



**Facultad de  
Ciencias Sociales y Humanísticas**

**PROYECTO DE TITULACIÓN**

**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL ÁREA DE DESPACHOS DE LA  
EMPRESA PASTIFICIO TOMBAMBA CÍA. LTDA. Y SU  
INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD”**

**Previa la obtención del Título de:**

**MAGISTER EN FINANZAS**

**Presentado por:**

**DIANA ALEXANDRA MARCA TIVILLIN**

**ELSA MARISELA TIGRE AVILA**

**Guayaquil – Ecuador**

**2023**

## **AGRADECIMIENTO**

De todo corazón agradezco a Dios por la vida y por haberme permitido realizar esta maestría, a mis padres y hermanas por haber sido mi apoyo incondicional, a la Universidad por brindarme la oportunidad de culminar con este escalón de aprendizaje, a mis profesores por haber compartido sus conocimientos que de seguro me servirán mucho en vida profesional. Por último, agradezco al gerente de la empresa, PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA., Econ. Pedro Balarezo por habernos permitido realizar el trabajo de titulación en su distinguida empresa.

*Diana Alexandra Marca.*

Agradezco primeramente a Dios por permitirme cumplir una meta más en mi vida, también agradezco a mi familia por ser un pilar fundamental y siempre ser un apoyo incondicional, a mis profesores, compañeros de clases quienes aportaron en mi crecimiento profesional, por último agradezco a la empresa PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA, por permitirnos conocer su empresa y realizar nuestro Plan de mejora en el área de Despacho.

*Elsa Marisela Tigre*

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación que fue realizado con esfuerzo lo dedico en primer lugar a Dios por haberme regalado la vida y permitirme cumplir otro de mis sueños, en segundo lugar, a mis padres quienes han sido mi pilar fundamental en vida profesional, de quienes he recibido afecto, cariño, valores y principios, motivo por cual les estoy muy agradecida; también lo dedico a mis hermanas por estar conmigo durante toda mi trayectoria universitaria dándome ánimos y palabras de aliento.

*Diana Alexandra Marca.*

Mi tesis la dedico con todo mi corazón a mi familia por haberme enseñado la humildad y el fomento de en mí del deseo de superación y el triunfo en la vida.

*Elsa Marisela Tigre*

## **COMITÉ DE EVALUACIÓN**

---

**Econ. Pablo Soriano Idrovo**

**Tutor del Proyecto**

---

**Prof. Miguel Ruiz Martínez**

**Evaluador 1**

---

**Prof. Katia Rodríguez Morales**

**Evaluador 2**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

**“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente al autor, y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”**

---

Diana Alexandra Marca Tivillin

---

Elsa Marisela Tigre Avila

## RESUMEN

La optimización de procesos permite un crecimiento económico en las empresas, manteniendo definida una estrategia en común, por lo que en esta investigación se elabora una propuesta de mejora en el área de Despachos de la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., y se desarrolla en cinco capítulos, para lo cual se realiza la ejecución de un análisis situacional, económico – financiero de la empresa, cuya información se obtiene mediante la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas. Con los resultados obtenidos se elabora el diagrama de causa y efecto, lo cual permite diseñar un plan de mejora basado en la metodología de Balanced Scorecard, adicionalmente se incluye indicadores financieros y de gestión para las acciones de mitigación de las causas encontradas luego de aplicar el diagrama de causa y efecto, finalmente se realiza la proyección financiera para determinar que la disminución de notas de crédito muestra un impacto positivo en la parte económica y financiera de la empresa.

**Palabras clave:** Balanced Scorecard (BSC), diagrama de causa y efecto, rendimiento económico y financiero, plan de mejora.

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	II
DEDICATORIA .....	III
COMITÉ DE EVALUACIÓN.....	IV
DECLARACIÓN EXPRESA .....	V
RESUMEN .....	VI
<b>CAPITULO I: GENERALIDADES.....</b>	<b>12</b>
1    Introducción .....	12
1.1.  Antecedentes .....	12
1.2.  Planteamiento del problema.....	12
1.3.  Justificación .....	13
1.4.  Objetivo general.....	13
1.4.1.    Objetivos específicos .....	13
1.5.  Alcance del estudio .....	14
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>15</b>
2.1.  Conceptos Básicos .....	15
2.1.1.    Rentabilidad .....	15
2.1.2.    Factores de rentabilidad .....	15
2.1.3.    Indicadores de rentabilidad .....	16
2.1.4.    Análisis financiero vertical y horizontal .....	16
3.1.5.    Relación entre las finanzas y el control en los procesos empresariales....	17
2.3.  Sistemas de Control de Gestión .....	18
2.3.1    Objetivos de un Sistema de Control de Gestión.....	19
2.3.2.    Etapas de implementación de un Sistema de Control de Gestión .....	20
2.3.3.    Instrumentos de sistemas de control de gestión .....	21
2.3.3.1    Diagrama de causa y efecto - Ishikawa.....	22
2.3.3.2    Cuadro de mando integral (Balanced Scarecard).....	24
<b>CAPITULO III: ANALISIS SITUACIONAL Y ECONÓMICO DE LA EMPRESA</b>	
3.1    Aspectos Generales .....	27
3.1.1.    Metodología .....	27

3.1.2.	Antecedente de la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.....	28
3.1.3.	Plan estratégico .....	28
3.1.4.	Estructura Organizativa.....	29
3.1.5.	Área de estudio – departamentos de Despachos, flujograma y descripción del proceso. ....	30
3.1.6.	Presentación de resultados de información de campo. ....	31
3.1.7.	Entrevistas.....	32
3.1.7.1.	Encuestas.....	35
3.1.8.	Análisis económico y financiero.....	42
3.1.8.	Aplicación de la herramienta de gestión: Diagrama de Ishikawa.....	47
<b>CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS .....</b>		<b>52</b>
4.1.	Método – BALANCED SCORECARD .....	<b>52</b>
4.2.	Propuesta de Mejora en el área de Despachos .....	<b>54</b>
<b>CAPITULO V: EVALUACION COSTO-BENEFICIO. ....</b>		<b>60</b>
5.1.	Proyección de resultados, estado de situación financiera e indicadores financieros.....	<b>60</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>		<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>		<b>68</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>		<b>69</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Diagrama de Causa y Efecto .....	23
Figura 2. Ubicación geográfica.....	28
Figura 3. Organigrama de Pastificio Tomebamba Cía. Ltda. ....	29
Figura 4. Mapa de Procesos .....	29
Figura 5. Flujograma del proceso de Despachos .....	31
Figura 6. ¿Cuánto tiempo Usted lleva adquiriendo los productos a la empresa? .....	38
Figura 7. ¿Con que frecuencia Usted adquiere nuestros productos? .....	38
Figura 8. ¿Se siente Usted satisfecho con la entrega de productos?.....	39
Figura 9. ¿Los productos entregados coinciden con el pedido? .....	39
Figura 10. Nivel de satisfacción– Calidad .....	40
Figura 11. Nivel de satisfacción - Tiempo de entrega .....	40
Figura 12. Nivel de satisfacción - atención brindada por transportistas y ayudantes .....	41
Figura 13. ¿Recomendaría Usted nuestros productos? .....	42
Figura 14 Ishikawa - área de despacho Pastificio Tomebamba .....	48

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Instrumentos del Sistema de Control de Gestión.....	21
Tabla 2. Encuesta a empleados área de despacho - Pastificio Tomebamba. ....	36
Tabla 3. ¿Cuánto tiempo Usted lleva adquiriendo los productos a la empresa?.....	37
Tabla 4. ¿Con que frecuencia Usted adquiere nuestros productos?.....	38
Tabla 5. ¿Se siente Usted satisfecho con la entrega de productos? .....	38
Tabla 6. ¿Los productos entregados coinciden con el pedido?.....	39
Tabla 7. Nivel de satisfacción– Calidad.....	39
Tabla 8. Nivel de satisfacción - Tiempo de entrega.....	40
Tabla 9. Nivel de satisfacción - atención brindada por transportistas y ayudantes .....	41
Tabla 10. ¿Recomendaría Usted nuestros productos? .....	41
Tabla 11. Indicadores financieros de Pastificio Tomebamba. ....	43
Tabla 12. Ventas Brutas y Netas, Notas de crédito.....	46
Tabla 13. Indicadores ROE - ROA con y sin efecto de las notas de crédito .....	46
Tabla 14. Mapa estratégico - Bodega de despacho Pastificio Tomebamba.....	53
Tabla 15. Plan de mejora y objetivos.....	55
Tabla 16. Mejora porcentual en notas de crédito.....	60
Tabla 17. Tasa de crecimiento de ventas .....	60
Tabla 18. Porcentaje de costo de ventas .....	61
Tabla 19. Gastos operacionales para proyección de resultados.....	61
Tabla 20. Proyección de Estado de Resultados.....	62
Tabla 21. Proyección de Estado de Situación Financiera. ....	63
Tabla 22. Proyección de ratios financieros .....	63

## **ABREVIATURAS**

**ROE:** Return on Equity – Rendimiento financiero

**ROA:** Return on Assets– Rendimiento económico

**C&E:** Diagrama de Causa y efecto

**BSC:** Balanced Scorecard

## **CAPITULO I: GENERALIDADES**

### **1 Introducción**

#### **1.1. Antecedentes**

El sector manufacturero es uno de los más importantes de la economía del Ecuador, contribuyendo hasta el primer trimestre del año 2021 \$8,864 millones, que representan aproximadamente el 16% de las ventas totales según el Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversión y Pesca (2021); asimismo, la eficiencia de las empresas manufactureras según la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2020), la rotación de activos es alta en comparación con otros sectores debido a que estas empresas están en constante automatización de procesos y ejecución de nuevas tecnologías; por consiguiente, estas empresas deberían aplicar controles y mejoras en sus procedimientos cuya finalidad es la optimización de recursos en todas sus áreas.

#### **1.2. Planteamiento del problema**

La empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., en adelante denominada “La empresa”, dedicada a la fabricación de pastas alimenticias y distribución de legumbres, ubicada en la provincia del Azuay, presenta algunas anomalías en el área de Despachos, tales como; despachos erróneos, manipulación inadecuada de los productos y despachos incompletos de pedidos. Estas situaciones surgen repetitivamente y se les ha dado poca importancia en encontrar soluciones al respecto, según Asencio et al., en el año 2017 indicaron que estas deficiencias y faltas de control producen impactos económicos y financieros en la rentabilidad de las empresas; asimismo, Horngren en el año 2003, aludió que estas irregularidades en la entrega de los productos se convierten en notas de crédito para la empresa generando una disminución en las ventas netas totales.

Según Torres et al. (2019), las empresas a pesar de estar posicionadas en el mercado y contar con sus clientes establecidos, deben administrar, controlar y verificar los procesos de operación para incrementar la productividad, calidad, competitividad y mejorar su rentabilidad. En el 2020, Acevedo & González indicaron que la falta de procedimientos y controles en los procesos de las empresas no permiten generar valor agregado, además de tener sus efectos negativos en sus resultados económicos. Por lo expuesto, este trabajo de investigación se

realizará específicamente en el área de Despachos donde han existido falencias en la cadena de logística y ha perjudicado de manera económica a la empresa; por lo que, se planteará mejoras al respecto que influirán económica y financieramente a la empresa.

### **1.3. Justificación**

La presente investigación se enfocará en el estudio de la causas y efectos que conlleva un despacho erróneo y/o incompleto en el área de Despachos de la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., para lo cual se propondrá un plan de mejora de acciones que permita reducir impactos económicos y financieros en los resultados de la empresa, mediante la aplicación de la metodología Cuadro de Mando (Balanced Scorecard) enfocada a las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento).

### **1.4. Objetivo general**

Optimizar el sistema de despacho de la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., mediante la propuesta de un plan de mejora para contribuir al incremento económico y financiero de la empresa.

#### **1.4.1. Objetivos específicos**

1. Realizar un diagnóstico situacional en el área de Despachos de la empresa, mediante la utilización de la herramienta del diagrama de causa y efecto.
2. Analizar los estados financieros desde el año 2017 al 2021 mediante los indicadores de rentabilidad económica y financiera, para conocer la afectación del monto de las notas crédito en las ventas totales la empresa.
3. Diseñar un Plan de mejora para el área de Despachos a través de la metodología de Balanced Scorecard, que nos permita mediante indicadores financieros y de gestión, el seguimiento y control de los objetivos del Plan.
4. Determinar el impacto económico y financiero en la empresa con la implementación del plan de mejora.

### **1.5. Alcance del estudio**

La presente investigación se desarrollará en el área de Despachos de la empresa Pastificio Tomebamba, ubicada en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, para lo cual se elaborará un plan de mejora para la optimización del sistema de Despachos y se considerará la información de gestión y financiera de la empresa, comprendida entre los años 2017 al 2021 para su respectivo análisis.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Conceptos Básicos**

#### **2.1.1. Rentabilidad**

Desde el punto de vista de Aguirre et al., (2020) la rentabilidad está vinculada estrechamente con la información que posee la empresa, esta debe ser verídica, oportuna, confiable, recopilada y analizada; por lo tanto, la rentabilidad mediante la información proporcionada muestra la gestión y el cumplimiento financiero de la empresa permitiendo la toma de decisiones de la administración de transformar las ventas en ganancias, misma que afecta directamente a la estructura financiera de la empresa. Adicionalmente, Palacios, (2008) indica que el recurso humano es un factor importante en la creación de valor en la empresa, ya que, al ser eficientes produce un incremento en la rentabilidad y reducción de costos, estos son posibles mediante la elaboración de políticas, gestión de procesos, planes de acción e iniciativas para conseguir los objetivos y metas planteadas.

#### **2.1.2. Factores de rentabilidad**

Palacios, (2008) en su libro hace mención el modelo “Esquema Skandia de Valor” desarrollado por Edvisson, el cual especifica que el valor de rentabilidad está compuesto por el capital financiero y capital intelectual. El capital financiero es el más conocido por los economistas tradicionales que analiza, mide y valora el patrimonio de la empresa; mientras tanto, el capital intelectual está formado por el capital humano y capital estructural constituido por capital de cliente y capital organizativo. Además, el modelo de Skandia plantea cinco enfoques: enfoque financiero, enfoque procesos, enfoque humano, enfoque clientes, enfoque de renovación y desarrollo, así mismo para el análisis se propone la utilización de ratios que miden el rendimiento, rapidez y calidad.

Para Luna-Altamirano et al., en el año 2021 menciona a la calidad e innovación como factores de rentabilidad empresarial, para cumplir estos factores se deben definir desde los niveles de organización mediante el establecimiento de objetivos, estándares de los productos y servicios de la empresa; por lo tanto, define dos aspectos importantes: 1. Calidad en las técnicas y diseño de las especificaciones, 2. Innovación en la creación y optimización en procesos, tecnología, productos, recursos y conocimientos para mejorar el liderazgo en el mercado.

### **2.1.3. Indicadores de rentabilidad**

Los indicadores de rentabilidad es una herramienta para la toma de decisiones que examina la información financiera y no financiera, provocando la creación de sistemas de control permitiendo cumplir los objetivos a largo plazo y la elaboración de estrategias; por lo tanto, los resultados financieros hacen referencia a los ingresos, la rentabilidad de los accionistas, entre otros, mientras tanto, los resultados no financieros se encuentran la calidad del producto y/o servicio, percepción del cliente, cumplimiento de plazos de entrega, motivación a los trabajadores, entre otros (De La Hoz Suárez et al., 2008).

Desde el punto de vista de Sánchez, (2002) existen dos tipos de análisis de rentabilidad financiera de resultado e inversión conocidos como rentabilidad económica y financiera respectivamente. Primeramente, mencionaremos a la rentabilidad económica o del activo este indicador juzga la eficiencia de la gestión empresarial, analiza el comportamiento de los activos sin financiamiento permite determinar si la empresa no es rentable debido a problemas en el desarrollo de la actividad económica o por la deficiencia políticas de financiamiento, este ratio es conocido como ROA (Return on assets) y se calcula el margen sobre las ventas para la rotación de los activos; mientras tanto, la rentabilidad financiera o de fondos propios es un indicador vinculado directamente a maximizar la rentabilidad exigida por los inversionistas, este ratio es conocido como ROE (Return on equity) muestra los fondos generados por la empresa o la financiación externa, el cálculo para el ROE es igual al resultado neto para fondos propios.

El ROA y ROE son ratios que hacen énfasis en el rendimiento contable; ya que los ratios son conocidos como rendimientos sobre los activos y rendimientos sobre el capital, respectivamente; el ROE muestra factores importantes de las empresas como la eficiencia de las operaciones, la eficiencia de los activos y el apalancamiento de los activos y el ROA mide el beneficio por dólar de los activos; sin embargo, la diferencia entre estos dos ratios es el tipo de medida de financiamiento de deuda o apalancamiento financiero (Ross et al., 2010).

### **2.1.4. Análisis financiero vertical y horizontal**

El análisis financiero parte de un proceso de recopilación de información, agrupación e interpretación de datos cualitativos y cuantitativos de información histórica y actual de la empresa, el objetivo es obtener una imagen real de la empresa, para tomar una mejor decisión de crecimiento empresarial (Baena, 2010).

Coello, en el año 2015 menciona que el análisis de los estados financieros tiene ventajas en la toma de decisiones; entonces, presenta dos métodos de análisis el horizontal y vertical. El análisis horizontal estudia el aumento y disminución de cada una de las cuentas contables de un periodo a otro de los estados financieros considerando un año base normal, por lo que este autor recomienda considerar cinco años históricos para revisar la variación de las cuentas contables, para verificar los resultados de la gestión de cada cambio significativo de dichas cuentas; mientras tanto, el análisis vertical estudia la intervención de las cuentas contables con referencia al total de activos, pasivos, patrimonio e ingreso total, reflejando las cuentas notables de los estados financieros, mediante este análisis se puede tomar decisiones con respecto a políticas sobre costos, gastos, ingresos, entre otros reconociendo el peso de cada cuenta contable en los estados financieros.

### **3.1.5. Relación entre las finanzas y el control en los procesos empresariales.**

Para establecer una relación entre estos dos términos esenciales en las organizaciones se debe empezar por definir claramente el significado de los términos finanzas y control.

Según Zvi & Merton, en el año 2004 define que las finanzas analizan la forma en la que se asignan los recursos, considerando los costos y los beneficios de esa distribución a corto y/o largo plazo; por lo tanto, las finanzas nos permiten organizar, distribuir y controlar los recursos asignados en el tiempo mediante la utilización de herramientas cuantitativas para la evaluación de opciones en la toma de decisiones.

La palabra control es un término que ha venido evolucionando conforme las organizaciones se enfrentan diariamente a un entorno dinámico y cambiante, por lo que, los directivos se ven en la necesidad de hacer más fuerte la presencia de este término en sus decisiones con la finalidad de detectar errores y/o prevenir mediante medidas correctivas, para que contribuyan al cumplimiento de los objetivos (Robbins & Coulter, 2014).

Para Madrigal (2017), en la actualidad, las empresas enfrentan situaciones adversas en el mercado, y es por eso que compiten por estar mejor posicionadas, cuya finalidad es conseguir altos rendimientos económicos, por lo cual, es necesario enfocarse en todos los procesos que tiene una empresa para evitar que ciertas deficiencias y faltas de control produzcan impactos económicos en la rentabilidad de las empresas, por consiguiente, las empresas deben diseñar un sistema de control que optimice sus recursos en todos sus procesos permitiendo mantener

el dominio no solo sobre las personas o procesos, sino que también sobre las acciones, acontecimientos o cualquier otro factor que altere, dificulte, modifique o sea algún determinante que impida cumplir con el logro de los objetivos y metas diseñadas en la planificación estratégica de la empresa.

En el año 2009, Pérez indicó que la gestión y control en las empresas lleva implícito los conceptos de objetivo y mejora, ya que esto le permite aumentar un valor añadido proyectando una sostenibilidad en el tiempo, además debe velar por el cumplimiento de objetivos de mejora que constan en la planificación estratégica, los cuales se plantearon para todas las áreas y procesos: ventas, producción, distribución, administración, recursos humanos, entre otras. Adicionalmente, Madrigal (2017) concluye que existen mecanismos para lograr un control eficiente, considerando que estos pueden ser métodos, principios, parámetros y normas para verificar y evaluar un sistema en su conjunto y con ello generar una retroalimentación en el momento adecuado en caso de determinarse una falencia en el proceso de revisión.

De acuerdo con Madrigal (2017), los controles pueden ser de dos tipos formales e informales:

1. Controles formales: este tipo de controles involucra procedimientos, reglas y sistemas presupuestarios, siendo estos retroalimentados y evaluados financieramente cuya finalidad es obtener un resultado deseado bajo la supervisión, medición y la toma de acciones correctivas.

2. Controles informales: incluyen los valores, lealtades y compromisos de los miembros de la sociedad, la cultura corporativa, las políticas y normas no escritas sobre el comportamiento aceptable.

Los mecanismos y tipos de control tienen como finalidad lograr la eficiencia en el cumplimiento de objetivos en todas las áreas de una empresa, alineándose a un Sistema de Control de Gestión.

### **2.3. Sistemas de Control de Gestión**

Un sistema incluye un conjunto de reglas y principios interrelacionados entre sí, con la finalidad de gestionar los procesos de las empresas, el cual puede ser utilizado por los administradores y empleados en todos los niveles para cumplir con los objetivos

organizacionales, mejorando el desempeño en el futuro y manteniendo un desarrollo sostenible, ya que proporciona información relacionada con clientes, competidores, mercados, información financiera y no financiera, siendo necesario para el desarrollo y mejoramiento continuo (Chenhall, 2003).

Para Robert & Vijay (2008) un sistema de control es una herramienta utilizada por las organizaciones para obtener un mejor desempeño en todos sus procesos operacionales, cuyo objetivo principal es cumplir de manera ordenada los objetivos organizacionales.

Interpretando esta definición general, Robert & Vijay (2008) explican con un ejemplo “Si pisa el acelerador, su auto va de prisa. Si gira al volante, cambia de dirección. Si pisa el freno, se disminuye la velocidad. Con estos medios uno controla la velocidad y la dirección de un vehículo” (pág. 2), por lo que este autor concluye que si alguno de estos elementos no funciona pues el auto no hará lo que un individuo quiere que haga., trasladando este ejemplo a una organización quiere decir que las empresas para funcionar correctamente deben preocuparse en todas las áreas con la finalidad de tener la satisfacción de que todos los procesos están enfocados hacia una dirección en específico, por lo que un sistema de control de gestión ayuda a que se cumpla cada uno de los objetivos en todas las áreas y departamentos de la empresa.

Adicionalmente, se puede indicar que estos sistemas de control de gestión utilizan diferentes herramientas tales como: presupuestos, cuadros de mando integral, reuniones, auditorías (externa, de control interno y operativa), análisis de indicadores (gestión y financieros), entre otras, estas herramientas deben estar estrechamente alineados con los objetivos y estrategias de la empresa y así se convertirán en herramientas efectivas que ayudan a la toma de decisiones.

### **2.3.1 Objetivos de un Sistema de Control de Gestión**

Un sistema de control de Gestión permite asegurar los intereses de los accionistas, inversionistas y partes relacionadas, ya que de manera coordinada permite planificar los objetivos organizacionales, los cuales se ejecutan con un plan de acción, que debe ser controlado en todas sus fases de ejecución, para poder detectar cualquier desviación y así poder actuar con acciones correctivas y preventivas al respecto (Madrigal, 2017).

Según Serra et al. (2005), entre los objetivos principales se resumen:

- Establecer los objetivos en todos los niveles de responsabilidad.
- Cuantificar los objetivos establecidos por medio de la elaboración de un presupuesto económico.
- Controlar, verificar y evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Optar por decisiones correctivas de manera oportuna.

Un sistema de control de gestión permite establecer la unión entre todas las áreas de la empresa, con la finalidad de cumplir con los objetivos fijados para cada área o departamento, lo que hace que una empresa sea más fuerte ante su competencia y el mercado en general (Muñiz, 2003).

### **2.3.2. Etapas de implementación de un Sistema de Control de Gestión**

Para Serra et al. (2005), existen etapas para la implantación del sistema de control de gestión:

**1.** Establecimiento de objetivos en todas las áreas y procesos: los objetivos que se establezcan pueden ser de corto y de largo plazo, relacionados con aspectos estratégicos, de productos, de mercado, investigación y/o desarrollo; con la finalidad de crecer y expandirse como empresa.

**2.** Cuantificación de objetivos por medio de un presupuesto económico: el planteamiento de los objetivos ya sean estratégicos y operativos se deben ubicar en el horizonte de tiempo y con ello presupuestarlos por medio de un modelo económico.

**3.** Control de cumplimiento de objetivos: cada proceso empresarial al tener objetivos específicos se debe evaluar su grado de cumplimiento cuya finalidad sea mejorar constantemente y mantener su ventaja competitiva.

**4.** Tomar decisiones correctivas: la identificación de falencias en el cumplimiento de los objetivos establecidos se debería generar acciones correctivas en todos los procesos y cumplir con la finalidad de la empresa.

### 2.3.3. Instrumentos de sistemas de control de gestión

Para poder llevar a cabo estas etapas y a su vez cumplir con los objetivos de un sistema de control de gestión existen múltiples instrumentos para poder mantener un control adecuado de la gestión empresarial, según Serra et al. (2005), existen varios instrumentos (ver tabla 1).

Tabla 1. Instrumentos del Sistema de Control de Gestión

<b>Instrumentos</b>	<b>Descripción</b>
Estructura organizativa	Incluyen manual de responsabilidades, la organización de por departamentos y áreas de la empresa, Diagrama de Ishikawa, FODA, entre otros
Control presupuestal	Instrumento que incluye el control de las actividades económicas y financieras.
Contabilidad Financiera	Es una herramienta que facilita el control de las variables económicas como son: ingresos, costos y gastos, en un determinado periodo.
Auditorías: Financiera y de Gestión	La auditoría financiera, permite realizar una verificación y comprobación de los resultados contables, mientras que, la auditoría de gestión, se realiza específicamente para verificar la gestión de las actividades realizadas por medio de la aplicación de indicadores de gestión para evaluar sus resultados.
Control interno	El control interno constituye un conjunto de métodos y procedimientos realizados por una organización, para tener eficacia y eficiencia en el cumplimiento de los objetivos.
Análisis de indicadores: financieros, de gestión y logísticos.	Son medidas que permiten evaluar la situación de la empresa en términos económicos, de desempeño organizacional, calidad, innovación, entre otros.
Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)	Se considera que actúa como un sistema gerencial estratégico enfocado en cuatro perspectivas: financiero, clientes, proceso interno, formación y crecimiento.
Valor económico agregado (EVA)	Permite determinar la rentabilidad que el inversionista debería recibir por lo invertido en el negocio.

Fuente: Libro de Sistema de Control de Gestión; Metodología para su diseño e implementación (Serra et al., 2005)

Elaborado por: Los autores

Los instrumentos que se utilicen como herramientas del Sistema de Control de Gestión, deben estar estrechamente ligados con la estrategia organizacional y su estructura, así como lo menciona (Rocha et al., 2006).

Para Besterfield (2009), el éxito de una empresa consiste en mejorar continuamente los procesos, por lo que existen algunas formas como: controlar el desempeño de un proceso, verificar que acciones no agregan valor para eliminarlas, vincular los procesos comerciales e

industriales, concebir que los procesos sean efectivos, eficientes y adaptables, con la mejora continua, no solo se logrará el aumento de productividad y la reducción de costos, por tal razón, permitirá incrementar la rentabilidad de una empresa.

Una de las herramientas más utilizadas para la determinación de las causas de un problema es el Diagrama de causa y efecto, conocido por su nombre de Diagrama de Ishikawa, denominado así por su creador Kaoru Ishikawa (1943), también se le conoce como Diagrama de pescado (Mercado, 1991).

### **2.3.3.1 Diagrama de causa y efecto - Ishikawa**

El diagrama de causa y efecto (C&E), es una de las herramientas que identifican las causas que generan problemas en los diferentes procesos empresariales, por lo que, esta figura se compone de líneas y símbolos para representar la relación entre la causa y el efecto, lo cual permite tomar acciones para corregir la procedencia de un efecto y así mejorar la calidad de un proceso (Besterfield, 2009).

Para Burgasí et al. (2021), se requiere de seis variables primordiales, conocidas también como las 6Ms, con las cuales se puede construir el diagrama de causa y efecto, estas son: materias primas, maquinaria, método de trabajo, mano de obra, medición y medio ambiente.

En el 2009, Besterfield, alude que el diagrama de C&E, tiene aplicaciones ilimitadas en áreas de manufactura, investigación y desarrollo, ventas, distribución y logística, operaciones de la oficina, entre otras., se quiere de que las personas involucradas en cada proceso proporcionen por medio de la una lluvia de ideas las causas que pueden estar generando ciertos efectos negativos. Adicionalmente, en el 2017, Ovalles et al., indica que el diagrama de causa y efecto, propuesta por Kaoru Ishikawa, permite mejorar la calidad en productos y servicios, partiendo de los procesos de las organizaciones.

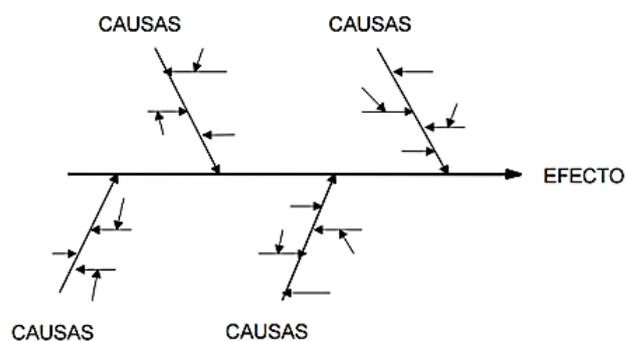
#### **Utilidades del Diagrama de causa y efecto.**

Para Besterfield (2009), esta herramienta es útil para:

- Analizar condiciones reales: cuya finalidad es ser eficientes en los costos y lograr una mejora en la calidad del producto o servicio.

- Eliminar las condiciones: hace referencia a mitigar las causas que conllevan a obtener productos y/o servicios no conformes y quejas o reclamos por parte de clientes.
- Estandarizar operaciones: con la finalidad de reducir variaciones en procesos.
- Educar al personal: para que se lleve a cabo las acciones correctivas de manera eficaz.

Para Novillo et al. (2017), existen básicamente tres pasos para poder realizar un diagrama de causa y efecto, primero se parte de una lluvia de ideas, donde las personas relacionadas al proceso proporcionan su opinión con respecto a las posibles causas del posible problema, segundo, se dibuja la estructura del diagrama consistente de un eje central (columna vertebral) de donde se desprenden las causas (huesos) que generan el problema (efecto - cabeza), tercero, considerando la lluvia de ideas se van colocando las posibles causas clasificadas para cada una de las variables establecidas (Ver Fig. 1).



**Figura 1.** Diagrama de Causa y Efecto

**Fuente:** Libro de Gestión de la Calidad de Novillo et al. (2017)

Según Ovalles et al. (2017), para mejorar la rentabilidad y la eficiencia se requiere observar más allá del problema (efecto) y es por ello que una vez determinadas las causas que lo generan, se deberá realizar acciones correctivas y preventivas para luego monitorear si éstas son las adecuadas para mejorar el sistema.

### **Ventajas y desventajas del diagrama de causa y efecto**

- Ventajas
  - ✓ Según Galgano (1992), esta herramienta no solo permite determinar las causas que generan un problema, sino que también permiten comprender factores de fenómenos positivos los cuales pueden ser aplicados a otras situaciones para conseguir mejoras.

- ✓ Para Burgasí et al. (2021), esta herramienta es de fácil aplicación y análisis de datos, permitiendo determinar causas que se pueden controlar con acciones correctivas.
- Desventaja
  - ✓ Según Aguirre & Delgado (2017), citado por Burgasí et al. (2021), la herramienta presenta un grado de subjetividad debido a que es construida por las opiniones e ideas de los relacionados al proceso.

### **2.3.3.2 Cuadro de mando integral (Balanced Scorecard)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento del Sistema de Control que convierte las estrategias de las empresas en objetivos medibles y los relaciona entre sí, proporcionando la vinculación de las personas y los recursos para la creación de valor (Amo, 2010). En 1996, Kaplan & Norton definen como una estrategia orientada a los objetivos financieros considerándole desde cuatro perspectivas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento, permitiendo de tal manera seguir todos los pasos hasta llegar al resultado financiero a corto y largo plazo.

A continuación, se definirá las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, según Kaplan & Norton (1996):

- Financiera: Considera que los indicadores financieros resumen las consecuencias financieras, permitiendo una visualización de las acciones realizadas, las cuales está vinculadas estrechamente con la rentabilidad de la empresa.
- Cliente: La empresa segmenta a los clientes y el mercado en el que generará su actividad económica; por lo tanto, disputará y tomará medidas para la satisfacción, retención y el incremento de nuevos clientes. Además, esta perspectiva contiene la creación de un valor agregado para clientes en un segmento específico.
- Proceso interno: La empresa identificará los procesos críticos internos e incorporará procesos nuevos o renovados que permita mejorar la propuesta de valor para la atracción y retención de clientes y por consecuencia el incremento en los rendimientos financieros para los accionistas.
- Formación y crecimiento: Parte del análisis de tres principios: personas, sistemas y procedimientos de la empresa, proporcionando la identificación de mejoras continuas, las

medidas orientadas a los empleados consisten en la satisfacción, retención, capacitación y el desarrollo de habilidades de los empleados necesarios para el desarrollo en el ambiente laboral. Los sistemas se miden por la disponibilidad, la información real y confiable basada en los clientes y los procesos internos.

Por lo tanto, el Cuadro de Mando Integral tiene como finalidad la satisfacción y fidelización de empleados y clientes, cuota de mercado y la relación financiera, inicialmente se considera las habilidades de los empleados, calidad y el ciclo temporal del proceso, seguido por la entrega del producto y/o servicio induciendo la fidelidad del cliente y la afectación en las finanzas.

Según Andreu & Martínez-Vilanova, (2011) para la implementación del Cuadro de Mando Integral la administración de la empresa debe aplicar cuatro tareas principales, las cuales se detallan a continuación:

- Planificación: la empresa programa su aspiración a futuro, donde detalla sus objetivos a corto y/o largo plazo ya sea global y/o específicamente a un área, donde especificará las estrategias y acciones para cumplir los objetivos.
- Organización: la empresa creará un orden coherente de la estructura interna para hacer frente al entorno interno y externo, donde se considera las relaciones interpersonales y la relación de los miembros que lo integran para conseguir un beneficio común.
- Dirección: la empresa orienta, guía y motiva al personal para el acatamiento de la planificación y cumplir los objetivos planteados.
- Control: se basa en comparar la situación actual con los objetivos planteados con la posibilidad de realizar acciones correctivas en el caso de que existan desviaciones.

Las empresas para desarrollar sus planes estratégicos deben conocer sus áreas para una planificación correcta; por lo tanto, la metodología del Cuadro de mando Integral ayuda a poner en desarrollo las estrategias planteadas que se relacionen con los objetivos para la creación de valor a los diferentes grupos de interés como son los accionistas, recursos humanos, proveedores, clientes, administración tributaria, entre otros (García, 2007). Adicionalmente, el Cuadro de Mando Integral es un modelo simple que conlleva a beneficios esperados, siempre y cuando considere que las estrategias y objetivos sean comunicados y alineados a los empleados permitiendo a la organización la creación de valor futuro (Villa, 2015).

También, Muñoz (2009) argumentó que la herramienta Cuadro de Mando Integral sirve para identificar y mantener prioridades que se deben tener en cuenta; por lo tanto, establece un equilibrio entre todas las áreas y una distribución compartida entre los usuarios, procesos, finanzas y aprendizaje permitiendo la mejora continua y generando una ventaja competitiva, ya que, su punto de partida es la visión y la estrategia empresarial, luego adopta conductas para la ejecución de acciones que se utilizan para el cumplimiento de objetivos planteados.

## **CAPITULO III: ANALISIS SITUACIONAL Y ECONÓMICO DE LA EMPRESA**

### **3.1 Aspectos Generales**

#### **3.1.1. Metodología**

El presente capítulo tiene un enfoque mixto entre cuantitativo y cualitativo, así como se describe:

En la recolección de datos de forma cualitativa se realizó entrevistas al Gerente General de la empresa y al jefe del área de Despachos para tener un conocimiento previo respecto a las actividades y procesos del área. También, visitas técnicas al área donde se verificó el proceso logístico del despacho y las instalaciones donde se almacenan los productos con la finalidad de obtener suficiente información para realizar un diagnóstico situacional en el área indicada mediante el uso de la herramienta de diagrama causa y efecto. Adicionalmente, se realizó encuestas a los clientes para conocer su percepción en relación con la organización, para lo cual se empleará los siguientes datos: población (1019 clientes del año 2021), nivel de confianza (95%), nivel de error (5%) y con una probabilidad de éxito y fracaso (50%) obteniendo una muestra representativa de 280 encuestas a realizar, finalmente se realizó 15 encuestas a los empleados que laboran en el área de Despachos.

Para los datos cuantitativos se analizó los estados financieros de los años 2017 al 2021 con el uso de los indicadores financieros, se hace énfasis en los indicadores de rentabilidad económica (ROE) y rentabilidad financiera (ROA) para medir el impacto de los cambios financieros por devoluciones de las mercaderías representadas en notas de crédito.

Una vez determinada las causas y efectos del problema, y para dar una solución respectiva se elaboró un plan de mejora, basado en la metodología de Balanced Scorecard, el cual incluirá acciones, objetivos, indicadores, responsables y costos de la implementación. Finalmente, se analizó el impacto económico y financiero con la implementación del plan de mejora, para lo cual se realizó la proyección de las ventas totales donde se utilizarán las ratios como el ROA y ROE para medir su impacto financiero y económico.

### 3.1.2. Antecedente de la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., fue constituida mediante escritura pública, celebrada el 30 de agosto de 1965, ciudad de Cuenca provincia del Azuay, la que fue inscrita en el Registro Mercantil, el 15 septiembre del mismo año, inicialmente funcionaba bajo la denominación de “Luis Manzano e Hijos Cía. Ltda.”, en mayo 26 de 1981 cambia su nombre a “Pastificio Tomebamba de Luis Manzano e Hijos Cía. Ltda.” y a partir del 20 de marzo de 1991 su denominación es “Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.”, su actividad económica es la fabricación de pastas y espaguetis sin cocer ni rellenos, y la distribución de legumbres, producto que proviene de otros países.

La empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca, provincia del Azuay, en las calles Carlos Tosi 2-91 y Primera Transversal, Sector Parque Industrial. (Ver Fig. 2)



**Figura 2.** Ubicación geográfica.  
**Fuente:** Google Maps

### 3.1.3. Plan estratégico

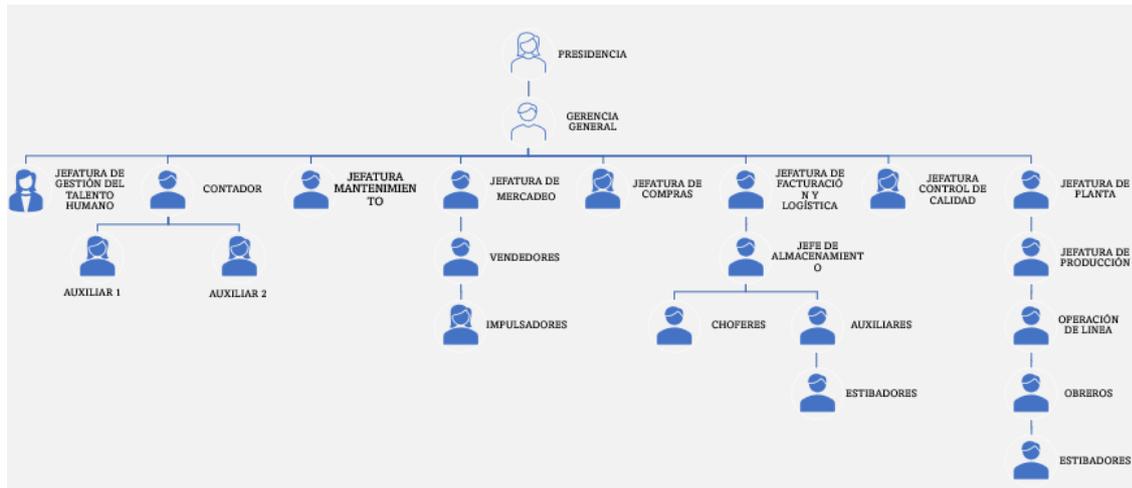
**Misión:** elaborar y comercializar alimentos que satisfagan las necesidades nutricionales de la población, ofreciendo productos que cumplan las expectativas del consumidor.

**Visión:** ser una empresa reconocida por la calidad de productos que ofrece, incrementaremos nuestro portafolio para conseguir el liderazgo de nuestro sector en el Austro del país.

**Política empresarial:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda. es una empresa dedicada a la elaboración de pastas y comercialización de alimentos en general, distribuimos nuestros productos a supermercados, mayoristas, minoristas, etc. Estamos enfocados en satisfacer las necesidades nutricionales del consumidor entregando productos que cumplan altos estándares de calidad y todos los requisitos que solicitan los organismos de control.

### 3.1.4. Estructura Organizativa.

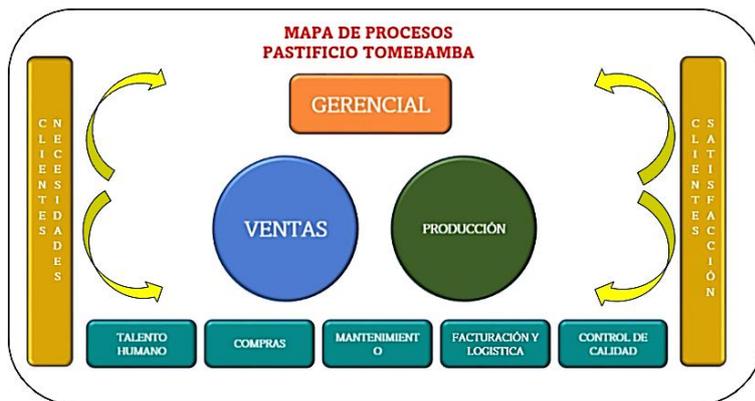
El organigrama de la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., se compone de diferentes niveles jerárquicos: en el primer nivel se encuentran la Presidencia y la Gerencia General, en el segundo nivel está conformado por los diferentes jefes departamentales de las ocho áreas de la empresa, y en el tercer nivel se encuentra el personal operativo que se encargan de realizar los diferentes procesos correspondientes a cada área. (Ver Fig. 3)



**Figura 3.** Organigrama de Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.  
**Fuente:** Empresa

### 3.1.1. Mapa de procesos general

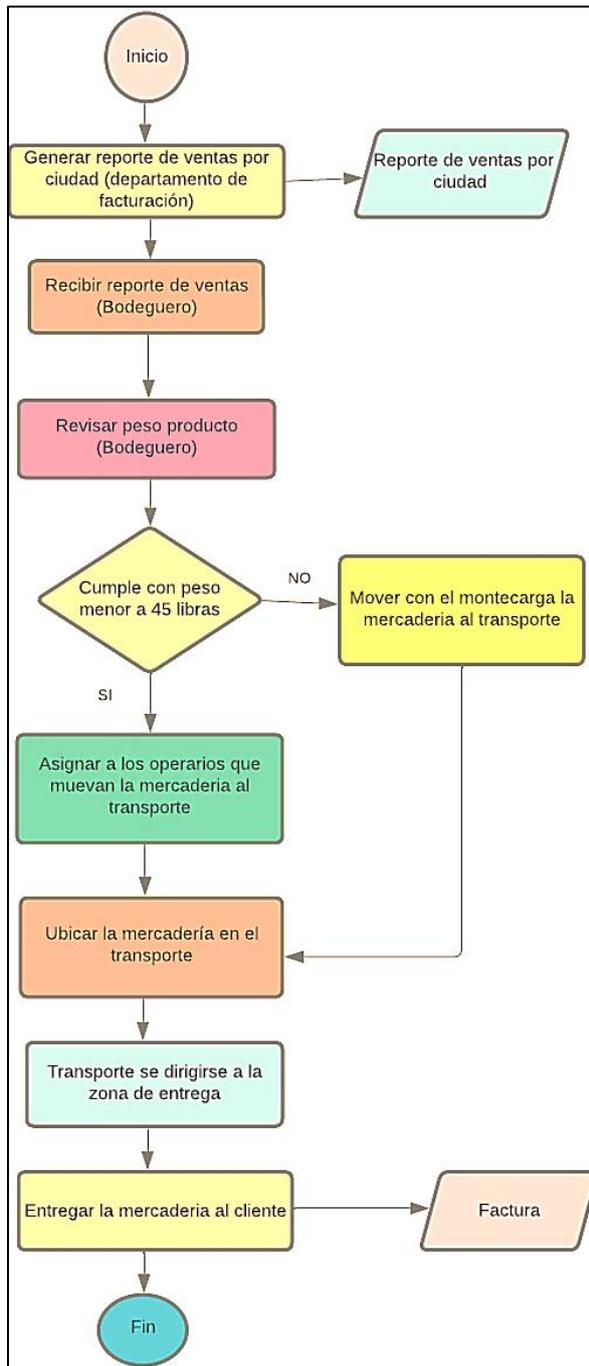
La empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., se compone de 7 áreas empresariales, el área de ventas y producción integran los procesos principales que agregan valor para la empresa, mientras que, las otras áreas sirven de apoyo para que se pueda desarrollar todas las actividades que implican en las áreas principales (Ver Fig. 4).



**Figura 4.** Mapa de Procesos  
**Fuente:** Empresa

### **3.1.5. Área de estudio – departamentos de Despachos, flujograma y descripción del proceso.**

Se inicia el proceso de Despachos con la generación de un documento denominado “Reporte de ventas por ciudad” y las respectivas facturas de venta, cuyos documentos son entregados por parte del departamento de facturación, seguidamente el bodeguero revisa el peso de los productos facturados para poder asignar si el montacargas o el personal operativo serán quien movilice los productos al transporte (Ver Fig. 5).



**Figura 5.** Flujograma del proceso de Despachos

**Fuente:** Empresa

### 3.1.6. Presentación de resultados de información de campo.

A continuación, se presenta el análisis de entrevistas, encuestas, y un análisis financiero de la empresa para conocer las causas y consecuencias que se están dando en el área de despacho.

### **3.1.7. Entrevistas**

Las entrevistas están dirigidas al Representante Legal Economista Pedro Balarezo y al Señor Patricio Remache, esta técnica permite obtener información con respecto al área de despacho y al personal que labora en la empresa, ver anexo 1 y 2 (preguntas base para entrevistas).

#### **Entrevista al Representante Legal.**

El economista Pedro Balarezo, representante legal de la empresa Pastificio Tomebamba, mencionó que el área de despacho es un área fundamental para la empresa, considerando que es el vínculo entre la empresa y el cliente. Adicionalmente, es importante porque define una logística con el área de producción, facturación, importaciones y clientes.

Los productos que distribuye Pastificio, por el momento son distribuidos por dos Bodegas identificadas claramente la primera es la Bodega de almacenaje de producción de fideos y la Bodega de Despachos, en el último año en la bodega de Despachos se realizó una ampliación misma que mejoró la identificación, ubicación y distribución de los diferentes productos. Cabe recalcar, la existencia de inconvenientes con el despacho de los productos, sin embargo, la administración ha tratado de mejorar y encontrar soluciones para los problemas que se presentan en las actividades diarias.

El procedimiento del área de Despachos consiste en que el área de facturación revise en el sistema y coordine la distribución de mercadería de la bodega de producción al área de la bodega de Despachos, luego facturación comunica a las bodegas sobre las transferencias entre bodegas y los Despachos a clientes., todas estas actividades se realizan mediante comunicación verbal, ya que la empresa no tiene un procedimiento escrito donde se defina las diferentes funciones de cada área.

El Sr. Patricio, jefe de bodega trabaja de la mano con el área administrativa, en algunas ocasiones, se han presentado inconvenientes con la entrega de mercadería, por lo tanto, el área de bodega soluciona los casos cuando son de bajo impacto o mínimos; sin embargo, en algunas ocasiones el jefe de Bodega asume económicamente esos errores graves debido que se les imposibilita la solución a los problemas ocasionados en esa área.

En el caso de capacitaciones, se dan tres veces al año únicamente en el área de producción sobre seguridad y salud en el trabajo, los temas que tratamos últimamente fueron:

reglamento de higiene y salud, prevención de riesgo laborales, programa de uso y consumo de drogas, entre y otros.

La estabilidad en la empresa es importante, sin embargo, en los últimos años se vio afectada por la crisis mundial del COVID -19, las personas renunciaron, migraron y siguen migrando, provocando la rotación significativa para la empresa, por lo que tenemos que solucionar estos inconvenientes con la rotación del personal con el área de producción y las bodegas.

La administración siempre está dispuesta a escuchar los diferentes inconvenientes que presentan las diferentes áreas, se les ha proporcionado las diferentes vías de comunicación como son: llamadas directamente a Gerencia, correos, agendamiento de reuniones, entre otros medios.

### **Entrevista al jefe de bodega del área de Despachos.**

El Sr. Patricio Remache jefe de bodega manifestó que sus principales funciones son organizar el espacio físico y los Despachos, teniendo a su cargo 12 personas distribuidas entre la bodega y el área de producción; es decir las personas siempre están en rotación entre estas dos áreas.

Desde su punto de vista, la principal falencia que tiene en su área es la rotación del personal; ya que, la administración solicita personal a la bodega para el área de producción, provocando falta de personal para cumplir con las funciones que ya se las estableció.

En el caso de personal nuevo, se pide a un colaborador de bodega que proporcione la inducción de todos productos, la ubicación, nombres de las distintas presentaciones; mientras tanto, Sr. Patricio da a conocer la forma de trabajo en la empresa como: horarios de trabajo, rotación con la planta de producción, entre otros detalles, sin embargo, los nuevos ingresos al conocer todos estos detalles ocasionalmente renuncian provocando mayor rotación en Bodega.

Adicionalmente, el área de facturación emite el reporte de ventas y facturas, a veces comunican a Bodega de los Despachos que se van a dar caso contrario el área conoce sobre el embarque cuando el transportista llega al área.

Para el despacho se utilizan dos documentos: el reporte de ventas y facturas, la ubicación de los productos en el medio del transporte, por lo general, depende del chofer; ya que conocen los horarios en los cuales reciben los clientes. En el caso de los Despachos de bodega, en la mayoría de las ocasiones se verifican el producto para minimizar las confusiones en el despacho; sin embargo, cuando tienen el despacho de dos o tres camiones se confía en los colaboradores por el ahorro de tiempo, solo se verifica la cantidad más no si el producto es correcto, ya que, existen productos con similares presentaciones por ende se han dado ocasiones que se envía productos incorrectos.

Cabe recalcar que existen dos tipos de choferes los internos y externos, los internos conocen y verifican la mercadería a ser despachada; sin embargo, los externos no conocen los productos, solo verifican las cantidades por ende la Bodega siempre enumera la mercadería con un marcador. Se han dado ocasiones en las que los choferes externos mencionan que no se les ha entregado la mercadería completa, pero luego rectifican que sí se encontraba en el camión o entregaron a otro cliente, entonces ellos hacen la logística para la recuperación o sino piden la elaboración de notas de crédito ya que no entregaron al cliente.

El jefe de Bodega también indica que falta una programación en los tiempos de despacho, ya que llegan todos los transportistas al mismo tiempo, en los últimos años la mayor carga horaria que tienen es a las 15h00 pm., mientras tanto, en la mañana los Despachos son mínimos, por lo tanto se destina para la limpieza y organización ya que por lo general a las 8h00 am. llegan las transferencias de la Bodega de producción provocando la disminución de tiempo para el despacho a los clientes dado que tienen que descargar los camiones y enseguida cargar según lo solicitado por los clientes.

En el caso de las devoluciones de productos en mal estado, se recibe solo por gestión del vendedor ya que la bodega nunca ha entregado productos en mal estado debido a la alta rotación de la mercadería es imposible tener productos caducados o en mal estado, sino que se recibe de los clientes por lo general de la región Costa dada las circunstancias de clima, se contaminan con gorgojo y este se da de baja, generando así pérdidas económicas para la empresa.

También, la bodega tiene acceso al sistema de la empresa donde constantemente verifican los inventarios del sistema con los productos físicos; ocasionalmente se da que ya tienen producto facturado, pero aún no llega a la bodega para poder ser despachado, esto se da porque ya realizan la transferencia por parte de la Bodega de producción, pero no llega a la bodega de Despachos. También, realizan ingresos ficticios, es decir se piensa producir cierta cantidad, pero nunca llega a Bodega debido a que producción nunca terminó la orden de producción, dada todas estas situaciones Bodega está constantemente verificando el ingreso de todos los productos, caso contrario se pide ajustes.

El Sr. Patricio Remache recomienda, contratar una persona fija de Bodega para que este organizando, limpiando, entre otras actividades, ya que se ha dado situaciones que buscan el producto y no encuentran, esto se da porque no tuvieron el tiempo necesario para dejar en la ubicación adecuada; sin embargo, es necesario un análisis del puesto y las funciones que desarrollará. Adicionalmente, mejorar la impresión de las facturas ya que el personal se confunde con los números 5, 6 y 8 ya que la letra es muy pequeña.

El área de bodega en los últimos años ha participado con la administración en la ampliación de la bodega, permitiendo mejorar la señalización de seguridad y mejorar la distribución de los productos de bodega.

Mediante la aplicación de la entrevista se conoció el punto de vista del jefe que pasa día a día en la empresa y conoce las diferentes situaciones; por lo tanto, permite tener una visión amplia para el mejor entendimiento del problema planteado y proponer mejoras en los siguientes capítulos.

#### **3.1.7.1. Encuestas**

Las encuestas se aplicaron a empleados y clientes, con la finalidad de conocer la percepción de cada una de las partes.

## Encuesta a empleados

A continuación, se presenta los resultados de la percepción de los trabajadores de la empresa.

Tabla 2. Encuesta a empleados área de despacho - Pastificio Tomebamba.

		TABULACION ENCUESTA EMPLEADOS					
		Frecuencia			Porcentaje validado		
No	Preguntas	Si	No	Total	Si	No	Total
1	¿Conoce Ud. claramente cuáles son las funciones y responsabilidades a su cargo?	15	0	15	100%	0%	100%
2	¿Conoce Ud. toda la gama de productos que la empresa vende?	15	0	15	100%	0%	100%
3	¿Cree Ud. que es de fácil aprendizaje el nombre de todos los productos?	12	3	15	80%	20%	100%
4	¿Cree Ud. que el área de Despachos tiene una organización adecuada en la ubicación de los diferentes ítems?	13	2	15	87%	13%	100%
5	¿Cree Ud. que es de fácil identificación el tipo de producto al momento de realizar Despacho?	11	4	15	73%	27%	100%
6	¿Considera Ud. que las órdenes dadas por el jefe de Bodega al momento del despacho son claras y concretas?	12	3	15	80%	20%	100%
7	¿Considera Ud. que el tiempo otorgado para encontrar el producto y movilizarlo al transporte es adecuado, en el momento del despacho?	14	1	15	93%	7%	100%
8	¿Al momento del despacho, alguna persona revisa que el producto que Ud. movilizó de la bodega al transporte es el correcto?	15	0	15	100%	0%	100%
9	¿Cree Ud. que el ambiente de trabajo es agradable?	15	0	15	100%	0%	100%

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

Como se observa en la tabla 2, se realizaron 9 preguntas específicas al personal del área de despacho considerando que la mayoría de las preguntas están de acuerdo. Las preguntas que no están de acuerdo son: el 27% cree que es de difícil identificación sobre el tipo de producto al momento del despacho, el 20% cree que los nombres de los productos son de difícil aprendizaje, el 20% considera que las órdenes dadas por el jefe de bodega no son claras y concretas, el 13% creen que la ubicación de los ítems no es la adecuada y el 7% considera que el tiempo otorgado para el despacho es insuficiente, mientras tanto, con un 100% conocen sus funciones y responsabilidades a su cargo, conocen la gama de productos de la empresa, además

confirman que el jefe de bodega si se toma su tiempo para revisar el despacho de los productos al transporte.

Mediante la aplicación de encuestas se conoció la percepción de sus funciones y en el ambiente en el que se desarrollan, para los empleados de Pastificio Tomebamba Cía. Ltda., el ambiente laboral es agradable y acogedor.

### Encuesta a clientes

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a 280 clientes, muestra de una población de 1019 clientes (Ver Fig. 6 hasta la 13), y las interpretaciones de este (Ver tabla 3 hasta la 10).

Fórmula	Muestra clientes	Valores
$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{NE^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$	(N) Población clientes	1019
	(Z) Nivel de confianza	95%
	(e) Nivel de error	5%
	(pq) Probabilidad de éxito y fracaso	50%
	(n) Tamaño de la muestra	280

Figura 6. Tamaño de la muestra clientes

Elaborado por: Autores

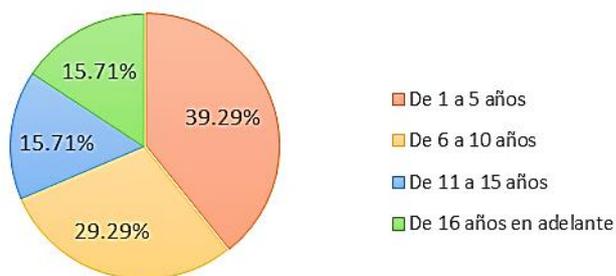
- **Pregunta 1.** ¿Cuánto tiempo Usted lleva adquiriendo los productos a la empresa?

Tabla 3. ¿Cuánto tiempo Usted lleva adquiriendo los productos a la empresa?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 5 años	110	39.29%
De 6 a 10 años	82	29.29%
De 11 a 15 años	44	15.71%
De 16 años en adelante	44	15.71%
Total	280	100.00%

Fuente: Resultados de las encuestas

Elaborado por: Autores



**Figura 6.** ¿Cuánto tiempo Usted lleva adquiriendo los productos a la empresa?

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores

Los clientes de Pastificio están 39,29% y 29.29% de 1 a 5 años y de 6 a 10 años respectivamente, adicionalmente, tiene clientes de más de 11 años.

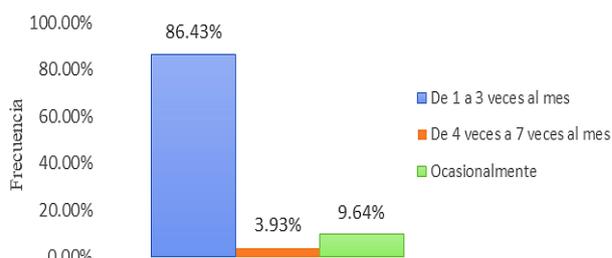
- **Pregunta 2.** ¿Con que frecuencia Usted adquiere nuestros productos?

**Tabla 4.** ¿Con que frecuencia Usted adquiere nuestros productos?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 3 veces al mes	242	86.43%
De 4 veces a 7 veces al mes	11	3.93%
Ocasionalmente	27	9.64%
Total	280	100.00%

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores



**Figura 7.** ¿Con que frecuencia Usted adquiere nuestros productos?

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores

Según los resultados obtenidos, de los 280 encuestados un aproximado de un 86.43% compran entre 1 a 3 veces al mes.

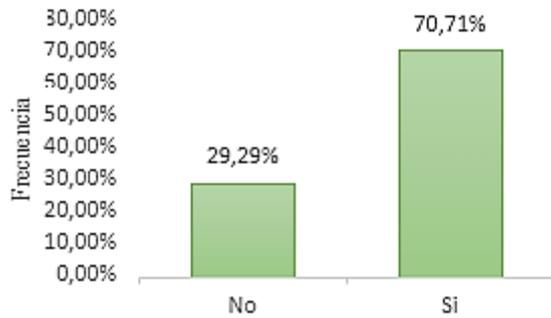
- **Pregunta 3.** ¿Se siente Usted satisfecho con la entrega de productos?

**Tabla 5.** ¿Se siente Usted satisfecho con la entrega de productos?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
No	82	29.29%
Si	198	70.71%
Total	280	100.00%

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores



**Figura 8.** ¿Se siente Usted satisfecho con la entrega de productos?

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores

El 70.71% de los clientes se sienten satisfechos por los productos entregados, sin embargo, el 29.29% mencionan que están inconformes con la entrega de la mercadería, lo que significa que 82 de 280 están insatisfechos.

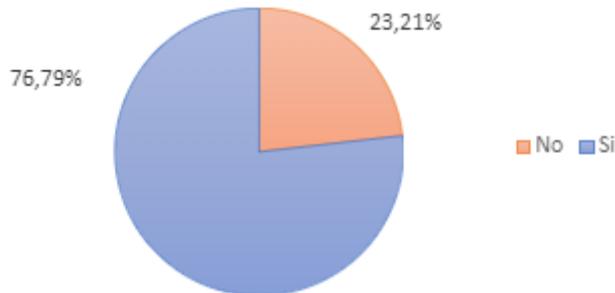
- **Pregunta 4.** ¿Considera que los productos entregados coinciden en su totalidad de acuerdo con su pedido que fue realizado al agente vendedor?

**Tabla 6.** ¿Los productos entregados coinciden con el pedido?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
No	65	23.21%
Si	215	76.79%
Total	280	100.00%

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores



Aproximadamente el 76.79% de los clientes comentan que los productos entregados coinciden en su totalidad según lo solicitado, sin embargo, el 23.21% mencionan lo contrario.

**Figura 9.** ¿Los productos entregados coinciden con el pedido?

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores

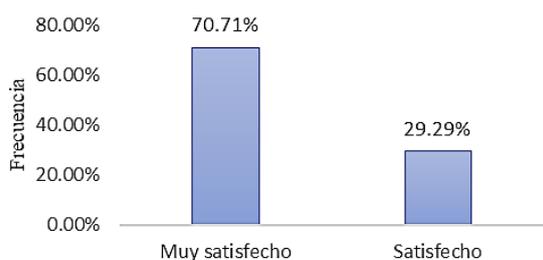
- **Pregunta 5.** Indique el nivel de satisfacción de los productos entregados con respecto a:  
**la calidad**

**Tabla 7.** Nivel de satisfacción– Calidad

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	198	70.71%
Satisfecho	82	29.29%
Total	280	100.00%

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores



El nivel de satisfacción de los productos entregados, aproximadamente el 70,71% está muy satisfecho y el 29.29% se encuentra satisfecho.

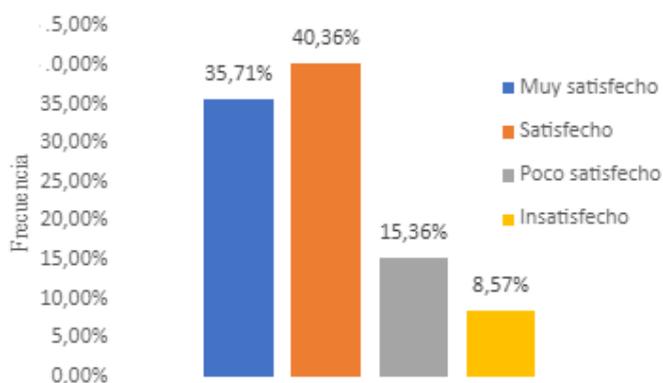
**Figura 10.** Nivel de satisfacción– Calidad  
**Fuente:** Resultados de las encuestas  
**Elaborado por:** Autores

- **Pregunta 5.** Indique el nivel de satisfacción de los productos entregados con respecto a:  
**Tiempo de entrega**

**Tabla 8.** Nivel de satisfacción - Tiempo de entrega

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	100	35.71%
Satisfecho	113	40.36%
Poco satisfecho	43	15.36%
Insatisfecho	24	8.57%
Total	280	100.00%

**Fuente:** Resultados de las encuestas  
**Elaborado por:** Autores



El 35.71% de los clientes se encuentran muy satisfechos y satisfechos el 40.36%, sin embargo, el 15.36% y el 8.57% están poco satisfechos e insatisfechos con la entrega de la mercadería.

**Figura 11.** Nivel de satisfacción - Tiempo de entrega  
**Fuente:** Resultados de las encuestas  
**Elaborado por:** Autores

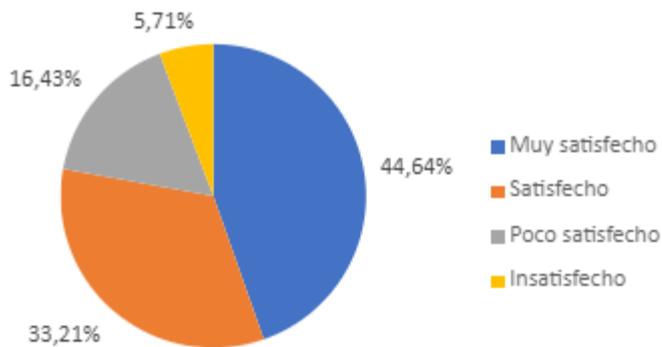
**Pregunta 5.** Indique el nivel de satisfacción de los productos entregados con respecto a: **la atención brindada por parte del personal que le entrega el producto.**

**Tabla 9.** Nivel de satisfacción - atención brindada por transportistas y ayudantes

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	125	44.64%
Satisfecho	93	33.21%
Poco satisfecho	46	16.43%
Insatisfecho	16	5.71%
Total	280	100.00%

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores



Aproximadamente el 44.64% de los clientes se encuentran muy satisfechos con la atención brindada por parte del personal que entrega la mercadería, mientras tanto el 55.36% se encuentra distribuidos entre los satisfechos e insatisfechos.

**Figura 12.** Nivel de satisfacción - atención brindada por transportistas y ayudantes

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores

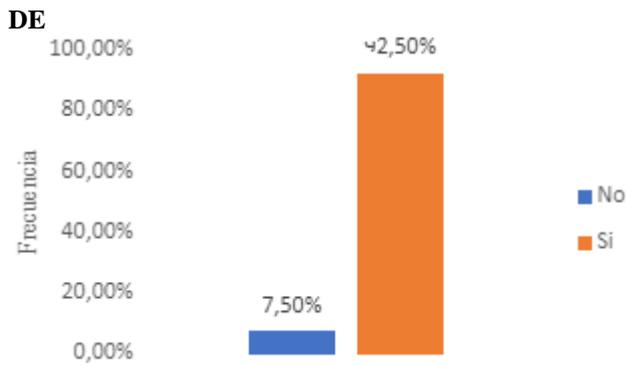
**Pregunta 8.** ¿Recomendaría Usted nuestros productos?

**Tabla 10.** ¿Recomendaría Usted nuestros productos?

Detalle	Frecuencia	Porcentaje
No	21	7.50%
Si	259	92.50%
Total	280	100.00%

**Fuente:** Resultados de las encuestas

**Elaborado por:** Autores



**Figura 13.** ¿Recomendaría Usted nuestros productos?  
**Fuente:** Resultados de las encuestas  
**Elaborado por:** Autores

Aproximadamente el 92.50%, recomienda nuestros productos, por su calidad, presentación, precio, marca reconocida a nivel nacional, variedad de productos, entre otras. Adicionalmente, los clientes recomiendan planificar los tiempos de entrega y despachar según lo solicitado al vendedor.

De los 280 clientes encuestados, el 39.29% se encuentran comprando los productos a la empresa en un periodo de 1 a 5 años, el 86.43% de los encuestados adquieren sus productos con una frecuencia de 1 a 3 veces al mes, sin embargo, de los 280 encuestados el 29.29% no se encuentran satisfechos con la entrega de los productos debido a generalmente sus pedidos no son entregados completamente conforme a sus pedidos, así mismo, el 23.21% de los encuestados indicó que los pedidos que son Despachos no coinciden con el pedido que realizaron a los agentes vendedores de la empresa, con respecto a la calidad, tiempo de entrega y atención brindada por parte de los despachadores en un promedio de 50.36% de los clientes encuestados se encuentran satisfechos. Por otra parte, el 92.50% que representa 259 encuestados indican que si recomendarían los productos de la empresa por cuestiones como calidad y precio.

### 3.1.8. Análisis económico y financiero

Para el análisis financiero de la empresa se consideró la información presentada a la entidad de control (Superintendencia de compañías del Ecuador), la finalidad de analizar estos estados financieros es medir la salud financiera de la empresa, por lo que se aplica el análisis horizontal y vertical, así como los diferentes indicadores financieros, para ello se considera la información correspondiente a los años 2017 al 2021. (Ver anexo 3 y 4, Tabla 11).

**Tabla 11. Indicadores financieros de Pastificio Tomebamba.**

		 <b>PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA</b> <b>RATIOS 2017-2021</b>					
		2017	2018	2019	2020	2021	Prome dio
Liquidez	Liquidez Corriente	1,36	1,51	1,41	1,52	1,32	1,42
	Prueba ácida	1,05	1,21	1,18	1,22	1,00	1,13
Apalancamien to	Deuda a capital accionistas	71,71%	73,59%	67,05%	58,77%	39,93%	62,21%
	Deuda a activos totales	69,00%	68,26%	70,57%	66,48%	70,27%	68,92%
Actividad o Eficiencia	Rotación de cuentas por cobrar	5,52	5,32	4,28	5,71	4,64	5,09
	Rotación de cuentas por cobrar días	66	69	85	64	79	72,52
	Rotación de inventarios = Costo de bienes vendidos/ Inventario	11,75	10,58	10,45	11,60	7,28	10,33
	Rotación de Inventarios días=365/Rotación de inventarios	31	34	35	31	50	36,42
	Rotación de Activos Totales o Rotación de capital = Ventas netas/Activo total	1,64	1,65	1,42	1,98	1,70	1,679
	Rotación del Activo fijo=Ventas totales/Activo fijo neto	4,49	5,11	4,97	6,82	7,42	5,763
Rentabilidad	Margen de ganancia neta=Ganancia neta después de impuestos/Ventas netas	0,70%	-0,06%	0,87%	1,23%	2,59%	1,06%
	Margen de utilidad bruta = Ganancia bruta / Ventas	10,08%	9,12%	9,40%	12,69%	13,84%	11,03%
	Rendimiento sobre la inversión (ROA)= Ganancias netas después de impuestos/Activos totales	1,14%	-0,10%	1,23%	2,44%	4,41%	1,82%
	Rendimiento sobre el Capital (ROE) = Ganancias netas después de impuestos / Capital de accionistas	3,69%	-0,30%	4,17%	7,28%	14,82%	5,93%

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

### **Liquidez.**

En cuanto al ratio rotación corriente, se puede visualizar en la tabla 11 que por cada dólar de deuda a corto plazo existe disponible en promedio 1,42 dólares de activo corriente para cubrir la obligación de corto plazo, siendo el año más representativo el 2020 ya que la empresa contó con 1.52 dólares para cubrir el pasivo corriente., con respecto al indicador de prueba ácida se puede visualizar que a lo largo de los últimos 5 años la empresa ha generado en promedio 1.13 dólares correspondiente a su activo más líquido para cubrir su pasivo corriente.

### **Apalancamiento.**

Por medio del indicador financiero deuda a capital accionistas, se puede verificar en la tabla 11 que lo invertido por los acreedores de la empresa se ha disminuido considerablemente en el año 2021 (39.93%) con respecto a los años 2017 al 2020 donde lo invertido por los acreedores en promedio fue de 68.39% de lo invertido por los accionistas; lo que significa que el nivel de endeudamiento en el largo plazo es bajo.

## **Actividad o Eficiencia**

Con estos indicadores financieros, se puede observar en la tabla 11 que, la rotación de cuentas por cobrar se encuentra en un promedio aproximadamente de 5.09 veces al año es decir cada 72 días al año, como se puede visualizar en el año 2020, las cuentas por cobrar rotaron en 5.71 veces al año cada 64 días, mientras que, para el año 2021 rotaron en 4.64 veces que son cada 79 días al año, lo que se evidencia una disminución en su rotación, esto obedeció a que existe una mayor tolerancia en los días de cobro a los clientes con la finalidad de seguir manteniendo el mercado (Ver tabla 11).

Por otra parte, la rotación de inventarios en los últimos cinco años ha rotado en promedio 10.33 veces al año su inventario es decir cada 36 días, es importante mencionar que en este rubro se encuentra incluido el inventario de materia prima y el inventario de productos terminados. Cabe recalcar que el inventario de materia prima representa el 2.59% con respecto a su activo total de la empresa (Ver tabla 11).

En el análisis de los indicadores financieros de rotación de Activos Totales se puede observar en la tabla 11 que por cada dólar invertido en activos totales se ha generado en promedio 1.68 dólares de ventas, por otra parte, la rotación del Activo fijo, se ha venido incrementando en los últimos 5 años, por lo que en el año 2021 por cada dólar invertido en Activo fijo neto se ha logrado vender el equivalente a 7.42 dólares, debido a que existió un incremento de ventas; mientras que el activo fijo neto se mantuvo constante.

## **Rentabilidad.**

Con estos indicadores financieros se puede analizar la rentabilidad de la actividad económica de la empresa, en cuanto a los márgenes de ganancia bruta y neta se ha obtenido en promedio para los últimos cinco años 11.03% y 1.07% de ganancias respectivamente, cabe mencionar que en el año 2018 el margen de ganancia neta fue de -0.06%, representando una pérdida económica para la empresa (Ver tabla 11),

El rendimiento sobre la inversión (ROA), analiza la eficiencia en el uso de los activos de la empresa, por lo que este indicador al igual que el rendimiento sobre el capital (ROE) permiten tomar decisiones de suma importancia para el beneficio de la empresa. El ROA en el año 2021 representa el 4.41% de utilidad neta invertida en activos totales, siendo este año el de mayor significancia con respecto a los años anteriores; mientras tanto, que en el ROE así mismo

en el año 2021 la utilidad neta con respecto al patrimonio representa un porcentaje alto del 14.82% a diferencia de los años anteriores a que este rendimiento se encontraba en promedio del 3.71%., lo que significa que el último año la empresa utilizó eficientemente sus recursos (Ver tabla 11).

### **Análisis horizontal y vertical**

Por medio del análisis horizontal se puede visualizar que las cuentas del estado de situación financiera han tenido un incremento significativo en el 2021 con respecto a los años anteriores entre 2017 a 2020, se tiene que la cuenta del activo disponible, exigible y realizable crecen en aproximadamente el 82.11%, 43.45% y 67.87% respectivamente, mientras que la cuenta del activo fijo se ha mantenido constante, de la misma manera se puede observar que las cuentas del pasivo tienen un similar crecimiento en sus rubros, el pasivo corriente crece en el 58.57%, el pasivo de largo plazo disminuye en un 23.47% en el 2021 con respecto al 2020, por otra parte, el patrimonio en este mismo año representa un incremento del 12.64%. En cuanto al análisis en el estado de resultados se puede observar que en el 2021 con respecto al año 2020 la empresa incrementó sus ventas en un 6.10%, cabe mencionar que en el 2018 la empresa obtuvo una pérdida económica de 4407.46 dólares, su margen de utilidad neta para el 2021 aumenta a 129.15% con respecto a 2020 (Ver Anexo 4 y 5).

Con en análisis vertical se ha podido determinar que las cuentas más representativas para el activo total de la empresa se encuentran dentro del rubro del activo exigible – cuentas por cobrar con el 36.73% de representación del activo total, así como la cuenta del inventario de productos terminados que representa el 14.78%, otra de las cuentas de mayor significancia del activo total es la cuenta del activo fijo neto que representa el 22.95%, por otra parte en el pasivo total de la empresa se puede observar que las cuenta de proveedores y prestamos de corto plazo representan el 31.30% y 44.54% del pasivo total respectivamente. En cuanto al estado de resultados, la empresa al tener una actividad económica como es la fabricación de pastas, tiene una concentración alta en el costo de ventas ya que su costo de producción es significativo, tal es el caso que este costo en promedio representa en 84.31% del total de ventas, los gastos operacionales representan en promedio 12.39% de las ventas, la utilidad neta de la empresa ha tenido variaciones significativas en los últimos 5 años, sin embargo, en el 2021 este rubro representa el 2.59% de las ventas totales.

### **Efecto de las notas de crédito en la rentabilidad económica y financiera.**

El cálculo de los indicadores financieros considera el valor de las ventas netas de la empresa, sin embargo, en esta empresa se ha visto que el monto de notas de crédito en los últimos 5 años son valores netamente considerables, por lo que a continuación se detalla el valor de ventas brutas y el respectivo monto de notas de crédito que se realiza anualmente en la empresa, cabe mencionar que las notas de crédito son documentos complementarios que disminuyen las ventas brutas de la empresa y es por ello que las ventas netas ya se presentan descontando estos montos (Ver tabla 12).

**Tabla 12. Ventas Brutas y Netas, Notas de crédito**

Años	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Ventas Brutas</b>	<b>\$ 8.309.312,70</b>	<b>\$7.883.182,61</b>	<b>\$ 7.559.418,78</b>	<b>\$ 8.876.569,33</b>	<b>\$9.622.500,80</b>
Notas de Crédito	\$ 370.577,51	\$ 265.384,01	\$ 248.360,18	\$ 274.029,97	\$ 237.309,57
% de Notas de Crédito.	4,46%	3,37%	3,29%	3,09%	2,47%
<b>Venta Netas</b>	<b>\$ 7.938.735,19</b>	<b>\$7.617.798,60</b>	<b>\$ 7.311.058,60</b>	<b>\$ 8.602.539,36</b>	<b>\$9.385.191,23</b>

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

Como se observa en la tabla 12, en los años 2017 a 2021, el monto de notas de crédito representa el 4.46%, 3.37%, 3.29%, 3.09% y 2.47% de las ventas totales respectivamente, por medio de la información proporcionada por las fuentes de la empresa estas notas de crédito se realizan a los clientes por situaciones como: Despachos incompletos, confusión de productos al momento de despacho, entre otros aspectos. Por lo que se observa que, de no haber estas notas de crédito por ciertos errores ya mencionados, las ventas netas podrían reflejar otros montos que al momento de realizar un análisis financiero ya sea horizontal o vertical, con el uso de indicadores financieros, sus resultados serían mejores. Para poder visualizar su efecto adverso en lo mencionado en este párrafo se procede a calcular nuevamente el indicador del ROE Y ROA considerando las ventas brutas de la empresa.

**Tabla 13. Indicadores ROE - ROA con y sin efecto de las notas de crédito**

INDICADORES DE RENTABILIDAD	INDICADORES CON EFECTO DE NOTAS DE CRÉDITO					INDICADORES SIN EFECTO DE NOTAS DE CRÉDITO				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
Margen de ganancia neta	0,70%	-0,06%	0,87%	1,23%	2,59%	3,73%	2,89%	2,96%	3,29%	4,26%
Margen de utilidad bruta	10,08%	9,12%	9,40%	12,69%	13,84%	16,35%	15,99%	17,29%	20,31%	22,63%

Rendimiento sobre la inversión (ROA)	1,14%	-0,10%	1,23%	2,44%	4,41%	6,41%	4,94%	4,33%	6,73%	7,44%
Rendimiento sobre el Capital (ROE)	3,69%	-0,30%	4,17%	7,28%	14,82%	20,68%	15,58%	14,70%	20,06%	25,03%

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

Como se observa en la tabla 13, el margen de ganancia neta y bruta de los años 2017 a 2021, es superior en promedio en aproximadamente un 2% sin el efecto de las notas de crédito, mientras tanto que el rendimiento sobre la inversión (ROA) es superior en aproximadamente al 5% en los últimos años sin considerar las notas de crédito y el rendimiento sobre el capital (ROE) se ve reflejado en aproximadamente en un 10% mayor a comparación con la realidad de la empresa, considerando esta situación, la empresa puede tener como perspectiva de crecimiento en sus rendimientos financiero y económico en los porcentajes aproximados de 5% y 10% respectivamente.

### **3.1.8. Aplicación de la herramienta de gestión: Diagrama de Ishikawa**

Para elaborar y aplicar el diagrama de causa y efecto (Ishikawa), se consideró la información obtenida luego de la aplicación de las encuestas, entrevistas y visitas técnicas, las causas identificadas se clasificaron considerando la técnica de las 6M (Medida, material, método, entorno o medio ambiente, mano de obra y máquina), para la presentación de resultados se parte de la determinación del problema identificado, (Ver Fig. 14).

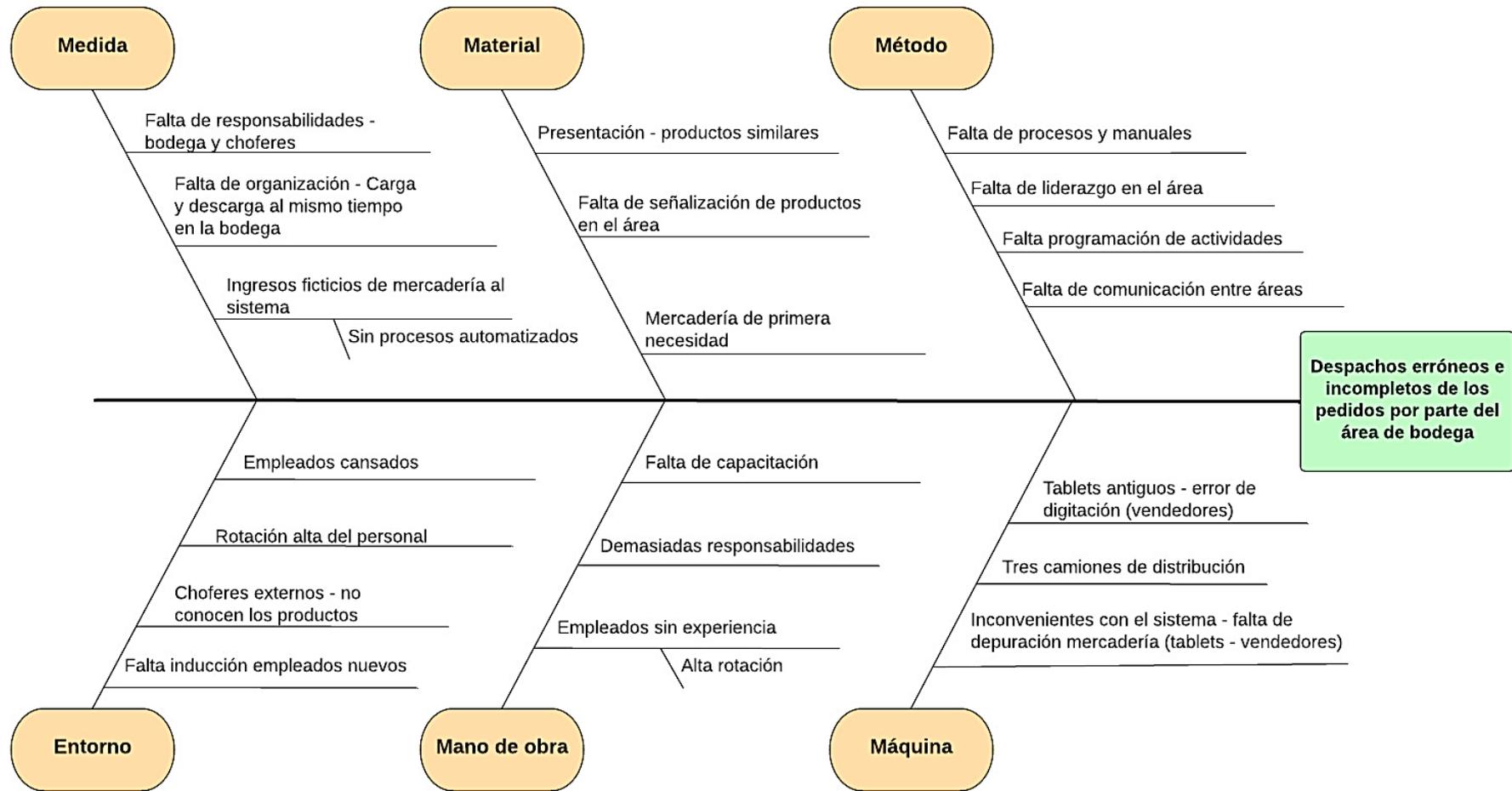


Figura 14 Ishikawa - área de despacho Pastificio Tomebamba

Fuente: Empresa

Elaborado por: Autores

Mediante la aplicación de la herramienta de Ishikawa, se obtuvo las principales causas que provocan las inconsistencias en el área de despacho. Primeramente, se agrupó en 6 categorías: método, material, medida, entorno, mano de obra y máquina, a continuación, se definen las principales causas:

### **Método**

- Falta de procesos y manuales: en general la empresa no posee ningún manual de procedimientos y procesos para el desarrollo de cada actividad.
- Falta de liderazgo en el área por parte del jefe de Bodega: según las encuestas realizadas a los empleados de esta área, indicaron que las órdenes de trabajo dadas por parte del jefe no son claras ni concretas.
- Falta de programación de actividades: el área de despacho no tiene una coordinación para la carga y descarga de mercadería, ya que, sus actividades dependen del área de facturación porque es la que coordina las transferencias entre bodegas y Despachos a los clientes.
- Falta de comunicación entre áreas: el área de facturación muy pocas veces coordina con el área de bodega para los diferentes Despachos.

### **Material**

- Presentación- productos similares: por lo general los inconvenientes se dan en el despacho de fideos, ya que las presentaciones son similares, las fundas son las mismas, la única diferencia son los pesos de las unidades, pero para el despacho de pacas son similares.
- Mercadería de primera necesidad: al ser productos de primera necesidad se debe tener mucho cuidado, para evitar la caducidad y la contaminación de estos, ya que adicionalmente la empresa despacha productos para el consumo animal.
- Falta de señalización de productos en el área: específicamente para los productos fabricados por parte de la empresa ya que las presentaciones son similares.

### **Medida**

- Falta de responsabilidades bodega y choferes: se dan ocasiones que área de bodega menciona que realizaron el despacho correcto, mientras tanto los choferes mencionan que nunca recibieron esa mercadería porque no se encuentra en el camión.

- Falta de organización carga y descarga al mismo tiempo: aproximadamente a las 8 am se recibe la transferencia de mercadería de la bodega de producción, adicionalmente, se tiene que despachar a los clientes, provocando un cruce de personal para dichas actividades.
- Ingresos ficticios de mercadería al sistema: ocasionalmente el área de facturación hace el ingreso ficticio de los productos y luego pide a producción la elaboración de éstos, sin embargo, a veces el área de producción aún no termina de producir y al mismo tiempo piden el despacho a bodega.

### **Entorno**

- Empleados cansados: por lo general, los ayudantes de bodega viajan a las diferentes ciudades del país para las entregas y al siguiente día tienen que ingresar a las 07:00 am. a las áreas de trabajo ya sea bodega o producción depende de la administración.
- Rotación alta de personal: los empleados constantemente están rotando, por lo que el nuevo personal al no tener una inducción adecuada puede confundirse en el momento de realizar el despacho de productos. Otra causa por la cual existe una rotación alta es debido a la combinación de funciones entre las áreas de bodega y producción, provocando el desacuerdo entre colaboradores y administración.
- Falta de conocimiento de productos por los choferes externos: cuando el área de Despachos entrega mercadería a los choferes externos solo cuentan por bultos y los enumeran, esto lo realizan debido a que los choferes desconocen de las diferentes presentaciones del producto, por lo que señalan únicamente con un marcador para la entrega de productos a los clientes.
- Falta de inducción al personal nuevo: el personal nuevo conoce la modalidad de trabajo, horarios, funciones, entre otras cuando son contratados o cuando se encuentran desarrollando sus labores, por lo general, las personas renuncian a la semana, incrementando la rotación y disminuyendo la experiencia.,

### **Mano de obra**

- Falta de capacitación: el personal de las áreas de Despachos y producción han recibido capacitaciones de temas generales como seguridad laboral, higiene, entre otros, sin embargo, no ha existido capacitaciones específicas al área de Despachos sobre temas relacionados con Despachos y atención al cliente.

- Demasiadas responsabilidades: debido a la inexistencia de un manual de funciones, el personal de Despachos realiza cualquier función dentro de esta área, lo que implica un desconocimiento implícito de la sobrecarga laboral de cada empleado.
- Empleados sin experiencia: por la alta rotación que tiene la empresa, debido a los horarios de trabajo o la migración, por lo que, la administración al no tener una definición de perfil laboral contrata personal generalmente por recomendación de otros empleados.

### **Máquina**

- Sistema de pedidos desactualizado: los vendedores tienen herramientas tecnológicas que no se han sido actualizadas aproximadamente por diez años, por lo que no pueden visualizar el catálogo actualizado de productos disponibles para la venta automáticamente, ocasionando que los agentes vendedores ingresen al sistema pedidos con productos con cero stock en bodega, también, no tienen conocimiento de nuevos productos, precio y stock ya que no existe una actualización constante del sistema, además, se les imposibilita las opciones para ver los saldos de clientes.
- Tres camiones propios: la empresa posee tres camiones para la distribución de los productos en las diferentes zonas, además contratan otros camiones externos para cumplir con todas las entregas de los pedidos.
- Falta de depuración mercadería en el sistema: por lo general, los vendedores ingresan para Despachos productos que no existen en bodega, dado que la administración no actualiza y no da de baja del sistema los productos inexistentes, adicionalmente los vendedores suelen pasar pedidos de productos con precios desactualizados.

En resumen, la empresa presenta varias situaciones que afectan al rendimiento económico y financiero, las cuales fueron indagadas mediante una entrevista al Gerente General, jefe de Bodega, y encuestas a los empleados y clientes, permitiéndonos elaborar el diagrama de causa y efecto, y por medio del análisis financiero y económico de los estados financieros de la empresa, se confirmó que estas causas generan impactos negativos en la economía de la empresa.

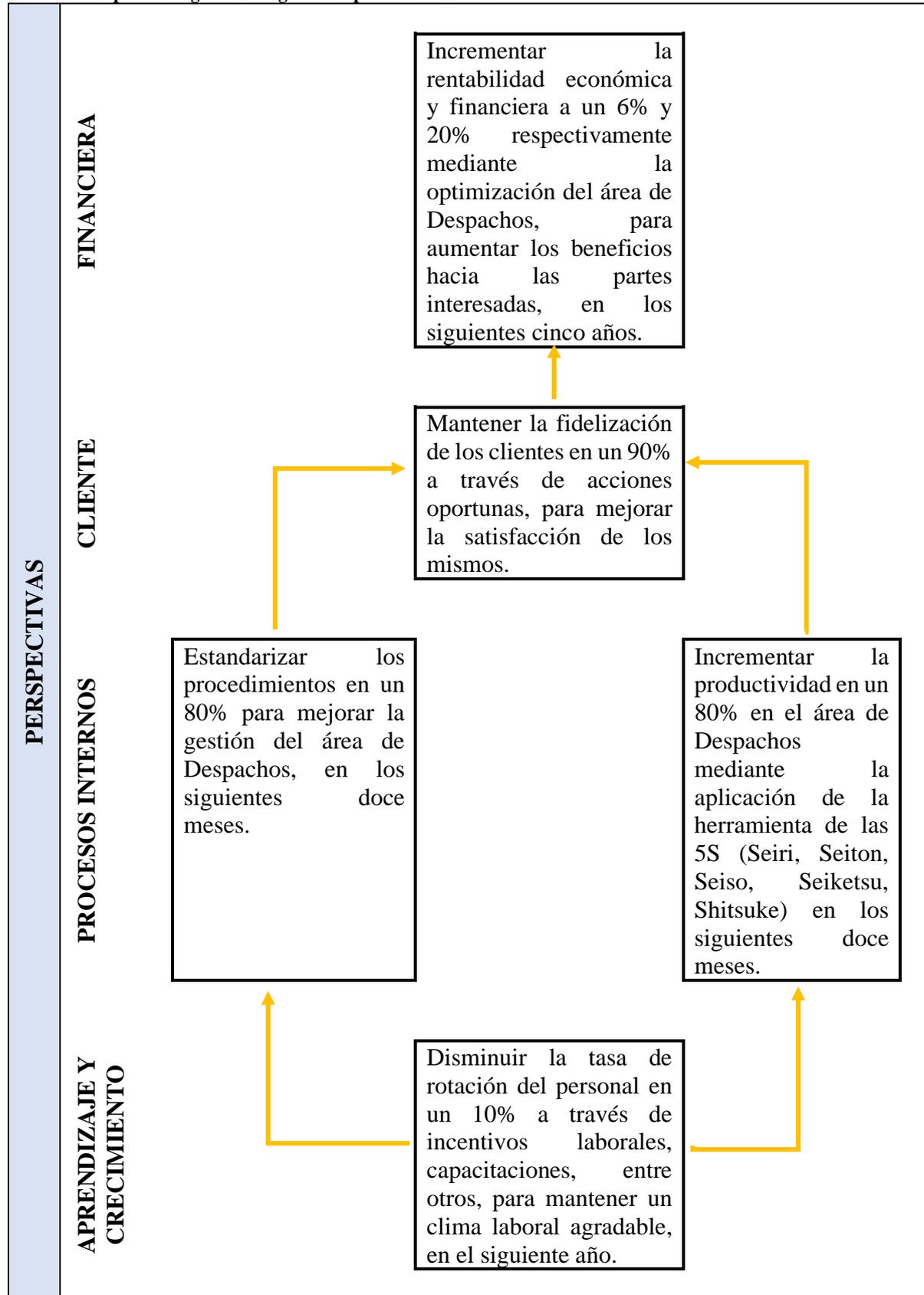
## **CAPITULO IV: ANÁLISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS**

Una vez obtenido los resultados de la aplicación del Diagrama de Ishikawa y del análisis económico y financiero, en este capítulo se elabora la propuesta de mejora basada en los cuatros perspectivas del método de Balanced Scorecard.

### **4.1. Método – BALANCED SCORECARD**

Para la propuesta de mejora para el área de despacho se utiliza la herramienta del Balanced Scorecard, considerando las 4 perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento, permitiendo crear estratégicas y objetivos necesarios para el crecimiento empresarial y luego se calculará el impacto económico y financiero para la empresa (Ver tabla 14).

**Tabla 14. Mapa estratégico - Bodega de Despacho Pastificio Tomebamba**



**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

En el mapa estratégico, se considera como punto de partida a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, basada en el talento humano y sus diferentes estrategias para mantener y mejorar el ambiente laboral, a la par con los procesos internos con la creación de procedimientos de la trazabilidad del producto y la aplicación de la herramienta de las 5´s, lo cual permite la creación de un programa para la fidelización del cliente y por último demostrar el impacto económico y financiero.

Considerando los objetivos smart, para cada una de las cuatro perspectivas del BSC, se procede a elaborar el Plan de Mejora para el área de Despachos de la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda. (Ver Tabla 15).

#### **4.2. Propuesta de Mejora en el área de Despachos**

**Tabla 15. Plan de mejora y objetivos**

Perspectivas	Objetivos Smart	Causas según Ishikawa	Plan de mejora								
			Acciones	Objetivos	Indicador	Fórmula	Costo Anual	Responsable			
Financiera	Incrementar la rentabilidad económica y financiera a un 6% y 20% respectivamente mediante la optimización del área de Despachos, para aumentar los beneficios hacia las partes interesadas, en los siguientes cinco años.	Falta de procedimientos para el área crítica de la empresa.	Elaborar una ficha técnica para controlar la cantidad de pedidos completos despachados en el día, con la finalidad de disminuir las notas de crédito.	Incrementar la rentabilidad económica y financiera	Porcentaje de Notas de crédito	(Valor de NC actual - Valor de NC anterior) *100	N/A	Jefe de Bodega y Gerencia General.			
			Optimizar el proceso de Despacho, por medio del control de los indicadores financieros			ROE			Utilidad Neta / Patrimonio	N/A	Jefe financiero
						ROA			Utilidad Neta / Activos		
Cliente	Mantener la fidelización de los clientes en un 90% a través de acciones oportunas para mejorar la satisfacción de los mismos.	Pedidos despachados incompletos, inconvenientes con el sistema e instrumentos tecnológicos para los pedidos de clientes.	Realizar encuestas de satisfacción al cliente de manera semestral.	Generar una satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción	Clientes satisfechos / Clientes atendidos semestralmente	\$500,00	Jefe de ventas			
			Controlar la satisfacción del cliente								
			Mantenimiento al sistema de pedidos, cambios y actualizaciones en tablets semestralmente, por medio de la contratación de una persona de sistemas.	Evitar errores en la toma de pedidos, así como mantener actualizado el sistema con productos en stock.	Nivel de mantenimiento	Tablets con mantenimiento / Total de Tablets existentes	\$10000.00	Jefe de sistemas			

Perspectivas	Objetivos Smart	Causas según Ishikawa	Plan de mejora						
			Acciones	Objetivos	Indicador	Fórmula	Costo Anual	Responsable	
Procesos Internos	Estandarizar los procedimientos en un 80% para mejorar la gestión del área de Despachos, en los siguientes doce meses.	Falta de programación en actividades.  Falta de comunicación entre áreas de Despachos y Facturación.	Coordinar mediante correo electrónico la transferencia interna entre bodegas máximo hasta las 16h00 pm.	Mejorar el proceso de Despachos con las acciones propuestas.	Nivel de eficiencia.	de	Porcentaje de transferencias solicitadas a tiempo = (Solicitud a tiempo/ Solicitudes realizadas)	N/A	Jefe de Bodega y jefe de Facturación
			Recibir la transferencia de la mercadería de la bodega de producción a la bodega de despacho máximo hasta las 7h30 am.						
			Recibir la transferencia de la mercadería de la bodega de producción a la bodega de despacho máximo hasta las 7h30 am.						
		Falta de organización en la carga y descarga de mercadería.	Despachar los productos a los clientes, pedidos completos y en buen estado.		Costos	Porcentaje de Despachos correctos= (Número de pedidos entregados completos/ Total de pedidos)	N/A	Jefe de Bodega y jefe de Facturación	
		Falta de señalización en productos fabricados.	Elaborar etiquetas con los nombres de las presentaciones y ubicar en las instalaciones donde se almacenan.						
		Falta de manual de procedimientos	Elaborar manuales de procedimientos para el área.						Nivel de gestión

Perspectivas	Objetivos Smart	Causas según Ishikawa	Plan de mejora					
			Acciones	Objetivos	Indicador	Fórmula	Costo Anual	Responsable
Procesos Internos	Incrementar la productividad en un 80% en el área de Despachos mediante la aplicación de la herramienta de las 5S (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke) en los siguientes doce meses.	Falta de organización en el espacio físico de la Bodega.	Elaborar un Ckeck list para la evaluación de la organización del espacio de trabajo, para la eliminación de material innecesario.	Reducir el desperdicio en tiempo (mano de obra) y espacio físico	Seiri	(Calificación obtenida / Total de preguntas)	N/A	Gerencia General
			Elaborar un Ckeck list para la evaluación del orden en el espacio de trabajo y eliminar tiempos no productivos.		Seiton	(Calificación obtenida / Total de preguntas)	N/A	Gerencia General
			Elaborar un Ckeck list para la evaluación de la limpieza, ya que influye en la motivación del personal y eliminación de enfermedades laborales		Seiso	(Calificación obtenida / Total de preguntas)	N/A	Gerencia General
			Elaborar un Ckeck list para la evaluación de la estandarización, para que el personal sea capaz de identificar errores		Seiketsu	(Calificación obtenida / Total de preguntas)	N/A	Gerencia General
			Elaborar un Ckeck list para la evaluación de la disciplina, para incrementar la productividad y satisfacción del colaborador.		Shitsuke	(Calificación obtenida / Total de preguntas)	N/A	Gerencia General

Perspectivas	Objetivos Smart	Causas según Ishikawa	Plan de mejora					
			Acciones	Objetivos	Indicador	Fórmula	Costo Anual	Responsable
Aprendizaje y crecimiento	Disminuir la tasa de rotación del personal en un 10% a través de incentivos laborales, capacitaciones, entre otros, para mantener un clima laboral agradable, en el siguiente año.	Rotación alta de personal	Elaborar un procedimiento de reclutamiento ejecutivo, donde se especifique el perfil del puesto.	Medir la conformidad, motivación y compromiso de los trabajadores	Índice de Rotación	(Número de personas liquidadas / Total del personal)	\$800.00	Gerencia General y jefe de Talento Humano.
		Demasiadas responsabilidades	Elaborar un manual de funciones, según el perfil de funciones con los tiempos aproximados.		Eficiencia del personal	(Cumplimiento de objetivos del personal / 100)	N/A	Gerencia General y jefe de Talento Humano.
		Empleados cansados	Elaborar un plan para medir el desempeño de cada trabajador, mediante los objetivos establecidos para el puesto, permitiendo una visión de crecimiento laboral.		Retención del personal	(Tiempo de permanencia de los colaboradores / Total de años de la empresa)	N/A	Gerencia General y jefe de Talento Humano.
		Falta de inducción al personal nuevo.	Elaborar un plan de capacitaciones sobre: el plan estratégico de la empresa, valores, seguridad, liderazgo, entre otros.		Índice de cumplimiento de objetivos.	objetivos cumplidos / objetivos establecidos	N/A	Gerencia General y jefe de Talento Humano.
		Falta de capacitación.			Capacitación del personal	(Calificaciones obtenidas / 100) (Horas de formación cumplidas / Total horas de capacitación)	N/A	Gerencia General y jefe de Talento Humano
		Falta de liderazgo en el área.			Ausentismo laboral	(Faltas, atrasos o permisos / Total de horas trabajadas)	N/A	Gerencia General y jefe de Talento Humano
		Choferes externos no conocen los productos.						
<b>Fuente:</b> Pastificio Tomebamba, <b>Elaborado por:</b> Autores						<b>TOTAL</b>	<b>\$11900,00</b>	

El plan de mejora que se diseñó para la empresa, basado en las cuatro perspectivas del método de Balanced Scorecard, tiene un costo de implementación de once mil novecientos dólares (\$11900.00), este monto se lo reflejará en los gastos operacionales de la empresa en su estado de resultados proyectado para los siguientes cinco años. Cabe recalcar, que este monto será para el primer periodo de la implementación del plan, posteriormente este monto cambiará y se verá afectado por la inflación económica del país. En el diseño del plan de mejora, se estableció los indicadores financieros y de gestión que servirán para medir el cumplimiento de los objetivos y acciones propuestas, así como los responsables de llevar a cabo cada una de las propuestas.

## CAPITULO V: EVALUACION COSTO-BENEFICIO.

La evaluación de costo-beneficio para la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda. se desarrolla luego de conocer el plan de mejora mediante la utilización del BSC, mediante la propuesta de acciones e indicadores financieros y de gestión que posteriormente servirán para medir el nivel de cumplimiento de objetivos, por lo que en este capítulo se presentan las proyecciones de los Estados de Situación Financiera y el Estado de Resultado para los siguientes cinco años, se calculará los indicadores financieros con los que se determinará si la aplicación de las acciones de mejora ayudarán a la generación de beneficios económicos para la empresa.

### 5.1. Proyección de resultados, estado de situación financiera e indicadores financieros.

Para la proyección de resultados se consideró los siguientes datos:

**1. Crecimiento de ventas:** las ventas para los siguientes cinco años crecerán en el 3.67%, considerando que mediante la aplicación del plan de mejora habrá una disminución del 2.67% de notas de crédito para la empresa, este porcentaje de disminución es el resultado de aplicar el 80% de mejora al promedio de notas de crédito de los años 2017 a 2021, y adicional a esto conforme las perspectivas de crecimiento económico para el 2023 el Ecuador crecerá en aproximadamente el 1%, por lo que este valor de crecimiento se mantendrá constante para los siguientes cinco años (Ver Tabla 16 y 17).

**Tabla 16. Mejora porcentual en notas de crédito.**

Años	2017	2018	2019	2020	2021	Promedio	80% de mejora
% NC.	4,46%	3,37%	3,29%	3,09%	2,47%	3,34%	2.67%

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

**Tabla 17. Tasa de crecimiento de ventas**

80% de mejora (reducción de notas de crédito)	Crecimiento económico del país (año 2023)	Tasa de crecimiento de ventas (g)
2.67%	1%	3.67%

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

**2. El costo de ventas (CV):** para el costo de ventas de los siguientes cinco años se consideró el costo de ventas del año 2021, dado que en los últimos años el costo de ventas para

productos elaborados como para productos no elaborados se mantiene en determinados porcentajes similares al del año 2021 (Ver tabla 18).

**Tabla 18. Porcentaje de costo de ventas**

Costo de Ventas	2021
CV Productos elaborados	82,93%
CV Productos no elaborados	76,93%

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

**3. Gastos operacionales:** para los gastos operacionales se consideró el mismo nivel de crecimiento económico del 1%, adicionalmente, se incluyó los siguientes gastos en los que se incurrirá por la implementación del plan de mejora. Cabe recalcar, que los gastos por ubicación de etiquetas y señalización en Bodega se desembolsarán cada 2 años en un monto similar ya que se necesita realizar el mantenimiento necesario (Ver Tabla 19).

**Tabla 19. Gastos operacionales para proyección de resultados (en dólares \$)**

Años	2022	2023	2024	2025	2026
Procedimiento para reclutamientos	800				
Etiquetas para Bodega	600		600		600
Señalización en Bodega.	500		500		500
Sueldos de Personal de Mantenimiento	10000	10000	10000	10000	10000
Total, de Gastos anuales	11900	10000	11100	10000	11100

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

Con la información descrita en líneas anteriores se procede a realizar la proyección del estado de resultados para la empresa. (Ver tabla 20).

**Tabla 20. Proyección de Estado de Resultados**

 <b>PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA</b>		<b>PROYECCIÓN DE ESTADOS DE RESULTADOS</b>				
		<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>				
	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
VENTAS NETAS ELABORADOS	\$3.755.364,22	\$3.893.186,09	\$4.036.066,02	\$4.184.189,64	\$4.337.749,40	\$4.496.944,80
COSTO DE VENTAS	\$3.114.410,77	\$3.228.709,65	\$3.347.203,29	\$3.470.045,65	\$3.597.396,33	\$3.729.420,77
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$640.953,45</b>	<b>\$664.476,44</b>	<b>\$688.862,73</b>	<b>\$714.143,99</b>	<b>\$740.353,07</b>	<b>\$767.524,03</b>
VENTAS NETAS MERCADERIAS	\$5.629.827,01	5836441,661	6050639,07	6272697,524	6502905,523	6741562,156
COSTO DE VENTAS	\$4.330.901,68	\$4.489.845,77	\$4.654.623,11	\$4.825.447,78	\$5.002.541,71	\$5.186.134,99
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>\$1.298.925,33</b>	<b>\$1.346.595,89</b>	<b>\$1.396.015,96</b>	<b>\$1.447.249,74</b>	<b>\$1.500.363,81</b>	<b>\$1.555.427,16</b>
<b>UTILIDAD BRUTA TOTAL</b>	<b>\$1.939.878,78</b>	<b>\$2.011.072,33</b>	<b>\$2.084.878,69</b>	<b>\$2.161.393,73</b>	<b>\$2.240.716,88</b>	<b>\$2.322.951,19</b>
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>\$912.178,16</b>	<b>\$933.318,94</b>	<b>\$952.752,13</b>	<b>\$973.490,65</b>	<b>\$993.325,56</b>	<b>\$1.014.469,81</b>
<b>GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$538.372,25</b>	<b>\$543.755,97</b>	<b>\$549.193,53</b>	<b>\$554.685,47</b>	<b>\$560.232,32</b>	<b>\$565.834,65</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$1.450.550,41</b>	<b>\$1.477.074,91</b>	<b>\$1.501.945,66</b>	<b>\$1.528.176,12</b>	<b>\$1.553.557,88</b>	<b>\$1.580.304,46</b>
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$489.328,37</b>	<b>\$533.997,42</b>	<b>\$582.933,02</b>	<b>\$633.217,61</b>	<b>\$687.159,00</b>	<b>\$742.646,73</b>
INTERESES Y GASTOS BANCARIOS	\$152.039,26	\$152.039,26	\$152.039,26	\$152.039,26	\$152.039,26	\$152.039,26
<b>TOTAL, GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$152.039,26</b>	<b>\$152.039,26</b>	<b>\$152.039,26</b>	<b>\$152.039,26</b>	<b>\$152.039,26</b>	<b>\$152.039,26</b>
INTERESES GANADOS Y OTROS INGRESOS	\$68.287,13	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00	\$45.000,00
<b>TOTAL, OTROS INGRESOS</b>	<b>\$68.287,13</b>	<b>\$45.000,00</b>	<b>\$45.000,00</b>	<b>\$45.000,00</b>	<b>\$45.000,00</b>	<b>\$45.000,00</b>
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES DE PART. A TRABAJADORES</b>	<b>\$405.576,24</b>	<b>\$426.958,16</b>	<b>\$475.893,76</b>	<b>\$526.178,35</b>	<b>\$580.119,74</b>	<b>\$635.607,47</b>
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$60.836,44	\$64.043,72	\$71.384,06	\$78.926,75	\$87.017,96	\$95.341,12
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$344.739,80</b>	<b>\$362.914,43</b>	<b>\$404.509,70</b>	<b>\$447.251,60</b>	<b>\$493.101,78</b>	<b>\$540.266,35</b>
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$102.064,24	\$90.728,61	\$101.127,42	\$111.812,90	\$123.275,45	\$135.066,59
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 242.675,56</b>	<b>\$ 272.185,83</b>	<b>\$ 303.382,27</b>	<b>\$ 335.438,70</b>	<b>\$ 369.826,34</b>	<b>\$ 405.199,76</b>
<b>VARIACION PORCENTUAL UTILIDAD NETA</b>		12,16%	11,46%	10,57%	10,25%	9,56%

Fuente: Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

Elaborado por: Autores

Como se observa en la tabla 20, se demuestra la proyección del Estado de Resultados para los años 2022 al 2026 donde se considera el incremento del 3.67% para las ventas, en cuanto al costo de ventas se tomó el porcentaje del año 2021, y para los gastos operacionales se proyecta un incremento del 1% basado en la proyección del crecimiento económico del país, por lo tanto, la variación de la utilidad neta se ve reflejada por un crecimiento paulatino para los siguientes 5 años de un 12,16%, 11,46%, 10,57%, 10,25% y 9,56% respectivamente,

consecuentemente la propuesta del plan de mejora incrementa los beneficios económicos de la empresa, debido a que habrá una reducción de notas de crédito.

A continuación, se proyecta el estado de situación financiera.

**Tabla 21. Proyección de Estado de Situación Financiera.**

 <b>PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA.</b> ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		PROYECCIÓN DE ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA				
ACTIVO	2021	2022	2023	2024	2025	2026
<b>ACTIVO</b>	\$5.508.434,57	\$5.563.518,92	\$5.619.154,10	\$5.675.345,65	\$5.732.099,10	\$5.789.420,09
<b>PASIVO</b>	\$3.870.885,96	\$3.909.594,82	\$3.948.690,77	\$3.988.177,68	\$4.028.059,45	\$4.068.340,05
<b>PATRIMONIO</b>	\$1.637.548,61	\$1.653.924,10	\$1.670.463,34	\$1.687.167,97	\$1.704.039,65	\$1.721.080,05
<b>TOTAL, PASIVO Y PATRIMONIO</b>	\$5.508.434,57	<b>\$5.563.518,92</b>	<b>\$5.619.154,11</b>	<b>\$5.675.345,65</b>	<b>\$5.732.099,11</b>	<b>\$5.789.420,10</b>

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

La proyección del estado de situación financiera se basa en el 1% del crecimiento del país para los siguientes cinco años, basados en el monto de las cuentas principales del activo, pasivo y patrimonio del año 2021 se proyectó su incremento para los cinco periodos, esto ayudará con la proyección de los Ratios Financieros.

**Tabla 22. Proyección de ratios financieros**

	PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA		PROYECCION DE RATIOS FINANCIEROS				
	RATIOS	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Rentabilidad	Margen de ganancia neta=Ganancia neta después de impuestos/Ventas netas	2,59%	2,80%	3,01%	3,21%	3,41%	3,61%
	Rendimiento sobre la inversión (ROA)= Ganancias netas después de impuestos/Activos totales	4,41%	4,89%	5,40%	5,91%	6,45%	7,00%
	Rendimiento sobre el Capital (ROE) = Ganancias netas después de impuestos / Capital de accionistas	14,82%	16,46%	18,16%	19,88%	21,70%	23,54%

**Fuente:** Pastificio Tomebamba Cía. Ltda.

**Elaborado por:** Autores

En la tabla 22 se muestra que para los siguientes 5 años se reflejará un crecimiento del Margen de ganancia neta del 2.59% del año 2021 al 3.61% para el 2026, a su vez, el ROA representará un 7% del total de ganancias netas después de impuestos de lo invertido en activos totales, y el ROE indica que para el año 2026 por cada dólar invertido en el patrimonio de la empresa se obtendrá una utilidad neta del 23.54%. Cabe recalcar, que en el año 2025 se cumple con el objetivo propuesto de la perspectiva financiera en la que se estableció un 6% de

rendimiento sobre la inversión y un 20% de rendimiento sobre el capital, luego de la implementación del plan de mejora.

## CONCLUSIONES

Finalizando nuestro trabajo de investigación, se concluye que la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda. al ser una empresa en constante crecimiento podrá incrementar su rentabilidad económica y financiera mediante la aplicación de la propuesta del plan de mejora basado en la metodología de Balanced Scorecard, de acuerdo con los objetivos específicos que se establecieron para el desarrollo de este trabajo de investigación se obtiene las siguientes conclusiones:

De acuerdo al objetivo específico No 1 indica “Realizar un diagnóstico situacional en el área de Despachos de la empresa, mediante la utilización de la herramienta del diagrama de causas y efectos”, se realizó entrevistas al gerente general y al jefe del área de Despachos de la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda. y visitas técnicas a la empresa donde se conoció las actividades y responsables del área. Adicionalmente se aplicó encuestas a 280 clientes y 15 empleados que laboran en Despachos, obteniendo los siguientes resultados: el 27% de los empleados de la empresa indicaron que es de difícil la identificación de productos al momento de realizar un despacho, el 20% indicaron que los nombres de los productos es de difícil aprendizaje y que las órdenes del jefe de bodega no son claras y concretas, mientras que el 13% indican que la ubicación de los ítems en bodega no es la adecuada, por otra parte los clientes el 29.29% de los encuestados no se encuentran satisfechos con la entrega de productos, el 23.21% indican que los productos entregados no coinciden con el pedido que se realizó a los agentes vendedores.

De acuerdo al objetivo específico No 1 indica “Realizar un diagnóstico situacional en el área de Despachos de la empresa, mediante la utilización de la herramienta del diagrama de causas y efectos”, se elaboró el diagrama de causa y efecto conocido como diagrama de Ishikawa, basado en las 6'm que comprenden: medida, material, método, medio ambiente, mano de obra y máquina, lo cual permitió identificar las principales causas que son: falta de procesos y manuales, de liderazgo, de programación de actividades y comunicación entre áreas, adicionalmente se conoció que la existen presentaciones de productos similares que generan confusión a la hora de realizar un despacho, y la falta de señalización de productos como etiquetas o rótulos de las zonas, también se observó que la empresa tiene un sistema de pedidos desactualizado por lo que los agentes vendedores tienen problemas al momento de ingresar pedidos debido a que no pueden visualizar los productos en stock, precios, entre otros aspectos.

De acuerdo al objetivo específico No 2 “Analizar los estados financieros desde el año 2017 al 2021 mediante los indicadores de rentabilidad económica y financiera, para conocer la afectación del monto de las notas crédito en las ventas totales la empresa”, se analizó los estados financieros correspondientes a los años 2017 a 2021, mediante el análisis horizontal y vertical se visualizó que el activo disponible y realizable para la empresa representa el 82.11% y 67.87% con respecto a los años anteriores, mientras que, las cuentas más representativas del activo total son el 36.73%, 22.95% y 14.78% perteneciente a cuentas por cobrar, activo fijo neto e inventarios respectivamente, consecuentemente el pasivo corriente representa el 58.57% con respecto al 2020, siendo la cuenta más representativa para el pasivo total préstamos de corto plazo y proveedores con 44.54% y 31.30% respectivamente, en ese mismo año el patrimonio representa un incremento del 12.64% con respecto al año 2020, en cuanto al estado de resultados, las ventas representan un incremento del 6.10% y así mismo la cuenta más representativa es el costo de ventas con un 84.31% de las ventas totales. Por otra parte, con la aplicación de ratios financieros en el año 2021, el ROA indica la eficiencia en el uso de los activos, representó el 4.41% de la utilidad neta invertida en activos totales y el ROE representó del 14.82% de utilidad neta con respecto al patrimonio.

De acuerdo al objetivo específico No 2 “Analizar los estados financieros desde el año 2017 al 2021 mediante los indicadores de rentabilidad económica y financiera, para conocer la afectación del monto de las notas crédito en las ventas totales la empresa” se realizó un análisis de las ventas brutas y netas, se ha podido determinar que las notas de crédito en los años 2017 a 2021 representan en promedio 3.34% de las ventas brutas, las cuales se realizaron debido a las principales causas que fueron los despachos incorrectos e incompletos para los clientes, lo cual afectó negativamente a las ventas netas de la empresa disminuyendo su crecimiento económico y financiero en el 5% y 10% respectivamente.

De acuerdo al objetivo 3 “Diseñar un Plan de mejora para el área de Despachos a través de la metodología de Balanced Scorecard, que nos permita mediante indicadores financieros y de gestión, el seguimiento y control de los objetivos del Plan”, una vez determinadas las causas que generan efectos económicos para la empresa, se procedió a diseñar un plan de mejora, basado en la metodología de Balanced Scorecard que comprende cuatro perspectivas que son: financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento, para las cuales se estableció objetivos smart, las causas de mitigación, acciones, objetivos operacionales, indicadores financieros y de gestión, costo de implementación y sus respectivos responsables de llevar a

cabo las propuestas establecidas en el plan, el costo de implementación del plan de mejora tiene un monto aproximado de once mil novecientos dólares (\$11900.00).

De acuerdo al objetivo 4 “Determinar el impacto económico y financiero en la empresa con la implementación del plan de mejora”, se procedió a realizar la proyección de los estados financieros de la empresa para los siguientes cinco años (2022-2026) por medio de parámetros económicos como: el crecimiento de ventas del 3.67%, donde se consideró que la implementación del plan de mejora generará una disminución de notas de crédito en un 80% que representa el 2.67%, y el 1% de crecimiento económico del país según estudios previos. Adicionalmente, en la proyección de ratios financieros se visualizó que para el año 2025 se cumplirá con el objetivo de la perspectiva financiera donde se propone llegar al 6% de ROA y 20% de ROE, por lo que en el 2025 luego de implementar el plan de mejora se obtendrá el 6.45% y 21.70% del ROA y ROE respectivamente, ya que en los años históricos (2021) estos ratios representaron el 4.41% y 14.82% de ROA y ROE respectivamente, determinando un crecimiento económico y financiero para la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Para que la empresa Pastificio Tomebamba Cía. Ltda. siga creciendo económicamente se recomienda lo siguiente:

A la administración, tomar en consideración las acciones propuestas en el plan de mejora y llevarlas a cabo junto con los responsables cuya finalidad es optimizar el área de Despachos para mejorar los indicadores económicos y financieros de la empresa.

A la administración, una vez implementado el plan de mejora, se deberá evaluar las acciones propuestas por medio de los indicadores financieros y de gestión, con la finalidad de realizar una retroalimentación de las propuestas y corregirlas en el caso de ser necesarias para cumplir con los objetivos empresariales.

A la administración, considerar el diseño de plan de mejora basado en la metodología del Balanced Scorecard para otras áreas de la empresa, ya que al estar considerando las cuatro perspectivas permite alinearse a la estrategia general de la empresa.

A la administración, realizar un análisis general de la empresa e identificar los posibles problemas que surgen en cada una de las áreas, para cual se deberá categorizar por prioridades considerando los de mayor impacto y riesgo económico, con la finalidad de diseñar su respectivo plan de mejora y sus fechas de implementación.

## REFERENCIAS

- Acevedo, A., & González, Y. (2020). (PDF) Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones Responsible Marketing: Distinctive Advantage in the Value Chain of Organizations. [https://www.researchgate.net/publication/341298088\\_Marketing\\_Responsable\\_Ventaja\\_Distintiva\\_en\\_la\\_Cadena\\_de\\_Valor\\_de\\_las\\_Organizaciones\\_Responsible\\_Marketing\\_Distinctive\\_Advantage\\_in\\_the\\_Value\\_Chain\\_of\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/341298088_Marketing_Responsable_Ventaja_Distintiva_en_la_Cadena_de_Valor_de_las_Organizaciones_Responsible_Marketing_Distinctive_Advantage_in_the_Value_Chain_of_Organizations)
- Aguirre, C., Barona, C., & Dávila, G. (2020). La rentabilidad como herramienta para la toma de decisiones: análisis empírico en una empresa industrial.
- Amo, B. (2010). El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard». [https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=y0unHnt0KYoC&printsec=frontcover&dq=cuadro+de+mando&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=cuadro%20de%20mando&f=false)
- Andreu, E., & Martínez-Vilanova, R. (2011). Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando. [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7quB5Mgz8QgC&oi=fnd&pg=PA207&dq=pilares+del+cuadro+de+mando&ots=8zWAdx8-av&sig=438eAFPHijjav\\_H3bcZyaIH221g#v=onepage&q=pilares%20del%20cuadro%20de%20mando&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7quB5Mgz8QgC&oi=fnd&pg=PA207&dq=pilares+del+cuadro+de+mando&ots=8zWAdx8-av&sig=438eAFPHijjav_H3bcZyaIH221g#v=onepage&q=pilares%20del%20cuadro%20de%20mando&f=false)
- Antonio Luna-Altamirano, K. I., Zamora-Zamora, E. I., Rene Calle-Masache III, O., & Alexandra Lituma-Yascaribay, M. I. (2021). Modelo de competitividad a través de la calidad e innovación como factores de rentabilidad empresarial. *Dominio de Las Ciencias*, ISSN-e 2477-8818, Vol. 7, N°. 3, 2021 (Ejemplar Dedicado a: JULIO-SEPTIEMBRE), Págs. 990-1005, 7(3), 990–1005. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i3.2035>
- Baena, D. (2010). Análisis financiero. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=1Xs5DwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=an%C3%A1lisis+financiero+vertical+y+horizontal&ots=w6E69EHEPZ&sig=TEFu3wNixodMuf7JVEyq9txxzA#v=onepage&q=an%C3%A1lisis%20financiero%20vertical%20y%20horizontal&f=false>
- Besterfield, D. (2009). Control de calidad (Octava).
- Burgasí, D., Cobo, D., Pérez, K., Pilacuan, R., & Rocha, M. (2021). El diagrama de Ishikawa como herramienta de calidad en la educación: una revisión de los últimos 7 años. *Revista Electrónica TAMBARA*, 84. [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA\\_FINAL-PDF.pdf](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/http://tambara.org/wp-content/uploads/2021/04/DIAGRAMA-ISHIKAWA_FINAL-PDF.pdf)
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2–3), 127–168. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)

- Coello, A. (2015). Análisis horizontal y vertical de estados financieros. Actualidad Empresarial N.º 326 - Primera Quincena de Mayo 2015.
- Da Rocha Miranda, C., Valdés, V., & Carlos, J. (2006). Ciencias de la Información. Redalyc. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181418190005>
- De La Hoz Suárez, B., Ferrer, M. A., & de La Hoz Suárez, A. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(1), 88–109. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000100008&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Galgano, A. (1992). Los siete instrumentos de la calidad total - Alberto Galgano - Google Libros. <https://books.google.com.ec/books?id=PwF4AQ2F4mgC&pg=PA99&dq=diagrama+de+causa+y+efecto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiamMrh1Oj6AhUFsDEKHxwuBMkQ6AF6BAgHEAI#v=onepage&q=diagrama%20de%20causa%20y%20efecto&f=false>
- GARCÍA, E. (2007). El cuadro de mando integral para el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1996). El CUADRO DE MANDO INTEGRAL.
- Madrigal, M. H. (2017). Sistemas de control de gestión y de medición del desempeño: conceptos básicos como marco para la investigación. *Ciencia y Sociedad*, 42(1), 115–128. <https://doi.org/10.22206/CYS.2017.V42I1.PP115-128>
- Mercado, E. (1991). Calidad integral empresarial e institucional - Ernesto Mercado - Google Libros. <https://books.google.com.ec/books?id=KX1nu2qG2owC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Muñiz González, L. (2003). Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica - Luis Muñiz González - Google Libros. [https://books.google.com.ec/books?id=VTUNOb8-KVIC&printsec=frontcover&dq=objetivos+de+un+sistema+de+control+de+gestion&hl=es&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=objetivos%20de%20un%20sistema%20de%20control%20de%20gestion&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=VTUNOb8-KVIC&printsec=frontcover&dq=objetivos+de+un+sistema+de+control+de+gestion&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=objetivos%20de%20un%20sistema%20de%20control%20de%20gestion&f=false)
- Muñoz, E. (2009). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la gestión bibliotecaria: pautas para una aplicación. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-358X2009000200005](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2009000200005)
- Novillo Maldonado, E. F., Parra Ochoa, E. B., Ramón, D. I., & Lopez Franco, M. L. (2017). GESTIÓN DE CALIDAD. <http://142.93.18.15:8080/jspui/handle/123456789/93>
- Ovalles, J., Soler, V., & Pérez, A. (2017). Herramientas para el análisis de causa raíz (ACR) - 3Ciencias. <https://www.3ciencias.com/articulos/articulo/herramientas-analisis-causa-raiz-acr/>

- Palacios, J. (2008). *Medición del impacto y la rentabilidad de la formación* - Jorge Palacios Plaza - Google Libros.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IXK5Z0IwFKkC&oi=fnd&pg=PR11&dq=que+mide+la+rentabilidad&ots=EYm0UiRYrv&sig=OouuYjd6llzbcF\\_dnf\\_jxnmn4wI#v=onepage&q=que%20mide%20la%20rentabilidad&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IXK5Z0IwFKkC&oi=fnd&pg=PR11&dq=que+mide+la+rentabilidad&ots=EYm0UiRYrv&sig=OouuYjd6llzbcF_dnf_jxnmn4wI#v=onepage&q=que%20mide%20la%20rentabilidad&f=false)
- Pérez Fernández, J. A. (2009). *Gestión Por Procesos. 3 Edición* - José Antonio Pérez Fernández de Velasco - Google Libros.  
<https://books.google.com.ec/books?id=koSkh64nRb4C&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*.  
[https://www.academia.edu/29083935/Administracion\\_libro\\_12\\_edicion](https://www.academia.edu/29083935/Administracion_libro_12_edicion)
- Robert N. Anthony, & Vijay Govindarajan. (2008). *Sistemas de control de gestión*.  
<http://librodigital.sangregorio.edu.ec/librosusgp/L4033.pdf>
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2010). *FINANZAS CORPORATIVAS* (E. Zhuñia, Ed.; Novena).
- Sánchez, J. (2002). *Análisis de Rentabilidad de la empresa*.  
<https://ciberconta.unizar.es/LECCION/anarenta/>
- Serra, V., Vercher, S., & Zamorano, V. (2005). *Sistemas de control de gestión: Metodología para su diseño e implantación* - Google Libros.  
<https://books.google.com.ec/books?id=rXAdmXTDOtkC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Torres Guananga, G. P., Rodríguez Leon, J. C., Inca Falconi, A. F., Castelo Salazar, Á. G., & Ríos Sanipatin, E. L. (2019). La gestión por procesos un sistema de control eficiente en las empresas. *Ciencia Digital*, 3(2.6), 495–514.  
<https://doi.org/10.33262/cienciadigital.v3i2.6.600>
- Villa, M. (2015). *El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas*.
- Zvi, B., & Merton, R. (2014). *Finanzas*.  
[https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jPTppKDvIv8C&oi=fnd&pg=PR19&dq=que+son+las+finanzas&ots=edh7\\_NR\\_R6&sig=iJC3KbkcahUG5U6oaG3lzqrbP4#v=onepage&q=que%20son%20las%20finanzas&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=jPTppKDvIv8C&oi=fnd&pg=PR19&dq=que+son+las+finanzas&ots=edh7_NR_R6&sig=iJC3KbkcahUG5U6oaG3lzqrbP4#v=onepage&q=que%20son%20las%20finanzas&f=false)

## ANEXO

### Anexo 1.

**Preguntas base entrevista al Representante Legal.**

Nombre del entrevistado: Econ. Pedro Balarezo

Fecha: 08/11/2022

Hora: 11: 00 am

Tiempo estimado: 60 minutos

Objetivo: Obtener información con respecto al área de despachos y al personal que labora en la empresa.

**Preguntas en relación con el proceso de Despachos:**

¿Cree usted que el área de despacho es importante para la empresa?

El espacio de almacenamiento de productos es adecuado y suficiente para almacenar los items.

Considera Ud. ¿Que la Bodega de Despacho mantiene una organización adecuada en la ubicación de los productos?

Cree Ud., que es de fácil reconocimiento cada tipo de producto que se encuentra almacenado en la Bodega

¿Qué mecanismos se ha adoptado para poder almacenar de manera organizada los productos?

Cree Ud. ¿Que los despachos de productos y entregas hacia los clientes han sido de entera satisfacción por parte del cliente?

**Preguntas en relación con el personal del área de Despachos**

¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos para el área de despacho?

¿Cree Ud., que el jefe de Bodega conoce claramente cuáles son sus funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo?

¿Ha demostrado el jefe de Bodega tener un espíritu de liderazgo?

¿Se realiza capacitaciones al personal de esta área?

¿Existe una planificación adecuada para realizar la capacitación del personal de esta área?

¿Se ha entregado todos los implementos de seguridad al personal de esta área?

¿Cree que usted existe estabilidad laboral en el área de despachos? ¿Por qué?

Siente usted que sus colaboradores tienen la confianza de hablar sobre las inconsistencias que se dan en la empresa.

## Anexo 2

### **Entrevista al jefe de bodega del área de Despachos.**

Nombre del entrevistado: Sr. Patricio Remache

Fecha: 01/11/2022

Hora: 17:00 pm

Tiempo estimado: 60 minutos

Objetivo: Obtener información con respecto al área de despachos y al personal que labora en la empresa.

### **Entrevista al jefe de bodega.**

¿Cuáles son sus funciones específicas a su cargo, y cuantas personas tiene a su cargo?

¿Cuáles son las falencias que existen en el área en su día a día, específicamente con el ingreso y salida de mercadería a bodega?

¿En qué tiempo se le notifica a Ud. por parte del departamento de facturación, que llegara un transporte para que lo despachen la mercadería?

Que documento Ud. cree que es mejor utilizar para el despacho de los productos; ¿factura de venta o reporte de ventas, y por qué?

¿Usted revisa que los productos despachados por el personal coinciden en su totalidad conforme consta en el reporte de ventas? ¿Cómo lo hace?

¿Cada que tiempo Ud. verifica que la cantidad existente de productos coincide con la información del sistema de inventarios? y ¿Como hace usted la revisión de inventarios físicos?

¿Usted entrega algún documento a sus colaboradores para la búsqueda de los productos a despachar?

¿Qué documento entrega al transportista al momento del despacho?

Como sabe usted que mercadería se debe cargar primero

¿Cree Ud., que los productos despachados se encuentran en perfectas condiciones para evitar devoluciones por parte de los clientes?

¿Cree que se necesita algún tipo de equipo o más colaboradores que le ayuden en su área?

¿Cree usted que el reporte de ventas es clara y entendible para el despacho de la mercadería por parte de facturación?

Usted ha propuesto mejoras en su área, cuales y se han implementado.

### Anexo 3

 <b>PASTIFICIO TOMBAMBÁ CIA LTDA.</b>				
<b>Encuesta para los empleados del área de Despachos</b>				
Objetivo: Recolectar información general con respecto al proceso de Despacho.				
N°	Preguntas	Si	No	Observaciones
1	¿Conoce Ud. claramente cuales son las funciones y responsabilidades a su cargo?			
2	¿Conoce Ud. toda la gama de productos que la empresa vende?			
3	¿Cree Ud. que es de fácil aprendizaje el nombre de todos los productos?			
4	¿Cree Ud. que el área de Despachos tiene una organización adecuada en la ubicación de los diferentes items?			
5	¿Cree Ud. que es de fácil identificación el tipo de producto al momento de realizar Despacho?			
6	¿Considera Ud. que las órdenes dadas por el Jefe de Bodega al momento del despacho son claras y concretas?			
7	¿Considera Ud. que el tiempo otorgado para encontrar el producto y movilizarlo al transporte es adecuado, en el momento del despacho?			
8	¿Al momento del despacho, alguna persona revisa que el producto que UD. movilizó de la bodega al transporte es el correcto?			
9	¿Cree Ud que el ambiente de trabajo es agradable?			

## Anexo 4

PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA						PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA									
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA 2017-2021						Análisis Horizontal					ANÁLISIS DE TAMAÑO COMÚN				
ACTIVO	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
CAJAS	\$271.583,43	\$318.865,68	\$387.668,69	\$84.998,15	\$490.117,86	100,00%	117,41%	121,58%	21,93%	576,62%	5,61%	6,91%	7,51%	1,96%	8,90%
BANCOS	\$79.680,39	\$62.919,60	\$95.593,28	\$68.239,91	\$147.039,67	100,00%	78,96%	151,93%	71,39%	215,47%	1,65%	1,36%	1,85%	1,57%	2,67%
INVERSIONES TEMPORALES	\$0,00	\$0,00	\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.535,36	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	101,41%	0,00%	0,00%	0,05%	0,06%	0,05%
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>\$351.263,82</b>	<b>\$381.785,28</b>	<b>\$485.761,97</b>	<b>\$155.738,06</b>	<b>\$639.692,89</b>	100,00%	108,69%	127,23%	32,06%	410,75%	7,26%	8,28%	9,41%	3,59%	11,61%
CUENTAS POR COBRAR: CLIENTES	\$1.438.853,74	\$1.432.928,60	\$1.707.345,75	\$1.505.829,65	\$2.023.048,00	100,00%	99,59%	119,15%	88,20%	134,35%	29,72%	31,07%	33,07%	34,72%	36,73%
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	\$29.207,34	\$40.632,03	\$61.334,03	\$29.829,62	\$179.866,76	100,00%	139,12%	150,95%	48,63%	602,98%	0,60%	0,88%	1,19%	0,69%	3,27%
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>\$1.468.061,08</b>	<b>\$1.473.560,63</b>	<b>\$1.768.679,78</b>	<b>\$1.535.659,27</b>	<b>\$2.202.914,76</b>	100,00%	100,37%	120,03%	86,83%	143,45%	30,33%	31,95%	34,26%	35,41%	39,99%
INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	\$591.349,32	\$537.898,66	\$456.893,60	\$510.880,37	\$814.118,01	100,00%	90,96%	84,94%	111,82%	159,36%	12,22%	11,66%	8,85%	11,78%	14,78%
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	\$20.240,43	\$13.690,36	\$78.796,53	\$15.663,40	\$142.459,72	100,00%	67,64%	575,56%	19,88%	909,51%	0,42%	0,30%	1,53%	0,36%	2,59%
INVENTARIO OTRAS MAT. PRIMAS	\$92.425,99	\$74.213,25	\$62.732,77	\$83.083,15	\$66.832,81	100,00%	80,29%	84,53%	132,44%	80,44%	1,91%	1,61%	1,22%	1,92%	1,21%
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>\$704.015,74</b>	<b>\$625.802,27</b>	<b>\$598.422,90</b>	<b>\$609.626,92</b>	<b>\$1.023.410,54</b>	100,00%	88,89%	95,62%	101,87%	167,87%	14,54%	13,57%	11,59%	14,06%	18,58%
SEGUROS	\$13.020,50	\$13.088,18	\$12.003,81	\$11.527,32	\$11.320,12	100,00%	100,52%	91,71%	96,03%	98,20%	0,27%	0,28%	0,23%	0,27%	0,21%
RETENCIONES E IMPUESTOS	\$319.449,37	\$330.418,23	\$443.370,48	\$468.074,97	\$287.303,14	100,00%	103,43%	134,18%	105,57%	61,38%	6,60%	7,17%	8,59%	10,79%	5,22%
IMPORTACIONES EN TRANSITO	\$216.622,17	\$297.395,42	\$382.492,73	\$295.141,56	\$79.505,00	100,00%	137,29%	128,61%	77,16%	26,94%	4,48%	6,45%	7,41%	6,81%	1,44%
<b>OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>\$549.092,04</b>	<b>\$640.901,83</b>	<b>\$837.867,02</b>	<b>\$774.743,85</b>	<b>\$378.128,26</b>	100,00%	116,72%	130,73%	92,47%	48,81%	11,34%	13,90%	16,23%	17,86%	6,86%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>\$3.072.432,68</b>	<b>\$3.122.050,01</b>	<b>\$3.690.731,67</b>	<b>\$3.075.768,10</b>	<b>\$4.244.146,45</b>	100,00%	101,61%	118,22%	83,34%	137,99%	63,47%	67,70%	71,49%	70,92%	77,05%
TERRENOS	\$233.151,02	\$233.151,02	\$233.151,02	\$233.151,02	\$233.151,02	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	4,82%	5,06%	4,52%	5,38%	4,23%
ACTIVOS FIJOS DEPRECIABLES	\$3.713.551,47	\$3.237.418,80	\$3.539.787,08	\$3.657.503,69	\$3.879.731,13	100,00%	87,18%	109,34%	103,33%	106,08%	76,72%	70,20%	68,56%	84,33%	70,43%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA DE ACTIVOS FIJOS	\$2.178.547,61	\$2.001.333,80	-\$2.330.891,81	-\$2.667.833,80	\$2.879.086,05	100,00%	91,87%	116,47%	114,46%	107,92%	-45,01%	-43,40%	-45,15%	-61,51%	-52,27%
ACTIVOS POR IMPUESTOS DIFERIDOS	\$0,00	\$20.202,25	\$30.147,12	\$38.454,57	\$30.492,02	100,00%	0,00%	149,23%	127,56%	79,29%	0,00%	0,44%	0,58%	0,89%	0,55%
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>\$1.768.154,88</b>	<b>\$1.489.438,27</b>	<b>\$1.472.193,41</b>	<b>\$1.261.275,48</b>	<b>\$1.264.288,12</b>	100,00%	84,24%	98,84%	85,67%	100,24%	36,53%	32,30%	28,51%	29,08%	22,95%
<b>ACTIVO</b>	<b>\$4.840.587,56</b>	<b>\$4.611.488,28</b>	<b>\$5.162.925,08</b>	<b>\$4.337.043,58</b>	<b>\$5.508.434,57</b>	<b>100,00%</b>	<b>95,27%</b>	<b>111,96%</b>	<b>84,00%</b>	<b>127,01%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
SUELDOS Y BENEFICIOS SOCIALES	\$88.385,93	\$76.062,78	\$89.323,97	\$93.430,15	\$87.697,09	100,00%	86,06%	117,43%	104,60%	93,86%	2,65%	2,42%	2,45%	3,24%	2,27%
PROVEEDORES	\$1.087.026,08	\$996.053,52	\$848.383,06	\$762.636,07	\$1.211.657,93	100,00%	91,63%	85,17%	89,89%	158,88%	32,55%	31,64%	23,29%	26,45%	31,30%
DEUDAS FISCALES	\$66.879,68	\$21.502,78	\$22.138,45	\$32.257,51	\$35.534,60	100,00%	32,15%	102,96%	145,71%	110,16%	2,00%	0,68%	0,61%	1,12%	0,92%
PROVISIONES VARIAS	\$51.011,69	\$31.181,95	\$35.606,70	\$36.762,54	\$68.511,68	100,00%	61,13%	114,19%	103,25%	186,36%	1,53%	0,99%	0,98%	1,28%	1,77%
PRESTAMOS BANCARIOS CORTO PLAZO	\$970.471,80	\$945.904,66	\$1.629.005,90	\$966.928,82	\$1.724.008,52	100,00%	97,47%	172,22%	59,36%	178,30%	29,06%	30,05%	44,71%	33,54%	44,54%
<b>OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$0,00</b>	<b>\$136.787,64</b>	<b>\$89.594,40</b>	100,00%	0,00%	0,00%	0,00%	65,50%	0,00%	0,00%	0,00%	4,74%	2,31%
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$2.263.775,18</b>	<b>\$2.070.705,69</b>	<b>\$2.624.458,08</b>	<b>\$2.028.802,73</b>	<b>\$3.217.004,22</b>	100,00%	91,47%	126,74%	77,30%	158,57%	67,78%	65,78%	72,03%	70,37%	83,11%
PRESTAMOS BANCARIOS LARGO PLAZO	\$624.436,60	\$577.847,96	\$545.113,63	\$355.747,85	\$190.817,07	100,00%	92,54%	94,34%	65,26%	53,64%	18,70%	18,36%	14,96%	12,34%	4,93%
CUENTAS POR PAGAR LARGO PLAZO	\$285.810,24	\$281.990,24	\$272.155,54	\$267.970,73	\$267.970,73	100,00%	98,66%	96,51%	98,46%	100,00%	8,56%	8,96%	7,47%	9,29%	6,92%
PROVISIONES LABORALES	\$165.875,26	\$217.286,75	\$201.624,86	\$230.724,54	\$195.093,94	100,00%	130,99%	92,79%	114,43%	84,56%	4,97%	6,90%	5,53%	8,00%	5,04%
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>\$1.076.122,10</b>	<b>\$1.077.124,95</b>	<b>\$1.018.894,03</b>	<b>\$854.443,12</b>	<b>\$653.881,74</b>	100,00%	100,09%	94,59%	83,86%	76,53%	32,22%	34,22%	27,97%	29,63%	16,89%
<b>PASIVO</b>	<b>\$3.339.897,28</b>	<b>\$3.147.830,64</b>	<b>\$3.643.352,11</b>	<b>\$2.883.245,85</b>	<b>\$3.870.885,96</b>	100,00%	94,25%	115,74%	79,14%	134,25%	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
CAPITAL SOCIAL	\$730.000,00	\$730.000,00	\$730.000,00	\$730.000,00	\$730.000,00	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	48,64%	49,88%	48,04%	50,21%	44,58%

RESERVAS	\$229.268,48	\$229.316,00	\$229.316,00	\$229.316,00	\$229.316,00	100,00%	100,02%	100,00%	100,00%	100,00%	15,28%	15,67%	15,09%	15,77%	14,00%
UTILIDADES ACUMULADAS DE EJERCICIOS ANTERIORES	\$217.956,74	\$240.659,94	\$173.535,39	\$58.971,96	\$101.493,64	100,00%	110,42%	72,11%	33,98%	172,10%	14,52%	16,44%	11,42%	4,06%	6,20%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	\$55.375,90	-\$4.407,46	\$63.379,42	\$105.901,10	\$242.675,56	100,00%	-7,96%	-1438,00%	167,09%	229,15%	3,69%	-0,30%	4,17%	7,28%	14,82%
SUPERAVIT POR REVALUACIONES Y OTROS	\$268.089,16	\$268.089,16	\$323.342,16	\$329.608,67	\$334.063,41	100,00%	100,00%	120,61%	101,94%	101,35%	17,86%	18,32%	21,28%	22,67%	20,40%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$1.500.690,28</b>	<b>\$1.463.657,64</b>	<b>\$1.519.572,97</b>	<b>\$1.453.797,73</b>	<b>\$1.637.548,61</b>	100,00%	97,53%	103,82%	95,67%	112,64%	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>\$4.840.587,56</b>	<b>\$4.611.488,28</b>	<b>\$5.162.925,08</b>	<b>\$4.337.043,58</b>	<b>\$5.508.434,57</b>	100,00%	95,27%	111,96%	84,00%	127,01%					

## Anexo 5

PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA						PASTIFICIO TOMBAMBA CIA. LTDA									
ESTADO DE RESULTADOS 2017-2021						Análisis Horizontal					ANÁLISIS DE TAMAÑO COMÚN				
	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021	2017	2018	2019	2020	2021
VENTAS NETAS	\$3.376.074,67	\$3.264.398,73	\$3.275.542,15	\$3.539.584,68	\$3.755.364,22	100,00%	96,69%	100,34%	108,06%	106,10%	100%	100%	100%	100%	100%
COSTO DE VENTAS	\$3.188.083,41	\$2.964.306,46	\$2.904.165,57	\$3.102.284,10	\$3.114.410,77	100,00%	92,98%	97,97%	106,82%	100,39%	87,55%	86,94%	85,52%	82,23%	79,33%
<b>UTILIDAD BRUTA TOTAL</b>	<b>\$988.072,06</b>	<b>\$995.111,31</b>	<b>\$1.058.538,42</b>	<b>\$1.528.824,55</b>	<b>\$1.939.878,78</b>	100,00%	100,71%	106,37%	144,43%	126,89%	12,45%	13,06%	14,48%	17,77%	20,67%
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$542.598,91	\$560.023,70	\$534.732,69	\$744.330,45	\$912.178,16	100,00%	103,21%	95,48%	139,20%	122,55%	6,83%	7,35%	7,31%	8,65%	9,72%
<b>GASTOS ADMINISTRACIÓN</b>	\$254.160,81	\$314.319,00	\$307.060,66	\$412.485,09	\$538.372,25	100,00%	123,67%	97,69%	134,33%	130,52%	3,20%	4,13%	4,20%	4,79%	5,74%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$796.759,72	\$874.342,70	\$841.793,35	\$1.156.815,54	\$1.450.550,41	100,00%	109,74%	96,28%	137,42%	125,39%	10,04%	11,48%	11,51%	13,45%	15,46%
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$191.312,34</b>	<b>\$120.768,61</b>	<b>\$216.745,07</b>	<b>\$372.009,01</b>	<b>\$489.328,37</b>	100,00%	63,13%	179,47%	171,63%	131,54%	2,41%	1,59%	2,96%	4,32%	5,21%
INTERESES Y GASTOS BANCARIOS	\$156.691,97	\$127.918,14	\$132.121,67	\$199.721,50	\$152.039,26	100,00%	81,64%	103,29%	151,16%	76,13%	1,97%	1,68%	1,81%	2,32%	1,62%
<b>TOTAL, GASTOS FINANCIEROS</b>	\$156.691,97	\$127.918,14	\$132.121,67	\$199.721,50	\$152.039,26	100,00%	81,64%	103,29%	151,16%	76,13%	1,97%	1,68%	1,81%	2,32%	1,62%
INTERESES GANADOS Y OTROS INGRESOS	\$81.503,82	\$52.528,40	\$17.428,37	\$11.254,20	\$68.287,13	100,00%	64,45%	33,18%	64,57%	606,77%	1,03%	0,69%	0,24%	0,13%	0,73%
<b>TOTAL, OTROS INGRESOS</b>	\$81.503,82	\$52.528,40	\$17.428,37	\$11.254,20	\$68.287,13	100,00%	64,45%	33,18%	64,57%	606,77%	1,03%	0,69%	0,24%	0,13%	0,73%
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES DE PART. A TRABAJADORES</b>	<b>\$116.124,19</b>	<b>\$45.378,87</b>	<b>\$102.051,77</b>	<b>\$183.541,71</b>	<b>\$405.576,24</b>	100,00%	39,08%	224,89%	179,85%	220,97%	1,46%	0,60%	1,40%	2,13%	4,32%
PARTICIPACIÓN A TRABAJADORES	\$17.418,63	\$6.806,83	\$15.307,77	\$27.531,26	\$60.836,44	100,00%	39,08%	224,89%	179,85%	220,97%	0,22%	0,09%	0,21%	0,32%	0,65%
<b>UTILIDAD / PÉRDIDA ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA</b>	<b>\$98.705,56</b>	<b>\$38.572,04</b>	<b>\$86.744,00</b>	<b>\$156.010,45</b>	<b>\$344.739,80</b>	100,00%	39,08%	224,89%	179,85%	220,97%	1,24%	0,51%	1,19%	1,81%	3,67%
IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	\$43.329,66	\$42.979,50	\$23.364,58	\$50.109,35	\$102.064,24	100,00%	99,19%	54,36%	214,47%	203,68%	0,55%	0,56%	0,32%	0,58%	1,09%
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 55.375,90</b>	<b>\$ (4.407,46)</b>	<b>\$ 63.379,42</b>	<b>\$ 105.901,10</b>	<b>\$ 242.675,56</b>	100,00%	-7,96%	1438,00%	167,09%	229,15%	0,70%	-0,06%	0,87%	1,23%	2,59%

