivel de competitividad, de lo contrario existiría un ambiente de trabajo hostil.

1.4.DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El proyecto se enfocara en el análisis de los estados financieros de la empresa Distribuidora XYZ de los años 2012 y 2013 para así poder maximizar sus ventas, procesos y utilidad en el mercado urbano de Guayaquil.

1.5.OBJETIVOS

1.5.1. General

Elaborar un diagnóstico general a la empresa privada comercial desarrollando un plan estratégico alineado a la visión y misión de la compañía y dirigir el cumplimiento del mismo mediante el modelo de gestión por resultados utilizando la metodología del Balanced Scorecard para controlar los principales indicadores, realizar un sistema de gestión y medición y evaluar los procesos productivos mediante el desempeño del talento humano y conocimiento del cliente.

1.5.2. Específicos:

- Realizar un diagnóstico de la posición actual de Distribuidora XYZ para optimizar sus procesos.
- Mejorar las políticas de control interno y establecer nuevos indicadores para optimizar el rendimiento de la empresa.
- Identificar la deficiencia que presentan los procesos productivos para efectuar cambios en el área mencionada.
- Diseñar estrategias para el mejoramiento continuo de la empresa en base a un análisis estadístico de datos históricos.
- Elaborar un sistema de gestión por resultados en la empresa usando lo ejes del BSC.

1.6.ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En el año 1998, deseosos de encontrar un mercado en el que pudieran plasmar el sueño de entregar frutas de excelente calidad, que lleguen al consumidor en óptimas condiciones, Distribuidora XYZ una empresa familiar decidió incursionar en el mercado como proveedor de frutas de las más grandes cadenas de supermercados del país, tales como Mi Comisariato, Megamaxi, entre otros.

Es así como durante estos 8 años, ha ido innovando, mejorando la calidad, la presentación, y manteniéndose hasta el día de hoy bajo la marca Distribuidora XYZ.

Los productos que ofrece Distribuidora XYZ son:

- Naranja
- Granadilla especial
- Papaya Maradol
- Toronja

Están ubicados en Guayaquil, puerto principal del Ecuador.

Cuenta con instalaciones bajo las más estrictas normas de higiene y salubridad, se lleva a efecto la selección, lavado, encerado y enmallado de los diferentes productos.

Tiene personal idóneo, los mismos que se desempeñan un ambiente laboral.

Por la naturaleza del negocio y dado que cuentan con producción propia de las frutas, además de su pequeña planta, el área más representativa de la empresa es la producción.

La empresa se ve en la necesidad de reconsiderar sus estrategias, para poder maximizar sus utilidades y realizar un mejor estudio sobre como optimizar sus ventas e ingresos, para esto se desarrollará un cuadro de mando integral que pretende hacer un análisis integral de la situación actual y marcar objetivos para la actuación futura en el mediano y largo plazo.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.DEFINICIONES CONCEPTUALES

En el presente capítulo hablaremos sobre los diferentes esquemas teóricos que se usaran para desarrollar este proyecto con éxito.

2.2.GESTIÓN POR RESULTADOS

La gestión por resultados (GPR) es un enfoque del ciclo de vida de la administración de programas que integra una visión estratégica centrada en el alcance de objetivos, incorporando un mejor uso de estrategias, personas, recursos, procesos y medidas para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas.

El elemento esencial de la GPR se centra en el logro de resultados, la aplicación de la medición del desempeño continuo, el aprendizaje, el cambio y la presentación de informes de rendimiento.

2.3.PEST

La matriz PEST es una herramienta de gran utilidad debido al análisis externo que se puede realizar a la empresa, además permite comprender el crecimiento o declive del mercado y en consecuencia la posición, el potencial y dirección de un negocio.

Es de gran ayuda realizarlo antes de la matriz FODA, de tal forma que determinará de manera específica y ordenada puntos importantes de la empresa a tratar y por ende existirá mayor factibilidad en su elaboración.

Los factores que componen el PEST son:

- Políticos
- Económicos
- Sociales
- Tecnológicos

El desarrollo de esta matriz utiliza cuatro perspectivas, las cuales permiten entender, presentar, discutir y tomar decisiones.

Estas cuatro secciones se presentan mediante un cuadro de ventajas y desventajas que ayudará evaluar el mercado y competidores referentes al negocio de la empresa.

Cuadro 2.1. Plantilla Pest

SOCIAL	TECNOLÓGICO
Tendencias de Estilo de Vida	Financiamiento para la Investigación
Demografía	Tecnología Asociadas
Punto de Vista de los Medios	Madurez de la Tecnología
Patrones de Compra del Consumidor	Capacidad y Madurez de la Manufactura
Moda y Modelos a seguir	Información y Comunicación
Grandes Eventos e Influencias	Legislación Tecnológica
Acceso y Tendencias de Compra	Potencial de Innovación

POLÍTICO	ECONÓMICO
Legislación Actual en el Mercado Local	Situación Económica Local
Legislación Futura	Tendencias en la Economía Local
Legislación Internacional	Economía y Tendencias en otros Países
Procesos y Entidades Regulatorias	Asuntos Generales de Impuestos
Políticas Gubernamentales	Impuestos Específicos de los Productos
Periodo Gubernamental y Cambios	Estacionalidad y Asuntos Climáticos
Políticas de Comercio Exterior	Ciclos de Mercado
Financiamiento e Iniciativas	Factores Específicos de la Industria

Fuente: Chapman A. (2004). Análisis PEST. Recuperada de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=54>

2.4.FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

La sigla FODA, es un acrónimo de:

- Fortalezas: Factores críticos positivos con los que se cuenta.
- Oportunidades: Aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas.
- Debilidades: Factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir.

- Amenazas: Aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos.

Cuadro 2.2. Plantilla Foda

FORTALEZAS	DEBILIDADES
¿Ventajas de la Propuesta? ¿Capacidades? ¿Ventas Competitivas? ¿PUV's (Propuesta Única de Ventas) ¿Recursos, activos, gente? ¿Experiencia, Conocimiento, Datos? ¿Marketing - Alcance - Distribución? ¿Aspectos Innovadores? ¿Ubicación Geográfica? ¿Precio, Valor, Calidad? ¿Procesos, Sistemas, Comunicaciones?	¿Desventajas de la Propuesta? ¿Brechas en la Capacidad? ¿Falta de Fuerza Competitiva ¿Reputación, Presencia y Alcance? ¿Aspectos Financieros ¿Vulnerabilidades propias conocidas? ¿Escala de tiempo, Fechas tope y Presiones? ¿Flujo de caja, Drenaje de efectivo? ¿Continuidad de la cadena de suministros? ¿Procesos y Sistemas? ¿Motivación, Compromiso, Liderazgo?
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
¿Efectos Políticos? ¿Efectos Ambientales? ¿Intenciones de los Competidores? ¿Demanda del Mercado? ¿Nuevas Tecnologías, Servicios, Ideas? ¿Mantener las capacidades internas? ¿Obstáculos Enfrentados? ¿Debilidades Superables? ¿Pérdida de Personal clave? ¿Respaldo Financiero Sostenible?	¿Desarrollo del Mercado? ¿Vulnerabilidades de los Competidores? ¿Desarrollos Tecnológicos e Innovaciones? ¿Influencias Globales? ¿Nuevos Mercados, Verticales, Horizontales? ¿Mercados Objetivo Nicho? ¿Nuevas Propuestas Únicas de Venta? ¿Desarrollo de Negocios o de Productos? ¿Información e Investigación? ¿Sociedades, Agencias, Distribución? ¿Volúmenes, Producción, Economías? ¿Influencias estacionales, del clima?

Fuente: Chapman A. (2004). Análisis de FODA. Recuperada de

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=54>

2.5.MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

“Boston Consulting Group” es una importante empresa consultora de administración y desarrolló, popularizó un planteamiento como Matriz de Crecimiento – Participación para ayudar a definir como ayuda cada producto dentro de la empresa a su crecimiento en el mercado.

La matriz de crecimiento – participación se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

- **Interrogante**

En este cuadrante se encuentra negocios de empresas que operan en mercados de alto crecimiento, pero cuya participación relativa en el mercado es baja. Casi todos los negocios parten de una interrogante en la cual la empresa intenta penetrar en un mercado de gran crecimiento en el que ya existe un líder. Una interrogante requiere de mucha inversión, ya que la compañía tiene que continuar aumentando su planta, equipo y personal para mantenerse en el mercado y tratar de superar al líder.

- **Estrella**

Si el negocio que plantea interrogantes tiene éxito, se convierte en una estrella. Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. Claro está, que no es necesario que la estrella produzca un flujo positivo de efectivo para la empresa, ya que debe gastar sumas considerables para mantenerse al nivel del mercado y repeler los ataques de la competencia.

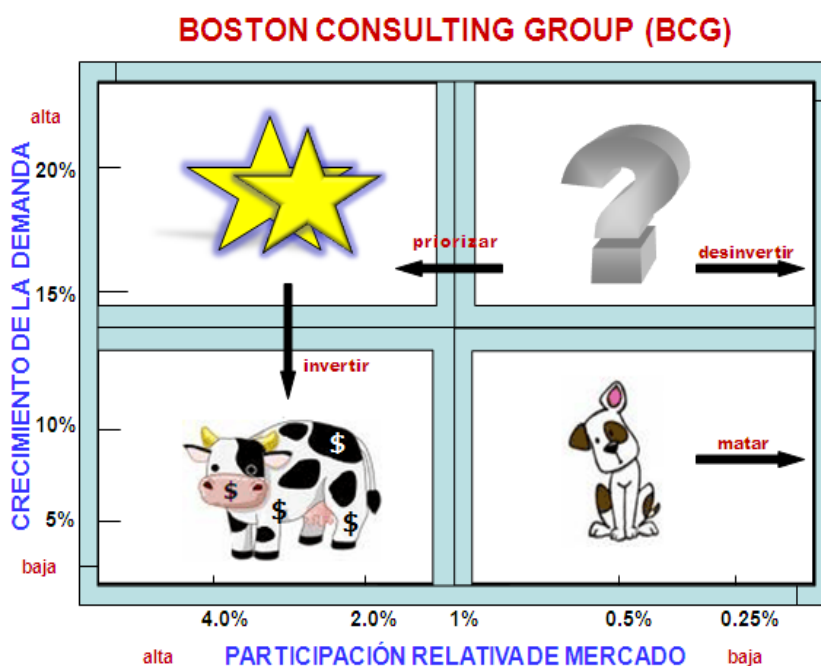
- **Vaca de efectivo**

Cuando el crecimiento anual del mercado cae a menos del 10%, la estrella se convierte en una vaca de efectivo si aún tiene la mayor participación en el mercado. Una vaca de efectivo genera gran cantidad de dinero para la compañía y ésta no tiene que financiar mucha de su capacidad de expansión porque el índice de crecimiento del mercado ha bajado y como el negocio es el líder, disfruta economías de escala y márgenes de utilidad más altos.

- **Perro**

Los perros describen las empresas que tienen participaciones raquíticas en mercados de bajo crecimiento. Por lo regular generan pocas utilidades o pérdidas, aunque pueden generar algún dinero.

Figura 2.1. Cuadro De Boston Consulting Group (Bcg)



Fuente: Ávalos L. (2013). Matriz BCG. Recuperada de <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-boston-consulting-group/>

2.6. 5 FUERZAS DE PORTER

Es una herramienta de gestión, que permite determinar el grado de competencia existente en la industria, además de poder detectar las oportunidades y amenazas para desarrollar estrategias que favorezcan el proceso y crecimiento de alcanzar los objetivos planteados y en la toma de decisiones que puedan afectar los cambios a realizarse en la empresa.

Las cinco fuerzas que se considera en las industrias son:

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

Kume (2014) expresa que la rivalidad entre competidores es referente a la fuerte competencia que existe en una industria debido al mismo producto que ofrecen al mercado local.

Una rivalidad entre competidores toma en juego muchas estrategias a superar, las cuales buscan aprovecharse de las debilidades o reacciones inmediatas de otras empresas;

Además, a medida que la competencia se vuelve intensa, las ganancias disminuyen y esto hace que se vuelva menos atractiva evitando el ingreso de más competidores.

Kume (2014) menciona que la amenaza de entrada de nuevos competidores hace referencia a la entrada potencial de empresas que producen o venden el mismo producto, Por tanto cuando una empresa ingresa con mucha facilidad a una industria, la competencia aumenta, por otro lado, ingresar a un mercado es algo complicado debido a la existencia de barreras de entrada que las mismas empresas de la industrias proponen dictarlas.

Kume (2014) manifiesta que la amenaza de ingreso de productos sustitutos es referentes al ingreso potencial de las empresas que producen o venden productos alternativos a los ya existentes.

La presencia de estos productos se debe a los cambios de precio, a la demanda no saciada, a la poca lealtad de los consumidores, entre otros factores.

El ingreso de los productos sustitutos no permite elaborar estrategias para impedir su ingreso sino más bien formula estrategias competitivas.

Kume (2014) opina que el poder de negociación de los proveedores hace una referencia al poder que cuentan los proveedores de la industria al aumentar sus precios, mientras menos proveedores existan, mayor será su poder de negociación, debido a al no haber tanta oferta de materia prima, éstos pueden aumentar su precio y ser menos concesivos.

Kume (2014) indica que el poder de negociación de los consumidores hace referencia al poder que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

En cualquier industria, lo común es que los compradores tengan mayor poder de negociación frente a los vendedores, sin embargo este poder suele presentarse en diferentes grados de acuerdo al mercado.

Es decir, mientras menos compradores existan, mayor será su capacidad de negociar debido a la falta de demanda de productos, los compradores pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones a las empresas vendedoras quienes están en gran parte obligados a satisfacer las necesidades de su mercado potencial.

Figura 2.2. Cinco Fuerzas De Porter

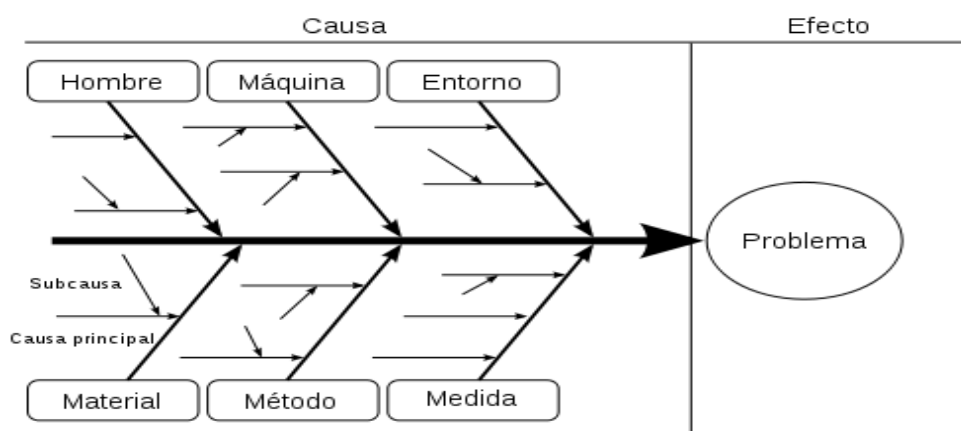


Fuente: H. R. (2012). Cinco Fuerzas De Porter. Recuperado de <http://administraciondeayb.blogspot.com/2012/05/5-fuerzas-de-porter.html>

2.7. DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Es una herramienta que permite facilitar el análisis de los problemas mediante la relación de causa – efecto, este diagrama fue creado por K, Ishikawa, el objetivo de este gráfico en forma de espina de pescado es obtener una fácil interpretación referente a la relación de causa – efecto que lo producen, en su mayoría la intención es llegar a la raíz del problema, mediante el cual permita establecer soluciones y estrategias para una mejora en los cambios a realizar.

Figura 2.3. Diagrama Ishikawa



Fuente: Borrego D. (2009). Diagrama Causa-Efecto. Recuperado de <http://www.herramientasparapymes.com/%C2%BFcomo-elaborar-un-diagrama-de-causa-efecto>.

2.8. PLAN ESTRATÉGICO

La planeación previene y anticipa situaciones que pueden llegar a afectar de forma positiva o negativa a la empresa, lo que busca es prever como enfrentar estas situaciones de modo que todo resulte bien para la empresa.

La planeación estratégica se encarga de cubrir todas las actividades de la empresa dando como resultado el cumplimiento de los objetivos que beneficiaran a la organización como un todo y no solo cumpliendo los de un área en específico.

2.9. MISIÓN

Define principalmente, cual es nuestra labor o actividad en el mercado, además se puede completar, haciendo referencia al público hacia el que va dirigido y con la singularidad, particularidad o factor diferencial, mediante la cual desarrolla su labor o actividad. Para definir la **misión** de nuestra empresa, nos ayudará responder algunas de las siguientes preguntas: ¿qué hacemos?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿a qué nos dedicamos?, ¿cuál es nuestra razón de ser?, ¿quiénes son nuestro público objetivo?, ¿cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿qué nos diferencia de nuestros competidores? (Roberto Espinoza Blog 2012).

2.10. VISIÓN

Define las metas que pretendemos conseguir en el futuro. Estas metas tienen que ser realistas y alcanzables, puesto que la propuesta de visión tiene un carácter inspirador y motivador. Para la definición de la **visión** de nuestra empresa, nos ayudará responder a las siguientes preguntas: ¿qué quiero lograr?, ¿dónde quiero estar en el futuro?, ¿para quién lo haré?, ¿ampliaré mi zona de actuación? (Roberto Espinoza Blog 2012).

2.11. BALANCED SCORECARD

El cuadro de mando integral, según, Kaplan y Norton (1997, pp. 14-34; 2000a; 2000b pp. 167-176) y Mallo et al (2000), es un conjunto de Indicadores (históricos) e inductores de actuación (previsionales), derivados de la misión y estrategia concreta de la organización a medio y largo plazo.

Uno de los elementos pilares del BSC es el mapa estratégico, el cual presenta los objetivos estratégicos e indicadores agrupados en perspectivas financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, con la finalidad de entender la coherencia entre los objetivos y visualizar de manera sencilla la estrategia de la empresa.

El objetivo es traducir la misión y estrategia a medio y largo plazo, en un sistema de indicadores e inductores de actuación para cada perspectiva, que combinados con los objetivos nos permita:

- Clarificar la estrategia y conseguir un consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Vincular los objetivos estratégicos con objetivos a medio y largo plazo y con los presupuestos anuales.
- Identificar los indicadores clave para cada objetivo y sus inductores de actuación.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones periódicas y sistemáticas de la estrategia.
- Obtener feed-back con el objetivo de aprender sobre nuestra estrategia y mejorarla.

El Cuadro de mando integral puede ayudar a obtener la información sobre los costes de calidad, no sólo desde la perspectiva financiera, sino desde las cuatro en las que hace hincapié.

Las perspectivas son un elemento muy importante para el BSC, nos permite personificar los objetivos estratégicos de tal manera que logren cubrir todas las dimensiones claves, para obtener un modelo equilibrado que garantice rentabilidad y éxito a futuro.

Tenemos la perspectiva financiera, cuyo objetivo es responder las expectativas de los accionistas, basándose en el estudio de los indicadores financieros, algunos de ellos son:

- Índice de liquidez.
- Índice de endeudamiento.
- Índice DuPont.
- Índice de rendimiento del capital invertido.

Perspectiva del cliente, determina los diferentes segmentos de mercados donde se va a competir, para cumplir con las expectativas de los clientes, medir la propuesta de valor que ofrecemos para satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de alinear los servicios y productos con sus preferencias. Los principales objetivos que maneja esta perspectiva son:

- Volúmenes de clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes).
- Satisfacción del cliente

- Fidelidad de los clientes

Perspectiva de procesos internos, identifica los objetivos e indicadores estratégicos que están ligados con las perspectivas financieras y del cliente, para entregar soluciones a las necesidades de los usuarios, además de alcanzar altos niveles de rendimientos financieros adecuando los procesos internos de la empresa a través de la cadena de valor.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, formación y crecimiento de la empresa en base a los objetivos e indicadores estratégicos establecidos en las perspectivas anteriores, que permitan lograr resultados mediante fuentes principales que proceden de la organización como:

- Las personas
- Los sistemas y
- Los procedimientos de la organización

El BSC, es un mecanismo para implantar una estrategia fundamentada en un sistema de calidad total y así, mediante la información que suministra a la empresa, se asegura de que tenga una buena marcha, e identifica y realiza las correcciones sobre ella, para conseguir los objetivos que aquella persigue; por lo que proporciona un sistema de gestión estratégica a largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral, una vez comunicada la estrategia del sistema de calidad a la organización, ayudará a que todos los empleados se comprometan a llevarla a cabo por medio de acciones concretas, suministrando información mediante indicadores y proponiendo medidas a tomar mediante los inductores de las cuatro grandes áreas de actuación.

En si el Cuadro de Mando Integral ayuda a la empresa a desenvolverse como un todo, es decir cada uno de sus departamentos proporciona la información necesaria para una correcta comunicación y traslado de la información, lo cual permitirá lograr los objetivos de cada departamento y de la empresa en largo plazo con un adecuado desenvolvimiento.

Figura 2.4. Cuadro De Mando Integral



Fuente: Moreno M. (2014). Cuadro de Mando Integral. Recuperado de <http://milenumconsultoria.com/articulos/los-retos-del-area-de-recursos-humanos/>

2.12. METODOLOGÍA

Para poder realizar un correcto análisis a la empresa, se elaboró una metodología fija, la cual nos permite detectar los problemas, causas y posibles soluciones a la empresa para ello se usaron varias herramientas de análisis.

2.12.1. DISEÑO METODOLÓGICO

En base a los objetivos planteados se optó por realizar en primer lugar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en sus diferentes áreas: financieras, administrativas y de procesos.

Para realizar estos análisis se usaron encuestas, entrevista y análisis de los estados financieros de los últimos 2 años de la empresa de esta forma se lograra establecer mejores políticas de control interno, mejorar las estrategias de la empresa, sus procesos e implementar de forma correcta el sistema de gestión por resultados en base a los 4 ejes del BSC.

2.12.2. INSTRUMENTOS Y RECURSOS.

Entrevistas de Profundidad

Información primaria recolectada para analizar la situación de la empresa y nuevos indicadores que permitan su mejora continua.

- ✓ La entrevista se la realizara a:
 - Gerente General y
 - Jefe de Procesos.

Encuestas a Empleados

Información primaria recolectada para analizar la situación de la empresa de acuerdo al recurso humano de la empresa permitiendo obtener indicadores no financieros.

La entrevista se la realizara al personal administrativo y operativo.

Observación de los Procesos

Información primaria recolectada para analizar los procesos de la empresa en el área operativa.

- ✓ La observación la realizaran las interesadas en la Tesis.

Análisis de Estados Financieros

Información secundaria Tradicional recolectada para analizar los EEFF de los últimos 2 años de la empresa.

Con estos datos realizara:

- Análisis horizontal y vertical
- Análisis de las utilidades y ventas
- Ratios Financieros

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

3.1.DESCRIPCIÓN GENERAL

Distribuidora XYZ es una organización netamente Ecuatoriana, con el fin de encontrar un mercado en el que pudieran plasmar su sueño de entregar frutas de excelente calidad, y que lleguen al consumidor en óptimas condiciones, decidieron incursionar en el mercado como proveedores de frutas de las más grandes cadenas de supermercados del país, tales como Mi Comisariato, Megamaxi, entre otros.

Es así como durante estos años, han ido innovando, mejorando la calidad, la presentación, y manteniéndose hasta el día de hoy bajo la marca Distribuidora XYZ.

Los productos que ofrece Distribuidora XYZ son:

- Naranja en malla y a granel
- Toronja en malla y a granel
- Limón en malla y a granel
- Pitahaya
- Guanaba
- Granadilla especial
- Papaya Especial
- Papaya Hawaiana
- Papa Colombiana
- Papa en malla, entre otras frutas.

Están ubicados en la ciudad de Guayaquil, puerto principal del Ecuador.

En sus instalaciones bajo las más estrictas normas de higiene y salubridad, se lleva a efecto la selección, lavado, encerado y enmallado de los diferentes productos.

Cuentan con personal idóneo los mismos que se desempeñan en un ambiente de camaradería.

3.2.MISIÓN

Satisfacer las exigencias de nuestros clientes con la comercialización de una gran variedad de frutas y vegetales nacionales e importados, sanos y nutritivos, mediante un compromiso de responsabilidad y estrictas normas de calidad. Brindando una excelente atención en todos nuestros servicios.

3.3.VISIÓN

Ser el proveedor de frutas y vegetales líder en el mercado con una clara vocación de servicio traduciéndola en crecimiento constante. Aportando con la distribución de productos de calidad, con una excelente atención al cliente.

3.4.OBJETIVOS

3.4.1. Objetivo General

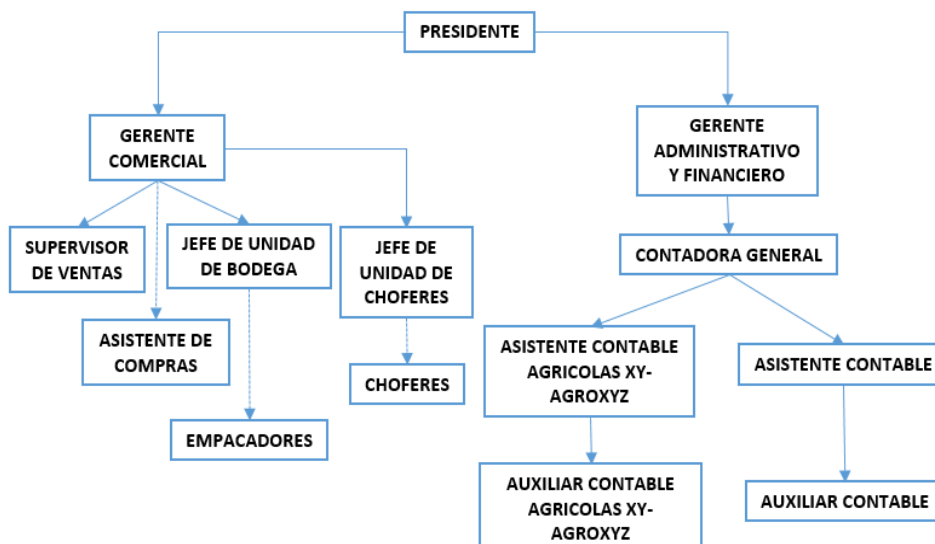
Realizar actividades de distribución de frutas y hortalizas para el mercado local en la Ciudad de Guayaquil.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Abastecer al mercado local de frutas de alta calidad, embaladas en mallas, fundas o al granel.
- Incentivar a la producción agrícola ecuatoriana, mediante la compra directa a los agricultores.
- Colaborar con fundaciones y organizaciones benéficas mediante la donación de productos que no pueden comercializarse pero se encuentren en buen estado.
- Realizar las actividades de distribución de frutas en concordancia con la normativa ambiental vigente, aplicando la mejor tecnología disponible.

3.5.ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 3.1. Organigrama Mejorada de la empresa Distribuidora XYZ



Fuente: Empresa Distribuidora XYZ

Elaborado: por la empresa

3.6. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

La Empresa Distribuidora XYZ ha elaborado estrategias para mejorar el rendimiento de la empresa como tal, y a su vez implementarlas a mediano plazo.

A continuación se menciona las estrategias desarrolladas por la misma empresa:

- Administrar de manera idónea los recursos financieros para solventar la empresa.
- Adquirir nuevas maquinarias para la mejora de los procesos productivos, de tal forma que facilite la producción de los mismos en un tiempo determinado.
- Incrementar las ventas mediante un aumento en la producción.
- Producir nuevos productos para que puedan ser asequibles a los clientes y de esta manera poder actuar frente a la competencia.
- Implementar un buen Plan de Manejo Ambiental, evitando la contaminación en los alrededores del sector donde se encuentra la bodega y mejorar el bienestar de los usuarios.

3.7. PROCESOS

Cada tipo de fruta y hortaliza dependiendo de sus características recibe un tratamiento diferenciado a fin de obtener la máxima calidad del producto final a distribuir.

Los procesos unitarios básicos se detallan en la figura 3.2:

Figura 3.2. Cuadro de proceso de producción de la empresa Distribuidora XYZ



Fuente: Empresa Distribuidora XYZ

Elaborado: por la empresa

3.8.DISTRIBUCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO

Área De Trabajo

Constituida por el área central del galpón donde se realizan las operaciones productivas, así como el almacenaje de los productos antes y después de su embalaje.

En esta área se encuentra ubicada la máquina que realiza: lavado, encerado y secado de las frutas.

También se encuentran las instalaciones con las balanzas de pesaje de los productos, máquinas de embalaje en mallas, selección manual y encerado manual.

Para el encerado manual se cuenta con dos mesas de trabajo de madera de 3,55 m de longitud x 1 m de ancho, cubierta con esponja. Allí generalmente se encera la papaya y la granadilla.

Bodegas

Se almacenan los productos antes de ser embalados, una vez recibidos en sus respectivos cartones o gavetas, se encuentran alrededor del área de trabajo.

Oficinas

Se cuenta con oficinas administrativas y oficina de gerencia, ubicadas a ambos lados del ingreso principal.

Área Del Personal

Corresponde a un área de 16 m², contigua al área de transformadores donde se ubican los casilleros del personal.

Cámara De Frio

Se encuentra continuo a las bodegas, es un cuarto refrigerado de 16 m², donde se mantiene una temperatura de seis a ocho grados centígrados, de piso de hormigón, paredes de hormigón recubiertas de polipropileno y cubierta de madera.

La capacidad de almacenaje es de 15 Tn aproximadamente.

Cuarto De Transformadores

Aquí se ubica el transformador eléctrico, para asegurar el correcto flujo eléctrico a las instalaciones.

Área De Desechos

En esta área se disponen cuatro colectores plásticos de 240 lt. para la disposición temporal de los desechos sólidos industriales, que por sus características no son residuos sólidos peligrosos.

Instalaciones Sanitarias

Se disponen instalaciones sanitarias sin distinción de género en el área administrativa, así como también en el área de bodegas con distinción de género.

Área De Lavado

Aquí se realiza el lavado de las gavetas que se utilizan para guardar o trasladar las frutas, para ello se emplea una hidrolavadora, la otra hidrolavadora es para la máquina de lavado y encerado.

En los procesos de lavado no se emplean detergentes ni agentes químicos, solamente agua.

3.9.ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

A continuación se va a realizar un análisis interno a la empresa mediante el uso de las siguientes herramientas:

- Análisis PEST
- Análisis de FODA
- Matriz Boston Consulting Group
- Análisis de 5 Fuerzas de Porter
- Análisis de ISHIKAWA
- Análisis Financiero
- Análisis de la Competencia

3.9.1. ANÁLISIS PEST

A continuación detallamos el análisis PEST de la empresa Distribuidora XYZ:

Factor Político: La empresa Distribuidora XYZ, se rige bajo las normas estrictas del gobierno actual, para ello la política como tal le afecta en su momento, debido a que la empresa se dedica a la exportación de productos. Es decir, está regida por las leyes de importaciones que implementa el gobierno para el desarrollo de las mismas.

Factor Económico: La empresa cuenta con una infraestructura para el procesamiento de los productos, cabe recalcar que puede tener una mejoría del lugar, debido a las grandes cantidades de productos que procesan, las cuales llevan a cabo la entrega respectiva a sus clientes.

Factor Social: La empresa Distribuidora XYZ, le hace falta camaradería en el grupo de trabajo que posee, el ambiente no es del todo apacible es por ello que debe mejorar en

cuanto a incentivos y motivación a los empleados para que elaboren respectivamente su trabajo.

Factor Tecnológico: La empresa cuenta con maquinarias para el proceso de los productos, para mejorar dichos procesos se debe implementar nuevos equipos, este factor a su vez ayudará a incrementar las ventas y mejorara la liquidez.

3.9.2. ANÁLISIS FODA

Fortalezas

- Buenas relaciones comerciales
- Políticas de pago estrictas para los proveedores
- No tienen problemas financieros
- Tienen buena relación con proveedores

Oportunidades

- Posibilidad de expandir su mercado
- Aumento del consumo de frutas debido al cuidado de la salud
- Mejorar sus procesos
- Aumento de la participación de las ventas en supermercados

Debilidades

- No tiene un buen ambiente de trabajo
- El jefe de procesos no tiene la capacidad necesaria
- No hay un buen manejo de inventario
- Baja comercialización en otras ciudades
- Desacuerdos en la toma de decisiones

Amenazas

- Incremento de la competencia en el mercado de las frutas
- Nuevos impuestos y gravámenes de las frutas importadas
- Escasez de ciertas frutas en temporadas

3.9.3. ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

LA AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: La empresa tiene muchos competidores entre ellos: Carpio, es un proveedor directo de corporación el Rosado, COMARVI es una empresa proveedora de frutas, JWM empresa proveedora de frutas en malla y a granel que distribuye a los mercados de la ciudad de Guayaquil.

LA AMENAZA DE SUSTITUTOS: comprende de los productos sustitutos a las frutas, es decir frutas en envases, así como productos nuevos para el consumo masivo como

las mermeladas de frutas, Cocktail de frutas entre otros. Aunque no es tan alto el porcentaje de que lo sustituyan existen y por ende el mercado llega a tener a futuro una tendencia nueva de adquisición de productos innovados.

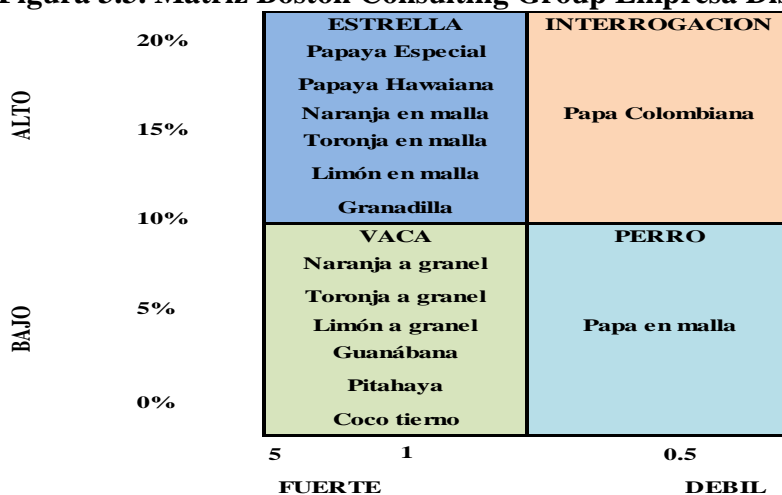
EL PODER DE LA NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES: Respectivamente se refiere al poder de negociación que posee la empresa DISTRIBUIDORA XYZ con los proveedores, por medio del cual se beneficia de la compra de los productos para comercializarlos al mercado. La industria de la compra y venta de frutas está abarcando los mercados es por ello que los proveedores amenazan con integrarse a vendedores comerciales directamente.

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES: para ellos es necesario conocer la calidad del producto que se está comprando a los proveedores, es por ello que la empresa DISTRIBUIDORA XYZ busca rentabilidad cuando lleva a cabo la compra de las frutas para su procesamiento respectivo.

LA INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD INTERNA EN LA INDUSTRIA: comprende de la estructura de los competidores que proveen frutas para la comercialización de los mismos, para ellos existe la reducción de costos, los cuales son beneficio para la DISTRIBUIDORA XYZ, comprando productos de calidad a un precio accesible, lo cual ellos tienen la oportunidad de negociar dicho precio a sus clientes, es decir, los mercados grandes como Corporación el Rosado y Corporación La Favorita.

3.9.4. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Figura 3.3. Matriz Boston Consulting Group Empresa Distribuidora XYZ



Participación Relativa de DISTRIBUIDORA XYZ en el Mercado

Fuente: Félix.

(2012). BCG. Recuperado de <http://www.educadictos.com/b/la-matriz-bcg/>

Elaborado por las Autoras.

Como el cuadro de Boston Consulting Group lo indica, en el cuadrante I (Estrella) se encuentran los siguientes productos: Papaya especial, Papaya Hawaiana, naranja, toronja y limón en malla, además de la granadilla lo cual corresponde al gran crecimiento en el mercado consiguiendo una alta participación en el mismo, Por tanto, estos productos son la causa de las mejoras en los flujos financieros para adaptarse a la competencia en general.

En el cuadrante II (Vaca), se encuentran los siguientes productos: Naranja, toronja y limón a granel, guanábana, pitahaya y coco tierno, de acuerdo a las ventas registradas mediante una bitácora, indican que son los productos rentables para la empresa, es decir aquellos que generan más efectivo para la distribución de los mismos.

En el cuadrante III (INTERROGANTE), se encuentra la Papa colombiana, debido a que es un producto de baja participación pero que cuenta con una gran expectativa de crecimiento, para ello la empresa debe invertir más en dicho producto de tal forma que los clientes lo consuman satisfactoriamente.

En el cuadrante IV (PERRO), se encuentra la Papa en malla, este producto tiene una baja participación en el mercado local, debido a la fuerte competencia, además de nuevos productos sustitutos. La empresa debería realizar una mejora en el producto a corto plazo o simplemente eliminarlo de su lista de producción, esto suele ocurrir a largo plazo en caso de que no exista algún cambio, para evitar una disminución en los flujos financieros y pérdida del negocio.

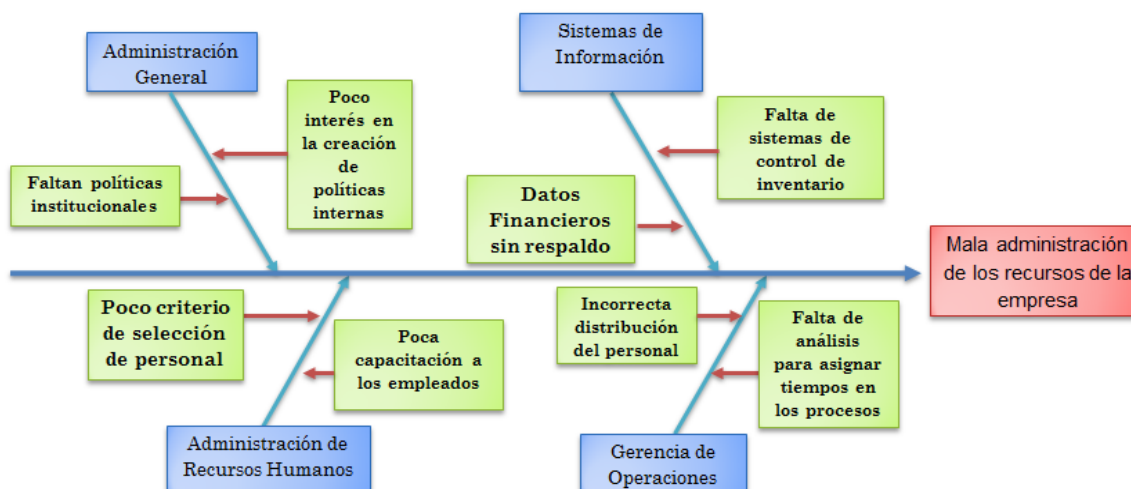
3.9.5. ANÁLISIS DE ISHIKAWA

Mediante la herramienta de la espina de pescado o Diagrama de Ishikawa hemos analizado el problema de la mala administración de los recursos de la empresa.

De la espina principal se desprenden algunas causas principales, las mismas que son:

- Administración General
- Sistemas de Información
- Administración de Recursos Humanos y
- Gerencia de Operaciones.

FIGURA 3.4. DIAGRAMA IHIKAWA



Fuente: Empresa Distribuidora XYZ

Elaborado por las Autoras.

De acuerdo a la figura 3.4 se detallan a continuación los diferentes problemas que enfrenta la empresa.

Administración General: La empresa tiene poco interés en la creación de nuevas políticas internas, debido al desacuerdo en la toma de decisiones entre los accionistas, así mismo en base a sus políticas institucionales les hace falta definir de una mejor manera su constitución y uso como una herramienta de calidad administrativa en los diferentes departamentos.

Sistemas de Información: La empresa no lleva un adecuado sistema que le permita guardar información financiera, como consecuencia no cuenta con un respaldo histórico de los mismos siendo difícil conocer la situación actual de la empresa.

Administración de Recursos Humanos: La organización no tiene un proceso de selección definido al momento de contratar personal, además de no ofrecer capacitación suficiente a los empleados para cumplir sus respectivas labores.

Gerencia de Operaciones: La empresa cuenta con exceso de personal en ciertas plazas, lo que conlleva a una mala distribución de personal y le hace falta analizar los tiempos que toma procesar las frutas, de tal modo que haga uso de sus recursos de manera eficiente para la entrega de los productos terminados.

3.9.6. ANÁLISIS FINANCIERO

Se ha tomado en cuenta para el análisis financiero de la empresa DISTRIBUIDORA XYZ los últimos dos años 2012 y 2013:

Cuadro 3.1. Análisis Vertical del Balance General

<u>ACTIVO</u>	AÑOS			
	2012	%	2013	%
Activo Corriente	258.965,93	84,38%	298.779,00	91,55%
Efectivo	50.177,55	16,35%	18.073,74	5,54%
Activos Financieros	128.922,90	42,01%	163.265,83	50,03%
Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados	114.591,77	37,34%	21.706,67	6,65%
Documentos y cuentas por cobrar no relacionados	0,00		142.494,78	
Otras cuentas por cobrar	15.512,00	5,05%	0,00	
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	-1.180,87		-935,62	
Inventario	48.079,78	15,67%	59.804,80	18,33%
Inventario de productos terminados	48.079,78		59.804,80	
Servicios y otros pagos anticipados	31.785,70	10,36%	57.634,63	17,66%
Seguros pagados por anticipado	31.785,70		57.634,63	
Activo No Corriente	47.925,62	15,62%	27.562,16	8,45%
Propiedades, Planta y Equipo	47.925,62	15,62%	13.258,70	8,45%
Muebles y Enseres	6.557,96	2,14%	440	0,13%
Maquinaria y Equipo	0,00		2.743,60	0,84%
Equipo de Computación	4.894,00	1,59%	936,5	0,29%
Vehículos, Equipos de Transporte y Camionero Móvil	31.674,86	10,32%	31.645,53	9,70%
Otras Propiedades, Plantas y Equipo	27.070,00	8,82%	0,00	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-22.271,20	-7,26%	-22.506,93	-6,90%
Activo Intangible	0,00		14.303,46	4,38%
Marcas, Patentes, Derechos de llave, Cuotas Patrimoniales	0,00		30.310,06	
(-) Amortización Acumulada de Activo Intangible	0,00		-16.006,60	
Total de Activos	306.891,55	100,00%	326.341,16	100,00%
<u>PASIVO</u>				
Pasivo Corriente	194.929,97	63,52%	284.614,61	87,21%
Cuentas y Documentos por pagar	150.073,82	48,90%	240.297,93	73,63%
Locales	150.073,82			
Obligaciones con instituciones financieras	36.364,14	11,85%	44.316,68	13,58%
Locales	36.364,14		0,00	
Otras Obligaciones Corrientes	6.831,12	2,23%	0,00	
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	6.831,12		0,00	
Porción Corriente de provisiones por beneficios a empleados	1.660,89	0,54%	0,00	
Jubilación Patronal	1.660,89		0,00	
Pasivo No Corriente	49.656,40	16,18%	0,00	
Obligaciones con instituciones financieras	43.520,10		0,00	
Locales	43.520,10	14,18%	0,00	
Otros Pasivos No Corrientes	6.136,30		0,00	

Total Pasivo	244.586,37	79,70%	284.614,61	87,21%
Patrimonio Neto	62.305,18	20,30%	41.726,55	12,79%
Capital	800,00	0,26%	800	0,25%
Capital suscrito asignado	800,00		800	
Resultados Acumulados	15.964,35	5,20%	0,00	
Resultados Acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	15.964,35		0,00	
Resultado del Ejercicio	45.540,83	14,84%	40.926,55	12,54%
Ganancia Neta del periodo	45.540,83		0,00	
Total Pasivo + Patrimonio	306.891,55	100,00%	326.341,16	100,00%

Fuente: Estado de Situación Inicial (2012 y 2013) Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

En el presente cuadro se muestra el respectivo análisis vertical del balance general de la empresa, en el cual se puede verificar que para el año 2012, el activo corriente representa un 84,38% y el total de pasivo un 79,70%, esto significa que la empresa a futuro podría presentar problemas de liquidez aunque no los tenga ahora; para el año 2013 vemos la misma situación reflejada, los porcentajes del activo son 91,55% y del pasivo 87,21%, la empresa debe tener más rigor en la toma de decisiones y el uso adecuado de los recursos con los cuales cuenta.

Las cuentas y documentos por pagar en el año 2012 muestra un 48,90% y en el 2013 un 73,63%, esto refleja un incremento en las deudas por parte de la empresa ya sea por la adquisición de activos fijos, servicios recibidos, gastos incurridos o contratación de inversiones en proceso lo cual debería ser tomado con mayor referencia y proceder a llevar un control responsable para el pago de las mismas, la empresa no debería aplazar mucho tiempo sus deudas ya que conlleva a problemas de endeudamiento a largo plazo.

También podemos recalcar que en el año 2012 el porcentaje que refleja el patrimonio es de 20,30% y en el 2013 un 12,54%, ha disminuido un 7,76% lo cual sigue siendo un porcentaje muy bajo por lo que es recomendable que la empresa opte por capitalizar sus utilidades con la finalidad de aumentar su patrimonio.

Cuadro 3.2. Análisis Horizontal del Balance General

<u>ACTIVO</u>	2012	2013	Absoluto	% Relativo
Activo Corriente	258.965,93	298.779,00	39.813,07	15%
Efectivo	50.177,55	18.073,74	-32.103,81	-64%
Activos Financieros	128.922,90	163.265,83	34.342,93	27%

Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados	114.591,77	21.706,67	-92.885,10	-81%
Documentos y cuentas por cobrar no relacionados		142.494,78	142.494,78	
Otras cuentas por cobrar	15.512,00	0,00		
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	-1.180,87	-935,62	245,25	-21%
Inventario	48.079,78	59.804,80	11.725,02	24%
Inventario de productos terminados y mercadería	48.079,78	59.804,80	11.725,02	24%
Servicios y otros pagos anticipados	31.785,70	57.634,63	25.848,93	81%
Seguros pagados por anticipado	31.785,70	57.634,63	25.848,93	81%
Activo No Corriente	47.925,62	27.562,16	-20.363,46	-42%
Propiedades, Planta y Equipo	47.925,62	13.258,70	-34.666,92	-72%
Muebles y Enseres	6.557,96	440,00	-6.117,96	-93%
Maquinaria y Equipo		2.743,60	2.743,60	
Equipo de Computación	4.894,00	936,50	-3.957,50	-81%
Vehículos, Equipos de Transporte y Equipo Camionero Móvil	31.674,86	31.645,53	-29,33	0%
Otras Propiedades, Plantas y Equipo	27.070,00	0,00	-27.070,00	
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-22.271,20	-22.506,93	-235,73	1%
Activo Intangible		14.303,46	14.303,46	
Marcas, Patentes, Derechos de llave, Cuotas Patrimoniales	0,00	30.310,06	30.310,06	
(-) Amortización Acumulada de Activo Intangible	0,00	-16.006,60	-16.006,60	
Total de Activos	306.891,55	326.341,16	19.449,61	6%
<u>PASIVO</u>				
Pasivo Corriente	194.929,97	284.614,61	89.684,64	46%
Cuentas y Documentos por pagar	150.073,82	240.297,93	90.224,11	60%
Locales	150.073,82			
Obligaciones con instituciones financieras	36.364,14	44.316,68	7.952,54	22%
Locales	36.364,14			
Otras Obligaciones Corrientes	6.831,12	0,00		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	6.831,12			
Porción Corriente de provisiones por beneficios a empleados	1.660,89	0,00		

Jubilación Patronal	1.660,89			
Pasivo No Corriente	49.656,40	0,00		
Obligaciones con instituciones financieras	43.520,10	0,00		
Locales	43.520,10			
Otros Pasivos No Corrientes	6.136,30	0,00		
Total Pasivo	244.586,37	284.614,61	40.028,24	16%
Patrimonio Neto	62.305,18	41.726,55	-20.578,63	-33%
Capital	800,00	800,00	0,00	0%
Capital suscrito asignado	800,00	800,00	0,00	0%
Resultados Acumulados	15.964,35			
Resultados Acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	15.964,35			
Resultado del Ejercicio	45.540,83	40.926,55	-4.614,28	-10%
Ganancia Neta del periodo	45.540,83			
Total Pasivo + Patrimonio	306.891,55	326.341,16	19.449,61	6%

Fuente: Estado de Situación Inicial (2012 y 2013) Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

El cuadro 3.2 muestra el análisis de tendencia o conocido como análisis horizontal del balance general de los años 2012 y 2013 de la empresa, para ello se ha tomado como base el año 2012 el cual nos indica con los cálculos proporcionados la situación de la empresa en la parte financiera, se reflejan valores porcentuales que indican un aumento o disminución de las cuentas, lo cual detallaremos a continuación en un breve análisis.

La empresa incrementó su activo corriente en un 15% de un año para otro, pero no ha sido suficiente debido a que sus pasivos presenta un incremento de 16%, es decir que adquirió más deudas por lo tanto existe la posibilidad que presente problemas de endeudamiento. Respecto a los activos corrientes su crecimiento no se debe al efectivo que posee sino más bien por los seguros pagados por anticipado que realiza la empresa con un 81% en cambio en los activos intangible ha disminuido en un 93%, es decir que en el año 2013 la empresa no ha realizado compras de activos fijos para el uso de la misma.

En cuanto al inventario existe un aumento de 24%, es un bajo porcentaje lo cual debe mejorar periódicamente. En las cuentas del pasivo se refleja un incremento en las deudas como se lo mencionó anteriormente, se ve reflejado una disminución del 10% en las utilidades del ejercicio, es decir que la empresa no ha generado utilidad como tal sino que generó más deuda que ingresos, aunque no refleja pérdida, han disminuido valores en cuentas importantes lo que respecta a su funcionamiento.

Cuadro 3.3. Análisis Vertical del Estado de resultado Condensado

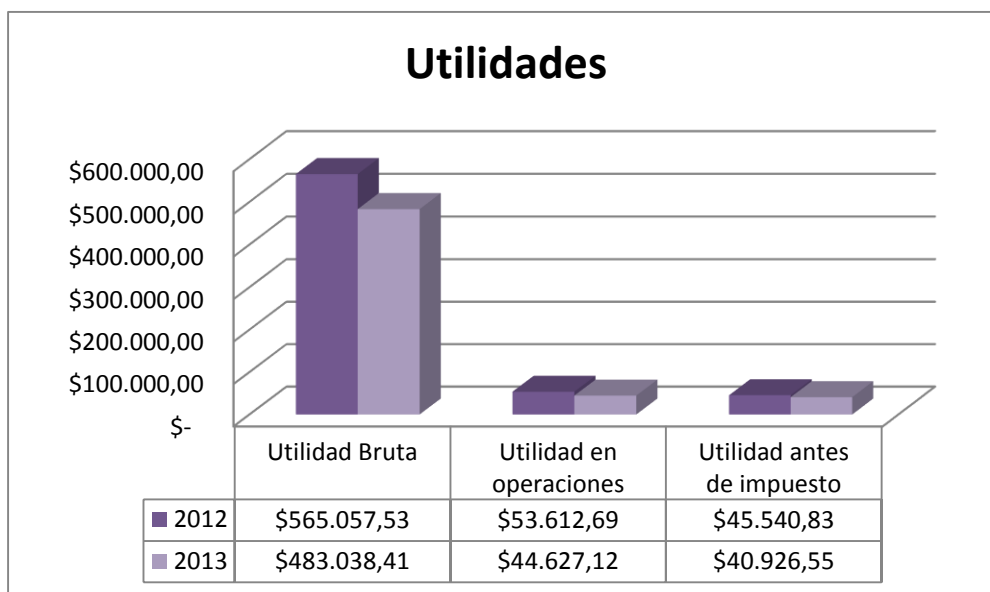
Conceptos	2012	%	2013	%
Ventas Netas	\$ 2.225.500,40	100%	\$ 2.426.505,88	100%
Costo de Venta	\$ 1.660.442,87	75%	\$ 1.943.467,47	80%
Utilidad Bruta	\$ 565.057,53	25%	\$ 483.038,41	20%
Gasto Generales Administración	\$ 511.444,84	23%	\$ 438.411,29	18%
Utilidad en operaciones	\$ 53.612,69	2%	\$ 44.627,12	2%
Gastos Financieros	\$ 8.071,86	0,36%	\$ 3.700,57	0,15%
Utilidad antes de impuesto	\$ 45.540,83	2%	\$ 40.926,55	2%

Fuente: Estado de Resultado Integral (2012 y 2013) Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

El cuadro 3.3 refleja los valores netos de las ventas y utilidades de los años 2012 y 2013, para su debida comparación se ha tomado como referencia las ventas al 100% por lo cual se puede visualizar que las ventas aumentaron de un año para otro en pequeña proporción, además de incurrir en más costos para la producción, en el año 2012 con un 75% y en el 2013 con un 80% lo que significa que todo lo que vende lo usa para producir relativamente, así mismo presenta una reducción en los gastos generales administrativos, para el año 2012 un 23% y 2013 un 18%. En cuanto a la utilidad de la empresa se mantiene no presenta aumento o disminución aunque cabe volver a recalcar que hubo un aumento en los costos de venta, eso afecta la producción y por ende la falta de incremento de utilidad tal como se muestra en la figura 3.5.

Figura 3.5. Análisis Vertical del Estado de resultado Condensado (Utilidades)

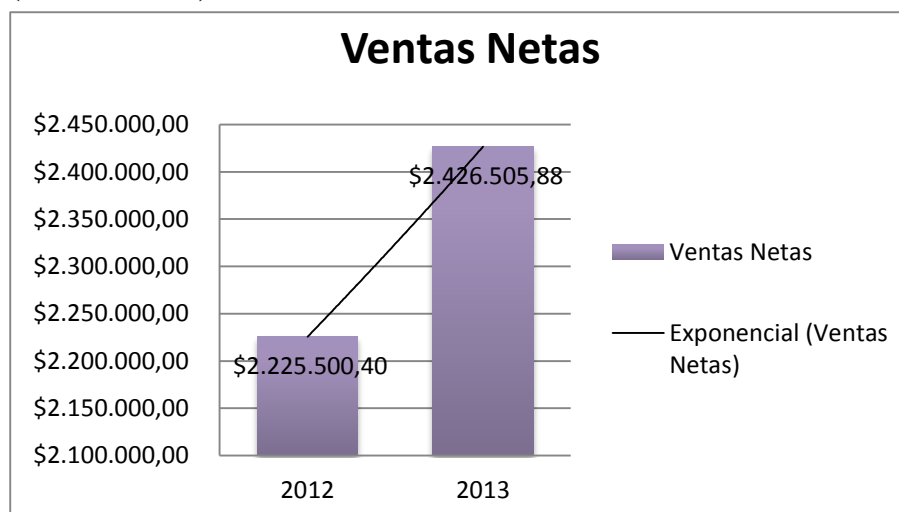


Fuente: Estado de Resultado Integral (2012 y 2013) Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

En el grafico 3.6 se puede observar el incremento del 9% en las ventas del año 2012 a 2013.

Figura 3.6. Análisis Horizontal del Estado de resultado Condensado (Ventas Netas)



Fuente: Estado de Resultado Integral (2012 y 2013) Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

En el presente cuadro se refleja la utilidad bruta, en operaciones y antes de impuesto en donde se ve claramente una disminución del 10% lo que respecta del año 2012 al año 2013.

Cuadro 3.4. Análisis Horizontal del Estado de resultado Condensado

DESCRIPCIÓN	2012	2013	% Relativo
Ingresos	2.225.500,40	2.426.505,88	9%
Costo de Venta	1.660.442,87	1.943.467,47	17%
Gastos	519.516,70	442.111,86	-15%
Utilidad o Pérdida	45.540,83	40.926,55	-10%

Fuente: Estado de Resultado Integral (2012 y 2013)

Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

EL cuadro 3.5 refleja la comparación del Estado de resultado de la empresa, tomando como base el año 2012, según los cálculos ha tenido un incremento del 9% en los ingresos, un aumento del 17% en los costos de venta, lo cual sobrepasa a los ingresos anuales obtenidos durante el periodo fiscal, una reducción de gastos un 15% y una disminución de la utilidad del 10%. La empresa debe disminuir los costos de venta, y obtener mayores ingresos para poder incrementar las utilidades aunque sea en pequeña proporción.

Cuadro 3.5. Ratios Financieros

Indicadores	Concepto	Fórmulas	2012	2013
Indicadores de Liquidez	Liquidez Corriente	Activo C.	1,33	1,05
		Pasivo C.		
	Prueba Ácida	Activ. C- Inventario	1,08	0,84
		Pasivo C.		

Indicadores de Solvencia	Endeudamiento del Activo	Pasivo Total	0,80	0,87
		Activo Total		
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total	3,93	6,82
		Patrimonio		
	Endeudamiento Activo Fijo	Patrimonio	1,30	3,15
		Activo Fijo Neto Tangible		
	Apalancamiento	Activo Total	4,93	7,82
		Patrimonio		

Indicadores de Gestión	Rotación de Activo Fijo	Ventas	46,44	183,01
		Activo Fijo Tangible		
	Rotación de Ventas	Ventas	7,25	7,44
		Activo Total		
	Periodo medio de cobranza	Cuentasy Doc. por Cobrar*360	20,85	24,22
		Ventas		
	Periodo medio de pago	Cuentas y Doc por Pagar*360	1124	1446
		Inventario		
	Impacto de la carga financiera	Gastos Financieros	0,004	0,002
		Ventas		

Indicadores de Rentabilidad	Rentabilidad neta del activo	Utilidad Neta*Ventas	0,15	0,13
		Ventas* Activo Total		
	Margen Bruto	Ventas - Costo de Ventas	0,25	0,20
		Ventas		
	Margen Operacional	Utilidad Operacional	0,024	0,018
		Ventas		
Rentabilidad Operacional del Patrimonio	Utilidad Operacional	0,86	1,07	
	Patrimonio			

Fuente: Estados Financieros (2012 y 2013) Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

En el presente cuadro se muestran los ratios con los respectivos cálculos, en primera instancia los ratios de liquidez entre los más importantes liquidez corriente, el cual refleja un valor de 1,33 en el año 2012, está por debajo del rango aceptable de 1,5 a 2 y para el 2013 un valor de 1,05, esto significa que la empresa no tiene mucha capacidad de pagar las deudas que adquiere por lo que se recomienda tener más efectivo en los activos corrientes y menos deudas, también se analizó la prueba ácida para el año 2012 presenta un valor de 1,08 y para

el 2013 un valor de 0,84, esto quiere decir que la empresa no posee capacidad suficiente para pagar deudas a corto plazo.

En la sección de los indicadores de solvencia se recata el endeudamiento del activo, patrimonial, activo fijo y apalancamiento. Estos indicadores muestran los recursos adquiridos por terceros para el negocio, de acuerdo a los resultados la empresa opera con capital ajeno, lo cual muestra un alto grado de dependencia financiera con acreedores externos, sus activos totales han sido financiados con un 84% como promedio del periodo analizado.

En la sección de los indicadores de gestión se muestra la rotación de activo fijo, rotación de ventas, periodo medio de cobranza, periodo medio de pago e impacto de la carga financiera. La empresa demora en cobrar a sus clientes y relativamente demora en cancelar las deudas que adquiere. Sin embargo se observa que la empresa ha tenido una pequeña evolución en la rotación de ventas del año 2012 a 2013 con una variación de 0,19, lo cual indica un valor de 7,25 a 7,44, respecto a la rotación de activos fijos a mayor rotación más beneficiosa es la empresa por tener la capacidad de utilizar el capital en activos fijos generando mayor valor en el mercado.

En la última sección de los indicadores de rentabilidad se considera la rentabilidad neta del activo, el margen bruto, el margen operacional y la rentabilidad operacional del patrimonio. Este grupo abarca la comparación de las ganancias de un periodo con determinadas cuentas del estado de resultado y el balance general por lo que la directiva proporciona la eficiencia de gestión de la empresa considerando mayores resultados mejora la prosperidad de la empresa.

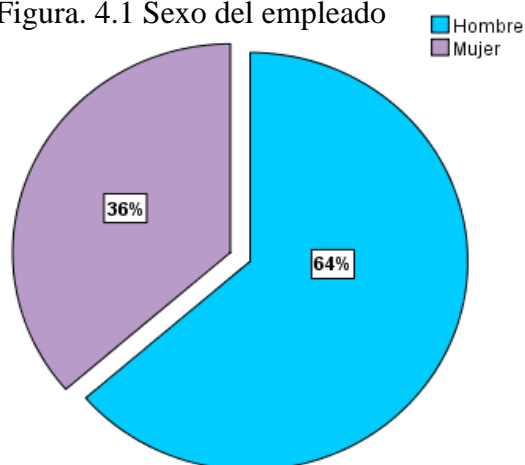
De acuerdo a los cálculos se muestra una reducción de influencia negativa en la rentabilidad y los márgenes bruto y operacional, esto se debe al exceso de gastos incurridos durante el periodo. La empresa se encuentra en una situación aparentemente consolidada, capaz de obtener utilidades y generar suficientes operaciones de efectivo que le permitan cumplir sus obligaciones, además de presentar bajos niveles de rentabilidad.

3.10. ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A continuación se presenta los resultados de la encuesta sobre la satisfacción de los empleados:

Pregunta 1: ¿Cuál es su sexo?

Figura. 4.1 Sexo del empleado

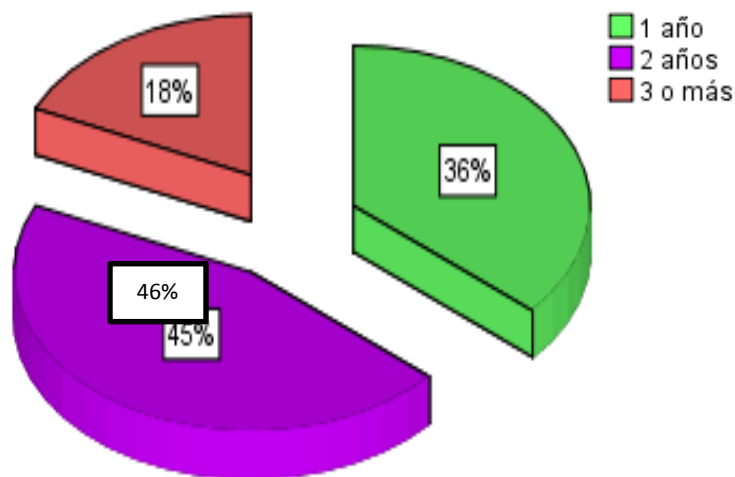


Elaborado: por las Autoras

Las personas que realizaron las encuestas fueron empleados de la organización, contando con 33 empleados en el proceso de producción y administrativo llegando a un conteo de 12 mujeres con un 36% y 21 hombres con un 64%.

Pregunta 2: ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Figura. 4.2 Tiempo que ha laborado el empleado

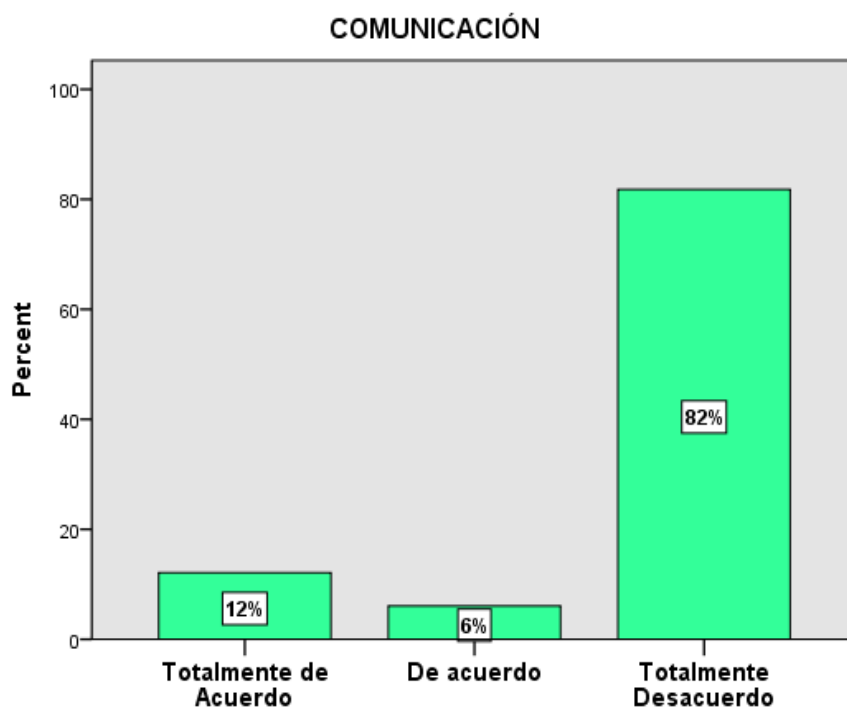


Elaborado: por las Autoras

El 46% de los empleados ha laborado 2 años en la empresa seguido de las personas que apenas tienen un año con un 36% y con un 18% personas que tienen 3 o más años.

Pregunta 3: ¿La comunicación con su encargado es positiva?

Figura. 4.3 Comunicación del empleado con el jefe a cargo

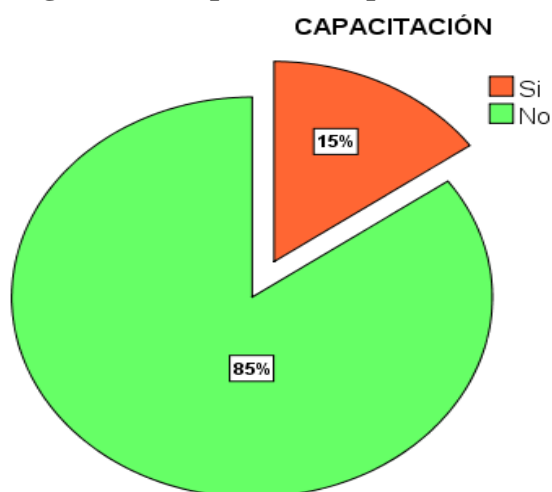


Elaborado: por las Autoras

El 82% de los empleados está totalmente desacuerdo de que existe comunicación con el jefe, el 12 % está totalmente de acuerdo y un 6% está de acuerdo, es decir que la mayoría de los empleados no se comunican como se debe con sus jefes a cargo.

Pregunta 4: ¿Todos los trabajadores reciben capacitación sin importar que cargo ocupen?

Figura. 4.4 Capacitación que reciben los empleados

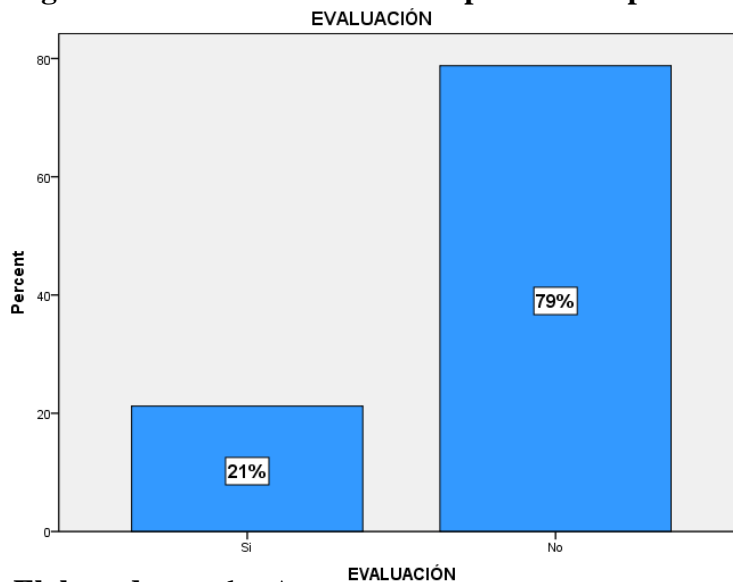


Elaborado: por las Autoras

El 85% de los empleados encuestados consideran que no han recibido capacitación suficiente para el cargo que se les asignó, razón por la cual el proceso de producción es el más afectado por el tiempo de producción y entrega del producto al cliente.

Pregunta 5: ¿Ha sido evaluado su desempeño laboral en alguna ocasión?

Figura. 4.5 Evaluación del desempeño del empleado



Elaborado: por las Autoras

En la figura 4.5 se puede apreciar que el 79% de los empleados considera que no ha sido evaluado su desempeño laboral, los problemas que se generan por la falta de motivación a los empleados para realizar su trabajo correctamente y de forma eficiente, el 21% considera que si han sido evaluados, debido a ser un porcentaje bajo se podría considerar que es por parte del personal administrativo.

Pregunta 6: ¿La comunicación entre el personal de la empresa es positiva?

Figura. 4.6 Comunicación del personal en la empresa

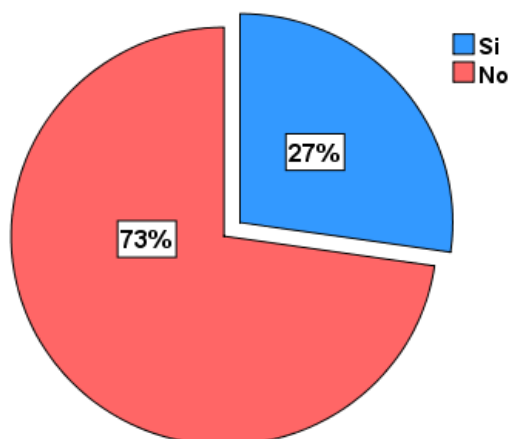


Elaborado: por las Autoras

En la figura 4.6 se puede ver como el 85% de los empleados notifican que el ambiente de trabajo no es bueno, presenta falta de camaradería por parte de los mismos, se debe a que no interactúan verbalmente dentro de la empresa. El 15% considera que si hay comunicación.

Pregunta 7: ¿El ambiente de trabajo lo motiva a trabajar?

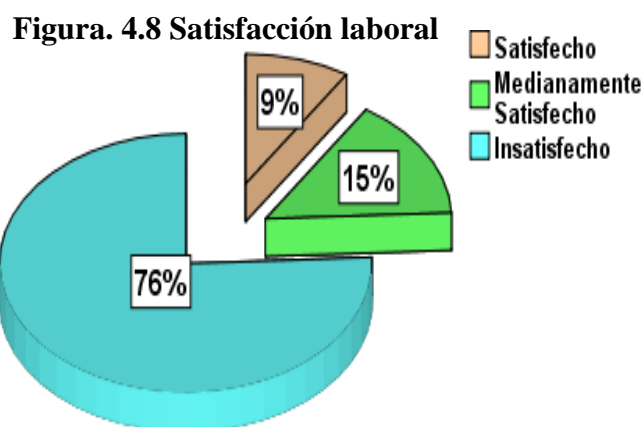
Figura. 4.7 Ambiente del trabajo



Elaborado: por las Autoras

En la figura 4.7 se puede apreciar que el 73% de los empleados consideran que no hay un ambiente de trabajo que le motive realizar sus labores, el otro 27% considera que si hay ambiente laboral que lo motiva trabajar en el área asignada.

Pregunta 8: ¿En general que tan satisfecho se siente de trabajar en esta empresa?



Elaborado: por las Autoras

En la figura 4.8 se puede ver que el 76% de los empleados se sienten insatisfecho de trabajar en la empresa, seguido del 15% que se siente medianamente satisfecho y un 9% que dice sentirse satisfecho, el porcentaje de sentirse satisfecho en el trabajo es muy baja por lo que la empresa debería tomar medidas en la asignación de tareas laborales, motivar su

desempeño y buena interacción verbal para que los empleados se sientan seguros de sí mismos y sean capaces de ser productivo el 100%.

3.11. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En la ciudad de Guayaquil, existen varias empresas dedicadas a la distribución de frutas. Además de aquellas empresas que venden no solamente a los supermercados como Mi Comisariato o Megamaxi, sino también han optado por distribuir pequeñas cantidades de frutas a restaurantes.

Los fuertes competidores que enfrenta Distribuidora XYZ son:

- Tropicfrutas S.A.
- Tropicalimentos S.A

Las cuales aplican estrategias para mejorar su nivel de rendimiento, por tanto, Distribuidora XYZ debería implementar estrategias para competir frente a los mejores.

CAPÍTULO IV: PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

4.1. MISIÓN

Somos una empresa comercializadora de frutas y vegetales nacionales e importados con el compromiso responsable de satisfacer las exigencias de nuestros clientes, al mejor precio posible con estrictas normas de calidad y excelente atención en todos nuestros servicios.

4.2. VISIÓN

Ser la empresa líder en la comercialización de frutas y vegetales en el mercado guayaquileño, aportando con la distribución de productos de calidad e innovando en el servicio para la satisfacción de nuestros clientes.

4.3. VALORES

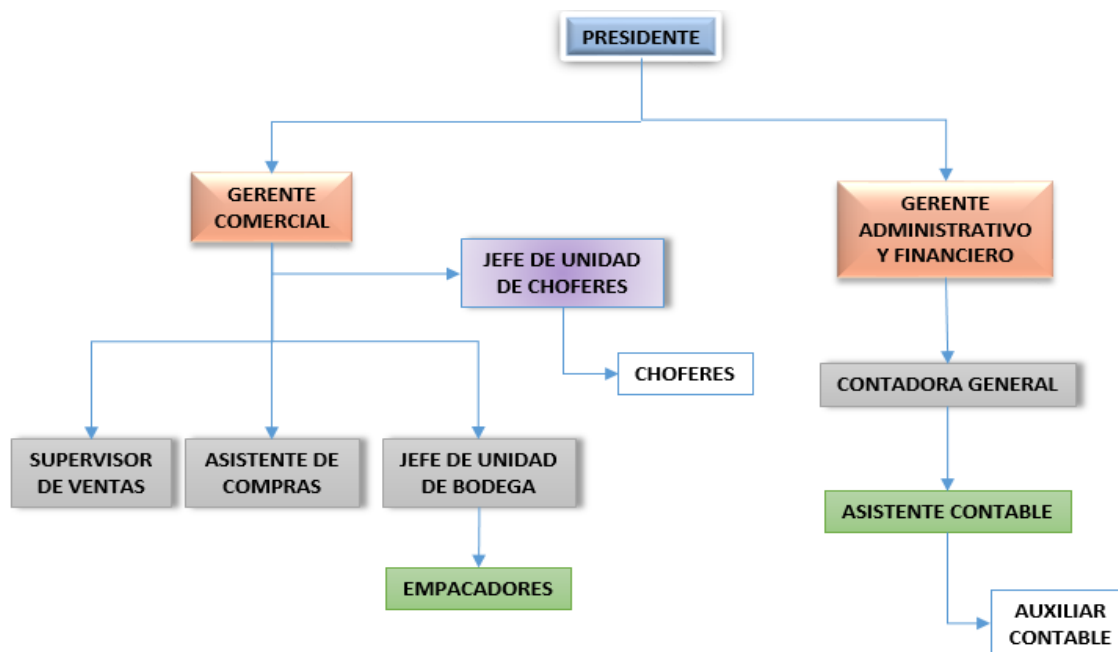
Debido a que en la empresa no existen valores institucionales se ha decidido implementar los siguientes para lograr un mayor compromiso de los empleados y fidelidad del cliente.

- Responsabilidad: Se cuidan los interés propios y de los clientes.
- Comunicación y trabajo en equipo: Se toman en consideración la opinión de todo el personal para mejorar continuamente.
- Servicio y compromiso al cliente: Prioridad a las necesidades de nuestros clientes.
- Lealtad: Con la empresa y su trabajo.
- Responsabilidad Social: Se debe pensar en el bienestar de la sociedad y como apoyar a su mejoramiento.
- Pluriculturalidad: Valoración de las diferencias de identidad y cultura.

4.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El organigrama de la empresa tuvo que ser reestructurado de forma que permita a la empresa y empleados mejorar la comunicación y coordinación de las actividades, además de ayudar a la comunicación de las actividades entre departamentos lo cual es base fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Figura 4.1. Organigrama De La Empresa Distribuidora XYZ



Fuente: Empresa Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

4.5. CUADRO DE STAKEHOLDER

En el cuadro 4.1 podemos observar cual es el impacto de cada uno de los involucrados en el ambiente macroeconómico y microeconómico de la empresa.

Cuadro 4.1. Cuadro De Stakeholder

Stakeholders	Interés de los Stakeholders	Impacto: Positivo o Negativo	Estrategias
<i>Con la Sociedad</i>	Cada día la sociedad exige mayor calidad en los productos que compran ya que desean que estos potencien su salud y seguridad.	Positivo	Continuar con la implementación de las normas ISO de calidad
<i>El Estado ecuatoriano</i>	La contribución al cumplimiento de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir y al incentivo	Negativo	Establecer convenios de compra-venta con los productores

	de que más productores ecuatorianos vendan sin intermediarios.		
<i>Gerente</i>	Crear valor a la empresa y dar una buena imagen ante los clientes, accionistas y la sociedad.	Positivo	Implementar el BSC
<i>Accionistas</i>	Aumentar sus ganancias	Negativo	Establecer políticas de pago a los accionistas.
<i>Dueño de la Empresa</i>	Aumentar sus ganancias	Negativo	Establecer políticas de pago a los accionistas.
<i>Personal de la Empresa</i>	Creer profesionalmente dentro de la empresa y mejorar sus ingresos.	Positivo	Mejorar el ambiente laboral y la satisfacción de los empleados para un mejor rendimiento
<i>Clientes</i>	Obtener excelentes productos de calidad a precios accesibles.	Positivo	Mejorar las relaciones con el cliente y mostrar una empresa emprendedora y de calidad
<i>Competidores</i>	Aumentar su participación de mercado.	Negativo	Establecer buenas relaciones con proveedores y clientes.
<i>Productores de Frutas</i>	Obtener ganancias con las ventas de sus productos.	Positivo	Establecer convenios de compra-venta con los productores
<i>Competidores indirectos (Productos sustitutos como la pulpa de fruta)</i>	Aumentar su participación de mercado.	Negativo	Incursionar a futuro en el mercado de ventas de pulpa de frutas.

Elaborado: Por las Autoras

4.6.FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA

Las estrategias de la empresa se realizaron en base a la misión, visión, valores y objetivos de la empresa para lograr el mejoramiento de la empresa en rentabilidad, satisfacción de empleados y de clientes.

- Establecer nuevos indicadores para mejorar el rendimiento de la empresa.
- Optimizar los procesos de producción
- Mejorar operaciones y procesos de negocio
- Implementar el sistema de gestión por resultados en la empresa usando lo ejes del BSC.

4.7. OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

De acuerdo a cada estrategia planteada se crearon objetivos para cada perspectiva del BSC que permitan cumplir las expectativas de la empresa y del cliente.

- Mejorar el proceso de selección del personal
- Mejorar el ambiente laboral
- Brindar mayor satisfacción a los clientes
- Establecer equipos de mejoramiento a los sistemas de producción
- Entregar productos de calidad
- Mantener la maquinaria en óptimas condiciones para la producción
- Controlar y medir la capacidad que tiene la empresa para incrementar su utilidad neta
- Mejorar las políticas de control interno
- Implantar una clara visión de la organización, misión y prioridades
- Satisfacción del Cliente
- Aplicar innovación a sus productos

CAPÍTULO V: DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Para elaborar el respectivo cuadro de mando integral, en el cuadro 5.1 se comienza encajando las estrategias en las perspectivas correspondientes, además de los objetivos estratégicos mencionados en el capítulo IV:

Cuadro 5.1. Estrategias por tipo de perspectivas

Estrategias	Tipo de Perspectiva			
	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje e Innovación
Establecer nuevos indicadores para mejorar el rendimiento de la empresa.			X	
Optimizar los procesos de producción			X	
Mejorar operaciones y procesos de negocio		X		X
Implementar el sistema de gestión por resultados en la empresa usando lo ejes del BSC.			X	X
Mejorar la rentabilidad de la empresa optimizando sus recursos económicos.	X			

Fuente: Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

5.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Cuadro 5.2. Objetivos Estratégicos, Perspectiva Financiera

Perspectiva	Estrategia	Objetivo Estratégico
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de la empresa optimizando sus recursos económicos.	Optimizar los recursos usados en los procesos de producción
		Reducir el nivel de endeudamiento de la empresa.

Fuente: Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

5.2. PERSPECTIVA DE LOS CLIENTES

Cuadro 5.3. Objetivos Estratégicos, Perspectiva de los Clientes

Perspectiva	Estrategia	Objetivo Estratégico
CLIENTE	Mejorar operaciones y procesos de negocio	Aplicar innovación a sus productos
		Satisfacción del Cliente

Fuente: Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

5.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN

Cuadro 5.5. Objetivos Estratégicos, Perspectiva de Aprendizaje e Innovación

Perspectiva	Estrategia	Objetivo Estratégico
APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Implementar el sistema de gestión por resultados en la empresa usando lo ejes del BSC.	Mejorar las políticas de control interno
		Implantar una clara visión de la organización, misión y prioridades
	Mejorar operaciones y procesos de negocio	Aplicar innovación a sus productos
		Satisfacción del Cliente

Fuente: Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

5.4. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Cuadro 5.4. Objetivos Estratégicos, Perspectiva de Procesos Internos

Perspectiva	Estrategia	Objetivo Estratégico
PROCESOS INTERNOS	Establecer nuevos indicadores para mejorar el rendimiento de la empresa.	Mejorar el proceso de selección del personal
		Mejorar el ambiente laboral
	Optimizar los procesos de producción	Establecer equipos de mejoramiento a los sistemas de producción
		Entregar productos de calidad
		Mantener la maquinaria en óptimas condiciones para la producción
		Controlar y medir la capacidad que tiene la empresa para incrementar su utilidad neta
	Implementar el sistema de gestión por resultados en la empresa usando lo ejes del BSC.	Mejorar las políticas de control interno
		Implantar una clara visión de la organización, misión y prioridades

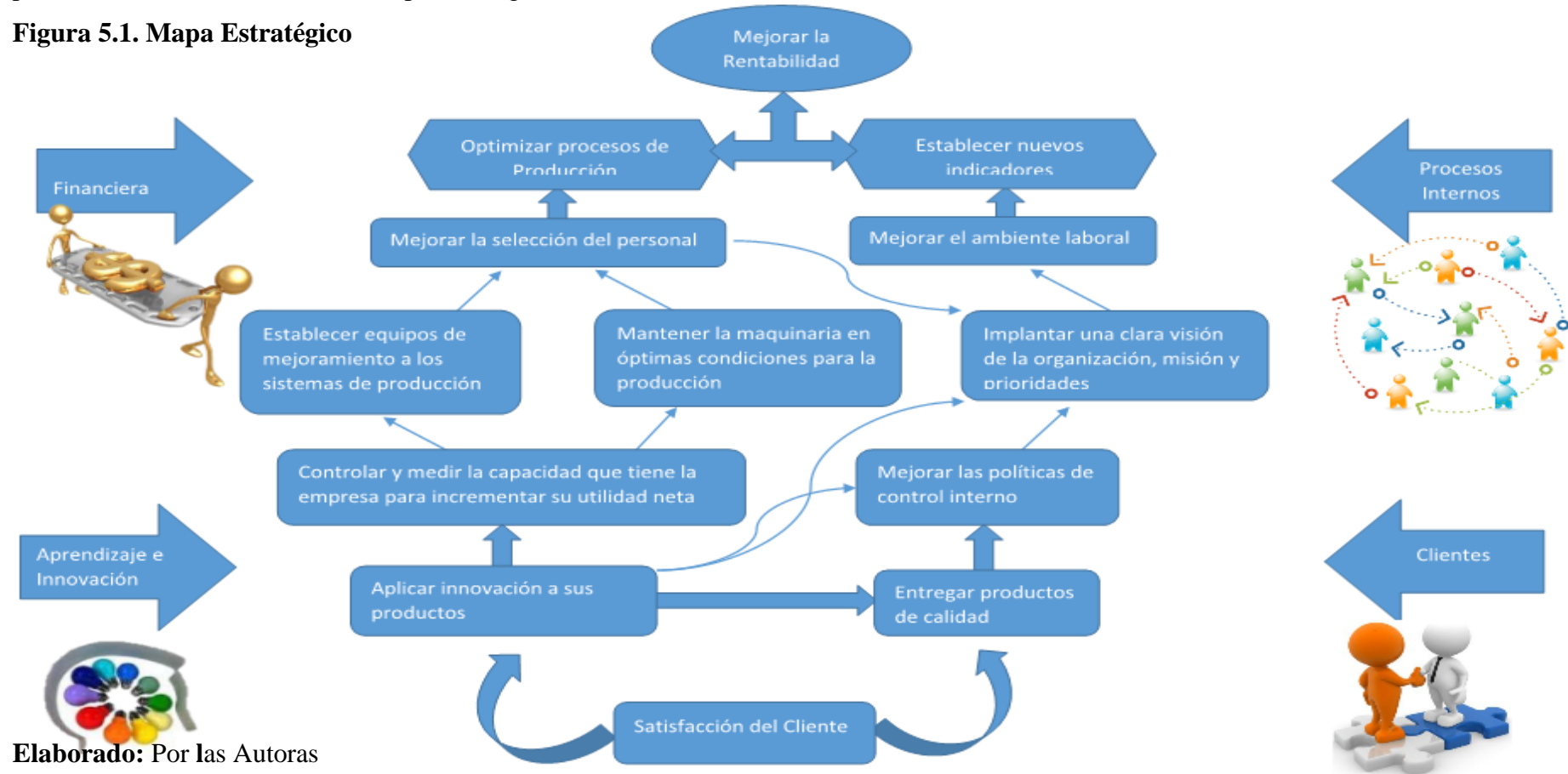
Fuente: Distribuidora XYZ

Elaborado: por las Autoras

5.5. MAPA ESTRATÉGICO

Considerando las estrategias propuestas en el capítulo anterior, se establece los objetivos estratégicos y las relaciones causales que son presentadas a continuación en el mapa estratégico:

Figura 5.1. Mapa Estratégico



Elaborado: Por las Autoras

5.6. MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN

Los siguientes indicadores de gestión, se encargaran del cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos, lo cual permite a la empresa tener control en la administración de sus procesos, además de establecer mejoras continuas.

Cuadro 5.1 Indicadores de Gestión

Indicador	Descripción del Indicador	Métrica (forma de cálculo)	Unidad de Medida
Porcentaje de costos	Permite conocer el % de costos reales con respecto a los planificados	$(\text{Costos reales}/\text{costos planificados}) * 100$	Porcentaje
Nivel de Endeudamiento Patrimonial	Permite conocer el nivel de endeudamiento de la empresa con respecto a lo que se posee.	Pasivo Total/Patrimonio	Número
Nivel de Rotación de Personal	Permite mejorar el proceso de selección interno, con datos sobre cada cuanto tiempo se retire a un empleado de la nómina de la empresa	$[(\text{Personas contratadas en el período considerado} + \text{Personas desvinculadas en el mismo período}) / (\text{N}^\circ \text{ de trabajadores al comienzo del período considerado} + \text{N}^\circ \text{ de trabajadores al final del período})] * 100$	Porcentaje
Satisfacción del Empleado	Para mejorar el rendimiento del empleado se debe mejorar el ambiente laboral e incentivar la comunicación entre personal y departamentos.	$(\text{Trabajadores satisfechos en el trabajo} / \text{Total de empleados}) * 100$	Porcentaje
Mejoramiento continuo en los procesos	Agilizar los procesos, mejorarlos y reducir tiempo generara en el largo plazo mayor rentabilidad.	Sumatoria de equipos nuevos a implementar	Número
Proceso Adecuado	Mejorar los procesos internos para reducir desperdicios de la empresa y aumentar los ingresos.	$\# \text{Total de productos terminados} / \# \text{Productos de desecho}$	Porcentaje
Mantenimiento	El mantenimiento no solo permite trabajar sin contratiempos, también le da una mayor vida útil a la maquinaria que usamos en el proceso de producción	$(\# \text{Mantenimientos Realizados} / \# \text{Mantenimientos Planificados}) * 100$	Porcentaje
Margen de Utilidad Neta	Conocer la utilidad del ejercicio fiscal, permite establecer metas de incremento en base a las utilidades actuales.	$(\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * 100$	Porcentaje
Cumplimiento de autoevaluación de las normas	Ayuda a establecer una mejor valoración del empleado a la empresa, debido a que no solo crea reglas, origina cultura interna.	% de efectividad de políticas internas	Porcentaje
Asistencia al Personal	Ayuda al cumplimiento de los objetivos en el mediano y	$(\# \text{de Personas Asistentes} / \text{Total de Empleados}) * 100$	Porcentaje

	largo plazo estableciendo metas y responsabilidad en los empleados		
Productos de calidad	La satisfacción del cliente ayuda a mantener y mejorar las ventas e ingresos, un papel importante es la calidad del producto que se ofrece	Normas de Calidad	Número
Productos Nuevos	Innovar en el mercado actual de las frutas o incursionar en el mercado de procesamiento de frutas permitirá ofrecerles a los clientes una mayor gama de productos, abarcando un porcentaje más alto del mercado.	Sumatoria de Productos Nuevos o con Modificaciones	Número

Elaborado: Por las autoras

5.7. DETERMINACIÓN DE LAS METAS PARA LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Se establece metas para el control y seguimiento de los indicadores y llevar a cabo su respectivo desarrollo. El cumplimiento continuo de estas metas permite a la empresa alcanzar un crecimiento cada vez mayor a medida que se va ejecutando la visión propuesta a largo plazo. En el cuadro 5.2 se muestra los indicadores con sus respectivas metas:

Cuadro 5.2 Metas para Indicadores

Indicador	Metas
Porcentaje de costos	Reducir el 5% de los costos
Nivel de Endeudamiento Patrimonial	$\geq 0,7$; $\leq 1,5$
Nivel de Rotación de Personal	Reducir al menos el 30%
Satisfacción del Empleado	$> 85\%$
Mejoramiento continuo en los procesos	Comprar al menos 1 equipo nuevo y darle mantenimiento a los actuales
Proceso Adecuado	$> 85\%$
Mantenimiento	100%
Margen de Utilidad Neta	5%
Cumplimiento de autoevaluación de las normas	$> 80\%$
Asistencia al Personal	90%-100%
Productos de calidad	Aumentar al menos un 10%
Productos Nuevos	Aumentar al menos un 5%

Elaborado: Por las autoras

5.8. PLAN DE ACCIÓN

Las iniciativas estratégicas determinan las acciones que conducen a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos, así mismo se detallan en un plan de acción para establecer las actividades correspondientes a efectuar con la medición respectiva asignada en cada uno de los objetivos. En el cuadro 5.3 se desglosa el Plan de Acción propuesto con sus respectivos Responsables y la Fecha de ejecución.

Cuadro 5.3. Plan de Acción

Plan de Acción	Responsable	Fecha Futura de Ocurrencia
Usar datos históricos y datos del mercado para calcular los costos	Departamento Financiero - Gerencia	may-15
Crear un fondo provisional para pagar las deudas adquiridas en caso de un endeudamiento elevado	Departamento Financiero - Gerencia	ago-15
Elaboración de programas de trabajo para la selección de personal	Departamento de RRHH	jul-15
Procurar crear valor mediante la comunicación para que ésta sea efectiva y de calidad.	Departamento de RRHH - Gerencia	
Medir la productividad entre periodos y cuantificar los logros del mejoramiento en el proceso de productividad.	Gerencia - Área de procesos	
Identificar y comprender las necesidades de los clientes para elaborar productos de calidad que cumplan o superen los requisitos del cliente.	Gerencia - Área de procesos	
Revisar reportes, registros y atender los fallos que se generan cada cierto tiempo para emplear mantenimiento autónomo por parte de los operadores.	Gerencia - Área de procesos	may-15
Implementar un flujo de efectivo y analizar el costo-beneficio en todas las decisiones financieras.	Gerencia - Departamento Financiero	may-15
Obligar el cumplimiento de las normas que ayuden a mejorar la productividad.	Gerencia - Departamento de RRHH	may-15
Capacitar al personal para que se identifique con la misión y visión de la empresa que permitan cumplir metas a futuro.	Departamento de RRHH - Gerencia	may-15
Ofrecer productos en base a normas de calidad ISO para generar confianza en el cliente	Gerencia - Departamento de Ventas	may-15
Desarrollar mejoras a los productos existentes acorde a las nuevas necesidades del cliente e incursionar en el procesamiento de frutas para disminuir desperdicios	Gerencia - Departamento de Ventas	ago-15

Elaborado: Por las autoras

5.9. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

A Continuación se muestra el cuadro de mando integral con las estrategias junto a las perspectivas y los objetivos estratégicos respectivos:

Cuadro 5.4. Balanced Scorecard

Perspectiva	Estrategia	Objetivo Estratégico	Indicador	Descripción del Indicador	Métrica (forma de cálculo)	Unidad de Medida	Frecuencia	Metas	Plan de Acción	Responsable
FINANCIERA	Mejorar la rentabilidad de la empresa optimizando sus recursos económicos.	Optimizar los costos en los procesos de producción	Porcentaje de costos	Permite conocer el % de costos reales con respecto a los planificados	$(\text{Costos reales/costos planificados}) \times 100$	Porcentaje	Mensual	Reducir el 5% de los costos	Usar datos históricos y datos del mercado para calcular los costos	Departamento Financiero - Gerencia
		Reducir el nivel de endeudamiento de la empresa.	Nivel de Endeudamiento Patrimonial	Permite conocer el nivel de endeudamiento de la empresa con respecto a lo que se posee.	Pasivo Total/Patrimonio	Número	Mensual	$\geq 0,7$; $\leq 1,5$	Crear un fondo provisional para pagar las deudas adquiridas en caso de un endeudamiento elevado	Departamento Financiero - Gerencia
PROCESOS INTERNOS	Establecer nuevos indicadores para mejorar el rendimiento de la empresa.	Mejorar el proceso de selección del personal	Nivel de Rotación de Personal	Permite mejorar el proceso de selección interno, con datos sobre cada cuanto tiempo se retire a un empleado de la nómina de la empresa	$[(\text{N}^\circ \text{ de personas contratadas en el período considerado} + \text{Personas desvinculadas en el mismo período}) / (\text{N}^\circ \text{ de trabajadores al comienzo del período considerado} + \text{N}^\circ \text{ de trabajadores al final del período})] \times 100$	Porcentaje	Anual	Reducir al menos el 30%	Elaboración de programas de trabajo para la selección de personal	Departamento de RRHH
		Mejorar el ambiente laboral	Satisfacción del Empleado	Para mejorar el rendimiento del empleado se debe mejorar el ambiente laboral e incentivar la comunicación entre personal y departamentos.	$(\text{Trabajadores satisfechos en el trabajo} / \text{Total de empleados}) \times 100$	Porcentaje	Mensual	$> 85\%$	Procurar crear valor mediante la comunicación para que ésta sea efectiva y de calidad.	Departamento de RRHH - Gerencia
	Optimizar los procesos de producción	Establecer equipos de mejoramiento a los sistemas de producción	Mejoramiento continuo en los procesos	Agilizar los procesos, mejorarlos y reducir tiempo generara en el largo plazo mayor rentabilidad.	Sumatoria de equipos nuevos a implementar	Número	Anual	Comprar al menos 1 equipo nuevo y darle mantenimiento a los actuales	Medir la productividad entre periodos y cuantificar los logros del mejoramiento en el proceso de productividad.	Gerencia - Área de procesos
		Entregar productos de calidad	Proceso Adecuado	Mejorar los procesos internos para reducir desperdicios de la empresa y aumentar los ingresos.	$\# \text{Total de productos terminados} / \# \text{Productos de desecho}$	Porcentaje	Mensual	$> 85\%$	Identificar y comprender las necesidades de los clientes para elaborar productos de calidad que cumplan o superen los requisitos del cliente.	Gerencia - Área de procesos

		Mantener la maquinaria en óptimas condiciones para la producción	Mantenimiento	El mantenimiento no solo permite trabajar sin contratiempos, también le da una mayor vida útil a la maquinaria que usamos en el proceso de producción	(# Mantenimientos Realizados/ # Mantenimientos Planificados)*100	Porcentaje	Trimestral	100%	Revisar reportes, registros y atender los fallos que se generan cada cierto tiempo para emplear mantenimiento autónomo por parte de los operadores.	Gerencia - Área de procesos
		Controlar y medir la capacidad que tiene la empresa para incrementar su utilidad neta	Margen de Utilidad Neta	Conocer la utilidad del ejercicio fiscal, permite establecer metas de incremento en base a las utilidades actuales.	(Utilidad Neta / Ventas)*100	Porcentaje	Mensual	5%	Implementar un flujo de efectivo y analizar el costo-beneficio en todas las decisiones financieras.	Gerencia - Departamento Financiero
PROCESOS INTERNOS - APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Implementar el sistema de gestión por resultados en la empresa usando lo ejes del BSC.	Mejorar las políticas de control interno	Cumplimiento de autoevaluación de las normas	Ayuda a establecer una mejor valoración del empleado a la empresa, debido a que no solo crea reglas, origina cultura interna.	% de efectividad de políticas internas	Porcentaje	Trimestral	> 80%	Obligar el cumplimiento de las normas que ayuden a mejorar la productividad.	Gerencia - Departamento de RRHH
		Implantar una clara visión de la organización, misión y prioridades	Asistencia al Personal	Ayuda al cumplimiento de los objetivos en el mediano y largo plazo estableciendo metas y responsabilidad en los empleados	(# de Personas Asistentes / Total de Empleados)*100	Porcentaje	Trimestral	90%-100%	Capacitar al personal para que se identifique con la misión y visión de la empresa que permitan cumplir metas a futuro.	Departamento de RRHH - Gerencia
CLIENTE - APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Mejorar operaciones y procesos de negocio	Satisfacción del Cliente	Productos de calidad	La satisfacción del cliente ayuda a mantener y mejorar las ventas e ingresos, un papel importante es la calidad del producto que se ofrece	Normas de Calidad	Número	Mensual	Aumentar al menos un 10%	Ofrecer productos en base a normas de calidad ISO para generar confianza en el cliente	Gerencia - Departamento de Ventas
		Aplicar innovación a sus productos	Productos Nuevos	Innovar en el mercado actual de las frutas o incursionar en el mercado de procesamiento de frutas permitirá ofrecerles a los clientes una mayor gama de productos, abarcando un porcentaje más alto del mercado.	Sumatoria de Productos Nuevos o con Modificaciones	Número	Anual	Aumentar al menos un 5%	Desarrollar mejoras a los productos existentes acorde a las nuevas necesidades del cliente e incursionar en el procesamiento de frutas para disminuir desperdicios	Gerencia - Departamento de Ventas

Elaborado: por las Autoras

5.10. ESTIMACIÓN DE RIESGOS DE LA EMPRESA

- **Pérdida del personal operativo**

Causas: Poco incentivo al personal.

Consecuencias: Reducción de la producción, aumento en tiempos de producción, menores ingresos, mayores costos de operación.

- **Disminución del plazo de pago de los proveedores**

Causas: Incumplimiento en el pago a los proveedores, cambio en las políticas de cobro de las empresas proveedoras.

Consecuencias: Problemas en las políticas de pago y menos liquidez en el corto plazo.

- **Daños a las maquinarias**

Causas: Mal mantenimiento de las maquinarias.

Consecuencia: Disminución en la producción, poca rentabilidad.

- **Problemas económicos**

Causas: Mal manejo de las utilidades y recursos de la empresa.

Consecuencias: Poca liquidez en la empresa, menor rentabilidad.

- **Cambios en las políticas de importación**

Causas: Nuevos impuestos o tasas del gobierno.

Consecuencias: Reducción del nivel de importación, menores ventas de productos importados.

- **Variación en los precios de las frutas**

Causas: Estaciones lluviosas, inflación de precios.

Consecuencias: Aumento del costo operacional, disminución en el nivel de compras, poco abastecimiento para ventas.

- **Problemas en la distribución del producto**

Causas: Incorrecta planificación de la logística de la distribución del producto.

Consecuencias: Menor rentabilidad, mayores costos de movilización.

- **Nuevos competidores en el mercado**

Causas: Aumento de la demanda de frutas en el mercado guayaquileño.

Consecuencias: Menor participación de mercado.

- **Oposición a la implementación del BSC**

Causas: Miedo a los cambios.

Consecuencias: La empresa no genera valor en el mediano y largo plazo.

5.11. CUANTIFICACIÓN DE RIESGO

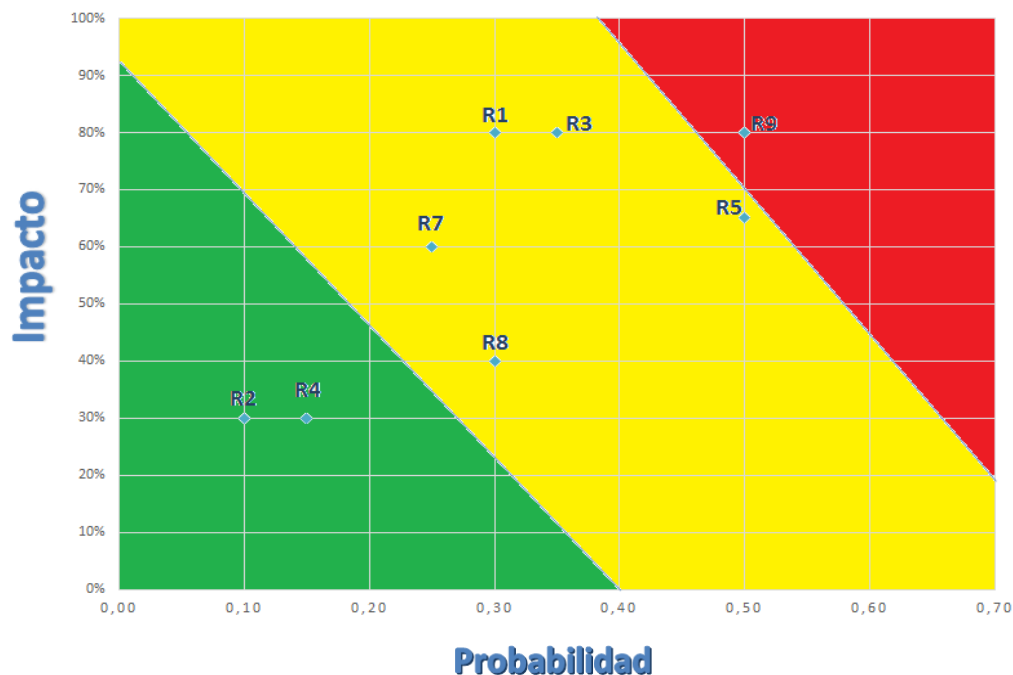
Con los riesgos definidos para la empresa, se procede a hacer una cuantificación en base a la estimación de dos variables: Probabilidad e Impacto. Bajo los criterios de Expertos, se estima la Probabilidad de Ocurrencia (Eje X) y el Impacto que genera a la Empresa (Eje Y). La probabilidad oscila de cero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

Cuadro 5.5. Cuantificación de Riesgos

N°	RIESGO	PROBABILIDAD (0-1)	IMPACTO (0-100%)
R1	Pérdida del personal operativo	0,30	80%
R2	Disminución del plazo de pago de los proveedores	0,10	30%
R3	Daños a las maquinarias	0,35	80%
R4	Problemas económicos	0,15	30%
R5	Cambios en las políticas de importación	0,50	65%
R6	Variación en los precios de las frutas	0,15	30%
R7	Problemas en la distribución del producto	0,25	60%
R8	Nuevos competidores en el mercado	0,30	40%
R9	Oposición a la implementación del BSC	0,50	80%

Elaborado: por las Autoras

5.12. MATRIZ DE RIESGO



5.13. PLAN DE CONTINGENCIA

Riesgo 1: Pérdida del personal operativo

- Mejorar el ambiente laboral
- Incentivar al empleado para rendir el 100%

Riesgo 2: Disminución del plazo de pago de los proveedores

- Mantener las buenas relaciones profesionales con los proveedores
- Continuar con la política de pago puntual

Riesgo 3: Daños a las maquinarias

- Mantenimiento preventivo por lo menos una vez al año

Riesgo 4: Problemas económicos

- Tener una reserva económica provisional

Riesgo 5: Cambios en las políticas de importación

- Actualmente se ha iniciado la exportación de frutas se puede contrarrestar la balanza incrementando las exportaciones a países como Colombia.

Riesgo 6: Variación en los precios de las frutas

- Aumentar la producción propia de frutas
- Establecer convenios o contratos con los productores a un precio justo para no verse afectados.

Riesgo 7: Problemas en la distribución del producto

- Tener planes logísticos (Rutas de distribución)

Riesgo 8: Nuevos competidores en el mercado

- Crear fidelidad en los clientes
- Asignar personal para manejar la imagen de la empresa (área de marketing)
- Mejorar la política de Marketing Mix
- Dar una buena imagen de empresa (Facilitar el contacto con los clientes po Redes Sociales, Pagina Web)

Riesgo 9: Oposición a la implementación del BSC

- Diseñar una exposición para explicarle a la gerencia sobre los beneficios de implementar el BSC

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado a la empresa, se conoce la situación que atraviesa actualmente, para ello se considera tomar las medidas preventivas necesarias para resolver inconvenientes en el futuro.

Respecto a los objetivos propuestos se concluye que:

- Se desarrolló el estudio interno de la empresa mediante varias herramientas, cumpliendo con el objetivo de encontrar los problemas que presenta.
- Se ha identificado la ineficiencia que presenta la empresa en los procesos productivos, utilizando el análisis financiero de los dos últimos años, en el cual se determinó la mala distribución de capital presentando problemas de liquidez.
- La empresa posee varios competidores directos, los cuales venden en gran parte a las mismas líneas de supermercado, reduciendo su nivel de participación en el mercado guayaquileño.
- Se reestructuro la misión, y visión de la empresa, además se implementaron los valores corporativos porque la empresa no los tenía.

Con la metodología del Balanced Scorecard desarrollada en este proyecto, a la empresa se le generó valor agregado en el mediano plazo, lo cual le permitirá conocer sus avances, fortalezas y debilidades internas, ofreciéndoles el control de su empresa.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la empresa tener la misión, visión y objetivos aliados de tal forma que se puedan cumplir los objetivos de planificación y los de calidad.
2. Se hace énfasis en la Implementación del BSC diseñado en el presente proyecto, para cumplir los objetivos propuestos.
3. Se recomienda incentivar la comunicación, capacitación y rendimiento de los empleados para mejorar la productividad de la empresa.

4. Se recomienda implementar normas ISO para generar confianza y fidelidad en los clientes, además de comprometerse con la sociedad a trabajar responsablemente por la seguridad de sus empleados y con el medio ambiente.

REFERENCIAS

- Alfonso de Lara H. (n.d.). *Medición y Control de Riesgos Financieros*. Recuperado de LIMUSA 3ra Edición.
- Ávalos L. (2013). *Matriz BCG*. Recuperada de <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-boston-consulting-group/>
- Benvenuto A. (2006). *Implementación de Sistemas ERP, su Impacto en la Gestión de la Empresa e Integración con otras TIC*. Recuperado de <http://www.capic.cl/capic/media/ART3Benvenuto.pdf>
- Borrego D. (2009). *Diagrama Causa-Efecto*. Recuperado de <http://www.herramientasparapymes.com/%C2%BFcomo-elaborar-un-diagrama-de-causa-efecto>.
- Chapman A. (2004). *Análisis de FODA*. Recuperada de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Chapman A. (2004). *Análisis PEST*. Recuperada de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
- Campbell O. (2014). *Clifford Chance: Applying Continuous Improvement to high-end legal services*. Recuperado de http://www.cliffordchance.com/content/dam/cliffordchance/About_us/Continuous_Improvement_White_Paper.pdf
- Dilts R. (n.d.). *Coaching: Herramientas para el cambio*. Recuperado de www.mundourano.com
- Félix (2014). *Matriz Boston Consulting Group*. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos61/matriz-crecimiento-participacion/matriz-crecimiento-participacion.shtml>
- FUNDIBEQ (n.d.) *Ishikawa: Diagrama Causa- Efecto*. Recuperado de http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_causa_efecto.pdf
- Gerenciamiento de Proyectos. (n.d.). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. Recuperado de PMBOK® Tercera Edición

Herrera, D'Armas & Arzola. (2012). *Análisis de los Diferentes Métodos de Mejora Continua*, Recuperado de <http://www.poz.unexpo.edu.ve/postgrado/uct/descargas/XJornada/Industrial/II06.%20ANALISIS%20DE%20LOS%20DIFERENTES%20METODOS%20DE%20MEJORA%20CONTINUA.pdf>.

International Journal of Productivity and Performance Management. (2007). *Development of a balanced scorecard An integrated approach of Interpretive Structural Modeling (ISM) and Analytic Network Process (ANP)*. Recuperado de https://www.academia.edu/4387390/Development_of_a_balanced_scorecard_An_integrated_approach_of_Interpretive_Structural_Modeling_ISM_and_Analytic_Network_Process_ANP

Kluwer Academic Publishers. (2003). *Financial Statement Analysis of Leverage and How It Informs About Profitability and Price-to-Book Ratios*. Recuperado de www.columbia.edu/~dn75/financial.pdf

Kume A. (2014). *Gestión de Negocios: El Modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Recuperado de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Luján F. (1995). *Proceso de Mejoramiento Continuo*. Recuperado de <http://www.fredericlujan.com/pdf/PMC.pdf>

Manuales Prácticos de la PYME. (n.d.) *Cómo elaborar el Cuadro de Mando*. Recuperado de http://www.bicgalicia.org/files/Manuais_Xestion/cast/9_cuadromando.pdf

N. Riofrío, A. Riofrío & José V. Ordoñez. (2011). *La Gestión de los Recursos Financieros*. Recuperado de <http://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/4315/1/GARCIA%20CARRANZA%20GABRIELA.pdf>

Perspectiva Financiera. (n.d.). Recuperado de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_financiera_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas

Planeación Estratégica en las Empresas. (n.d.). Recuperado de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf

Raineri A. (n.d.). *Administración en el cambio organizacional en empresas Chilenas*. Recuperado de http://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=en&user=LEyZz4sAAAAJ&citation_for_view=LEyZz4sAAAAJ:IjCSPb-OG4C
Universidad Nacional de Río Cuarto. (n.d.). *Ejecución Presupuestaria*. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/100502448/Cap-5-Ejecucion-Presupuestaria>

Universidad Zaragoza. (n.d.). *Ratios*. Recuperado de <http://ciberconta.unizar.es/ecofin/drupal1>

ANEXOS

Encuesta sobre la Satisfacción del Empleado

Buenos días, somos estudiantes de la ESPOL, estamos realizando una investigación sobre la satisfacción de los empleados dentro de la empresa Distribuidora de frutas XYZ. Sus opiniones nos serán muy valiosas, ya que nos permitirá mejorar el ambiente laboral. Le solicitamos unos minutos de su tiempo y a vez le agradecemos por su valiosa colaboración.

Por favor marque su respuesta con una X en los casilleros.

1. ¿Cuál es su sexo?

Hombre

Mujer

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

1 año

2 años

3 o mas

3. ¿La comunicación con su encargado es positiva?

Totalmente de Acuerdo

De acuerdo

Totalmente desacuerdo

4. ¿Todos los trabajadores reciben capacitación sin importar que cargo ocupen?

Sí

No

5. ¿Ha sido evaluado su desempeño laboral en alguna ocasión?

Sí

No

6. ¿La comunicación entre el personal de la empresa es positiva?

Sí

No

7. ¿El ambiente de trabajo lo motiva a trabajar?

Sí

No

8. ¿En general que tan satisfecho se siente de trabajar en esta empresa?

Satisfecho	<input type="text"/>
Medianamente Satisfecho	<input type="text"/>
Insatisfecho	<input type="text"/>

Gracias por su Participación

- **Variables digitadas en el programa SPSS**

RESULTADOS ENCUESTAS.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

File Edit View Data Transform Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	sexo	Numeric	1	0	SEXO	{1, Hombre}...	None	8	Right	Nominal	Input
2	tiempo	Numeric	3	0	TIEMPO	{1, 1 año}...	None	8	Right	Nominal	Input
3	comunicación	Numeric	3	0	COMUNICACIÓN	{1, Totalme...	None	8	Right	Nominal	Input
4	capacitación	Numeric	2	0	CAPACITACIÓN	{1, Si}...	None	8	Right	Nominal	Input
5	evaluación_...	Numeric	2	0	EVALUACIÓN	{1, Si}...	None	8	Right	Nominal	Input
6	comunicaci...	Numeric	2	0	COMUNICACIÓ...	{1, Si}...	None	8	Right	Nominal	Input
7	ambiente_tr...	Numeric	2	0	MOTIVACIÓN	{1, Si}...	None	8	Right	Nominal	Input
8	satisfacción...	Numeric	3	0	SATISFACCIÓN...	{1, Satisfec...	None	8	Right	Nominal	Input
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
16											
17											
18											
19											
20											
21											
22											
23											
24											
25											

Data View Variable View

- Datos de las encuestas digitadas en el programa SPSS

*RESULTADOS ENCUESTAS.sav [DataSet1] - IBM SPSS Statistics Data Editor

File Edit View Data Transform Analyze Direct Marketing Graphs Utilities Add-ons Window Help

46: Visible

	sexo	tiempo	comunicación	capacitación	evaluación_desempeño	comunicación_personal	ambiente_trabajo	satisfacción_laboral	var	var
1	Hombre	2 años	Totalmente de Acue...	Si	No	No	No	Insatisfecho		
2	Mujer	2 años	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Insatisfecho		
3	Hombre	1 año	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Insatisfecho		
4	Mujer	1 año	Totalmente Desacue...	No	No	Si	No	Medianamente Satisfec...		
5	Hombre	2 años	De acuerdo	No	No	No	Si	Insatisfecho		
6	Hombre	2 años	Totalmente Desacue...	Si	No	No	No	Insatisfecho		
7	Hombre	2 años	Totalmente Desacue...	No	Si	No	No	Insatisfecho		
8	Hombre	3 o más	Totalmente Desacue...	Si	Si	No	No	Medianamente Satisfec...		
9	Hombre	2 años	Totalmente Desacue...	No	Si	No	No	Medianamente Satisfec...		
10	Mujer	1 año	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Satisfecho		
11	Mujer	1 año	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Medianamente Satisfec...		
12	Hombre	1 año	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Insatisfecho		
13	Hombre	1 año	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Insatisfecho		
14	Hombre	2 años	Totalmente de Acue...	No	No	No	Si	Insatisfecho		
15	Mujer	3 o más	De acuerdo	No	No	No	Si	Insatisfecho		
16	Mujer	2 años	Totalmente Desacue...	No	No	Si	No	Insatisfecho		
17	Mujer	1 año	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Insatisfecho		
18	Hombre	1 año	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Insatisfecho		
19	Hombre	3 o más	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Insatisfecho		
20	Hombre	2 años	Totalmente de Acue...	No	No	Si	No	Insatisfecho		
21	Mujer	2 años	Totalmente Desacue...	No	No	No	Si	Insatisfecho		
22	Mujer	2 años	Totalmente Desacue...	No	No	No	No	Insatisfecho		
23	Hombre	2 años	Totalmente Desacue...	No	No	No	Si	Insatisfecho		

1

Data View Variable View

- ESTADOS FINANCIEROS

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

DISTRIBUIDORA XYZ S.A		
<u>ACTIVO</u>	AÑOS	
	2012	2013
Activo Corriente	258.965,93	298.779,00
Efectivo	50.177,55	18.073,74
Activos Financieros	128.922,90	163.265,83
Documentos y cuentas por cobrar clientes relacionados	114.591,77	21.706,67
Documentos y cuentas por cobrar no relacionados	0,00	142.494,78
Otras cuentas por cobrar	15.512,00	0,00
(-) Provisión cuentas incobrables y deterioro	-1.180,87	-935,62
Inventario	48.079,78	59.804,80
Inventario de productos terminados	48.079,78	59.804,80
Servicios y otros pagos anticipados	31.785,70	57.634,63
Seguros pagados por anticipado	31.785,70	57.634,63
Activo No Corriente	47.925,62	27.562,16
Propiedades, Planta y Equipo	47.925,62	13.258,70
Muebles y Enseres	6.557,96	440
Maquinaria y Equipo	0,00	2.743,60
Equipo de Computación	4.894,00	936,5
Vehículos, Equipos de Transporte y Camionero Móvil	31.674,86	31.645,53
Otras Propiedades, Plantas y Equipo	27.070,00	0,00
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-22.271,20	-22.506,93
Activo Intangible	0,00	14.303,46
Marcas, Patentes, Derechos de llave, Cuotas Patrimoniales	0,00	30.310,06
(-) Amortización Acumulada de Activo Intangible	0,00	-16.006,60
Total de Activos	306.891,55	326.341,16
<u>PASIVO</u>		
Pasivo Corriente	194.929,97	284.614,61
Cuentas y Documentos por pagar	150.073,82	240.297,93
Locales	150.073,82	
Obligaciones con instituciones financieras	36.364,14	44.316,68
Locales	36.364,14	0,00
Otras Obligaciones Corrientes	6.831,12	0,00
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	6.831,12	0,00
Porción Corriente de provisiones por beneficios a empleados	1.660,89	0,00

Jubilación Patronal	1.660,89	0,00
Pasivo No Corriente	49.656,40	0,00
Obligaciones con instituciones financieras	43.520,10	0,00
Locales	43.520,10	0,00
Otros Pasivos No Corrientes	6.136,30	0,00
Total Pasivo	244.586,37	284.614,61
Patrimonio Neto	62.305,18	41.726,55
Capital	800,00	800
Capital suscrito asignado	800,00	800
Resultados Acumulados	15.964,35	0,00
Resultados Acumulados provenientes de la adopción por primera vez de las NIIF	15.964,35	0,00
Resultado del Ejercicio	45.540,83	40.926,55
Ganancia Neta del periodo	45.540,83	0,00
Total Pasivo + Patrimonio	306.891,55	326.341,16

- **ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (2012)**

DISTRIBUIDORA XYZ S.A	
Cuenta	Valor
Ingreso de Actividades Ordinarias	2.225.500,40
Venta de Bienes	2.225.500,40
Ganancia Bruta (Subtotal)	565.057,53
Costo de Ventas y Producción	1.660.442,87
Materiales utilizados o productos vendidos	1.456.429,02
(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía	12.980,89
(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	1.491.527,91
(-) inventario final de bienes no producidos por la compañía	-48.079,78
(+) Otros costos indirectos de fabricación	204.013,85
Deterioro o pérdidas de activos biológicos	125.154,71
Suministros materiales y repuestos	78.859,14
Gastos	519.516,70
Gastos	511.444,84
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	125.386,90
Aportes a la seguridad social (incluido fondeo de reserva)	21.342,88
Beneficios sociales e indemnizaciones	14.293,83

Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	859,56
Mantenimiento y reparaciones	34.125,58
Arrendamiento Operativo	15.600,00
Combustibles	20.413,88
Seguros y reaseguros	5.452,39
Transporte	125.916,41
Gastos de Gestión	2.254,46
Gastos de Viaje	9.410,00
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	16.927,37
Impuestos, Contribuciones y otros	28.546,63
Depreciaciones	22.271,20
Propiedades, planta y equipo	22.271,20
Amortizaciones	16.006,60
Intangibles	16.006,60
Gasto deterioro	1.180,87
Cuentas por Cobrar	1.180,87
Otros Gastos	51.456,28
Gastos Financieros	8.071,86
Intereses	8.071,86
Ganancias antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas	45.540,83
Ganancia (Pérdida) antes de impuestos	45.540,83
Ganancia de operaciones antes del impuesto diferido	45.540,83
Ganancia neta del periodo	45.540,83
Resultado Integral total del año	<u>45.540,83</u>

- **ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL (2013)**

DISTRIBUIDORA XYZ S.A	
Cuentas	Valores
Ingreso de Actividades Ordinarias	2.426.505,88
Venta de Bienes	2.426.505,88
Ganancia Bruta (Subtotal)	483.038,41
Costo de Ventas y Producción	1.943.467,47
Materiales utilizados o productos vendidos	1.783.220,25
(+) Inventario inicial de bienes no producidos por la compañía	48.079,78
(+) Compras netas locales de bienes no producidos por la compañía	1.794.945,27

(-) inventario final de bienes no producidos por la compañía	-59.804,80
(+) Otros costos indirectos de fabricación	160.247,22
Deterioro de pérdida, planta y equipo	16.470,20
Suministros materiales y repuestos	143.777,02
Gastos	442.111,86
<u>Gastos</u>	438.411,29
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	164.121,42
Aportes a la seguridad social (incluido fondeo de reserva)	15.359,61
Beneficios sociales e indemnizaciones	12.867,60
Honorarios, comisiones y dietas a personas naturales	3.964,97
Mantenimiento y reparaciones	54.347,15
Arrendamiento Operativo	15.600,00
Combustibles	21.403,74
Seguros y reaseguros	6.823,28
Transporte	0,00
Gastos de Gestión	0,00
Gastos de Viaje	45.102,74
Agua, energía, luz y telecomunicaciones	15.585,00
Impuestos, Contribuciones y otros	4.581,61
Depreciaciones	22.506,93
Propiedades, planta y equipo	22.506,93
Amortizaciones	16.006,60
Intangibles	16.006,60
Gasto deterioro	935,62
Cuentas por Cobrar	935,62
Otros Gastos	39.205,02
Gastos Financieros	3.700,57
Intereses	3.700,57
Ganancias antes del 15% a trabajadores e impuesto a la renta de operaciones continuadas	40.926,55
Ganancia (Pérdida) antes de impuestos	40.926,55
Ganancia de operaciones antes del impuesto diferido	40.926,55
Ganancia neta del periodo	40.926,55
Resultado Integral total del año	<u>40.926,55</u>

- **Tabla para elaborar la Matriz de Riesgo**

Indicador	PROBABILIDAD	IMPACTO
R1	0,30	80%
R2	0,10	30%
R3	0,35	80%
R4	0,15	30%
R5	0,50	65%
R6	0,15	30%
R7	0,25	60%
R8	0,30	40%
R9	0,50	80%