



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

“TRABAJO DE TITULACIÓN”

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO BASADO EN LA
METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD PARA MEJORAR
LA GESTIÓN DE COBRANZAS DE LA EMPRESA GRIPLAZ**

Previa la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Presentado por:

NANCY ELIZABETH FARÍAS GONZALEZ

EDUARDO RENÉ PALADINES RIVERA

Director

MSc. PABLO SORIANO IDROVO

Guayaquil-Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios y a nuestra madre celestial la Virgen María por su inmensa misericordia porque ellos tienen el control de nuestras vidas.
A todas las personas que participaron e hicieron posible este proyecto, muchas gracias por su apoyo y enseñanza.

NANCY FARÍAS

A Dios por ser paciente conmigo y permitirme dar un gran paso en mi vida, para convertirme en Ingeniero Comercial y por darme la oportunidad de tener a mi familia y mis hermanos siempre apoyándome.

A mis amigos con los que he compartido aquellos momentos tristes y alegres y que han estado siempre ahí.

A mis profesores por sus valiosas enseñanzas en el transcurso de mi carrera y por la asesoría de nuestro tutor Econ. Pablo Soriano en el desarrollo de este trabajo de titulación.

EDUARDO PALADINES

DEDICATORIA

Este logro se lo dedico a mi héroe Agustín Farías, al mejor papá del mundo.
Un día le suplique a Dios me permita cumplirle el sueño de verme graduada y
aquí estoy triunfante.

A mi mamita, mi ejemplo de perseverancia y lucha constante.
A mis hermanos y familiares por sus consejos y apoyo incondicional, porque
nunca hubo un no para mí y
Finalmente le dedico mi tesis a mí amado esposo Jonathan e hijo Emanuel que
sé que está en el cielo,
Se siente orgulloso de su mamá.

NANCY FARIAS GONZALEZ

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud
para lograr cumplir mis metas, además de darme la fortaleza para seguir adelante.

A mi madre, María por haberme dado su cariño y comprensión en aquellos
momentos más difíciles.

A mi padre, Jacinto por haberme dado su apoyo constante e incondicional
siempre dispuesto a ayudarme en cualquier problema.

A mis hermanos Freddy y Darwin por sus enseñanzas y ayuda en todo
momento que hicieron que mi vida sea más fácil.

EDUARDO PALADINES RIVERA

TRIBUNAL DE TITULACIÓN

MSc. Heydi Pazmiño Franco
Vocal

MSc. Pablo Soriano Idrovo
Director de proyecto

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la Escuela Superior Politécnica del Litoral”.

Nancy Farías González

Eduardo Paladines Rivera

RESUMEN

Este trabajo tiene por objeto diagnosticar la empresa para conocer la situación actual de la misma y cuáles han sido hasta ahora los principales obstáculos que no le permiten crecer siendo la única en el país. Entre la metodología que se utilizó para evaluar y encontrar la raíz de los problemas a nivel de gestión está la encuesta realizada a los afiliados con el objetivo de conocer sus preferencias, necesidades y percepción de los servicios y atención recibida, tomando una muestra de 89 socios. De igual manera se tomó como recolección de información, entrevista realizadas a la gerente, área contable, tesorera – cobranza, comunicación y proyectos. A su vez, el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la asociación a través de una matriz FODA. Para conocer la situación financiera se tomó el balance general y estado de resultado de los años 2012, 2013, 2014 y se hizo análisis horizontal, vertical, ratios financieros y método de antigüedad de saldo y se determinó, que por falta de personal los procesos son registrados por la misma persona existiendo sobrecarga en el trabajo, lo que conlleva a cometer errores durante la emisión de la factura y aunque los clientes ya hayan recibido el servicio, la factura emitida tiene tiempo sin cancelarse, esto ha repercutido negativamente provocando que en ocasiones no cuenten con la liquidez necesaria para cubrir sus obligaciones o no tengan solvencia constante periódicamente. A partir de todo esto se deriva el plan estratégico y que para implantarlo de manera eficiente se hace uso de la herramienta Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard el mismo que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje para transmitir la visión en estrategia e indicadores de control que permiten cumplir con los objetivos definidos, proporcionar información periódica a la empresa y facilitar la toma de decisiones. Al finalizar la investigación entre otras cosas se concluye que al personal de cuentas por cobrar le hacen falta procedimientos que le ayude a mejorar la contribución de esta área, situación que se soluciona con el plan estratégico.

ABSTRACT

This work aims to diagnose the company to know the current situation of the same and what have been the main obstacles that do not allow you to grow to be the only one in the country so far. Between the methodology used to evaluate and find the root of the problems at the level of management is the survey of members in order to know your preferences, needs and perceptions of services and care received, taking a sample of 89 partners. Similarly was taken as collecting information, interview made to the Manager, accounting department, Treasurer - collection, communication, and projects. In turn, the analysis of strengths, weaknesses, opportunities and threats that affect the Association through a SWOT matrix. To know the financial situation took the Balance sheet and income statement of the year 2012, 2013, 2014 and became horizontal, vertical analysis, financial ratios and age of balance method and it was determined, that lack of staff processes are registered by the same person existing overload at work, which leads to mistakes during the emission of the invoice and even if customers have already received the service the issued invoice has no cancelled, this has affected negatively causing that sometimes they do not have the necessary liquidity to meet its obligations or do not have constant solvency periodically. From this is derived the strategic plan and to implement it efficiently makes using the picture command (CMI) or Balanced Scorecard tool which provides the framework, structure and language to convey the vision strategy and control indicators that meet the defined goals, providing periodic information to the company and to facilitate decision making. At the end of the research among other things it is concluded that it takes the staff of accounts receivable procedures that help to improve the contribution of this area, which is solved with the strategic plan.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO	II
DEDICATORIA	III
TRIBUNAL DE TITULACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	V
RESUMEN	VI
ÍNDICE GENERAL	VIII
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	XI
ÍNDICE DE TABLAS	XII
CAPÍTULO I	13
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Antecedentes	13
1.2. Planteamiento del problema	14
1.3. Alcance	15
1.4. Objetivos	15
1.4.1. Objetivos generales	15
1.4.2. Objetivos específicos	15
1.5. Justificación	15
CAPÍTULO II	16
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Método de análisis vertical	16
2.2. Método de análisis horizontal	16
2.3. Razones financieras	16
2.4. Análisis FODA	20
2.5. Matriz de evaluación de factores internos	21
2.6. Matriz de evaluación de factores externos	21
2.7. Matriz FODA	21
2.8. Diagrama de ishikawa	22
2.9. Método de antigüedad de saldos	23
2.10. Balanced scorecard	23
2.11. Mapa estratégico	25

CAPÍTULO III	26
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.1. Muestra	26
3.2. Instrumentos	27
CAPÍTULO IV	28
4. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA	28
4.1. Descripción general de la empresa	28
4.2. Misión.....	28
4.3. Visión.....	28
4.4. Valores institucionales	28
4.5. Servicios de GRIPLAZ	28
4.6. Análisis FODA	31
4.7. Matriz de factores internos.....	33
4.8. Matriz de factores externos	34
4.9. Matriz FODA	35
4.10. Diagrama de ishikawa	36
4.11. Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar año 2014	37
4.12. Análisis económico y financiero	37
4.13. Ratios financiero	41
4.14. Análisis de encuesta	44
4.15. Resumen de entrevistas	58
CAPÍTULO V	61
5. PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO	61
5.1. Objetivos del plan estratégico	61
5.2. Formulación de las estrategias del plan	61
CAPÍTULO VI	62
6. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	62
6.1. Objetivo por perspectiva	62
6.2. Perspectiva financiera	62
6.3. Perspectiva clientes	63
6.4. Perspectiva procesos internos.....	63
6.5. Perspectiva aprendizaje e innovación	63

6.6.	Matriz indicadores	64
6.7.	Determinación de metas y umbrales para los indicadores	66
6.8.	Cuadro de mando integral	67
6.9.	Mapa estratégico	72
6.10.	Estimación de riesgos	72
6.11.	Cuantificación de los riesgos	73
6.12.	Matriz de riesgo	74
6.13.	Plan de acción	75
	CAPÍTULO VII	76
7.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	76
7.1.	Conclusiones	76
7.2.	Recomendaciones	77
	ANEXOS	78
	REFERENCIAS	90

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis FODA-Fortalezas y debilidades	20
Ilustración 2: Diagrama ishikawa	23
Ilustración 3: Cuadro de manto integral: Balanced scorecard	25
Ilustración 4: Mapa estratégico	25
Ilustración 5: Diagrama de ishikawa	36
Ilustración 6: Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar	37
Ilustración 7: Resultado del análisis vertical	38
Ilustración 8: Análisis del estado de situación financiera	39
Ilustración 9: Análisis del estado de resultado integral	41
Ilustración 10: Ratios financieros	41
Ilustración 11: Comparativo entre días de cobro y pago	42
Ilustración 12: Tiempo que ha sido socio	44
Ilustración 13: Número de empleados en la empresa	45
Ilustración 14: A través de que medio conoció a la empresa	46
Ilustración 15: Satisfacción por servicio de revistas	47
Ilustración 16: Satisfacción por servicio de estadística	48
Ilustración 17: Satisfacción por servicio de capacitación	49
Ilustración 18: Satisfacción por servicio de contacto comercial	50
Ilustración 19: Satisfacción por servicio de representatividad	51
Ilustración 20: Satisfacción por servicio de feria	52
Ilustración 21: Factor de afiliación	53
Ilustración 22: Método de pago a través de débito automático bancario	55
Ilustración 23: Recepción de facturas electrónicas	55
Ilustración 24: Nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida	56
Ilustración 25: Valor de cuota ordinaria	57
Ilustración 26: Nivel de trabajo asociación	58
Ilustración 27: Mapa estratégico	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Formato matriz FODA	22
Tabla 2: Valores de datos de la muestra	26
Tabla 3: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	33
Tabla 4: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	34
Tabla 5: Matriz FODA	35
Tabla 6: Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar año 2014	37
Tabla 7: Resultados del análisis vertical	38
Tabla 8: Análisis del estado de situación financiera	39
Tabla 9: Análisis de estado de resultado integral	40
Tabla 10: Comparativo entre días de cobro y pago	42
Tabla 11: Tiempo que ha sido socio	44
Tabla 12: Número de empleados en la empresa	45
Tabla 13: A través de que medio nos conoció	46
Tabla 14: Preferencia de servicios	46
Tabla 15: Satisfacción por servicio de revistas	47
Tabla 16: Satisfacción por servicio de estadística	48
Tabla 17: Satisfacción por servicio de capacitación	49
Tabla 18: Satisfacción por servicio de contacto comercial	50
Tabla 19: Satisfacción por servicio de representatividad	51
Tabla 20: Satisfacción por servicio de feria	52
Tabla 21: Factor de afiliación	53
Tabla 22: Preferencias de recepción de servicios	54
Tabla 23: Método de pago a través de débito automático bancario	54
Tabla 24: Recepción de facturas electrónicas	55
Tabla 25: Nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida	56
Tabla 26: Valor de cuota ordinaria	57
Tabla 27: Nivel de trabajo de la asociación	57
Tabla 28: Resumen de entrevistas	58
Tabla 29: Objetivo por perspectiva	62
Tabla 30: Perspectiva financiera	62
Tabla 31: Perspectiva clientes	63
Tabla 32: Procesos internos	63
Tabla 33: Aprendizaje e innovación	63
Tabla 34: Matriz indicadores	64
Tabla 35: Metas y umbrales para los indicadores	66
Tabla 36: Cuadro de mando integral	67
Tabla 37: Cuantificación de riesgo	74
Tabla 38: Matriz de riesgo	74

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

Este proyecto se desarrolla con el objeto de además de obtener el título de Ingeniera Comercial y Empresarial, diagnosticar de forma integral a GRIPLAZ S.A y controlarla a través de una herramienta muy útil como es el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

Es iniciativa de quienes suscriben tomar a GRIPLAZ S.A., entidad gremial que tiene como objetivo desarrollar, proteger y velar por los derechos, actividades de cerca de 117 socios dedicadas a la Industrialización e intermediación comercial de maquinarias, adherentes y productos plásticos en el País.

En el segundo capítulo se presenta el marco conceptual, que contiene definiciones de temas utilizados en la investigación, partiendo de un estudio de análisis horizontal, vertical, ratios financieros. De igual forma se utilizó el estudio de metodologías como matriz FODA, ishikawa, Cuadro de mando integral (BSC) y finalmente cobranzas.

Seguido se procedió en el capítulo tres con el diseño metodológico definiéndose el tipo de investigación, la técnica de muestreo y los instrumentos de recolección de información.

Continuando así, en el capítulo cuatro con una presentación actual de la empresa y el informe de la investigación obtenido como resultado de una serie de instrumentos (tablas y gráficos estadísticos). El informe contiene también soportes cualitativos.

En el capítulo cinco se expone el plan y mapa estratégico haciendo uso de la herramienta del Balanced Scorecard el mismo que está estructurado en 4 perspectivas de la empresa: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje con sus respectivos indicadores, plan de acción, riesgo e impacto.

Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones, así como la bibliografía y anexos que se consideran importantes para la investigación.

1.1. Antecedentes

GRIPLAZ es una organización con personería jurídica con sede en la ciudad de Guayaquil. Fue fundada hacia 38 años gracias a la idea de un hombre visionario con el objetivo de respaldar y defender las actividades de las empresas dedicadas a la

industrialización e intermediación comercial de productos plásticos en el Ecuador, especialmente velar y defender los legítimos derechos de sus asociados y propender a su mejoramiento empresarial, fomentando los vínculos entre los asociados mediante el ofrecimiento de servicios.

Actualmente agrupa a más del 96% de las empresas dedicadas a la industrialización e intermediación comercial de productos plásticos en el Ecuador, manteniendo convenios con: ESPOL, CIAP y la IKV (Instituto del Plástico y Caucho en Alemania).

Desde sus inicios GRIPLAZ tiene tres objetivos permanentes y fundamentales que no ha perdido en su actualidad:

- ✓ Consolidarse como asociación de servicios para sus miembros
- ✓ Seguir siendo uno de los referentes tradicionales en contribuciones tecnológicas para el crecimiento del país, y
- ✓ Mantener y mejorar sus aportes al desarrollo de la competitividad mediante la preparación de sus profesionales, fomentando la excelencia en todos sus campos del saber.

1.2. Planteamiento del problema

A pesar de ser una pequeña entidad gremial de derecho privado es una empresa que cuenta con 117 afiliados, los mismos que reciben a través de diferentes comisiones, servicios como capacitación, publicidad en revistas, estadísticas actualizadas de la industria, contactos comerciales entre otras.

Sin embargo hasta ahora no se ha implementado una correcta política de cobro, que permita que la empresa tenga una constante liquidez a pesar de tener solvencia.

El problema se genera en el exceso de trabajo asignado a una misma persona, la misma que es responsable de la facturación, secretariado, gestión de cobranzas entre otras. Sus muchas responsabilidades no le permiten desarrollar y cumplir en los tiempos previstos cada actividad. Adicional se tiene que los períodos fijados por la asociación, no son los adecuados para el giro del negocio y no son respetados por los clientes además, no existe penalidad que les exija el pago puntual de sus adeudos.

De no aplicarse este modelo, las utilidades de la empresa jamás retornarían al capital, obteniendo al final pérdidas, que afectarían directamente en la prestación de servicios de mejor calidad para sus respectivos afiliados.

1.3. Alcance

La investigación abarca únicamente los resultados económicos de GRIPLAZ obtenidos desde enero del 2012 hasta diciembre del 2014, tomando información financiera dentro de este período además, del trabajo de campo que se realizará hasta la duración de este curso llamado materia integradora.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivos generales

Diagnosticar de forma integral a la empresa GRIPLAZ S.A y proponer una nueva política de cobro para el mejoramiento de las cuentas por cobrar a través del cuadro de mando integral y gestionando los riesgos asociados al plan.

1.4.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa GRIPLAZ S.A utilizando herramientas como el FODA, matriz de factores internos y externos, matriz FODA, diagrama de Ishikawa y el método de antigüedad de saldos.
- Analizar estados financieros mediante análisis vertical, análisis horizontal, ratios financieros de los años 2012, 2013 y 2014.
- Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de la gestión de las cuentas por cobrar en la empresa GRIPLAZ S.A.
- Monitorear el cumplimiento de los objetivos del plan estratégico a través de la herramienta del balanced scorecard.
- Determinar los riesgos y planes de acción de la asociación.

1.5. Justificación

El presente trabajo está destinado a la realización de un diagnóstico general para la empresa GRIPLAZ, considerando los problemas actuales que toda organización presenta, es de importancia conocer todas sus características internas y externas, para la realización de una plan estratégico que permita mejorar los procesos operativos, organizacionales, y de gestión. Seguido de un análisis de Balanced Scorecard que permitirá a través de diferentes índices de gestión, evaluar los diferentes planes estratégicos que lleven a la empresa a alinearse con la misión y visión establecida.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Método de análisis vertical

El análisis vertical permite comprobar si la empresa está haciendo un uso correcto de los activos y si se están considerando las necesidades financieras y operativas para la deuda. (Ortega, 2009) afirma que:

El análisis financiero cuenta básicamente con dos herramientas con las que analizar e interpretar los estados financieros. Al fin y al cabo, la tarea que tenemos por delante consiste en determinar el peso proporcional, debe expresarse en porcentajes, que tiene cada cuenta dentro del estado financiero que hemos analizado.

2.2. Método de análisis horizontal

(Rodríguez & Acanda, 2009, pág. 21) mencionan que:

El método de análisis horizontal consiste en comparar cifras de un período contable con respecto a años anteriores, esta comparación brinda criterios de relevancia para evaluar la situación de la empresa; cuando mayor es la tendencia porcentual, significa que es más relevante el cambio en alguna cuenta o cifra de los estados financiera. Las tendencias porcentuales en su conjunto os estados financieros en su es útil para relevar tendencias, sin embargo, es necesario obrar con cautela, pues en los cambios en cualquier partida, antes de enjuiciarla como positiva o negativa, hay que conocer las causas del cambio.”

2.3. Razones financieras

(Finnerty, Emery, & Stowe, 2000, pág. 88) afirman que:

Los analistas y gerentes financieros consideran bastante útil calcular razones financieras al interpretar los estados financieros de una compañía. Una razón financiera es simplemente una cantidad dividida entre otra. Usted encontrara que casi todas las decisiones que utilizan información contable se apoyan en razones financieras que podrían crearse es prácticamente ilimitado, pero hay ciertas razones básicas que se usan con frecuencia. Estas razones se pueden agrupar en cuatro

clases: de liquidez, de rotación de activos, de endeudamiento, y de rentabilidad.

Razones de liquidez

(Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 55) afirman que:

Como lo sugiere el nombre, las razones de solvencia a corto plazo son un grupo cuyo propósito es proporcionar información sobre la liquidez de una empresa, por lo que algunas veces estas razones se conocen como medidas de liquidez. La preocupación primordial es la capacidad de la empresa de pagar sus cuentas a corto plazo sin estrés. En consecuencia, estas razones se enfocan en los activos y los pasivos circulantes.

a. Razón circulante

Se divide los activos circulantes entre los pasivos circulantes.

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$$

(Besley & Brigham, 2009, pág. 52) mencionan que:

El activo circulante por lo regular incluye efectivo y equivalentes, cuentas por cobrar e inventarios. El pasivo circulante consiste en cuentas por pagar, documentos por pagar a corto plazo, deuda a largo plazo que venza en el período actual (vencimiento de deuda a largo plazo), impuestos acumulados y otros gastos devengados (sobre todo salarios).

(Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 56) afirma que:

Para la empresa, una razón actual elevada indica liquidez, pero también puede implicar una utilización insuficiente del efectivo y de otros activos de corto plazo. En ausencia de cualquier circunstancia extraordinaria, se esperaría una razón circulante por lo menos de uno, debido a que una razón circulante inferior a uno significaría que el capital de trabajo (activos circulantes menos pasivos circulantes) es negativo.

b. Razón de capital de trabajo

(Finnerty, Emery, & Stowe, 2000, pág. 89) menciona que:

Es la diferencia entre los activos circulantes y los pasivos circulantes en donde el capital de trabajo neto se lo considera como una proporción de las ventas y a menudo como una medida de liquidez. Esta razón muestra la cantidad de liquidez en relación con las ventas.

$$\text{Razón de capital de trabajo} = \frac{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}{\text{Ventas}}$$

c. Razón de efectivo

(Finnerty, Emery, & Stowe, 2000, pág. 89) afirman que “La razón de efectivo muestra simplemente la proporción de sus activos que una compañía mantiene en la forma más líquida posible y esta razón se calcula dividiendo el efectivo y equivalentes entre el total de activos.”

$$\text{Razon de efectivo} = \frac{\text{Efectivo y equivalentes}}{\text{Total de activos}}$$

Razones de rotación de activos

Un autor sostuvo que:

Las relaciones de rotación de activos están diseñadas para medir la efectividad con la que una compañía maneja sus activos. Una empresa enfrenta decisiones fundamentales respecto a cuánto debe invertir en activos como cuentas por cobrar, inventarios y activos fijos, y luego tiene la responsabilidad de usar de manera efectiva dichos activos. (Finnerty, Emery, & Stowe, 2000, pág. 90)

a. Razón de cuentas por cobrar

(Tanaka, 2005, pág. 327) “Este ratio determina el número de veces en el período –generalmente al año- que cobra la empresa las ventas realizadas a crédito.”

$$\text{Razon de rotación de cuentas x cobrar} = \frac{\text{Ventas a credito anuales}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

b. Días de ventas pendientes (DVP)

(Finnerty, Emery, & Stowe, 2000, pág. 90) mencionan que “Los días de venta pendientes muestran aproximadamente cuantos días en promedio se tarda en recaudar las cuentas por cobrar de la compañía. Estos días también se llaman período promedio de cobranza.”

$$\text{Días de ventas pendientes} = \frac{365}{\text{Rotación de cuentas por cobrar}}$$

c. Razón de rotación del total de activos

(Gitman & Zutter, 2012, pág. 70) mencionan que “La rotación de los activos totales indica la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos para generar ventas.”

$$\text{Rotación del total de activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Total de activos}}$$

Razones de apalancamiento

(Finnerty, Emery, & Stowe, 2000, pág. 92) afirman que “El apalancamiento es el grado que una compañía se financie con deuda. La cantidad de deuda que una compañía usa tiene efectos tanto positivos como negativos.”

Las razones de apalancamiento son las siguientes:

a. Razón de deuda

(Van Horne & Wachowicz, 2010, pág. 140) afirman que “La razón entre deuda y activos totales se obtiene dividiendo la deuda total de una empresa entre sus activos totales”

$$\text{Razón de deuda} = \frac{\text{Deuda Total}}{\text{Total de activos}}$$

Razones de rentabilidad

(Weston & Brigham, 1992, pág. 77) mencionan que:

La rentabilidad es el resultado neto de varias políticas y decisiones. Las razones que se han examinado hasta este momento proporcionan alguna información acerca de la forma en que la empresa está operando, pero las razones de rentabilidad muestran los efectos combinados de la liquidez, de la administración de activos y de la administración de las deudas sobre los resultados en operación.

a. Margen de utilidad neta

(Gitman & Zutter, 2012, pág. 75) mencionan que:

El margen de utilidad neta mide el porcentaje que queda de cada dólar de ventas después de que se dedujeron todos los costos y gastos, incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes. Cuanto más alto es el margen de utilidad neta de la empresa, mejor.

$$\text{Margen de Utilidad bruta} = \frac{\text{Utilidades netas despues de partidads extraordinarias}}{\text{Ventas}}$$

Rendimiento sobre el activo (RSA)

(Gitman & Zutter, 2012, pág. 76) mencionan que:

El rendimiento sobre activos totales (RSA), también conocido como rendimiento sobre la inversión (RSI), mide la eficacia integral de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles. Cuanto más alto es el rendimiento sobre los activos totales de la empresa, mejor.

(Ross, Westerfield, & Jordan, 2010, pág. 62) “El rendimiento sobre los activos (ROA, siglas de return on assets) es una medida de la utilidad por dólar de activos.”

$$\text{Rendimiento sobre el activo} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

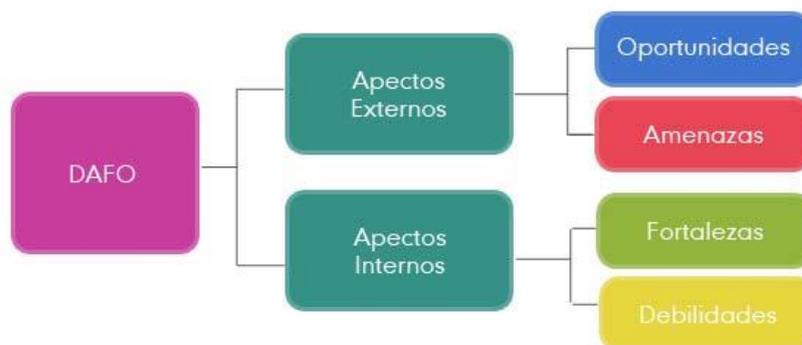
2.4. Análisis FODA

Unos autores sostuvieron que “El análisis FODA es un avance al planeamiento que realizan las empresas para lograr una mejor adaptación al ambiente. Este análisis, más cualitativo que cuantitativo, impulsa la generación de ideas con respecto al negocio de la empresa”. (Lazzari & Maesschalck, 2002, pág. 71).

(Ponce, 2007, pág. 114) sostiene que:

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada.”

Ilustración 2.1: Análisis FODA-Fortalezas y debilidades



Fuente: http://contenidosdigitales.ulp.edu.ar/exe/teoria_y_gestion2/anlisis_foda.html

2.5. Matriz de evaluación de factores internos

Es una matriz que nos permite determinar la situación interna de la empresa, en la cual se considera las debilidades y fortalezas dándoles las respectivas calificaciones.

Para esto se asigna un peso entre 0 (no importante) hasta 1 (muy importante) a cada factor, según la importancia relativa que este posea, teniendo en cuenta que la sumatoria de los pesos sean iguales a 1.

También se debe calificar cada factor con valores entre 1 y 4 en orden de importancia, donde 1 es deficiente, 2 nivel promedio, 3 arriba del promedio y 4 excelente.

Por último se multiplica los pesos con las calificaciones de cada factor obteniéndose una calificación ponderada que posteriormente se sumará.

2.6. Matriz de evaluación de factores externos

La matriz de evaluación de factores internos está compuesta por las oportunidades y amenazas. Al igual que la matriz de factores internos, se asigna un peso entre 0 (nada importante) hasta 1 (muy importante), según la importancia relativa de este, teniendo en cuenta que la sumatoria de los pesos sean iguales a 1.

Se califica cada factor con valores de 1 a 4 siendo 1 deficiente, 2 nivel promedio, 3 arriba del promedio y 4 excelente. Por último se multiplica los pesos con las calificaciones, obteniendo una sumatoria final de las calificaciones ponderadas.

2.7. Matriz FODA

(Pineda, 2014, pág. 1) sostuvo que “Es un arreglo que permite enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Su nombre se traduce: Fortalezas-Oportunidades- Debilidades –Amenazas”

Se puede definir como el enfrentamiento de factores internos y externos con el propósito de generar estrategias alternativas.

Tabla 2.1: Formato matriz FODA

FACTORES EXTERNOS	FACTORES INTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)	
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)	

Fuente: www.uventas.com/ebooks/Analisis_Foda.pdf

2.8. Diagrama de ishikawa

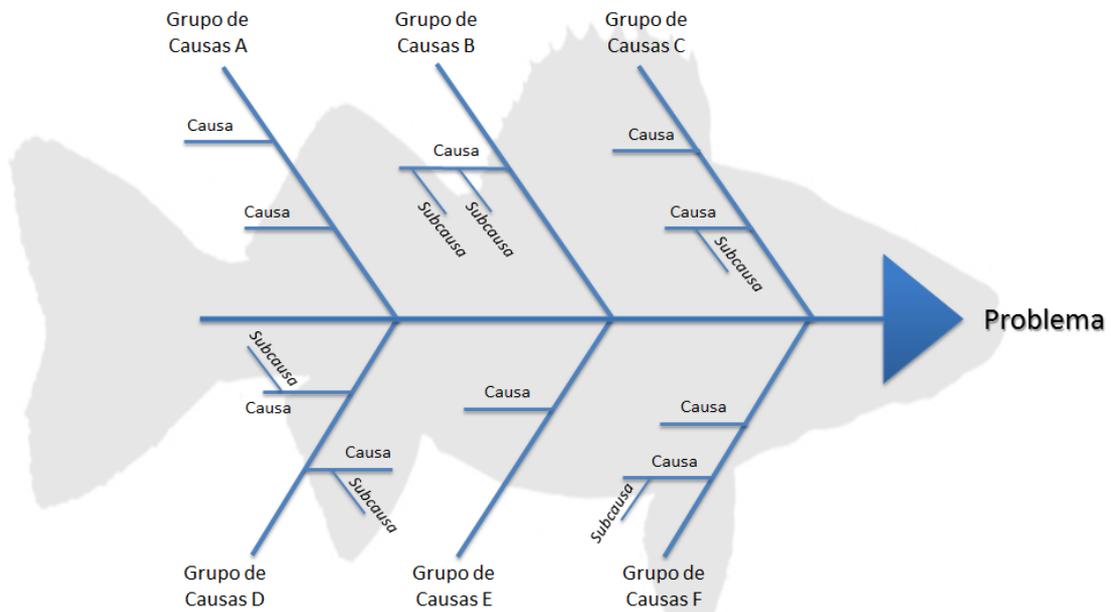
Según (Romero & Diaz, 2010, pág. 3) afirman que:

El “diagrama de causa-efecto”, conocido también “espinas de pescado”, por la similitud de su apariencia física con la de un esqueleto de un pez, o como diagrama de Kaoru Ishikawa, en honor a su creador, desarrollado por este profesor en 1943 en Tokio; tiene como fin permitir la organización de grandes cantidades de información, sobre un problema específico y determinar exactamente las posibles causas y, finalmente, aumenta la probabilidad de identificar las causas principales.

Según (Romero & Diaz, 2010, pág. 3) afirman que:

Para la elaboración del diagrama es posible proceder de dos formas: con la primera se trata de enlistar todos los problemas identificados, tipo “lluvia de ideas”, y de esta manera intentar jerarquizar cuáles son principales y cuáles son sus causas; la otra forma consiste en identificar las ideas principales y ubicarlas directamente en los “huesos primarios” y después comenzar a identificar causas secundarias, que se ubicaran en los “huesos pequeños”, que se desprenderán todos de las ramas principales (ídem).

Ilustración 2.2: Diagrama ishikawa



Fuente: <http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>

2.9. Método de antigüedad de saldos

(Horngren, Harrison , & Oliver, 2010, pág. 186) afirman que:

Este método toma en cuenta la composición de las cuentas por cobrar de final de año y se funda en la antigüedad de la deuda. Incorpora directamente el historial de pagos del cliente. Cuanto más tiempo transcurra después de la venta, menos probabilidades habrá de cobrarla.

2.10. Balanced scorecard

(Davila, 1999, pág. 34) afirma que:

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Las perspectivas del cuadro de mando integral son las siguientes:

Perspectiva financiera

(Altair Consultores, 2005, pág. 18) afirma que:

La perspectiva financiera describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales. Indicador es como la rentabilidad de la inversión, valor para los accionistas, crecimiento de los ingresos, costes unitarios, etc., son los indicadores atrasados que muestran si la estrategia de la empresa tiene éxito o fracasa”

Perspectiva procesos internos

(Hatre, 2004, pág. 15) menciona que “Los indicadores incluidos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso. La calidad del proceso es un concepto ampliamente desarrollado por los modelos de calidad, pero que no siempre se entiende en toda su amplitud.”

Perspectiva clientes

(Zamora & Álvarez, 2015) afirma que son las “estrategias que fortalezcan la fidelidad de los clientes, el incremento en la participación en el mercado, la obtención de nuevos clientes, la innovación de nuevos productos y otras actividades que permitan la satisfacción de los clientes.”

Perspectiva procesos internos

(Medina & Beltrán, 2008) mencionan que “en esta perspectiva se definen los estándares de desempeño que la organización requiere para sus procesos a fin de lograr los objetivos de las perspectivas clientes y financiera.”

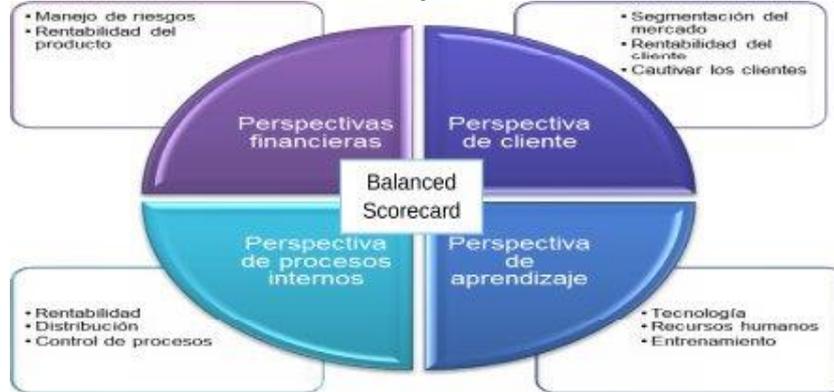
Perspectiva aprendizaje

(Correa, Filho, Chiari, Mascarenhas, & Goncalves, 2014, pág. 6) mencionan que:

La perspectiva aprendizaje y crecimiento reconoce la importancia y la contribución de los activos intangibles para las organizaciones que se insertaron en una economía intensiva en conocimiento. Esta corresponde a la capacidad de la empresa de mantener su capital intelectual con un elevado grado de motivación, satisfacción y productividad. Presta atención a las personas y a la infraestructura de recursos humanos y se utiliza para evaluar el nivel de creatividad y alineación estratégica de los empleados. Desde esta perspectiva, se

deben realizar inversiones que se traduzcan en un factor crítico para la supervivencia y el desarrollo de la organización a largo plazo, dado su potencial para crear valor.

Ilustración 2.3: Cuadro de mando integral: *Balanced scorecard*

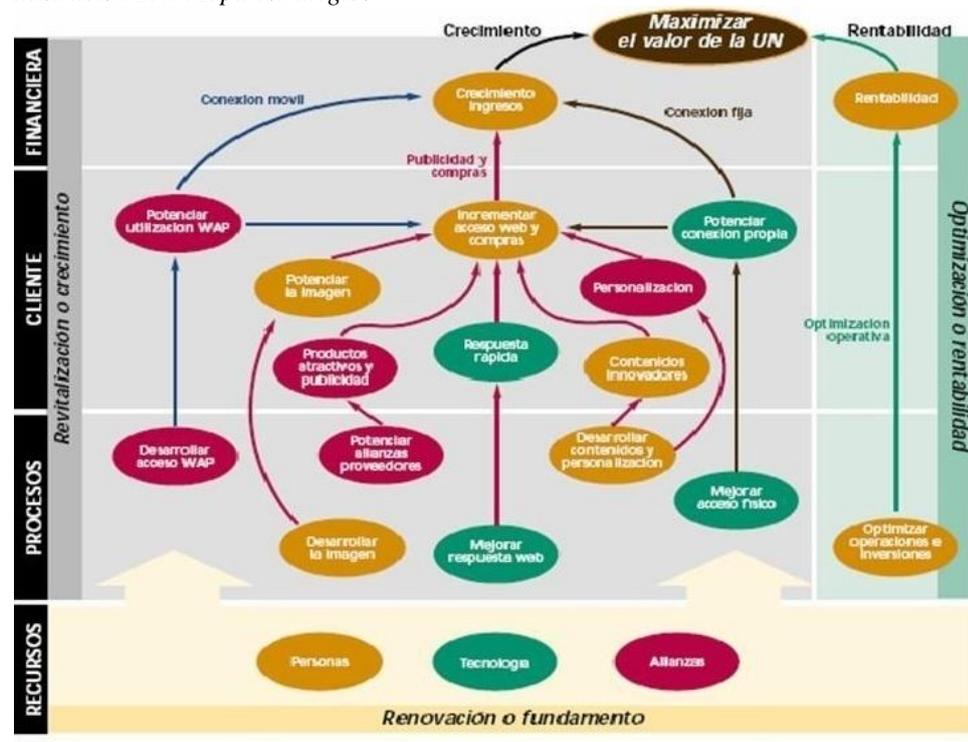


Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral: *Balanced Scorecard*. p. 22

2.11. Mapa estratégico

(Fernández, 2001, pág. 34) afirma que se denomina “mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del *Balanced scorecard*.” De esta manera al encontrarse los objetivos estratégicos coordinados, permite tener una mejor visualización global y prioritaria de los objetivos de la empresa.

Ilustración 2.4: Mapa estratégico



Fuente: Revista Antiguos Alumnos del IESE (2001)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

En la metodología partimos de realizar un diagnóstico a la empresa, utilizando la investigación exploratoria para conocer la estructura, organización y el giro del negocio.

La investigación descriptiva será el siguiente paso a realizar, haciendo uso de encuestas a los directivos, afiliados y empleados de la empresa, para poder encontrar problemas suscitados en cada área.

Para el diseño de estrategias se va a analizar mediante los siguientes métodos: Análisis FODA, matriz interna y externa, matriz FODA, diagrama de ishikawa y el método de antigüedad de saldos que nos permitirán tener una mayor visualización de los problemas presentados en la empresa para poder aplicar las respectivas mejoras.

Luego de esto, se calculará los diferentes ratios financieros comprendidos por los años 2012, 2013 y 2014. Y finalmente el balanced scorecard permitirá que las estrategias propuestas sean llevadas a la acción.

3.1. Muestra

La muestra fue seleccionada a través del método probabilístico aleatorio simple, se procedió a realizar entrevistas a todos los responsables de todas las áreas que suman 8 personas, con la finalidad de obtener una información más transparente y efectiva. Sin embargo, se procedió a realizar las encuestas a los socios de la empresa GRIPLAZ, calculando la muestra de una población finita de 117 socios como se muestra a continuación.

Tabla 3.1: Valores de datos de la muestra

VALORES	Z	Z ²	
Nivel de confianza	95%	1.96	3.8416
N Población	117		
Error	0,05		
P	0.5		
Q	0.5		
N	89		

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

3.2. Instrumentos

El recurso utilizado al personal de la empresa fue el de entrevistas directa el cual consistía de un cuestionario para conocer las actividades y responsabilidades, problemas existentes, nivel de satisfacción, y mediante la aplicación de encuestas estructuradas hacia los clientes para conocer su grado de conformidad y preferencias sobre los servicios prestados por la asociación.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA

4.1. Descripción general de la empresa

GRIPLAZ es una asociación que agrupa actualmente a más de 56 empresas dedicadas a la industrialización e intermediación comercial de los productos plásticos en el Ecuador.

Se encuentra ubicada en el campus prosperina de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, ESPOL, en el cual tiene un convenio con esta institución, ofreciéndoles instalaciones de laboratorios de pruebas de materiales plásticos para el servicio de los socios y estudiantes. Se encuentra afiliado a ALIPLAST, cuya sede se encuentra en la ciudad de Argentina de la industria plástica.

4.2. Misión

Fomentar, desarrollar y proteger las actividades de las empresas dedicadas a la industrialización e intermediación comercial de productos plásticos en el Ecuador.

Deberá defender los derechos de sus asociados proponiendo a su mejoramiento empresarial precautelando la conservación del medio ambiente, respetando los principios y valores de la institución.

4.3. Visión

Ser la asociación representativa del sector plástico reconocida nacional e internacionalmente con cobertura nacional, representando a una industria competitiva, innovadora y sólida

4.4. Valores institucionales

- Respeto
- Responsabilidad ambiental
- Vocación de servicio
- Solidaridad gremial
- Integridad

4.5. Servicios de GRIPLAZ

GRIPLAZ ofrece servicios útiles para los Asociados, a través de las distintas comisiones que son conformadas por directivos de la empresa.

Comisión de Capacitación



Se ofrece un programa de capacitación técnica en plástico. Este programa tiene como objetivo perfeccionar la capacitación del personal vinculado directamente con los procesos productivos de transformación de materiales plásticos, de tal manera que adquieran los conocimientos básicos necesarios

para mejorar la productividad y el nivel tecnológico de las empresas.

Los temas de este curso, entre otros, son: materias primas plásticas, productividad y calidad, equipos de servicio en la industria plástica, extrusión de termoplásticos, inyección de termoplásticos, soplado y termoformado.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión de Feria



Cada 2 años se organiza la feria internacional de la industria plástica, con el objetivo de poner en contacto a toda la cadena productiva del sector en un mismo lugar y de esta forma facilitar los negocios.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión de Comercio Exterior

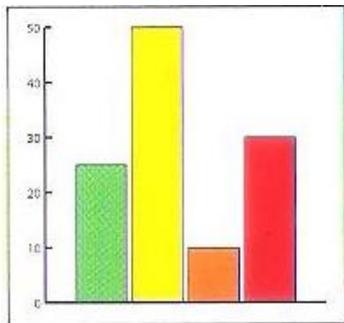


Esta comisión busca defender los derechos e intereses de todos los asociados en esta materia, como son los diferentes tratados y relaciones comerciales con los diferentes países.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión de Estadística

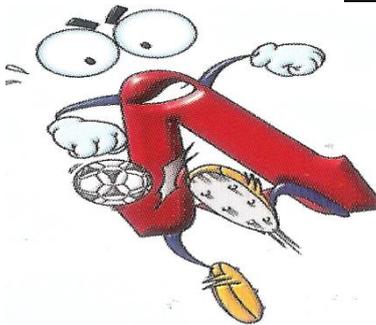


Gracias a la comisión de estadística, se tiene una vez al mes, información del mercado en lo relacionado a las materias primas, importaciones, exportaciones y demás temas de interés para el sector.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión de Deportes



Con el objetivo de fomentar la unión entre las empresas del sector por medio del deporte anualmente se realiza en las ciudades de Guayaquil y Quito, un campeonato interempresarial de fútbol entre las empresas afiliadas.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión de Proyectos especiales

Esta comisión tiene a su cargo los proyectos que GRIPLAZ realiza con otras entidades a beneficio del sector plástico, como son: La tarjeta empresarial por medio de la cual se obtienen descuentos con diversos proveedores, proyecto de ahorro energético; concurso el mejor exportador; etc.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión de Normalización

Esta comisión se encarga de buscar que los productos plásticos tenga una norma de calidad actualizada y de conformidad a la realidad del país.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión de Ambiente

Los proyectos relacionados con el Medio Ambiente y el Plástico, son los que tiene que ver esta comisión, en la que se ha formado VIDA PLÁSTICA, con el objetivo de dar a conocer a la comunidad los proyectos que se hacen con el plástico en materia de reciclaje. Entre los proyectos que se han desarrollado están:

- Proyectos de reciclaje con la ESPOL
- Proyecto de eco eficiencia con el colegio americano

- Participación en el museo del buen vivir
- Participación en ferias relacionadas como:
 - Cumbre Internacional del Medio Ambiente – CIMA
 - 2da feria guayasense del medio ambiente

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión Legal/Laboral

Los miembros de esta comisión se preocupan de analizar y dar a conocer todos los cambios de regulaciones que se dan en el país, y su afectación en el sector plástico.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Comisión de Convenios

El objetivo de esta comisión es activar y buscar nuevos convenios que sean de beneficio para las empresas afiliadas.

Fuente: Información tomado de tríptico de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

4.6. Análisis FODA

Fortalezas

- Representatividad de las empresas del sector plástico.
- Ser la única asociación de plásticos en el Ecuador.
- Capacitaciones nacionales e internacionales tales como seminarios, cursos y conferencias especializadas en plásticos
- Trayectoria (30 años).
- Relación con asociaciones internacionales.
- Credibilidad, prestigio e imagen.
- Vínculo en cámara de industrias.
- Única organizadora de la feria IPLAS

Debilidades

- Falta de cobertura y extensión geográfica en otras ciudades del Ecuador.
- Retraso en cobro de cuotas.
- No hay un seguimiento de la planeación estratégica que permita medir el desempeño y cumplimiento de objetivos para alcanzar la misión y visión de la empresa.

- No existe sistema de facturación electrónica.
- Falta de experiencia y conocimiento del personal sobre la industria plástica.
- Falta de automatización en sistemas de cobro.
- Mala distribución y asignación de funciones del personal
- Falta de reconocimiento a los empleados
- Mala ubicación geográfica.
- No tener certificación internacional en el laboratorio.
- No se está utilizando correctamente los recursos de la empresa: tangibles, humanos y económicos.
- Falta de personal.

Amenazas

- Gobierno por su inestabilidad política y jurídica.
- Surgimiento de otros gremios o asociaciones quizás por la situación geográfica.
- Corrupción.
- Éxodo de socios por no atender oportunidades.
- Mala imagen del material plástico.

Oportunidades

- Con el nuevo cambio de la matriz productiva, hay mayor crecimiento de empresas actuales y desarrollo de nuevas productoras de plásticos a convertirse en futuras socias.
- Alianza estratégica o convenios con entidades Gubernamentales, MIPRO, Senescyt, educativas tales como: ESPOL, IKV de Alemania, CIAP, otros.
- La Globalización, genera servicios de alto valor e información de mercados externos: tendencias, alianzas, socios internacionales.
- Acceso a dar asesorías especializadas en ramas de derecho, comercio exterior, normalización y otras que lo ameriten a asociados.
- Mantener permanentemente informado al sector público sobre objetivos, necesidades, procesos productivos del sector y aprovechar estos nexos para influir y lograr decisiones favorables.

- Absorción de información de asociaciones y organismos nacionales e internacionales para proveerla a los socios, tales como: estadísticas, tecnología, base de datos, oportunidad de negocios.

4.7. Matriz de factores internos

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 4.1: Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
FACTORES CLAVES		PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS				
F1	Representatividad de las empresas del sector plástico.	0.1	4	0.4
F2	Ser la única asociación de plásticos en el Ecuador.	0.1	4	0.4
F3	Capacitaciones nacionales e internacionales tales como seminarios, cursos y conferencias y asesorías especializadas en plásticos	0.08	4	0.32
F4	Trayectoria (48 años).	0.05	3	0.15
F5	Relación con Asociaciones Internacionales.	0.03	3	0.09
F6	Credibilidad, prestigio e imagen.	0.05	3	0.15
F7	Vínculo en cámara de industrias.	0.02	3	0.06
F8	Única organizadora de la Feria IPLAS	0.07	4	0.28
DEBILIDADES				
D1	Falta de cobertura y extensión geográfica en otras ciudades del Ecuador.	0.1	1	0.1
D2	No hay un seguimiento mensual de la planeación estratégica que permita medir el desempeño y cumplimiento de objetivos para alcanzar la misión y visión de la empresa.	0.08	1	0.08
D3	No existe sistema de facturación electrónica.	0.04	1	0.04
D4	No hay capacitación sobre las actividades desempeñadas a sus cargos.	0.06	1	0.06
D5	Falta de automatización en sistemas de cobro de cuotas ordinarias	0.02	1	0.02
D6	Falta de reconocimiento a los empleados	0.04	1	0.04
D7	No tener certificación internacional en el Laboratorio.	0.01	1	0.01
D8	Mal uso de recursos de la empresa: tangibles, humanos y económicos.	0.05	1	0.05
D9	Falta de personal.	0.1	2	0.2
TOTAL		1		2.45

Calificación de valor: 4 excelente, 3 Arriba del promedio, 2 Nivel promedio, 1 deficiente

Fuente: Administración estratégica de Arthur A. Thompson

Elaborado por: Los autores

El valor de la ponderación obtenido por la Asociación GRIPLAZ es de 2.45, indica que la empresa está por debajo del promedio en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas y eviten las debilidades.

4.8. Matriz de factores externos

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Tabla 4.2: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)				
FACTORES CLAVES		PESO	VALOR	TOTAL PONDERACION
OPORTUNIDADES				
O1	Cambio de matriz productiva.	0.09	2	0.18
O2	Alianza estratégica o convenios con entidades gubernamentales, MIPRO, Senecyt y educativas.	0.2	4	0.8
O3	La globalización.	0.1	1	0.1
O4	Utilización de canales de comunicación.	0.07	2	0.14
AMENAZAS				
A1	Políticas de gobierno.	0.2	4	0.8
A2	Surgimiento de otros gremios o asociaciones de plásticos.	0.15	2	0.3
A3	Corrupción.	0.08	2	0.16
A4	Éxodo de socios por no atender oportunidades.	0.05	2	0.1
A5	Mala imagen del material plástico.	0.06	1	0.06
TOTAL		1		2.64
<i>Calificación de valor: 4 excelente, 3 Arriba del promedio, 2 Nivel promedio, 1 deficiente</i>				

Fuentes: Administración estratégica de Arthur A. Thompson

Elaborado por: Los autores

El valor de la ponderación obtenido por la asociación GRIPLAZ es de 2.64, indica que la empresa está por encima del promedio en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades y eviten las amenazas.

4.9. Matriz FODA

Tabla 4.3: Matriz FODA

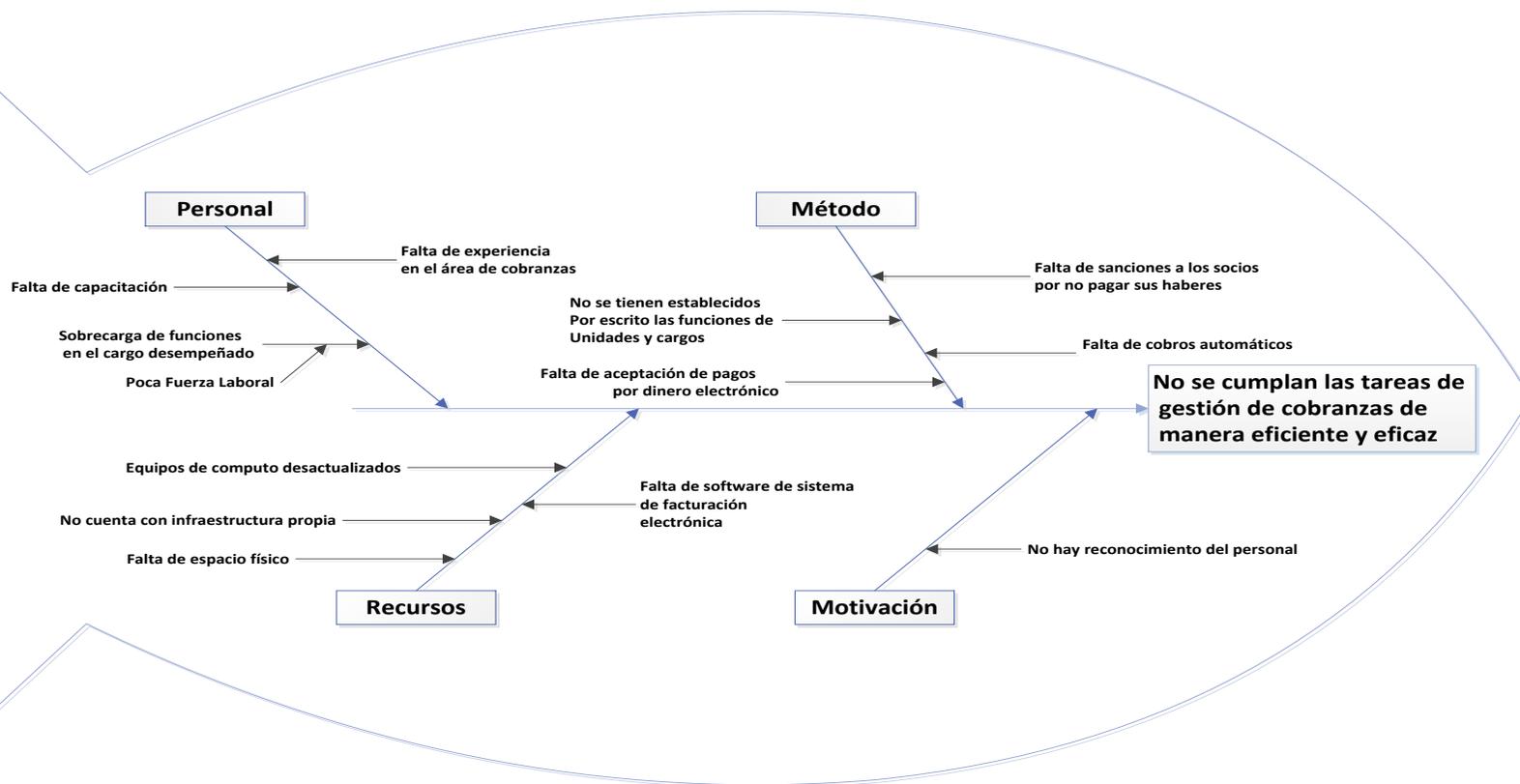
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		O1 Cambio de matriz productiva.	A1 Políticas de gobierno
		O2 Alianza estratégica o convenios con entidades Gubernamentales, MIPRO, Senecyt, educativas y otras.	A2 Surgimiento de otros gremios o asociaciones de plásticos
		O3 La globalización.	A3 Corrupción.
		O4 Utilización de canales de comunicación.	A4 Éxodo de socios por no atender sus oportunidades.
			A5 Mala imagen del material plástico.
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS(FO)	ESTRATEGIAS(FA)
F1	Representatividad de las empresas del sector plástico.	F2 - O1: Instalar sedes en lugares estratégicos del país para aprovechar el cambio de la matriz productiva para captación de nuevos socios. F6 - F8 - O3: Aprovechar la imagen de la asociación en la feria para generar nuevos servicios de valor internacional. F3 - O2: Diversificar capacitaciones e instructores de acuerdo a las necesidades del sector aprovechando alianzas y convenios con entidades gubernamentales, nacionales y extranjeras. F1 - O4: Informar problemáticas y necesidades del sector aprovechando los buenos canales de comunicación existentes (entidades gubernamentales - GRIPLAZ - socios) para mantener, mejorar y obtener beneficios.	F1 - A1: Apoyar la gestión de negociación para establecer acuerdos con el gobierno sobre medidas arancelarias y ambientales. F2 - F6 - A5: Utilizando la credibilidad y prestigio como única asociación en el país, difundir información relacionada al plástico y medio ambiente. F5 - F7 A2: Crear convenio con ALIPLAST (Asociación Latinoamérica de Plástico) y cámaras de industrias del país para fortalecer los lazos.
F2	Ser la única asociación de plásticos en el Ecuador.		
F3	Capacitaciones nacionales e internacionales tales como seminarios, cursos y conferencias y asesorías especializadas en plásticos.		
F4	Trayectoria (48 años).		
F5	Relación con asociaciones internacionales.		
F6	Credibilidad, prestigio e imagen.		
F7	Vínculo en cámara de industrias.		
F8	Única organizadora de la feria IPLAS		
DEBILIDADES		ESTRATEGIAS(DO)	ESTRATEGIAS (DA)
D1	Falta de cobertura y extensión geográfica en otras ciudades del Ecuador.	D6 - D9- O3: Aplicar incentivos utilizados en multinacionales a los empleados para tener una plantilla motivada, eficaz y comprometida e incluso atraer nuevos empleados. D5 - D8 - O2: Gestionar acuerdos con el banco pacifico y bolivariano para gestionar cobros mediante débitos automáticos. D3 - D8 - O3: Comprar y adaptarse al nuevo régimen de documentación de operaciones mediante comprobantes fiscales electrónicos utilizados hasta nivel mundial. D2 Hacer controles periódicos cada mes para medir el desempeño y cumplimiento del plan estratégico.	D1 - A2 - A4: Hacer un convenio con una universidad de Quito para instalar una sede de GRIPLAZ en ella a cambio de intercambio tecnológico, así se atendería las necesidades y oportunidades de socios de la sierra y se evitaría que se desafíen o creen nuevas asociaciones que les brinden los mismos servicios. D4 - A5 : Promover capacitaciones sobre las ventajas y beneficios del plástico al ministerio de ambiente y organismos que estén a favor de la naturaleza para crear conciencia y eliminar perjuicios.
D2	No hay un seguimiento mensual de la planeación estratégica que permita medir el desempeño y cumplimiento de objetivos para alcanzar la misión y visión de la empresa.		
D3	No existe sistema de facturación electrónica.		
D4	No hay capacitación sobre las actividades desempeñadas en sus cargos.		
D5	Falta de automatización en sistemas de cobro de cuotas ordinarias.		
D6	Falta de reconocimiento a los empleados.		
D7	No tener certificación internacional en el laboratorio.		
D8	Mal uso de recursos de la empresa: tangibles, humanos y económicos.		
D9	Falta de personal.		

Fuente: Información obtenida de encuestas y entrevistas a personal de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

4.10. Diagrama de ishikawa

Ilustración 4.1: Diagrama de ishikawa



Fuente: Información obtenida de la entrevista aplicada al personal de GRIPLAZ

Elaborado: Por los autores

4.11. Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar año 2014

Tabla 4.4: Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar año 2014

Días	CXC	Porcentajes
Más de 91 días	17192.61	52%
Entre 61 y 90	2031.2	6%
Entre 31 y 60	409.84	1%
Entre 1 y 30	1699.16	5%
Vigente	11735.84	35%

Fuentes: Información obtenida de las cuentas por cobrar de los socios de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.2: Antigüedad de saldos de las cuentas por cobrar



Fuente: Información obtenida de la cartera de cuentas por cobrar de los socios de GRIPLAZ a través del sistema contable MBA

Elaborado por: Los autores

Puede observarse que el 35% de las cuentas por cobrar están al corriente, mientras que el 65% se encuentran vencidas y con más de 90 días el 52%, a lo que el departamento de crédito pondrá su mayor esfuerzo para la recuperación.

4.12. Análisis económico y financiero

El siguiente análisis tiene como fuente los balances y estados de resultados de GRIPLAZ, durante los años 2012, 2013, 2014, los mismos que se encuentran en los Anexos del 1 - 6 de este trabajo de titulación.

Método de análisis vertical:

El total del activo circulante representa al cierre de diciembre del 2014, el 77.91% del total de los activos, registrando una disminución porcentual del 3.92% con respecto de diciembre del 2013. Destacar además, que las cuentas por cobrar y efectivo representan las partidas más fuertes y que la cuenta equipo de computación tiene un incremento considerable.

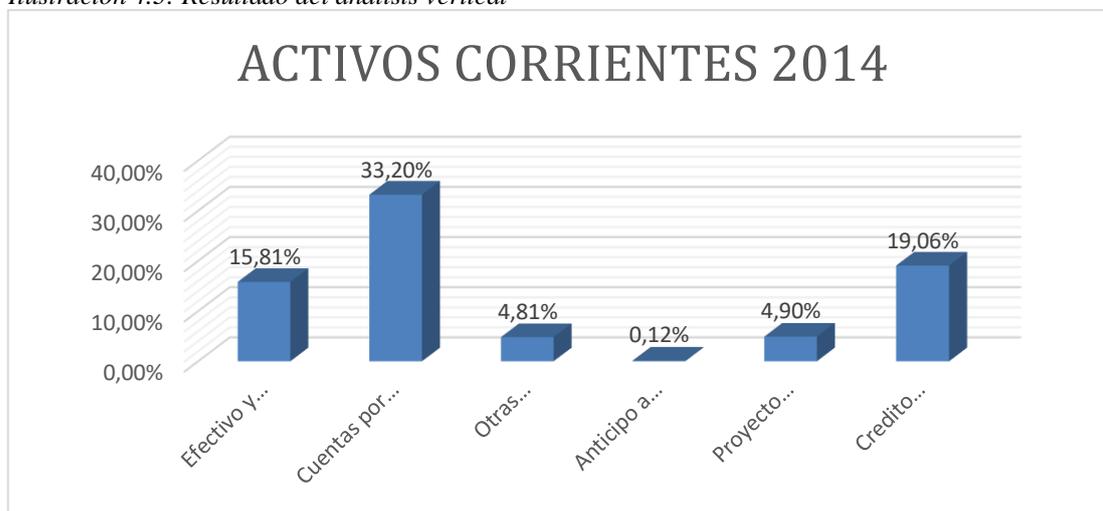
Tabla 4.5: Resultados del análisis vertical

ACTIVO CORRIENTE	2014
Efectivo y equivalente al efectivo	15,81%
Cuentas por cobrar socio	33,20%
Otras cuentas por cobrar	4,81%
Anticipo a proveedores	0,12%
Proyecto feria Iplas 2013 -2014 -2015	4,90%
Crédito tributario	19,06%

Fuente: Datos obtenidos del estado de situación financiera inicial de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.3: Resultado del análisis vertical



Fuente: Datos obtenidos del estado de situación financiera inicial de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

- El total de pasivo circulante representa al cierre de diciembre del 2015, el 19.97% del total de pasivo más patrimonio. Con respecto a igual etapa del año anterior se disminuyó en un 9.84%, siendo las cuenta por pagar a proveedores y obligaciones sociales por pagar las más representativas.

- El patrimonio neto representó en la etapa analizada a diciembre del 2014, el 80.03% del total de pasivo más patrimonio. El período del 2013 representaba el 70,19% al compararlos se puede observar un aumento considerable del 9.84%.
- Las ventas netas sufrieron un deterioro de un período a otro del \$ 190.485,47.
- Los gastos administrativos y generales representan el 53.95% del total de los ingresos para el año 2014.

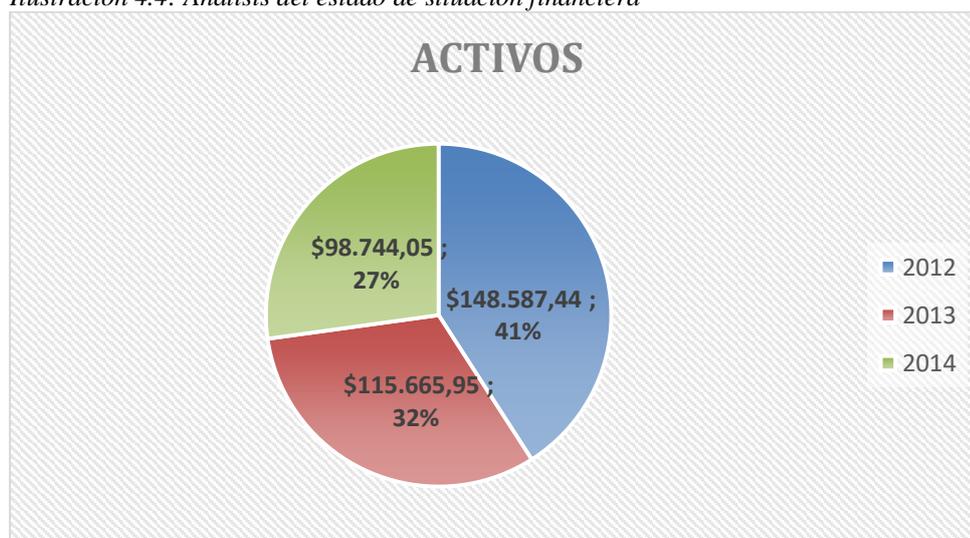
Tabla 4.6: Análisis del estado de situación financiera

	2012	2013	2014
ACTIVOS	\$ 148.587,44	\$ 115.665,95	\$ 98.744,05
PASIVO	\$ 58.074,82	\$ 34.484,15	\$ 19.720,00
PATRIMONIO	90512,62	81181,8	79024,05

Fuente: Datos obtenidos del estado de situación financiera inicial de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.4: Análisis del estado de situación financiera



Fuente: Datos obtenidos del estado de situación financiera inicial de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Método de análisis horizontal:

- La cuenta efectivo y equivalente de efectivo tuvo un decrecimiento del 42,67% esto se debe a que las ventas totales disminuyeron en un 66,40% con respecto al año 2012 y parte del dinero se quedó en otras cuentas por cobrar porque aumento en 284,29%.
- Se redujo en un 28.01% la cuenta de los socios con respecto al año 2013, demostrando que se trabajó más al contado y que se recuperó gran cantidad de

dinero que los socios le debían a la empresa pero, no el suficiente para superar las expectativas.

- En los activos no corriente, la cuenta equipo de computación aumento en un 224,73% con respecto al año 2013, inversión que produjo que el efectivo disminuyera.
- Pasivo corriente disminuyo en un 42,81% con respecto al 2013, lo que me indica que se utilizó parte del efectivo para pagar las deudas a corto plazo siendo en valor absoluto \$14.764,15.
- Dentro del patrimonio comparando con el 2013, las reservas facultativas aumentaron en un 77.08%. Seguramente porque por junta general de socios se decidió reservar cierto porcentaje de efectivo (no de utilidad porque tuvieron perdida en el 2013) para protegerse de alguna baja.
- Las ventas en este período disminuyeron en un 66,40%. El ingreso de \$168.158,15 corresponde a las cuotas ordinarias, reflejándose el incremento de la cuenta por cobrar a socios, prueba de laboratorio y capacitación.
- Los gastos disminuyeron en 61.90% porque de todos los rubros los de mayor significancia en los que se ha incurrido son gasto de página web con un 258.50%, mantenimiento/repación de oficina, vehículo y equipos con un 543.01% y courier nacional con un 108,14%, la suma de estos no representan ni el 4% de todos los gastos.
- A pesar de que los gastos disminuyeron en más del 50% con respecto a años anteriores, hubo déficit porque los ingresos no superaron el mínimo esperado; es decir, no llegaron ni aun equilibrio en donde mis ingresos = gastos. Concluyendo que no se está utilizando los recursos eficientemente.

Tabla 4.7: Análisis de estado de resultado integral

	2012	2013	2014
INGRESOS	499930,66	358643,62	168158,15
GASTOS	460253,14	368025,16	175345,9
UTILIDAD	39677,52	-9381,54	-7187,75

Fuente: Datos obtenidos del estado de resultado integral de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.5: Análisis del estado de resultado integral



Fuente: Datos obtenidos del estado de resultado integral de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

4.13. Ratios financiero

Liquidez o solvencia

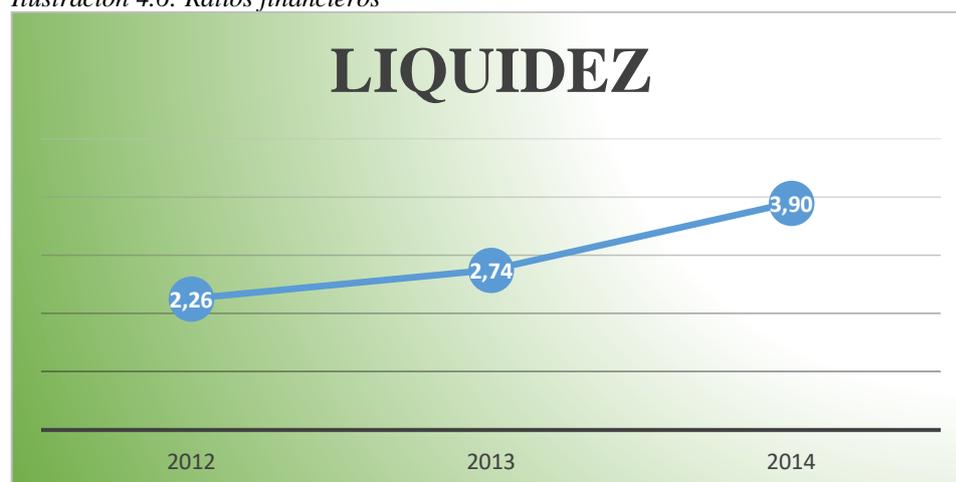
1. Razón circulante

GRIPLAZ logra cubrir las deudas a corto plazo 3.90 veces, esperando que estos se conviertan en efectivo en un período más o menos igual al del crecimiento de las obligaciones. Adicional, cabe indicar que dentro de las activos corrientes las partidas con mayor peso son las cuentas por cobrar a socios y otras cuentas por cobrar.

2. Razón de caja

La disponibilidad de efectivo que tiene la empresa para cubrir de inmediato por cada dólar de deudas a corto plazo es de 0.79 centavos.

Ilustración 4.6: Ratios financieros



Fuente: Datos obtenidos del estado de situación financiera inicial de GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Eficiencia Operativa

3. Periodo promedio de cobranza

La empresa recupera las ventas en 81 días que comparado con años anteriores, es el doble de tiempo. Significando que la gestión de cobro que se ha venido realizando no es la efectiva.

4. Periodo promedio de pago

Al analizar este indicador se observa un incremento del ciclo de pago de aproximadamente 25 días. Quiere decir que la empresa fue más morosa en pagar a sus proveedores en el 2014. Pero, comparando con el tiempo de cobro, se paga en promedio 10 días antes de que cobre todo. Esto se debe a la mala liquidez que se ha venido presentando en la empresa por una mala gestión de cobro.

Tabla 4.8: Comparativo entre días de cobro y pago

	2012	2013	2014
PERIODO PROM. DE COBRO	50,21	48,26	81,56
PERIODO PROM. DE PAGO	49,30	46,35	71,23

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.7: Comparativo entre días de cobro y pago



Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

5. Periodo promedio de efectivo

Considerando que la venta es al contado, indica que la empresa GRIPLAZ repone el saldo de su efectivo 10 veces al año y toma 33 días hacerlo pero, comparado con años anteriores, siendo en el 2013, 19 días y en el 2014, 28 días, se concluye que el manejo del efectivo con respecto a otros períodos contables ha sido ineficiente lo que conlleva a tener problemas financieros.

6. Rotación de los activos totales

GRIPLAZ no está aprovechando eficientemente sus activos para incrementar sus ventas que corresponden al total de las aportaciones de los socios más los ingresos por servicio. La empresa tan solo ha utilizado 1.70 veces todos sus recursos para obtener sus ventas. Que comparado con el año 2012 y 2013 ha disminuido en 1.66 y 1.40 veces respectivamente.

Apalancamiento

7. Razón de autonomía

La empresa se encuentra en la posibilidad de financiarse el 70% con capital propio en el 2013 y 80% en el 2014.

8. Razón deuda a capital

GRIPLAZ posee un capital de \$79024,00 y su deuda total equivale aproximadamente a \$19720,00, se aprecia que existe un fuerte capital que puede ser usado para mejorar el servicio a los socios y futuras inversiones.

Rendimiento

9. Rendimiento sobre activo totales (ROA)

Al observar los resultados se aprecia que la empresa ha ido disminuyendo su capacidad de generar utilidad a partir de su inversión de activos, Mientras en el 2012 obtenía 0,27 centavos, para el 2013 y 2014 perdió 0.08 y 0.07 centavos. Una vez más se comprueba que no se está utilizando correctamente los recursos porque la empresa está invirtiendo una gran cantidad de capital en la producción y al mismo tiempo recibe pocos ingresos.

10. Rendimiento sobre el patrimonio (ROE)

Se demuestra que los rendimientos de la inversión de los socios eran mayor en el 2012 cuando se obtenía 44 centavos de utilidad por cada dólar vendido pero, actualmente en el 2014 se pierde 0.09 centavos.

4.14. Análisis de encuesta

Se ha procedido a realizar la siguiente encuesta a 89 socios de un total de 117. A continuación se muestran los análisis respectivos de cada pregunta.

1) ¿Hace cuánto tiempo ha sido socio?

Tabla 4.9: Tiempo que ha sido socio

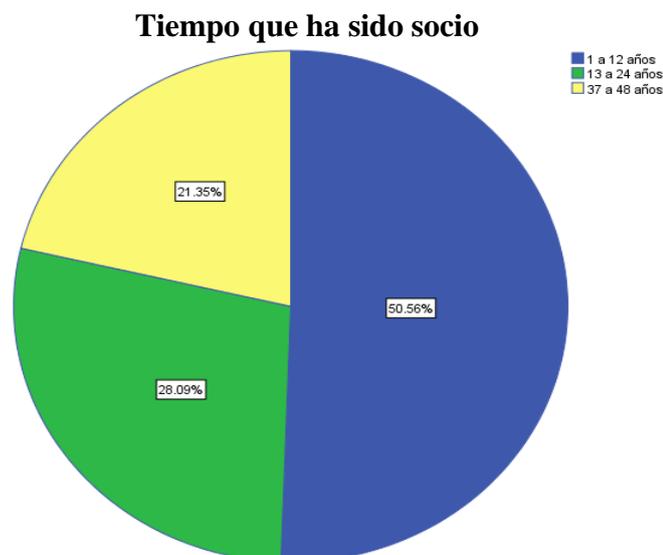
Tiempo que ha sido socio

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 a 12 años	45	50.6	50.6	50.6
13 a 24 años	25	28.1	28.1	78.7
37 a 48 años	19	21.3	21.3	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.8: Tiempo que ha sido socio



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

EL **50.6%** de los socios encuestados han permanecido afiliados entre 1 a 12 años, seguido por el **28.09%** entre 13 a 24 años y el **21.35%** entre 37 a 48 años.

2) ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

Tabla 4.10: Número de empleados en la empresa

Número de empleados en la empresa

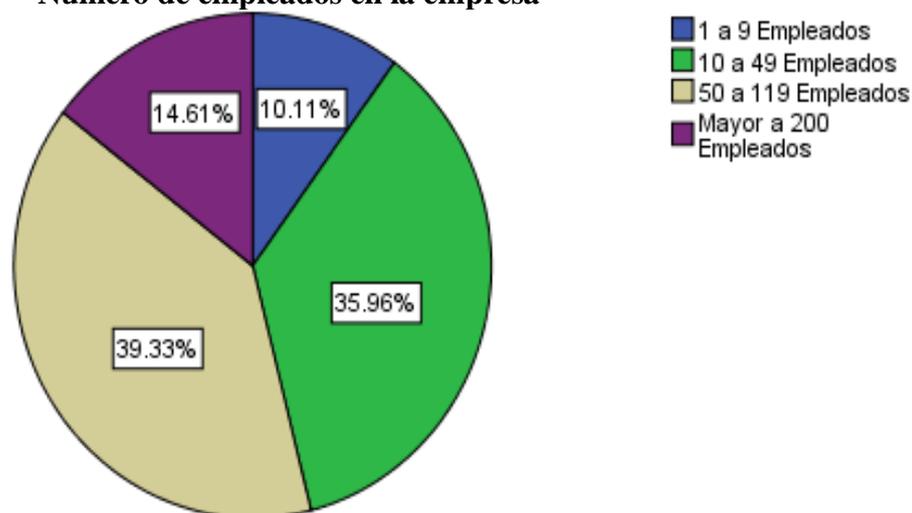
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido 1 a 9 Empleados	9	10.1	10.1	10.1
10 a 49 Empleados	32	36.0	36.0	46.1
50 a 199 Empleados	35	39.3	39.3	85.4
Mayor a 200 Empleados	13	14.6	14.6	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.9: Número de empleados en la empresa

Número de empleados en la empresa



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **39.33%** de los socios encuestados respondieron que en sus empresas tienen de *50 a 119 empleados*, seguidos del **35.96%** entre *10 a 49 empleados*. El **14.61%** *mayor a 200 empleados* y el **10.11%** entre *1 a 9 empleados*. Es decir la mayoría de empresas afiliadas son medianas empresas, seguidos por pequeñas empresas.

3) ¿A través de que medio usted se enteró de la existencia de la Asociación y de sus servicios?

Tabla 4.11: A través de que medio nos conoció
A través de que medio nos conoció

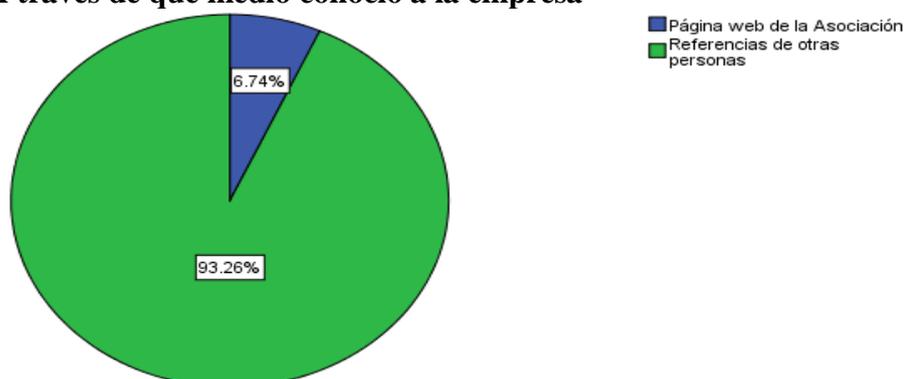
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Página web de la Asociación	6	6.7	6.7	6.7
Referencias de otras personas	83	93.3	93.3	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.10: A través de que medio conoció a la empresa

A través de que medio conoció a la empresa



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **93.26%** de los socios encuestados afirma que conoció la asociación, a través de *Referencias de otras personas* y solo el **6.74%** por medio de la *página web*.

4) Seleccione los servicios de su mayor preferencia

Tabla 4.12: Preferencia de servicios

Preferencia de servicios

		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Preferencias Servicios	Prefiere Revistas	41	17.7%	46.1%
	Prefiere Estadísticas	32	13.8%	36.0%
	Prefiere Capacitación	57	24.6%	64.0%
	Prefiere Feria	25	10.8%	28.1%
	Prefiere Contacto Comercial	29	12.5%	32.6%
	Prefiere Representatividad	48	20.7%	53.9%
Total		232	100.0%	260.7%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Grupo de dicotomía tabulado en el valor 1.

Mediante un análisis de respuestas múltiples:

El 64% de los socios entrevistados prefiere el servicio de capacitación.

El 53.9% de los entrevistados prefieren el servicio de representatividad.

5) Díganos su grado de satisfacción respecto a los siguientes servicios. Para responder considere las siguientes opciones de respuesta: 1 = Muy Satisfactorio 2 = Satisfactorio 3 = Poco Satisfactorio 4 = Nada Satisfactorio

Tabla 4.13: Satisfacción por servicio de revistas

Satisfacción por servicio de revistas

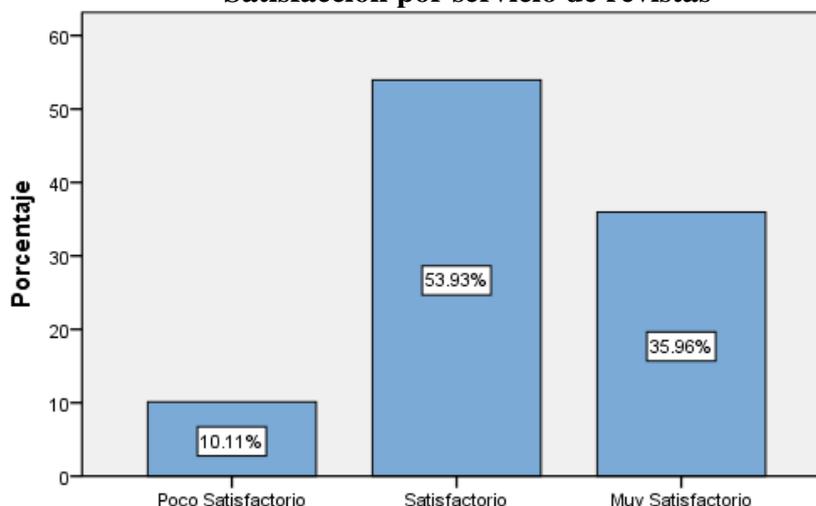
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Satisfactorio	9	10.1	10.1	10.1
Satisfactorio	48	53.9	53.9	64.0
Muy Satisfactorio	32	36.0	36.0	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.11: Satisfacción por servicio de revistas

Satisfacción por servicio de revistas



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **59.93%** de los socios encuestados calificó como *Satisfactorio* el servicio de Revista, seguido por el **35.96%** como *Muy satisfactorio* y solo el **10.11%** Poco Satisfactorio. Ninguno de los socios calificó el servicio como *Nada Satisfactorio*

Tabla 4.14: Satisfacción por servicio de estadística

Satisfacción por servicio de estadística

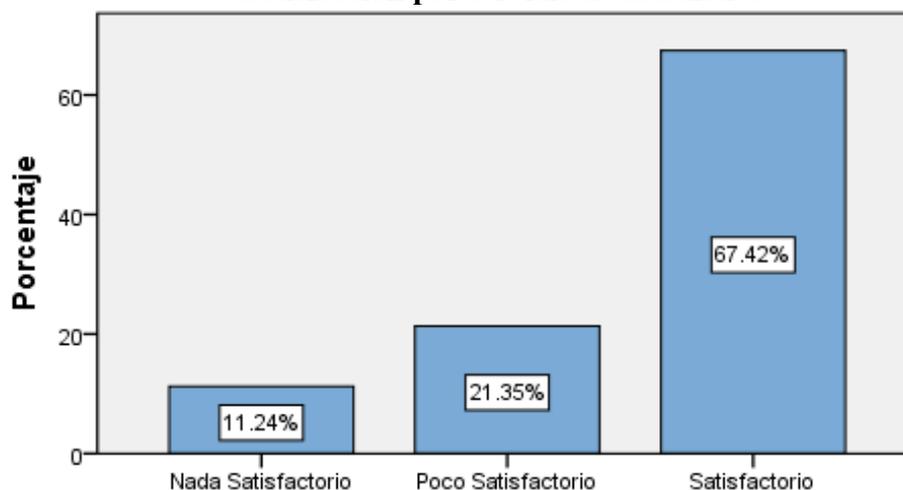
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Nada Satisfactorio	10	11.2	11.2	11.2
Poco Satisfactorio	19	21.3	21.3	32.6
Satisfactorio	60	67.4	67.4	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.12: Satisfacción por servicio de estadística

Satisfacción por servicio de estadística



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **67.42%** de los socios encuestados calificó como *Satisfactorio* el servicio de Estadística, seguido por el **21.35%** como *Poco satisfactorio* y solo el 11.24% *Nada Satisfactorio*.

Ninguno de los socios calificó el servicio como *Muy Satisfactorio*.

Tabla 4.15: Satisfacción por servicio de capacitación

Satisfacción por servicio de capacitación

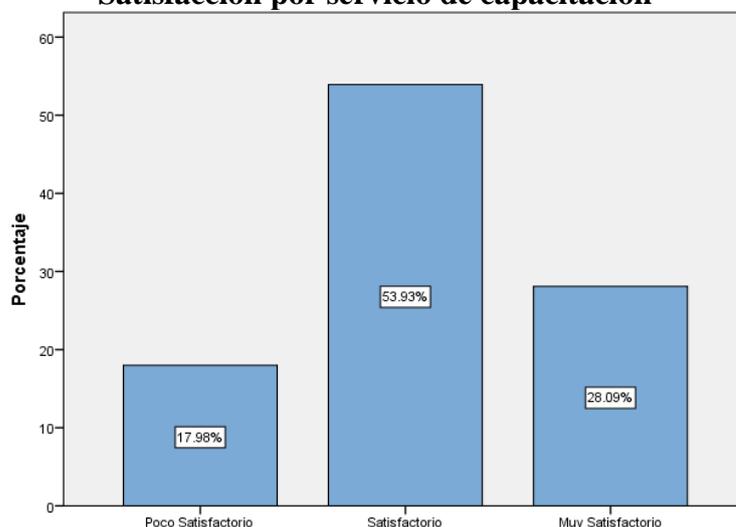
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Satisfactorio	16	18.0	18.0	18.0
Satisfactorio	48	53.9	53.9	71.9
Muy Satisfactorio	25	28.1	28.1	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.13: Satisfacción por servicio de capacitación

Satisfacción por servicio de capacitación



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **53.93%** de los socios encuestados calificó como *Satisfactorio* el servicio de Capacitación, seguido por el **28.09%** como *Muy Satisfactorio* y solo el **17.98%** *Poco Satisfactorio*.

Ninguno de los socios calificó el servicio como *Nada Satisfactorio*.

Tabla 4.16: Satisfacción por servicio de contacto comercial

Satisfacción contacto comercial

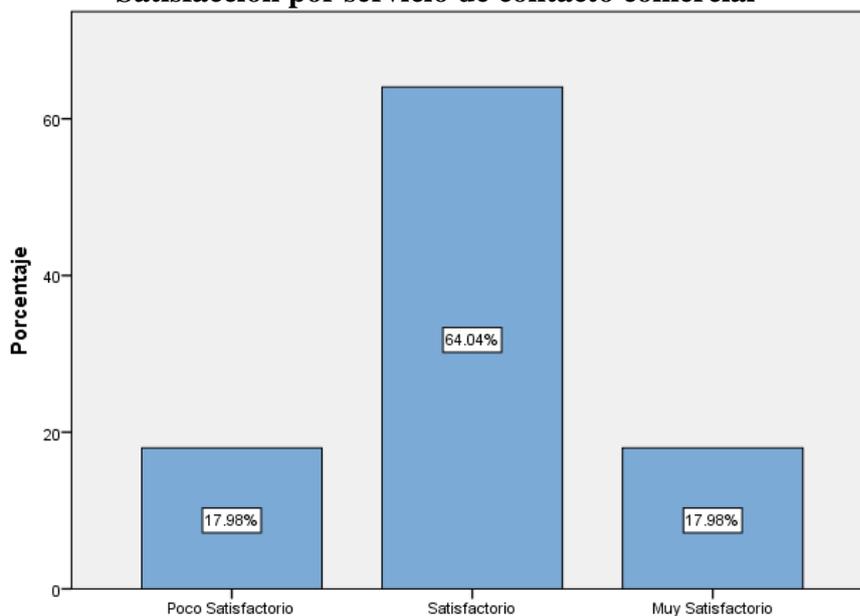
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido				
Poco Satisfactorio	16	18.0	18.0	18.0
Satisfactorio	57	64.0	64.0	82.0
Muy Satisfactorio	16	18.0	18.0	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.14: Satisfacción por servicio de contacto comercial

Satisfacción por servicio de contacto comercial



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **64.04%** de los socios encuestados calificó como *Satisfactorio* el servicio de Contacto Comercial, seguido por el **17.98%** como *Muy Satisfactorio* y *Poco Satisfactorio*.

Ninguno de los socios calificó el servicio como *Nada Satisfactorio*.

Tabla 4.17: Satisfacción por servicio de representatividad

Satisfacción por servicio de representatividad

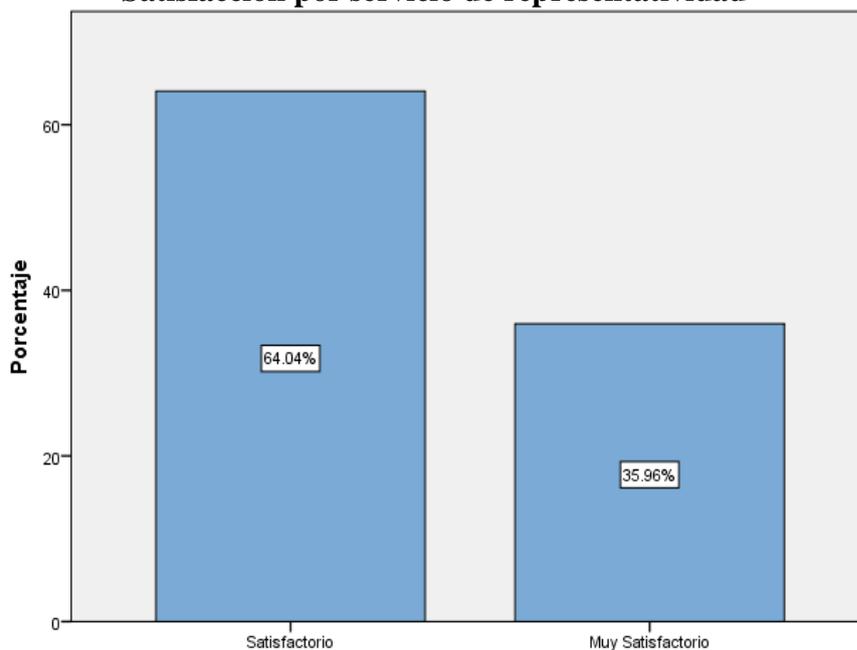
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Satisfactorio	57	64.0	64.0	64.0
Muy Satisfactorio	32	36.0	36.0	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.15: Satisfacción por servicio de representatividad

Satisfacción por servicio de representatividad



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **64.04%** de los socios encuestados calificó el servicio de representatividad como *Satisfactorio*, seguido por el **35.96%** como *Muy Satisfactorio*.

Tabla 4.18: Satisfacción por servicio de feria

Satisfacción por servicio de feria

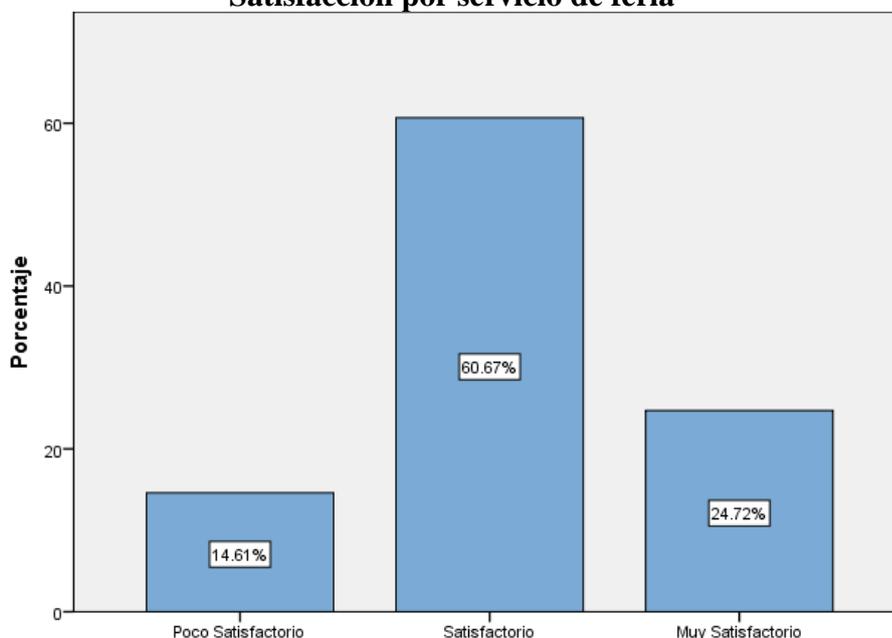
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Satisfactorio	13	14.6	14.6	14.6
Satisfactorio	54	60.7	60.7	75.3
Muy Satisfactorio	22	24.7	24.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.16: Satisfacción por servicio de feria

Satisfacción por servicio de feria



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **60.67%** de los socios encuestados calificó el servicio de Feria como *Satisfactorio*, seguido por el **24.72%** como *Muy Satisfactorio* y solo el **14.61%** *Poco Satisfactorio*.

Ninguno de los socios calificó el servicio como *Nada Satisfactorio*.

6) Indique el factor principal que influyó a afiliarse a la asociación.

Tabla 4.19: Factor de afiliación

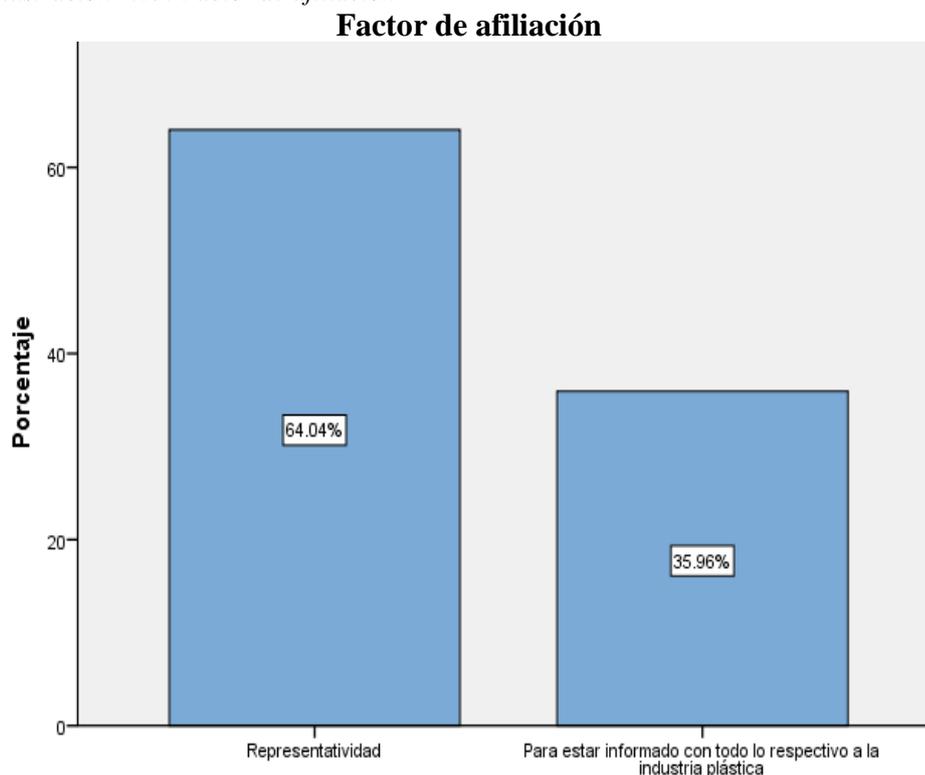
Factor de afiliación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Representatividad	57	64.0	64.0	64.0
Para estar informado con todo lo respectivo a la industria plástica	32	36.0	36.0	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.17: Factor de afiliación



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **64.04%** indica que el factor principal de su afiliación fue por motivos de *Representatividad* y el **35.96%** para estar informado con todo lo respectivo a la industria plástica.

7) ¿A través de que medio le gustaría recibir la información respecto a los servicios de GRIPLAZ?

Tabla 4.20: Preferencias de recepción de servicios

Preferencias de recepción de servicios				
		Respuestas		Porcentaje de casos
		N	Porcentaje	
Medio recepción	Recepción a través de correo electrónico	83	49.1%	93.3%
	Recepción a través de mensajes de texto	6	3.6%	6.7%
	Recepción a través de llamadas telefónicas	16	9.5%	18.0%
	Recepción a través de página web de la asociación	32	18.9%	36.0%
	Recepción a través de redes sociales	19	11.2%	21.3%
	Recepción a través de impresos	13	7.7%	14.6%
Total		169	100.0%	189.9%

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El 93.3% de los socios encuestados les gustaría recibir la información a través del correo electrónico.

El 36% de los socios encuestados les gustaría recibir la información a través de la página web.

8) ¿Estaría de acuerdo como un método de pago opcional pactado con la Asociación, que las cuotas mensuales sean cobradas por medio de un débito automático bancario?

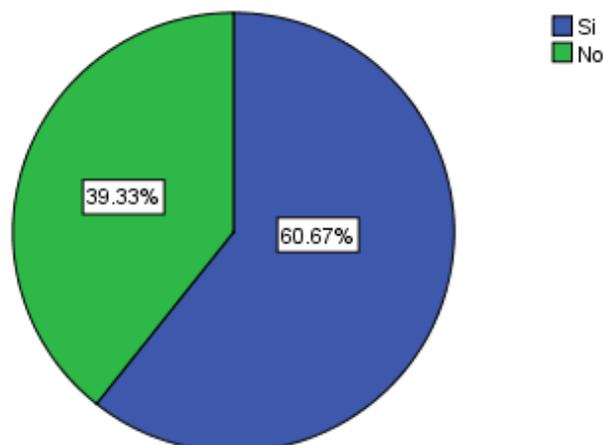
Tabla 4.21: Método de pago a través de débito automático bancario

Método de pago a través de débito automático bancario					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Si	54	60.7	60.7	60.7
	No	35	39.3	39.3	100.0
	Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.18: Método de pago a través de débito automático bancario
Método de pago a través de débito automático bancario



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ
Elaborado por: Los autores

El **60.7%** está de acuerdo en que se debite automáticamente del banco su cuota ordinaria para el pago de sus servicios, mientras que el **39.33%** no considera esta alternativa. Es decir solo 54 personas están interesadas en estos débitos bancarios.

9) ¿Estaría de acuerdo en recibir facturas electrónicas?

Tabla 4.22: Recepción de facturas electrónicas

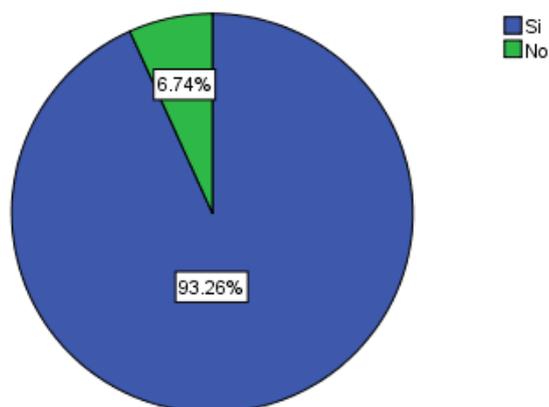
Recepción de facturas electrónicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Si	83	93.3	93.3	93.3
No	6	6.7	6.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ
Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.19: Recepción de facturas electrónicas

Recepción de facturas electrónicas



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ
Elaborado por: Los autores

El **93.33%** de los socios encuestados están de acuerdo en recibir facturas electrónicas, mientras que solo el **6.7%** no lo considera.

10) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida por el personal de GRIPLAZ?

Tabla 4.23: Nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida

Nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida

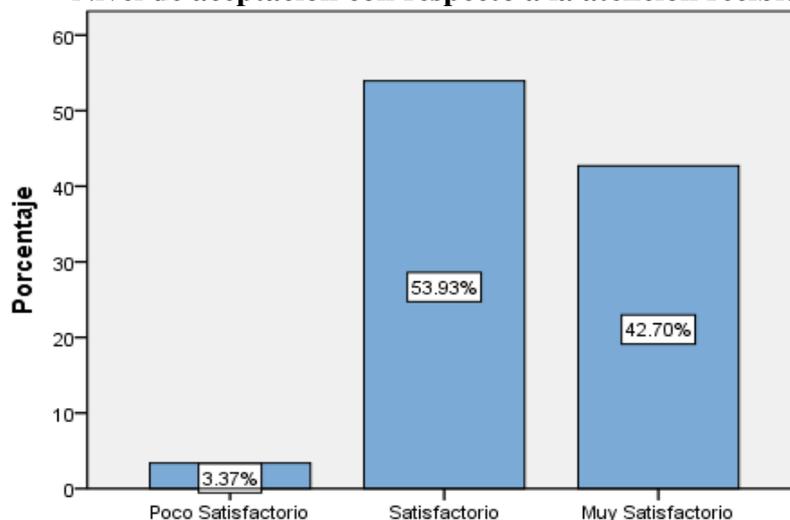
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Satisfactorio	3	3.4	3.4	3.4
Satisfactorio	48	53.9	53.9	57.3
Muy Satisfactorio	38	42.7	42.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.20: Nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida

Nivel de aceptación con respecto a la atención recibida



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **53.93%** de los socios califica la atención percibida por el personal de la Asociación como Satisfactorio seguido por el **42.70%** Muy Satisfactorio y solo el **3.37%** Poco Satisfactorio. Es decir aproximadamente la mitad de los socios se encuentran satisfechos con los servicios brindados por la asociación.

11) El valor de la cuota ordinaria que su usted paga mensualmente lo considera

Tabla 4.24: Valor de cuota ordinaria

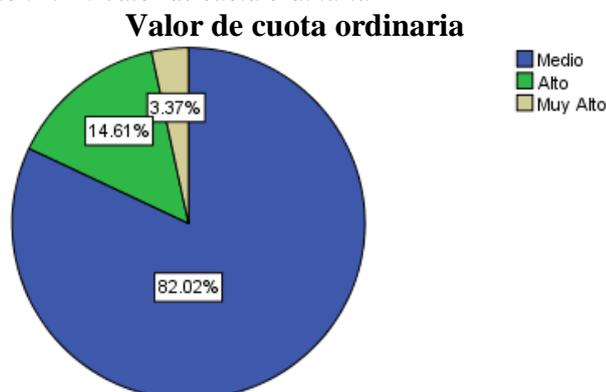
Valor de cuota ordinaria

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Medio	73	82.0	82.0	82.0
Alto	13	14.6	14.6	96.6
Muy Alto	3	3.4	3.4	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.21: Valor de cuota ordinaria



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **82.02%** de los socios encuestados considera que la cuota ordinaria de la Asociación como un *Valor medio*, seguido por el **14.61%** como *Alto* y solo el **3.37%** como *Muy Alto*. La mayoría de los socios perciben a la cuota ordinaria como un valor medio.

12) El nivel general de trabajo realizado por la asociación es:

Tabla 4.25: Nivel de trabajo de la asociación

Nivel de trabajo de la asociación

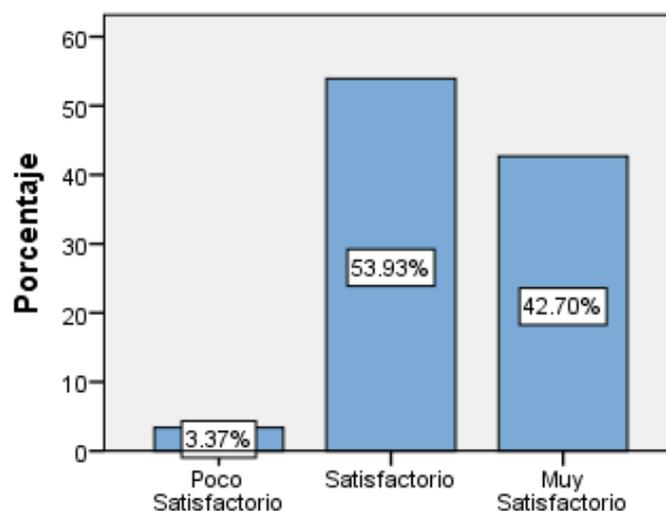
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Poco Satisfactorio	3	3.4	3.4	3.4
Satisfactorio	48	53.9	53.9	57.3
Muy Satisfactorio	38	42.7	42.7	100.0
Total	89	100.0	100.0	

Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

Ilustración 4.22: Nivel de trabajo asociación

Nivel de trabajo de la asociación



Fuente: Datos obtenidos de la encuesta aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

El **53.9%** de los socios encuestados califica el nivel de trabajo de la Asociación como Satisfactorio, seguido por el **42.70%** Muy Satisfactorio y solo el **3.37%** Poco Satisfactorio.

4.15. Resumen de entrevistas

Tabla 4.26: Resumen de entrevistas

Entrevistas	
Variable	Descripción
Conocimiento de objetivos	Todos los empleados indican tener claro sus objetivos en la empresa.
Disponibilidad de recursos necesarios	Algunos empleados indicaron que poseen lo necesario, pero en algunos casos tienen limitaciones constantes con el internet, bases de datos desactualizadas de los socios.
Criterio e iniciativa	Sus criterios e iniciativas para realizar su trabajo no son siempre aceptados, de acuerdo a la opinión de su jefe.

Reconocimiento en el trabajo	No se ha dado reconocimientos a los empleados por realizar un buen trabajo, solo en algunos casos de manera verbal.
Funciones bien definidas	Las funciones del personal no se encuentran bien definidas y no se encuentran determinadas por escrito formalmente.
Organización equipo de trabajo	Si hay organización del grupo, ya que al ser pocos empleados, cuando no alcanzan a realizar sus actividades, tienen que repartirse las obligaciones pendientes con el grupo.
Eficiente rendimiento del equipo	El rendimiento no es muy bueno, porque con la salida de personal antiguo de la empresa, tuvo que contratarse a una plantilla de empleados que no lleva mucho tiempo y les falta adquirir mayor experiencia.
Ambiente de aprendizaje	Al tener poco personal la empresa los trabajadores tienen que aprender a realizar diferentes funciones que no les corresponden, y no se especializan en un solo cargo que les facilitaría para trabajar en otra empresa.
Relación jefe	Existe una relación formal con el jefe, en algunos casos un buen trato y en otros no comparten la misma opinión.
Instrucciones Jefe	Las instrucciones del jefe no son siempre claras.
Relación salario-responsabilidades	No se paga un salario justo a los empleados de acuerdo a su experiencia y actividades realizadas en la asociación.

Evaluación de desempeño y cumplimiento de objetivos	No se realiza de una manera formal la evaluación de su desempeño. Se revisa el cumplimiento de objetivos.
Sugerencias de empleados	La mayoría mencionó que las sugerencias por ellos si son tomadas en cuenta, pero hasta cierto nivel de aceptación por su jefe.
Capacitaciones de acuerdo al cargo	La mayoría de las capacitaciones impartidas a los empleados son sobre los plásticos, pero no hay un cronograma establecido para capacitaciones de acuerdo al cargo que desempeñan.
Fortalezas Empresa	Ser la única asociación del Ecuador con respecto a la industria plástica.
Mejora Empresa	Dar cursos in house, amoblar oficinas, capacitaciones de acuerdo a las actividades que realicen.

Fuente: Datos obtenidos de la entrevista aplicada a los socios de la empresa GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO V

5. PLAN ESTRATÉGICO PROPUESTO

5.1. Objetivos del plan estratégico

- Los objetivos serán determinados en base a la misión y visión de la empresa
- Lograr el nivel óptimo de los activos circulantes mediante una buena administración de los mismos.
- Incrementar las ganancias mediante acciones de estímulo.
- Incrementar la expectativa de los socios mediante un cambio en su percepción.
- Mejorar los resultados de la empresa en cuanto a su presencia en el mercado.
- Optimizar la gestión de calidad en los servicios
- Mejorar la actitud de los empleados frente a sus obligaciones.

5.2. Formulación de las estrategias del plan

- Reducir gastos administrativos.
- Disminuir tiempo de cobro
- Reducir cuentas incobrables
- Aumentar las ventas
- Aumentar la fidelización de los socios actuales
- Mejorar la puntualidad en la entrega de servicio
- Incrementar la satisfacción de los socios
- Incrementar el número de socios
- Disminuir las desconformidades
- Reducir el tiempo en la elaboración y entrega de facturas
- Aumentar la difusión de los servicios
- Llevar un control mensual del cumplimiento de las tareas asignada a cada perfil.
- Aumentar el rendimiento y estimular con recompensas a los empleados
- Desarrollar y transferir conocimientos continuamente
- Mejorar el ambiente laboral

CAPÍTULO VI

6. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

6.1. Objetivo por perspectiva

Tabla 6.1: Objetivo por perspectiva

Objetivo	Financiera	Cliente	Procesos Internos	Aprendizaje e Innovación
Lograr el nivel óptimo de los Activos Circulantes mediante una buena administración de los mismos.	x			
Incrementar las ganancias mediante acciones de estímulo.	x			
Incrementar la expectativa de los socios mediante un cambio en su percepción.		x		
Mejorar los resultados de la empresa en cuanto a su presencia en el mercado.		x		
Optimizar la gestión de calidad en los servicios			x	
Mejorar la actitud de los empleados frente a sus obligaciones.				x

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.2. Perspectiva financiera

Objetivos, Estrategias, Perspectiva financiera

Tabla 6.2: Perspectiva financiera

FINANCIERA	Lograr el nivel óptimo de los Activos Circulantes mediante una buena administración de los mismos.	Reducir gastos administrativos.
		Disminuir tiempo de cobro
		Reducir Cuentas Incobrables
	Incrementar las ganancias mediante acciones de estímulo.	Aumentar las ventas

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.3. Perspectiva clientes

Objetivos, Estrategias, Perspectiva clientes

Tabla 6.3: Perspectiva clientes

CLIENTES	Incrementar la expectativa de los socios mediante un cambio en su percepción.	Aumentar la Fidelización de los socios actuales
		Mejorar la puntualidad en la entrega de servicio
		Incrementar la satisfacción de los socios
	Mejorar los resultados de la empresa en cuanto a su presencia en el mercado.	Incrementar el número de socios

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.4. Perspectiva procesos internos

Objetivos, Estrategias, Procesos internos

Tabla 6.4: Procesos internos

PROCESOS INTERNOS	Optimizar la gestión de calidad en los servicios	Disminuir las desconformidades
		Reducir el tiempo en la elaboración y entrega de facturas
		Aumentar la difusión de los servicios
		Llevar un control mensual del cumplimiento de las tareas asignada a cada perfil.

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.5. Perspectiva aprendizaje e innovación

Objetivos, Estrategias, Aprendizaje e innovación

Tabla 6.5: Aprendizaje e innovación

APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	Mejorar la actitud de los empleados frente a sus obligaciones.	Aumentar el rendimiento y estimular con recompensas a los empleados
		Desarrollar y transferir conocimientos continuamente
		Mejorar el ambiente laboral

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.6. Matriz indicadores

Tabla 6.6: Matriz indicadores

Indicador	Descripción indicador	Métrica Forma de Cálculo	Medida	Frecuencia
Prueba ácida	Permite conocer la capacidad para poder cubrir sus pasivos corrientes	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Veces	Semestral
Capital de Trabajo	Mide los recursos que tiene la empresa para operar	Activos Corrientes.- Pasivos Corrientes	Dólares	Mensual
Ratio de efectivo	Mide la disponibilidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Se recomienda este se encuentre entre 0.80 y 1	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	Dólares	Anual
Periodo Promedio de Cobranza	Mide el nivel de rotación de las cuentas x cobrar	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas Anuales}}$	Numérico	Anual
Adopción de política de cobro	Permite conocer el porcentaje de socios que adoptan la política de cobro de debito automático	$\left(\frac{\text{Número de socios que aceptan débito automático}}{\text{Total de socios}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual
Índice de Cuentas Incobrables	Nos permite conocer de forma porcentual el incremento de las cuentas incobrables.	$\left(\frac{\sum \text{de Ctas.Incobrables actual} - \sum \text{de Ctas.Incobrables anterior}}{\sum \text{de Ctas.incobrables anterior}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual
Tasa de crecimiento de las ventas	Mide el crecimiento porcentual de las ventas actuales con respecto al año anterior	$\left(\frac{\text{Venta Total actual} - \text{Venta total del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual
Índice de Frecuencia de Compras	Mide la frecuencia de compra anual por servicio de cada socio.	$\frac{\text{Frecuencia de compra del servicio al año}}{\# \text{Total de Servicios al año}} \times 100$	Porcentual	Anual
% de puntualidad en la entrega del servicio	Mide el porcentaje de puntualidad de los servicios	$\left(\frac{\text{total de servicios entregados a tiempo}}{\text{Total de servicios a entregar}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual
Satisfacción socios	Mide el nivel de satisfacción de los socios con respecto a la atención prestada por la Asociación	$\left(\frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total de socios encuestados}} \right) \times 100$	Porcentual	Semestral

Indicador	Descripción indicador	Métrica Forma de Cálculo	Medida	Frecuencia
Incremento de Socios	Mide el incremento de los socios con respecto a las empresas plásticas no afiliadas	$\left(\frac{\text{Nuevos socios en la empresa}}{\text{Total de empresa de empreses de la industria plástica en Ecuador}} \right) \times 100$	Porcentual	Semestral
Índice de queja	Mide el numero de quejas al mes	$\left(\frac{\# \text{ de quejas al mes}}{\text{Total de Socios}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual
Tiempo elaboración y entrega de facturas	Mide el tiempo de facturas emitidas y entregadas.	$\left(\frac{\text{Total de facturas emitidas y entregadas en el día}}{\text{Total de facturas}} \right) \times 8$	Numérico	Diaria
Incremento de servicios	Permite conocer el incremento de los servicios con respecto al año anterior.	Total de servicio contratado año actual - Total de servicio año anterior	Numérico	Anual
Cumplimiento de Tareas designadas	Mide el cumplimiento de las actividades de los empleados	$\left(\frac{\text{Total de actividades terminadas}}{\text{Total de actividades designadas}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual
Índice de Desempeño laboral	Permite medir el desempeño laboral de los trabajadores	$\left(\frac{\sum \text{Puntajes obtenidos en encuesta de desempeño laboral}}{\frac{\text{Número de encuestas realizadas}}{45}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual
Índice de Capacitaciones a Empleados	Permite conocer el % de capacitaciones que se llevan a cabo en la empresa según lo planificado	$\left(\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas al año}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}} \right) \times 100$	Porcentual	Anual
Satisfacción del Empleado	Permite conocer el nivel de satisfacción del empleado	$\left(\frac{\sum \text{Puntuaciones en cuestiones de satisfacción empleados}}{5 \times \text{Número de cuestiones} \times \text{Número de Empleados}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado: Por los autores

6.7. Determinación de metas y umbrales para los indicadores

Tabla 6.7: Metas y umbrales para los indicadores

Indicador	Metas	Verde	Amarillo	Rojo	Responsable
Prueba ácida	Que el índice de liquidez sea entre 1.5 y 2	$1.5 \leq X \leq 2$	$1 < x < 1.5$	$X > 2$ $X < 1$	Tesorería
Capital de Trabajo	Que sea > 0	$X > 0$	$X = 0$	$X < 0$	Tesorería
Ratio de efectivo	Alcanzar el índice de efectivo entre 0.8 y 1	$0.8 \leq X \leq 1$	$X = 0.9$	$X > 1$ $X < 0.8$	Tesorería
Periodo Promedio de Cobranza	Disminuir el periodo de cobro a máximo 47 días	$X < 47$	$47 \leq X \leq 59$	$X > 59$	Tesorería
Adopción de política de cobro	Alcanzar una aceptación de adopción de política de cobro automática mínimo del 51%	$X \geq 60\%$	$50\% < X < 60\%$	$X \leq 50\%$	Gerente, Tesorería y Comisión de Proyectos Especiales
Índice de Cuentas Incobrables	Reducir las cuentas incobrables hasta en un 20%	$X \leq 20\%$	$20\% < X > 25\%$	$X \geq 25\%$	Tesorería
Tasa de crecimiento de las ventas	Aumentar las ventas por lo menos 10%	$X \geq 10\%$	$7\% \leq X > 10\%$	$X < 7\%$	Comisión de Comunicación
Índice de Frecuencia de Compras	Lograr aumentar el nivel de compras en un 70% mas con respecto al año pasado.	$X \geq 70\%$	$60\% < X < 70\%$	$X \leq 60\%$	Gerencia
% de puntualidad en la entrega del servicio	Aumentar la puntualidad de los servicios en al menos un 80%	$X \geq 80\%$	$80 < X \geq 60\%$	$X < 60\%$	Gerencia
Satisfacción socios	Lograr que al menos que el 53.93% de los socios estén satisfechos	$X \geq 96.63\%$	$53.93\% \leq X < 96.63\%$	$X < 53.93\%$	Gerencia
Incremento de Socios	Alcanzar un aumento del numero de los socios mayor del 20%	$X \geq 70\%$	$50 < X < 70$	$X \leq 50\%$	Gerencia, Membresía y Comisión de Comunicación
Índice de queja	Lograr disminuir las quejas en un 5%	$X < 5\%$	$5\% \geq X > 50\%$	$X \geq 50\%$	Gerencia
Tiempo elaboración y entrega de facturas	Disminuir el tiempo de emisión y entrega de facturas a 8 horas	$x = 8$	$8 < x < 23$	$x \geq 23$	Tesorería
Incremento de servicios	Que sea ≥ 0	$X > 0$	$X = 0$	$X < 0$	Gerencia
Cumplimiento de Tareas designadas	Al menos cumplan con el 50% de las tareas asignadas.	$X > 50\%$	$X = 50\%$	$X < 50\%$	Gerencia
Índice de Desempeño laboral	Alcanzar un desempeño del trabajador $\geq 80\%$	$x \geq 80\%$	$60\% < x < 80\%$	$x \leq 60\%$	Gerencia
Índice de Capacitaciones a Empleados	Alcanzar capacitaciones en los empleados mayor al 90%	$x \geq 70\%$	$50\% < X < 70\%$	$X \leq 50\%$	Gerencia, Comisión de Capacitación y Comisión Financiera
Satisfacción del Empleado	Alcanzar una satisfacción de los empleados $> 85\%$	$x \geq 75\%$	$50\% < X < 75\%$	$X \leq 50\%$	Gerencia

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.8. Cuadro de mando integral

Tabla 6.8: Cuadro de mando integral

	Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción indicador	Métrica Forma de Cálculo	Medida	Frecuencia	Metas	Verde	Amarillo	Rojo	Plan de Acción	Responsable
FINANCIERA	Lograr el nivel óptimo de los Activos Circulantes mediante una buena administración de los mismos.	Reducir gastos administrativos.	Prueba ácida	Permite conocer la capacidad para poder cubrir sus pasivos corrientes	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos corrientes}}$	Veces	Semestral	Que el índice de liquidez sea entre 1.5 y 2	$1.5 \leq X \leq 2$	$1 < X < 1.5$	$X > 2$ $X < 1$	Rediseñar el plan de gastos administrativos de tal forma que se logre optimizar los recursos.	Tesorería
			Capital de Trabajo	Mide los recursos que tiene la empresa para operar	Activos Corrientes.- Pasivos Corrientes	Dólares	Mensual	Que sea >0	$X > 0$	$X = 0$	$X < 0$		Tesorería
			Ratio de efectivo	Mide la disponibilidad que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo. Se recomienda este se encuentre entre 0.80 y 1	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Pasivos Circulantes}}$	Dólares	Anual	Alcanzar el índice de efectivo entre 0.8 y 1	$0.8 \leq X \leq 1$	$X = 0.9$	$X > 1$ $X < 0.8$		Tesorería

	Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción indicador	Métrica Forma de Cálculo	Medida	Frecuencia	Metas	Verde	Amarillo	Rojo	Plan de Acción	Responsable
FINANCIERA	Lograr el nivel óptimo de los Activos Circulantes mediante una buena administración de los mismos.	Disminuir tiempo de cobro	Periodo Promedio de Cobranza	Mide el nivel de rotación de las cuentas x cobrar	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar} * 365}{\text{Ventas Anuales}}$	Numérico	Anual	Disminuir el periodo de cobro a máximo 47 días	X < 47	47 <= X <= 59	X > 59	Rediseñar la política de gestión de cobro	Tesorería
			Adopción de política de cobro	Permite conocer el porcentaje de socios que adoptan la política de cobro de débito automático	$\left(\frac{\text{Número de socios que aceptan débito automático}}{\text{Total de socios}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	Alcanzar una aceptación de adopción de política de cobro automática mínimo del 51%	X >= 60%	50% < X < 60%	X <= 50%	Contratar el servicio de débito automático en el Banco Pacifico y Banco Bolivariano	Gerente, Tesorería y Comisión de Proyectos Especiales
		Reducir Cuentas Incobrables	Índice de Cuentas Incobrables	Nos permite conocer de forma porcentual el incremento de las cuentas incobrables.	$\left(\frac{\sum \text{de Ctas. Incobrables actual} - \sum \text{de Ctas. Incobrables anterior}}{\sum \text{de Ctas. incobrables anterior}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	Reducir las cuentas incobrables hasta en un 20%	X <= 20%	20% < X > 25%	X >= 25%	Contratar una agencia especializada en cobranza para recuperar las cuentas incobrables.	Tesorería
Incrementar las ganancias mediante acciones de estímulo.	Aumentar las ventas	Tasa de crecimiento de las ventas	Mide el crecimiento porcentual de las ventas actuales con respecto al año anterior	$\left(\frac{\text{Venta Total actual} - \text{Venta total del año anterior}}{\text{Ventas del año anterior}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	Aumentar las ventas por lo menos 10%	X >= 10%	7% <= X > 10%	X < 7%	Diseñar un plan de Marketing de Afiliados vía online.	Comisión de Comunicación	

	Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción indicador	Métrica Forma de Cálculo	Medida	Frecuencia	Metas	Verde	Amarillo	Rojo	Plan de Acción	Responsable
CLIENTES	Incrementar la expectativa de los socios mediante un cambio en su percepción.	Aumentar la Fidelización de los socios actuales	Índice de Frecuencia de Compras	Mide la frecuencia de compra anual por servicio de cada socio.	$\frac{\text{Frecuencia de compra del servicio al año}}{\# \text{ Total de Servicios al año}} \times 100$	Porcentual	Anual	Lograr aumentar el nivel de compras en un 70% mas con respecto al año	X >= 70%	60% < X < 70%	X <= 60%	Dar incentivos a los socios por una compra adicional	Gerencia
		Mejorar la puntualidad en la entrega de servicio	% de puntualidad en la entrega del servicio	Mide el porcentaje de puntualidad de los servicios	$\left(\frac{\text{total de servicios entregados a tiempo}}{\text{Total de servicios a entregar}} \right) \times 100$	Porcentual	Mensual	Aumentar la puntualidad de los servicios en al menos un 80%	X >= 80%	80 < X <= 60%	X < 60%	Determinar fechas limites para cumplir los compromisos..	Gerencia
		Incrementar la satisfacción de los socios	Satisfacción socios	Mide el nivel de satisfacción de los socios con respecto a la atención prestada por la Asociación	$\left(\frac{\text{Socios satisfechos}}{\text{Total de socios encuestados}} \right) \times 100$	Porcentual	Semestral	Lograr que al menos que el 53.93% de los socios estén satisfechos	X >= 96.63%	53.93% <= X < 96.63%	X < 53.93%	Dar capacitación de atención al cliente a los empleados	Gerencia
	Mejorar los resultados de la empresa en cuanto a su presencia en el mercado.	Incrementar el número de socios	Incremento de Socios	Mide el incremento de los socios con respecto a las empresas plásticas no afiliadas	$\left(\frac{\text{Nuevos socios en la empresa}}{\text{Total de empresa de empress de la industria plástica en Ecuador}} \right) \times 100$	Porcentual	Semestral	Alcanzar un aumento del numero de los socios mayor del 20%	X >= 70%	50 < X < 70	X <= 50%	Visitas y seguimientos a empresas no socias del sector	Gerencia, Membresía y Comisión de Comunicación

	Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción indicador	Métrica Forma de Cálculo	Medida	Frecuencia	Metas	Verde	Amarillo	Rojo	Plan de Acción	Responsable
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la gestión de calidad en los servicios	Disminuir las desconformidades	Índice de queja	Mide el número de quejas al mes	$\left(\frac{\# \text{ de quejas al mes}}{\text{Total de Socios}}\right) \times 100$	Porcentual	Mensual	Lograr disminuir las quejas en un 5%	X < 5%	5% >= X > 50%	X >= 50%	Diseñar un procedimiento para el tratamiento de las principales quejas.	Gerencia
		Reducir el tiempo en la elaboración y entrega de facturas	Tiempo elaboración y entrega de facturas	Mide el tiempo de facturas emitidas y entregadas.	$\left(\frac{\text{Total de facturas emitidas y entregadas en el día}}{\text{Total de facturas}}\right) \times 8$	Numérico	Diaria	Disminuir el tiempo de emisión y entrega de facturas a 8 horas	x = 8	8 < x < 23	x >= 23	Cotizar y comprar el software de facturación electrónica	Tesorería
		Aumentar la difusión de los servicios	Incremento de servicios	Permite conocer el incremento de los servicios con respecto al año anterior.	Total de servicio contratado año actual - Total de servicio año anterior	Numérico	Anual	Que sea >= 0	X > 0	X = 0	X < 0	Campañas publicitarias a través de medios electrónicos	GRIPLAZ
		Llevar un control mensual del cumplimiento de las tareas asignada a cada perfil.	Cumplimiento de Tareas designadas	Mide el cumplimiento de las actividades de los empleados	$\left(\frac{\text{Total de actividades terminadas}}{\text{Total de actividades designadas}}\right) \times 100$	Porcentual	Mensual	Al menos cumplan con el 50% de las tareas asignadas.	X > 50%	X = 50%	X < 50%	A través de una solución tecnológica evaluar las competencias que debe tener el empleado al momento de realizar su trabajo.	Gerencia

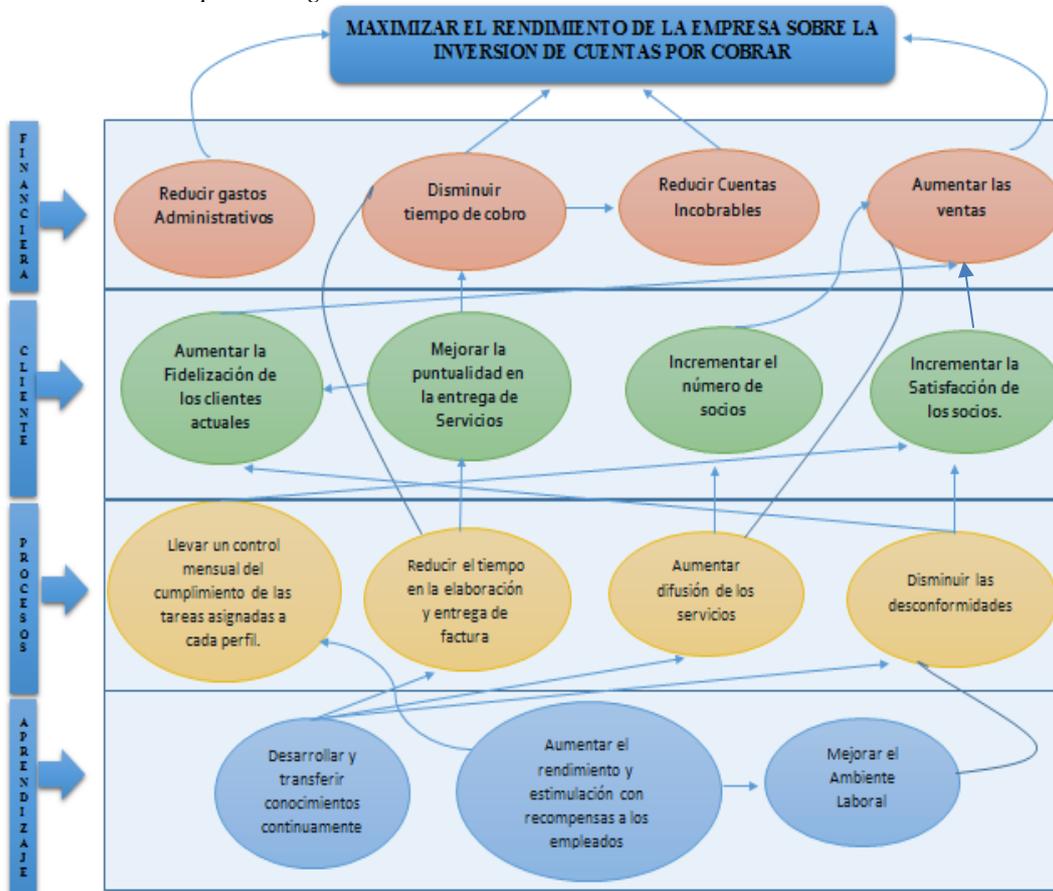
	Objetivo	Estrategia	Indicador	Descripción indicador	Métrica Forma de Cálculo	Medida	Frecuencia	Metas	Verde	Amarillo	Rojo	Plan de Acción	Responsable
APRENDIZAJE E INNOVACION	Mejorar la actitud de los empleados frente a sus obligaciones.	Aumentar el rendimiento y estimular con recompensas a los empleados	Índice de Desempeño laboral	Permite medir el desempeño laboral de los trabajadores	$\left(\frac{\sum \text{Puntajes obtenidos en encuesta de desempeño laboral}}{\text{Número de encuestas realizadas}}\right) \times 100$	Porcentual	Mensual	Alcanzar un desempeño del trabajador $\geq 80\%$	$x \geq 80\%$	$60\% < x < 80\%$	$x < 60\%$	Dar incentivos Económicos a los empleados y evaluar su rendimiento a través de encuestas.	Gerencia
		Desarrollar y transferir conocimientos continuamente	Índice de Capacitaciones a Empleados	Permite conocer el % de capacitaciones que se llevan a cabo en la empresa según lo planificado	$\left(\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas al año}}{\text{Total de capacitaciones planificadas}}\right) \times 100$	Porcentual	Anual	Alcanzar capacitaciones en los empleados mayor al 90%	$x \geq 70\%$	$50\% < X < 70\%$	$X < 50\%$	Diseñar un plan de capacitaciones que permita cubrir las necesidades de conocimiento de cada puesto de trabajo	Gerencia, Comisión de Capacitación y Comisión Financiera
		Mejorar el ambiente laboral	Satisfacción del Empleado	Permite conocer el nivel de satisfacción del empleado	$\left(\frac{\sum \text{Puntuaciones en cuestiones de satisfacción empleados}}{5 \times \text{Número de cuestiones} \times \text{Número de Empleados}}\right) \times 100$	Porcentual	Mensual	Alcanzar una satisfacción de los empleados $> 85\%$	$x \geq 75\%$	$50\% < X < 75\%$	$X < 50\%$	Realizar juegos integradores para los empleados	Gerencia

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.9. Mapa estratégico

Ilustración 6.1: Mapa estratégico



Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.10. Estimación de riesgos

Riesgo 1:

Una reacción negativa con la nueva política de cobro causaría que los socios se desafilien de la empresa.

Riesgo 2:

Un incremento en los gastos de gestión de cobranza causaría una reducción de las utilidades.

Riesgo 3:

Un incremento de los costos y gastos incurridos por los servicios, causaría un impacto en las utilidades proyectadas.

Riesgo 4:

El servicio no se entregue con eficiencia, causaría que la Asociación pierda credibilidad.

Riesgo 5:

Socios dependientes de la Asociación causarían mayor demanda de recursos para la empresa.

Riesgo 6:

Incremento en números de errores en la elaboración de facturas causarían una demora en su entrega y cobro.

Riesgo 7:

Por el exceso de publicidad el socio se muestra indiferente ante un servicio determinado causando gasto innecesario de marketing y publicidad.

Riesgo 8:

Limitar las destrezas y habilidades del empleado causarían una posible renuncia voluntaria del empleado.

Riesgo 9:

Se crea frustración en el empleado por no alcanzar la anhelada recompensa causando empleados desmotivados y conformistas

Riesgo 10:

Los empleados no adquieran ni desarrollen los conocimientos esperados para su puesto de trabajo causarían un gasto innecesarios para la empresa.

6.11. Cuantificación de los riesgos

Una vez que se ha determinado los riesgos para GRIPLAZ S.A se procede a realizar la cuantificación a través de dos variables: Probabilidad e impacto. Los mismos que están determinados de la siguiente manera:

Probabilidad:

- 1.- Sería Excepcional
- 2.- Es raro que suceda
- 3.- Es posible
- 4.- Muy probable
- 5.- Casi seguro que sucede

Impacto:

- 1.- Insignificante
- 2.- Pequeño
- 3.- Moderado

4.- Grande

5.- Catástrofe

Tabla 6.9: Cuantificación de riesgo

Nº	Tipo de riesgo	Probabilidad	X	Impacto
R1	Reaccion negativa de socios a la nueva propuesta de cobro	3- Es posible		2-Pequeño
R2	Incremento del gasto de Cobranza	4- Muy probable		3-Moderado
R3	Aumento de gastos por servicios	3- Es posible		3-Moderado
R4	El servicio no se entregue con eficiencia	3- Es posible		3-Moderado
R5	Socios dependientes	4- Muy probable		3-Moderado
R6	Incremento de errores en elaboracion de facturas	4- Muy probable		4-Grande
R7	Indiferencia del socio ante un servicio	3- Es posible		3-Moderado
R8	Limitar destreza y habilidades en los empleados	3- Es posible		3-Moderado
R9	Empleados frustrados	3- Es posible		4-Grande
R10	Que los empleados no obtengan los conocimientos esperados	3- Es posible		3-Moderado

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.12. Matriz de riesgo



Riesgo bajo: Se vigilará aunque no requiere medidas preventivas.



Riesgo medio: Estudiar e introducir medidas preventivas para reducir el nivel de riesgo. Si no fuese posible se debe mantener las variables controladas.



Riesgo alto: Medidas preventivas obligatorias. Se deben controlar fuertemente las variables del riesgo durante el proyecto.



Riesgo muy alto: Se requiere medidas preventivas urgentes.

Tabla 6.10: Matriz de riesgo

PROBABILIDAD	IMPACTO				
	1-Insignificante	2-Pequeño	3-Moderado	4-Grande	5-Catastrofe
5- Casi seguro que sucede					
4- Muy probable			R2;R5		
3- Es posible		R1	R3;R4;R7;R8;R10		
2- Es raro que suceda					
1- Sería excepcional					

Fuente: GRIPLAZ

Elaborado por: Los autores

6.13. Plan de acción

Riesgo 1: Responsable (Tesorería, recaudador)

- Darles a conocer a los socios el costo-beneficio de implementar estas nuevas propuestas de políticas de cobro.

Riesgo 2: Responsable (Tesorería)

- Contratar una agencia especializada en cuentas incobrables.

Riesgo 3: Responsable (Comisión de capacitación, Comisión de feria, Comisión de comunicación, Comisión de estadística y membresía)

- Establecer contratos con proveedores a precio fijos.

Riesgo 4: Responsable (Supervisor)

- Contratar a un supervisor para que vigile que los servicios sean entregados de manera eficiente y eficaz

Riesgo 5: Responsable (GRIPLAZ)

- Establecer límites.

Riesgo 6: Responsable (Tesorería)

- Cotizar y comprar el software de facturación electrónica

Riesgo 7: Responsable (Secretaria)

- Planificar tiempos de envíos de campañas publicitarias para cada servicio.

Riesgo 8: Responsable (Gerencia)

- Establecer políticas internas para que la relación supervisor – empleado sea la óptima y no perjudique en el desempeño laboral.

Riesgo 9: Responsable (Gerencia)

- Establecer un plan diverso de incentivos.

Riesgo 10: Responsable (Gerencia, Comisión de capacitación)

- Dar capacitaciones a los empleados acorde a las necesidades y requerimientos que le permitan optimizar su trabajo.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. Para el objetivo número uno, de analizar la situación actual de la empresa se determinó mediante la matriz MEFI que su principal fortaleza es ser la primera y única asociación de plástico en el Ecuador, la misma que no está siendo aprovechada ya que entre las sugerencias de los socios obtenidas mediante encuestas está la de expandirse a otras ciudades del país de tal forma que pueda cubrir el gran mercado de la industria plástica.
2. Tomando en consideración la parte macro de GRIPLAZ se detalla que es elemental para ellos atender las necesidades y oportunidades de sus afiliados ante todas las entidades gubernamentales que de alguna manera se relacionen con el sector de plástico porque para los socios esta es según la encuesta su gran motivación para mantenerse dentro de la asociación.
3. GRIPLAZ no tiene un buen ambiente laboral, la carga excesiva de trabajo a sus empleados y el poco reconocimiento a los mismos provoca que no estén 100% comprometidos con el cumplimiento de los objetivos de la asociación.
4. Con respecto al objetivo dos, de analizar los estados financieros de los tres últimos años a través de análisis horizontal, vertical y ratios financieros se obtuvo que la empresa no está administrando correctamente sus recursos económicos, humanos y tecnológicos.
5. Se determinó que a pesar de ser solvente y tener la capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo, su liquidez no es constante mes a mes. Entre los rubros que más dificultad tiene para convertirse rápidamente en efectivo son las cuentas por cobrar, representando el 70% de éstas, una rotación de 83 días hábiles aproximadamente.
6. Para el objetivo tres de proponer un plan estratégico que permita mejorar la gestión de cobro se espera lograr mediante el cumplimiento de objetivos tales como mejorar la actitud de los empleados frente a sus obligaciones, encontrar el nivel óptimo de los activos circulantes mediante una buena administración de los mismos, entre otros.

7. Para el cumplimiento de los objetivos cuatro y cinco, se determina que desde un punto de vista estratégico estos objetivos serán controlados y monitoreados a través de la herramienta del cuadro de mando integral o balance scorecard que permitan tomar decisiones rápidas y acertadas a través de indicadores y ligados a unos planes de acción.

7.2. Recomendaciones

1. Por la falta de competencia, no se sabe cómo va a reaccionar el mercado por tanto se recomienda a GRIPLAZ al menos 2 vez al año visitar a los socios de Quito, Cuenca y Ambato, principales ciudades donde se encuentran la gran parte de los afiliados.
2. Se recomienda a la Asociación instale un sistema de facturación electrónica de tal manera que reduzca el tiempo de elaboración de la misma y por ende el tiempo de cobro. Además, de que se estaría optimizando el tiempo de la persona encargada de facturación y cobros.
3. Se recomienda realizar actividades de integración laboral de tal manera que participen todos los colaboradores de GRIPLAZ, para que aprendan a complementarse uno del otro para el bien y cumplimiento de la visión de la empresa.
4. Se recomienda diseñar un plan de capacitación que permita llenar esa carencia de conocimiento o fortalecerlos sobre las actividades que desempeñan e inclusive sobre la industria plástica que sirva como cultura para desenvolverse con los socios y para verificar los resultados esperados se recomienda además realizar constantes evaluaciones de desempeño.
5. Se recomienda investigar, cotizar e implementar cobros a través de débitos bancarios para las cuotas ordinarias de \$65.00 mensuales, de tal manera que al mes se tenga fijo \$7475,00 aproximadamente para cubrir deudas a corto plazo y los beneficios obtenidos de otros servicios queden como excedente.
6. Finalmente se recomienda a GRIPLAZ adoptar todas las estrategias propuestas en el plan estratégico con lo cual ayude a alcanzar los objetivos esperados en corto plazo.

ANEXOS

ANEXO No. 1
EMPRESA GRIPLAZ
ESTADO DE SITUACION INICIAL
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

	PARCIAL	TOTAL
<u>ACTIVO</u>		\$ 148.587,44
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		131032,20
Efectivo y equivalente al efectivo	27225,57	
Cuentas por cobrar socio	67531,66	
Otras cuentas por cobrar	1236,90	
Proyecto Feria Iplas 2013	20896,92	
Credito Tributario	14141,15	
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		17555,24
<u>Propiedad Planta y Equipos</u>		
Muebles y Enseres	235,46	
Maquinaria, equipo e instalaciones	18870,22	
Vehiculo, equipo de transporte y caminero movil	1150,00	
Total Propiedad, Planta y Equipo	20255,68	
(-) Depreciacion acumulada de Prop. Planta y Eq.	2700,44	
<u>PASIVO</u>		\$ 58.074,82
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		58074,82
Cuenta por pagar Proveedores	38100,49	
Otras cuentas por pagar	3993,49	
Impuesto por Pagar	1397,86	
Obligaciones sociales por pagar	10787,98	
Anticipo recibido	3795	
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		0
<u>PATRIMONIO</u>		90512,62
Capital Suscrito	10301,29	
Reservas Facultativas	6507,02	
Resultado del ejercicio anterior	34026,79	
Utilidad del Ejercicio	39677,52	
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>		\$ 148.587,44

ANEXO No. 2
EMPRESA GRIPLAZ
ESTADO DE SITUACION INICIAL
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

	PARCIAL	TOTAL
<u>ACTIVO</u>		\$ 115.665,95
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		94650,55
Efectivo y equivalente al efectivo	28182,64	
Cuentas por cobrar socio	45538,47	
Otras cuentas por cobrar	1880,69	
Credito Tributario	19048,75	
ACTIVO NO CORRIENTE		21015,4
<u>Propiedad Planta y Equipos</u>		
Muebles y Enseres	235,46	
Maquinaria, equipo e instalaciones	17254,62	
Equipo de Computacion	6167,59	
Vehiculo, equipo de transporte y caminero movil	1150,00	
Total Propiedad, Planta y Equipo	24807,67	
(-) Depreciacion acumulada de Prop. Planta y Eq.	3792,27	
<u>PASIVO</u>		\$ 34.484,15
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		34484,15
Cuenta por pagar Proveedores	14179,35	
Otras cuentas por pagar	8462,85	
Impuesto por Pagar	674,59	
Obligaciones sociales por pagar	11167,36	
PASIVO NO CORRIENTE		
<u>PATRIMONIO</u>		81181,8
<u>Capital Suscrito</u>	10301,29	
Reservas Facultativas	6492,73	
Resultado del ejercicio anterior	73704,31	
Perdida del Ejercicio	-9316,53	
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		115665,95

ANEXO No. 3
EMPRESA GRIPLAZ
ESTADO DE SITUACION INICIAL
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014

	PARCIAL	TOTAL
<u>ACTIVO</u>		\$ 98.744,05
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>		76929,65
Efectivo y equivalente al efectivo	15608,51	
Cuentas por cobrar socio	32783,65	
Otras cuentas por cobrar	4753,27	
Anticipo a Proveedores	120,53	
Credito Tributario	18823,77	
<u>Proyecto Iplas 2015</u>	4839,92	
<u>ACTIVO NO CORRIENTE</u>		21814,4
Propiedad Planta y Equipos		
Equipo de Computacion	20027,78	
Maquinaria, equipo e instalaciones	4311,54	
Vehiculo, equipo de transporte y caminero movil	1150,00	
Total Propiedad, Planta y Equipo	25489,32	
<u>(-) Depreciacion acumulada de Prop. Planta y Eq.</u>	3674,92	
<u>PASIVO</u>		19720
<u>PASIVO CORRIENTE</u>		19720
Cuenta por pagar Proveedores	10978,62	
Otras cuentas por pagar	812,62	
Impuesto por Pagar	764,77	
Obligaciones sociales por pagar	7163,99	
<u>PASIVO NO CORRIENTE</u>		0
<u>PATRIMONIO</u>		79024,05
Capital Suscrito	10301,29	
Reservas Facultativas	11522,73	
Resultado del ejercicio anterior	64387,78	
Perdida del Ejercicio	-7187,75	
<u>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</u>		\$ 98.744,05

ANEXO No. 4

EMPRESA GRIPLAZ

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

INGRESOS		\$ 499.930,66
INGRESOS ORDINARIOS	499930,66	
Ingreso por cuota de Ingreso	480	
Ingreso por Cuotas ordinarias	66350	
Ingreso de Cuotas extraordinarias	1800	
Ingreso por Capacitacion	57015,22	
Ingreso por Pruebas de Laboratorio	2425	
Venta de Revista Integra	29030	
Ingreso por campeonato de Futbol	7992	
Ingreso por proyecto IPLAS 2013	9330	
Ingreso por adhesion fiesta	3810	
Ingreso por donacion fiesta navidad de niños	6480	
Ingreso por venta de Libros Memorias	70000	
Ingreso por venta de estadistica	1750	
Ingreso por proyecto CNCF 1	119502,88	
Ingreso por proyecto CNCF 2	116726,19	
Ingreso por Revista Aliplas	4250	
Otros Ingresos	2989,37	
GASTOS		\$ 460.253,14
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERAL	81693,5	
Sueldo y Bneficios Sociales	50793,05	
Aporte a la Seguridad Social	10140,32	
Otros gastos de personal	1340,98	
Honorarios personas naturales	6567,05	
Mantenimiento y reparacion	294,89	
Movilizacion	1063,57	
Gastos de Gestion	267,67	
Gastos de Viaje	0	
Servicios Basicos	3351,75	
Impuestos y Contribuciones	80,61	
Depreciaciones	0	
Correo	1057,86	
Otros gastos administrativos	6735,75	
GASTOS NO OPERACIONALES	377892,54	
Gastos de Capacitacion	38748,6	
Gastos de Laboratorio	1318,59	
Gastos de Revistas	16215,54	
Gastos de Campeonato de Futbol	8323,49	
Gastos de Proyecto IPLAS	9866,76	
Gastos de Ambiente	6992,05	
Gasto Fiesta ASEPLAS	4145,07	
Gastos de Pagina Web	670	
Gastos de Proyecto Comunicación	1000	
Gastos de Sesiones	2127,43	
Gastos de Agasajo navideño a niños	6567,39	
Gastos de Representaciones	1085,49	
Gastos de Libro Memorias	43191,3	
Gastos de Proyecto CNCF 2	145964,06	
Gasto de Proyecto CNCF 3	86483,01	
Otros Gastos	5193,76	
GASTOS FINANCIEROS	667,1	
Gastos Bancarios	656,62	
Otros Intereses gastos operación	10,48	
SUPERAVIT DEL EJERCICIO		\$ 39.677,52

ANEXO No. 5

EMPRESA GRIPLAZ

ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

INGRESOS		\$ 358.643,62
INGRESOS OPERACIONALES	358643,62	
Ingreso por cuota de Ingreso	120	
Ingreso por Cuotas ordinarias	67850	
Ingreso por Capacitacion	52820	
Ingreso por Pruebas de Laboratorio	2290	
Venta de Revista Integra	20435	
Ingreso por campeonato de Futbol	3281	
Ingreso por proyecto IPLAS 2013	201784,22	
Ingreso por adhesion fiesta	2870	
Ingreso por donacion fiesta navidad de niños	5510	
Ingreso venta de Libros	240	
Ingreso por venta de estadistica	625	
Otros Ingresos	668,4	
Ingreso por Auspicio Boletin Ambiental	150	
GASTOS		\$ 368.025,16
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES	91254,38	
Sueldo y Bneficios Sociales	49262,46	
Aporte a la Seguridad Social	11604,26	
Otros gastos de personal	3964,95	
Honorarios personas naturales	9237,22	
Mantenimiento y reparacion	553,12	
Movilizacion	1142,95	
Gastos de Gestion	1400	
Gastos de Viaje	0	
Servicios Basicos	2314,95	
Impuestos y Contribuciones	0	
Depreciaicones	0	
Correo	944,87	
Otros gastos administrativos	10829,6	
GASTOS OPERACIONALES	276144	
Gastos de Capacitacion	36696,6	
Gastos de Laboratorio	1286,14	
Gastos de Revistas	16968,88	
Gastos de Campeonato de Futbol	3646,95	
Gastos de Proyecto IPLAS	186474,19	
Gastos de Ambiente	2131,8	
Gasto Fiesta ASEPLAS	4792,58	
Gastos de Pagina Web	163,88	
Gastos de Proyecto Comunicación	11508	
Gastos de Sesiones	2720,83	
Gastos de Agasajo navideño a niños	5623,68	
Gastos de Representaciones	899,28	
Gastos de Libro Memorias	3231,19	
GASTOS FINANCIEROS	626,78	
Servicios Bancarios	353,1	
Interes y Multsa Tributarias	220,68	
Otros interesese gastos operación	53	
DEFICIT DEL EJERCICIO		\$ (9.381,54)

ANEXO No. 6

EMPRESA GRIPLAZ

**ESTADO DE RESULTADO INTEGRAL
DEL 1 AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

INGRESOS		\$ 168.158,15
INGRESOS ORDINARIOS	167980,02	
Ingreso por cuota de Ingreso	300	
Ingreso por Cuotas ordinarias	86465	
Ingreso por Capacitacion	56307,74	
Ingreso por Pruebas de Laboratorio	2630	
Infreso por venta de Revista Integra	17030	
Ingreso por campeonato de Futbol	350	
Ingreso por proyecto IPLAS 2013	10	
Ingreso por adhesion fiesta	3782,86	
Ingreso por donacion fiesta navidad de niños	-40	
Ingreso venta de Libros	70	
Ingreso por venta de estadistica	125	
Ingreso por comision de Publicidad	824,42	
Ingresos Varios	125	
INGRESOS NO OPERACIONALES	178,13	
Interes Ganado	178,13	
GASTOS		\$ 175.345,90
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y GENERALES	90726,21	
Sueldo y Bneficios Sociales	43386,85	
Aporte a la Seguridad Social	12314,62	
Otros gastos de personal	2400,51	
Honorarios personas naturales	8997,29	
Mantenimiento y reparacion	1896,16	
Movilizacion	1447,32	
Gastos de Gestion	502,5	
Gastos de Viaje	1318,33	
Servicios Basicos	3639,12	
Impuestos y Contribuciones	80,91	
Depreciaicones	230	
Correo	2201,87	
Otros gastos administrativos	12310,73	
GASTOS DE OPERACIÓN	84007,26	
Gastos de Capacitacion	46324,71	
Gastos de Laboratorio	1382	
Gastos de Revistas	17789,51	
Gastos de Campeonato de Futbol	283,34	
Gastos de Proyecto IPLAS	9258,49	
Gastos de Ambiente	856,35	
Gasto Fiesta ASEPLAS	4814,92	
Gastos de Pagina Web	2401,94	
Gastos de Proyecto Comunicación	896	
GASTOS FINANCIEROS	612,43	
Servicios Bancarios	501,01	
Interes y Multsa Tributarias	111,42	
DEFICIT DEL EJERCICIO		\$ (7.187,75)



ANEXO No. 7

ENCUESTA A SOCIOS DE GRIPLAZ DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

ENCUESTA REALIZADA A EMPRESAS AFILIADAS A GRIPLAZ

Este trabajo es parte de una tesis de grado de la carrera de Ingeniería Comercial y Empresarial realizado por unos estudiante de la Escuela Superior Politécnica del Litoral. El propósito es determinar un diagnostico general de la empresa con respecto a los beneficios de los servicios brindados por GRIPLAZ y los resultados serán parte de una propuesta estratégica para la asociación. Le agradecemos brindarnos un minuto de su tiempo y responder las siguientes preguntas.

CARACTERÍSTICAS

2) ¿Hace cuanto tiempo ha sido socio?

1-12 años 13-24 años 25-36 años 37-48 años

2) ¿Cuántos empleados tiene su empresa?

1-9 Trabajadores 10-49 Trabajadores

50-119 Trabajadores 200 o más Trabajadores

3) ¿A través de que medio usted se enteró de la existencia de la Asociación y de sus servicios?

Página web de GRIPLAZ Redes Sociales (Facebook y Twitter)

Referencias de otras personas

PREFERENCIAS Y NECESIDADES

4) Seleccione los servicios de su mayor preferencia

Servicios

Revista Feria

Estadística Contacto Comercial

Capacitación Representatividad

5) Díganos su grado de satisfacción respecto a los siguientes servicios. Para responder considere las siguientes opciones de respuesta: 1 = Muy Satisfactorio 2 = Satisfactorio 3 = Poco Satisfactorio 4 = Nada Satisfactorio

	1=Muy Satisfactorio	2= Satisfactorio	3= Poco Satisfactorio	4=Nada Satisfactorio
Revista	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Estadística	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacitación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Feria	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Contacto comercial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Representatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6) Indique el factor principal que influyó a afiliarse a la asociación. Puede marcar varias alternativas.

Representatividad Recibir información estadística

Para estar informado con todo lo relacionado a la industria

Para recibir descuentos en los servicios que oferta GRIPLAZ

7) ¿A través de que medio le gustaría recibir la información respecto a los servicios de GRIPLAZ?

Correo electrónico Mensajes a de texto (SMS) a celular Llamadas telefónicas

Página web de la asociación Redes Sociales Impresos

8) ¿Estaría de acuerdo como un método de pago opcional pactado con la Asociación, que las cuotas mensuales sean cobradas por medio de un débito automático bancario?

Sí No

9) ¿Estaría de acuerdo en recibir facturas electrónicas?

Sí No

PERCEPCIÓN DEL CLIENTE

10) ¿Cuál es su nivel de satisfacción con respecto a la atención recibida por el personal de GRIPLAZ?

Muy Satisfactorio Satisfactorio Poco Satisfactorio Nada Satisfactorio

11) El valor de la cuota ordinaria que su usted paga mensualmente lo considera

Muy Alto Alto Medio Bajo

12) El nivel general de trabajo realizado por la asociación es:

Muy Satisfactorio Satisfactorio Poco Satisfactorio Nada Satisfactorio

ANEXO No. 8

BANCO DE PREGUNTAS

ENTREVISTA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA GRIPLAZ

- ¿Conoce los objetivos de la compañía para así cumplir sus respectivas responsabilidades?
- ¿Dispone de los recursos necesarios para el desarrollo de las mismas? ¿De cuales recursos dispone?
- ¿Puede utilizar su criterio e iniciativa personal para el desarrollo de sus tareas?
- ¿Ha recibido reconocimiento por realizar un buen trabajo?
- ¿Cree que están bien definidas las funciones de su cargo para el cumplimiento de sus obligaciones laborales? ¿Porque?
- ¿Existe una buena organización del trabajo en el equipo?
- ¿Considera eficiente el rendimiento del equipo para el cumplimiento de los objetivos de la empresa?
- ¿Existe un ambiente de aprendizaje en su equipo?
- ¿Está satisfecho en relación a la forma en que su jefe lo dirige?
- ¿Cómo ha sido el trato dado por su jefe?
- ¿Cómo han sido las instrucciones dadas por su jefe?
- ¿Considera que está relacionado el salario que percibe con el nivel de responsabilidades que desempeña?
- ¿Se realiza de forma regular la evaluación de su desempeño? Comente
- ¿Se realiza un seguimiento del cumplimiento de sus objetivos?
- ¿Sus sugerencias son tomadas en cuenta?
- ¿Recibe capacitaciones constantes de acuerdo a las actividades que desempeña en su puesto de trabajo?
- ¿Cuáles consideraría que son las fortalezas que tiene la empresa?
- ¿Si se pudiera mejorar algo de la empresa o de su área que sería?

ANEXO No. 9

ESPOL	Escuela Politécnica del Litoral
CIAP	Centro de Investigaciones aplicadas a Polímeros
IKV	Instituto de plástico y caucho en Alemania
BSC	Balanced Score Card
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

REFERENCIAS

- ALTAIR C. (2005). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Economía 3. Obtenido de Eco3 Colecciones.
- BESLEY, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (14a. ed.). México: Cengage Learning.
- CORREA, D., Filho, O., Chiari, E., Mascarenhas, A., & Goncalves, W. (2014). La dinámica de la perspectiva aprendizaje y crecimiento del BSC en el contexto de la Planificación Estratégica de una fábrica alemana del sector automotriz. *Invenio 2014*, 17(33), 87-102. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de *Invenio 2014* 17(33): <http://www.redalyc.org/pdf/877/87732404007.pdf>
- DAVILA, A. (Septiembre de 1999). El cuadro de Mando Integral. *Revista De Antiguos Alumnos*, 34-42. Obtenido de <http://campus.easp.es/recursos/DiplomaGestion/documentos/5-afondo.pdf>
- FERNÁNDEZ, A. (Marzo de 2001). El Balanced ScoreCard ayudando a implantar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos del IESE*, 32-42. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- FERNANDEZ, A. (2001). El Balanced Scorecard ayudando a implementar la estrategia. *Revista de Antiguos Alumnos*, 3.
- FINNERTY, J., Emery, D., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson Educación.
- GITMAN, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12a ed.). México: Pearson Education.
- HATRE, A. F. (2004). *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral*. Asturias: Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias.
- HORNGREN, C., Harrison, W., & Oliver, S. (2010). *Contabilidad*. Mexico: Prentice Hall.
- LAZZARI, L., & Maeschalck, V. (2002). *Control De Gestión: Una Posible Aplicación Del Análisis Foda*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de <http://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2469967.pdf>
- MEDINA, M., & Beltrán, J. (2008). Implementación del Balanced Scorecard en la terminal de Transporte S.A. *Revista de Tecnología - Journal of Technology*, 7(2), 77-89. Recuperado el 11 de Agosto de 2015, de *Revista de Tecnología - Journal of Technology* 7(2): http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_tecnologia/volumen7_numero2/implementacion_balanced_scorecard7-2.pdf

- ORTEGA, O. (2 de Septiembre de 2009). *Análisis vertical y estados financieros*. Recuperado el 8 de Agosto de 2015, de Empresa y economía:
www.empresayeconomia.es/contabilidad/analisis-vertical-estados-financieros.html
- PINEDA, M. (2014). *Matriz DOFA*. Obtenido de <http://mariapineda.udem.edu.ni/wp-content/uploads/2014/01/Como-construir-una-matriz-FODA.pdf>
- PONCE, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12(1), 113-130. Recuperado el 08 de Agosto de 2015, de Recuperado de <http://2011.redalyc.org/articulo.oa?id=29212108>
- RODRIGUEZ, & Acanda. (2009). Metodología para realizar análisis económico financiero de una entidad económica. *Edumet*, 21.
- ROMERO Bermudez, E., & Diaz Camacho, J. (2010). El uso del diagrama causa-efecto en el análisis de casos. *Revista Latinoamericana de Estudios Educativos*, 3.
- ROSS, S., Westerfield, R., & Jordan, B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (9a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- TANAKA, G. (2005). *Análisis de Estados Financieros para la Toma de Decisiones*. Lima: Fondo Editorial PUCP.
- VAN Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera* (13a ed.). México: Pearson Education.
- WESTON, J. F., & Brigham, E. (1992). *Fundamentos de Administración Financiera* (10a ed.). México: Interamericana.
- ZAMORA, J., & Álvarez, A. (2015). *Modelo De Gestión Empresarial Balanced Scorecard*. Recuperado el 6 de Agosto de 2015, de Revista de divulgación científica y tecnológica, n.1: <http://www.eumed.net/rev/tectzapic/2015/01/balanced-scorecard.html>