

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL

Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Facultad de
**Ciencias Sociales
y Humanísticas**



**“DESARROLLO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MEJORA
MONITOREADO POR LA HERRAMIENTA BALANCED SCORECARD, CON
LA FINALIDAD QUE LA EMPRESA XYZ ECUADOR S.A., IMPORTADORA Y
COMERCIALIZADORA DE FERTILIZANTES, DISMINUYA SU NIVEL DE
DEUDA”**

PROYECTO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del Título de:

INGENIERIA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

Presentado por:

GONZÁLEZ YAGUAL ANDREA ESTEFANÍA

RAMOS VÁSQUEZ JULIO ALBERTO

Guayaquil – Ecuador

2018

AGRADECIMIENTO

A Dios, que con su guía y amor infinito derramó sabiduría y fortaleza sobre mí para jamás decaer ni desistir de este logro.

Debo total agradecimiento a mis padres, por sus consejos y enseñanzas que nunca me faltaron, por el ejemplo que me dieron, por cada vez que tuvieron que reprenderme para que pueda fijarme en mis errores y corregirlos, por el esfuerzo que día a día hicieron por educarme y hacer de mí una mujer de bien, por la paciencia y total confianza que siempre tuvieron en mí a través de estos años.

A mi futuro esposo Juan Manuel que siempre estuvo dispuesto a compartir sus conocimientos conmigo para ayudarme a hacer fácil lo que yo creía complicado al momento de estudiar a lo largo de mi carrera.

A mi tutor Msc. Pablo Soriano por ser nuestra principal guía durante la elaboración de este proyecto.

Andrea González Yagual

AGRADECIMIENTO

Agradezco este logro en primer lugar a Dios Todopoderoso por darme la sabiduría e inteligencia necesaria para poder culminar con éxito esta carrera universitaria, que demuestra claramente que lo que El promete, lo cumple.

En segundo lugar, a mi padre, Rovira Ramos que desde el cielo celebra junto a mí esta meta alcanzada, quien deseaba tanto que llegase este día y que me alentaba cada día para que pueda continuar hasta el final.

A mi madre, Patricia Vasquez que fue mi apoyo y sustento en todo momento, perdonándome una y otra vez mis errores y animándome a continuar sin desmayar con sus palabras, ánimos, etc.

A mi esposa e hija, Denisse Morales y Jamaly Ramos por ser mis pilares fundamentales en mi vida y por quienes busco ser mejor cada día, son mi razón de ser.

A mis hermanos y sobrinos por estar junto a mí en todo momento, en especial este día poder disfrutarlo junto a ellos.

Al Msc. Pablo Soriano por la guía y dirección profesional en la elaboración del presente proyecto.

Julio Ramos Vásquez

DEDICATORIA

Con el amor más profundo a mis padres, Carlos y Aracely, ellos, a quienes no necesito pedir nada, pues siempre están presentes en cada segundo de mi vida apoyándome, respaldándome, corrigiéndome, confiando en mí y en cada paso que doy, dándome todo lo fundamental para el día de hoy poder obtener uno de tantos logros deseados.

A mis hermanas, Joseline, Dania y Karla para que nunca pierdan de vista sus objetivos en la vida y estén seguras de que todo lo que uno desea con el corazón, es posible lograrlo con esfuerzo, perseverancia y mucha dedicación.

A mis abuelos maternos allá en el cielo Lucia y Enrique que siempre desearon verme en esta etapa profesional, así también a mis abuelos paternos que aún tengo la dicha de tener conmigo, Graciela y Alfonso, porque no existió un solo día desde que mi memoria me permite recordar en que no se hayan preocupado por mí, ellos que cada mañana me despedían al salir de casa y cada noche me esperaban hasta que volviera.

Quiero agradecer de manera muy especial a mi tío Luis, quien durante todo este tiempo me ha brindado siempre su apoyo incondicional y desinteresado sin importar la hora ni el lugar.

Finalmente, la culminación de este proyecto me la dedico a mí mismo, como la satisfacción más grande que he podido tener durante toda mi vida, por todo el esfuerzo y sacrificio impartido a través de mis años de estudio.

Andrea González Yagual

DEDICATORIA

Dedico este logro a Dios, Rey de Reyes y Señor de Señores quien ha cumplido lo que un día prometió, llegar al final de esta gran meta, siempre agarrado de su mano.

A mi esposa e hija, por quienes luché por darles lo mejor en todo momento, esto va dedicado para ustedes con mucho amor. Espero sirva de inspiración para ustedes de continuar adelante, que si uno se propone algo con la ayuda de Dios lo podemos alcanzar.

A mis padres, por su inmenso amor hacia mí, aunque no sea perfecto siempre estuvieron y están conmigo con palabras de aliento una y otra vez; aunque me haya equivocado mil veces, mil y un veces ellos confiaron en mí. ¡Lo logramos Padres Amados!
¡Los amo mucho!

Julio Ramos Vásquez

TRIBUNAL DE TITULACION

M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

Director del proyecto

DECLARACION EXPRESA

“La responsabilidad del contenido de este Trabajo de Titulación, corresponde exclusivamente a los autores y al patrimonio intelectual de la misma ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

Andrea Estefanía González Yagual

Julio Alberto Ramos Vásquez

RESUMEN

El presente proyecto plantea como objetivo principal disminuir el nivel de deuda de la empresa XYZ Ecuador S.A., importadora y comercializadora de fertilizantes, para que no se le dificulte la aprobación de créditos bancarios en caso de ser necesario en los futuros años de operación en el país. Las áreas o departamentos de la empresa que fueron evaluadas fueron: Organizacional, Comercial y Financiero. Para el análisis de las áreas mencionadas se tomó en cuenta información correspondiente a los años 2014, 2015 y 2016 con el fin de obtener una clara situación actual de la empresa. En el área Financiera se realizó un Análisis Vertical y Horizontal, tanto del Balance General como del Estado de Resultados de la compañía. Además, se realizó el análisis de las diferentes Razones Financieras, también se incluye la descripción del proceso de importación de uno de los principales productos importados, como es el Nitrato de Calcio, y el nivel de costos que incurrió durante el año 2016. En cuanto a las áreas Organizacional y Comercial se realizó el diagnóstico mediante entrevistas estructuradas a la Subcontadora y al Gerente Comercial de la empresa respectivamente. Luego, con los resultados obtenidos se llevó a cabo un análisis general mediante la implementación de: Las Matrices FODA, EFE y EFI, además del Modelo de cinco fuerzas de Porter y el Diagrama de Causa y Efecto también conocido como Ishikawa. Con la información obtenida mediante los diferentes análisis se diseñó un Plan Estratégico de Mejora definiendo Objetivos SMART monitoreados mediante la herramienta Balanced Scorecard, la misma que permite la gestión de estos utilizando indicadores Financieros y No Financieros. A continuación, se identificaron los posibles riesgos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos definiéndolos en una Matriz de Riesgo, que indica el nivel de riesgo de cada uno y además el plan de acción a desarrollar para la prevención de estos. Mediante la correcta aplicación y gestión del Plan

Estratégico de Mejora y el Plan de Acción de Riesgos, la empresa XYZ Ecuador S.A. logrará, en primer lugar, mejores utilidades netas en sus estados de resultados de los próximos años y además, podrá disminuir su nivel de deuda de la empresa para poder acceder a créditos en las entidades bancarias del país. Se recomienda que cada persona responsable de la actividad asignada se involucre de manera comprometida para poder obtener resultados lo más pronto posible.

Palabras Claves: deuda, fertilizantes, plan estratégico de mejora, Balanced Scorecard, matriz de riesgo.

ABSTRACT

The main objective of this project is to reduce the level of debt of the company XYZ Ecuador SA, importer and marketer of fertilizers, so that it will not be difficult to approve bank loans if necessary in future years of operation in the country. The areas or departments of the company that were evaluated were: Organizational, Commercial and Financial. For the analysis of the mentioned areas, information corresponding to the years 2014, 2015 and 2016 was taken into account in order to obtain a clear current situation of the company. In the Financial area, a Vertical and Horizontal Analysis was carried out, both of the General Balance and of the Company's Income Statement. In addition, the analysis of the different Financial Ratios was carried out, it also includes the description of the import process of one of the main imported products, such as Calcium Nitrate, and the level of costs incurred during 2016. As for the Organizational and Commercial areas, the diagnosis was made through structured interviews with the Sub-consultant and the Commercial Manager of the company respectively. Then, with the results obtained, a general analysis was carried out through the implementation of: The SWOT, EFI and EFE matrices, in addition to the Porter's Five Force Model and the Cause and Effect Diagram also known as Ishikawa. With the information obtained through the different analyzes, a Strategic Improvement Plan was designed defining SMART Objectives monitored through the Balanced Scorecard tool, which allows the management of these using Financial and Non-Financial indicators. Then, the possible risks that could prevent the fulfillment of the objectives were identified by defining them in a Risk Matrix, which indicates the level of risk of each one and also the action plan to be developed for their prevention. Through the correct application and management of the Strategic Improvement Plan and the Risk Action Plan, the company XYZ Ecuador S.A. In the first place, it will achieve better net profits in its income statements for the coming years and, in addition, it will be able to

reduce its debt level of the company in order to access loans in the country's banking entities. It is recommended that each person responsible for the assigned activity be involved in a committed manner in order to obtain results as soon as possible.

Keywords: debt, fertilizers, strategic improvement plan, Balanced Scorecard, risk matrix.

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	2
DEDICATORIA	4
TRIBUNAL DE TITULACION.....	6
RESUMEN	8
ABSTRACT	10
INDICE GENERAL	12
INDICE DE TABLAS	16
INDICE DE GRÁFICOS	17
ÍNDICE DE APÉNDICES	18
ÍNDICE DE ANEXOS	18
ÍNDICE DE ECUACIONES	18
CAPITULO I	19
1. INTRODUCCIÓN.....	19
1.1. Antecedentes del problema	19
1.2. Planteamiento del problema.....	20
1.3. Justificación	20
1.4. Beneficiarios	21
1.5. Alcance del proyecto	22
1.6. Objetivos.....	22
1.6.1. Objetivo general	22
1.6.2. Objetivos específicos.....	22
CAPITULO II.....	24
2. MARCO TEORICO.....	24
2.1. Marco de referencia	24
2.2. Marco conceptual.....	24
2.2.1. Diseño de la investigación.....	24
2.2.1.1. Datos primarios	25
2.2.1.2. Datos secundarios.....	25
2.2.2. Entrevista.....	25
2.2.2.1. Tipos de entrevista	25
2.2.2.2. Proceso para realizar una entrevista.....	26
2.2.3. Observación.....	26

2.2.3.1.	Elementos cuantitativos de un proceso de observación	26
2.2.3.2.	Tipo de observación	27
2.2.3.3.	Medición de la observación.....	27
2.2.3.4.	Proceso de recolección de información mediante la observación.....	28
2.2.4.	Análisis financiero.....	28
2.2.4.1.	Balances generales porcentuales	29
2.2.4.2.	Estados de resultados porcentuales	29
2.2.4.3.	Análisis vertical.....	30
2.2.4.4.	Análisis horizontal.....	31
2.2.4.5.	Análisis de razones financieras	31
2.2.5.	Matriz FODA.....	33
2.2.6.	Cadena de Valor	34
2.2.7.	Red de entrega de valor	34
2.2.8.	Análisis Porter	34
	Las barreras contra la entrada.....	35
	Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	37
	Presión proveniente de los productos sustitutos.....	37
	Poder de negociación de compradores	37
	Poder de negociación de proveedores	37
2.2.9.	Matrices EFI y EFE	38
2.2.10.	Diagrama Ishikawa	39
2.2.11.	Planeación estratégica.....	39
2.2.12.	Mapa estratégico	41
2.2.13.	Balance Scorecard.....	42
2.2.14.	Técnica SMART	43
2.2.15.	Gestión de riesgos	44
2.2.16.	Matriz de riesgos.....	45
CAPITULO III	46	
3. METODOLOGIA.....	46	
3.1	Diseño de la Investigación	46
3.1.1	Instrumentos	46
CAPITULO IV.....	47	
4. DIAGNOSTICO DE XYZ ECUADOR S.A.....	47	
4.1.	Descripción general de la empresa	47

4.1.1.	Misión, visión y valores	47
4.1.2.	Organigrama de la empresa	48
4.1.2.1.	Descripción del organigrama	49
4.1.3.	Proveedores	49
4.1.4.	Clientes	50
4.1.5.	Competidores.....	51
4.2.	Análisis organizacional.....	52
4.2.1.	Conclusiones del análisis organizacional	53
4.3.	Análisis comercial.....	53
4.3.1.	Conclusiones del análisis comercial	55
4.4.	Análisis financiero	56
4.4.1.	Análisis horizontal de los estados financieros	56
4.4.1.1.	Análisis horizontal del balance general.....	56
4.4.1.2.	Análisis horizontal del estado de resultados	59
4.4.2.	Análisis vertical de los estados financieros	62
4.4.2.1.	Análisis vertical del balance general	62
4.4.2.2.	Análisis vertical del estado de resultados.....	65
4.4.3.	Análisis de las razones financieras	66
4.4.4.	Proceso de Importación	70
4.4.5.	Conclusiones del análisis financiero.....	71
4.5.	Matrices estratégicas	72
4.5.1.	Matrices F.O.D.A.	72
4.5.2.	Matriz EFE y EFI	74
4.6.	Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.	77
4.6.1.	Diagrama de Ishikawa	80
CAPITULO V		82
5. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD.....		82
5.1.	Visión propuesta	82
5.2.	Misión propuesta.....	82
5.3.	Valores empresariales propuestos.....	82
5.4.	Organigrama propuesto.....	83
5.5.	Objetivos del Balanced Scorecard	84
5.6.	Mapa estratégico	85
5.7.	Estrategias del Balanced Scorecard	86

5.7.1. Perspectiva financiera.....	86
5.7.2. Perspectiva de clientes y proveedores	86
5.7.3. Perspectiva interna.....	86
5.7.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	87
5.8. Matriz de indicadores.....	87
5.9. Proyecciones Estado de Resultados	91
5.9.1. Punto de Equilibrio Operativo.....	93
CAPITULO VI.....	95
6. RIESGOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA.....	95
6.1. Matriz de riesgo	95
6.2. Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos.....	97
6.3. Planes de prevención de riesgos	97
CAPÍTULO VII.....	99
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
7.1. Conclusiones	99
7.2. Recomendaciones	101
8. REFERENCIAS	103
9. APÉNDICES.....	105
10. ANEXOS	111

INDICE DE TABLAS

Tabla 1.1: Índice Razón de Deuda Total de XYZ S.A., 2014-2016.....	20
Tabla 2.1: Razones Financieras	31
Tabla 4.1: Análisis Horizontal del Balance General	56
Tabla 4.2: Análisis Horizontal del Estado de Resultado	59
Tabla 4.3: Primer Principio del análisis vertical del BG.....	63
Tabla 4.4: Segundo principio del análisis vertical del BG.....	64
Tabla 4.5: Tercer principio del análisis vertical del BG.....	64
Tabla 4.6: Análisis Vertical del Estado de Resultados.....	66
Tabla 4.7: Análisis de las Razones de Liquidez	66
Tabla 4.8: Análisis de las Razones de apalancamiento financiero.....	67
Tabla 4.9: Análisis de las Razones de rotación de activos	68
Tabla 4.10: Análisis de las Razones de Rentabilidad.....	70
Tabla 4.11: Proceso de Importación.....	71
Tabla 4.12: Matriz de Fortalezas	73
Tabla 4.13: Matriz de Oportunidades	73
Tabla 4.14: Matriz de Debilidades	73
Tabla 4.15: Matriz de Amenazas.....	73
Tabla 4.16: Matriz EFI	74
Tabla 4.17: Matriz EFE	75
Tabla 5.1: Objetivos propuestos y sus perspectivas	84
Tabla 5.2: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera del BSC	86
Tabla 5.3: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Clientes y Proveedores del BSC	86
Tabla 5.4: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC.....	86
Tabla 5.5: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del BSC.....	87
Tabla 5.6: Metodología de los umbrales	87
Tabla 5.7: Indicadores de Gestión del Plan Estratégico de Mejora.....	89
Tabla 5.8: Proyección Estado de Resultados sin Plan Estratégico de Mejora.....	91
Tabla 5.9: Proyección Estado de Resultados con Plan Estratégico de Mejora	92
Tabla 5.10: Punto de Equilibrio Operativo.....	93
Tabla 6.1: Matriz de riesgo propuesta para XYZ Ecuador S.A.....	96
Tabla 6.2: Plan de prevención de riesgos.	97

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Beneficiarios internos y externos	21
Gráfico 2.1: Matriz FODA	33
Gráfico 2.2: Proceso de Cadena de Valor	34
Gráfico 2.3: Representación gráfica de las 5 Fuerzas de Porter	35
Gráfico 2.4: Procedimiento de elaboración de Matriz EFE	38
Gráfico 2.5: Procedimiento de elaboración de Matriz EFI.....	39
Gráfico 2.6: Proceso de Planeación Estratégica	40
Gráfico 2.7: Mapa estratégico	42
Gráfico 2.8: Cuadro de mando integral	43
Gráfico 2.9: Técnica SMART	44
Gráfico 2.10: Matriz de Riesgos.....	45
Gráfico 4.1: Organigrama actual de XYZ Ecuador S.A.....	48
Gráfico 4.2: Representación Gráfica del Análisis Horizontal General	57
Gráfico 4.3: Análisis Horizontal de las cuentas de Activo.....	58
Gráfico 4.4: Análisis Horizontal de las cuentas de Pasivo.....	59
Gráfico 4.5: Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos de Ventas y Utilidad Bruta.....	60
Gráfico 4.6: Análisis Horizontal de las cuentas de Gastos.....	61
Gráfico 4.7: Análisis Horizontal de la Utilidad Neta.	62
Gráfico 4.8: Primer principio del análisis vertical del BG.	63
Gráfico 4.9: Segundo principio del análisis vertical del BG	64
Gráfico 4.10: Tercer principio del análisis vertical del BG.....	65
Gráfico 4.11: Diagrama de Ishikawa.....	81
Gráfico 5.1: Organigrama Propuesto para empresa XYZ ECUADOR S.A.....	84
Gráfico 5.2: Mapa Estratégico.....	85
Gráfico 6.1: Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgo	97

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice A: Preguntas de la Entrevista Estructurada realizada a la Subcontadora de empresa XYZ Ecuador S.A.	¡Error! Marcador no definido.
Apéndice B: Preguntas de la Entrevista Estructurada realizada a la Gerente Comercial de empresa XYZ Ecuador S.A.	¡Error! Marcador no definido.8

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A: Balance General de los años 2014, 2015 y 2016 de XYZ Ecuador S.A.	111
Anexo B: Estado de Resultados de los años 2014, 2015 y 2016 de la empresa XYZ Ecuador S.A.	112

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 5.1: Razón Circulante	89
Ecuación 5.2: Variación porcentual de los costos de venta.....	89
Ecuación 5.3: Días de ventas en cuentas por cobrar	89
Ecuación 5.4: Ratio de nuevos clientes	89
Ecuación 5.5: Efectividad facturación.....	89
Ecuación 5.6: Ratio de nuevo personal contratado	90
Ecuación 5.7: Incentivos	90
Ecuación 5.8: Integración del personal	90
Ecuación 5.9: Punto de Equilibrio Operativo.....	93

CAPITULO I

1. INTRODUCCIÓN

Los procesos en cada arteria de una empresa, el buen manejo y la correcta ejecución de estos son la clave para el éxito de la compañía, ya que son el soporte de altos directivos como del personal vinculado al cumplimiento de las metas y objetivos de forma estratégica y orientada a resultados óptimos.

Sin embargo, se requiere de una mejora continua en general para estar preparados ante cualquier evento o suceso de carácter interno o externo a la organización.

El propósito de este proyecto es realizar una evaluación completa y exhaustiva para diagnosticar los aspectos en los que se puede aplicar un plan estratégico de mejora, el mismo que se elaborará en base a las necesidades y a los resultados de dicha evaluación, que permita a la empresa alcanzar sus objetivos de una forma eficaz, eficiente y en una versión mejorada a la actualmente establecida, tomando en cuenta cada etapa de las operaciones realizadas.

1.1. Antecedentes del problema

XYZ S.A. es una compañía mundial fundada en Chile en 1968 y cuya filial se creó en Quito - Ecuador en septiembre de 1994. Su principal actividad en el país es la importación y comercialización de fertilizantes, principalmente muriato de potasio y nitrato de potasio. (XYZ S.A)

A través de los años mientras ha llevado a cabo sus operaciones mantiene un nivel de endeudamiento significativamente alto, el cual no se ha podido mejorar en consecuencia, no se ha podido tener créditos bancarios dentro del país.

Luego de realizar un exhaustivo análisis financiero utilizando el índice Razón de Deuda Total (porcentaje de endeudamiento de la empresa), se concluye que la situación

actual de la empresa es preocupante. Los datos del índice de los últimos tres años se presentan a continuación:

Tabla 1.1: Índice Razón de Deuda Total de XYZ S.A., 2014-2016

Año	Razón Deuda Total
2014	96.59%
2015	95.47%
2016	92.53%

Elaborado por: Los autores

1.2. Planteamiento del problema

La empresa XYZ Ecuador S.A. actualmente mantiene altos niveles de deuda reflejados en sus estados financieros de los últimos tres años por lo que, se dificulta realizar préstamos en entidades bancarias. Por esta razón, se ha autorizado analizar la información financiera y las áreas necesarias para buscar alternativas y elaborar un plan estratégico de mejora que los disminuya en los próximos años y mejorar el nivel de crédito que durante su operación no se ha obtenido.

Para realizar este proyecto se utilizan varias herramientas de análisis que facilitan el enfoque de los principales problemas o inconvenientes que tiene la empresa para proponer un plan estratégico de mejora a la Gerencia General, entre ellas el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, que mediante indicadores financieros y no financieros, permitirá alcanzar los objetivos organizacionales de la compañía. (Alvarez & Chavez, 2012)

1.3. Justificación

El propósito primordial de este proyecto es la elaboración de un Plan Estratégico de Mejora, que dará seguimiento a los objetivos propuestos utilizando la herramienta Balanced Scorecard que permite evaluarlos mediante indicadores que se medirán periódicamente.

En base a esto, los directivos de la empresa podrán ver opciones nuevas y así tomar decisiones en sus procesos para disminuir su elevado nivel de deuda de los últimos años, y así acceder a créditos bancarios en caso de ser necesario

1.4. Beneficiarios

El Plan Estratégico de Mejora presentado a la Gerencia General pretende disminuir el nivel de deuda de la empresa dentro del país, cuya afectación positiva recaerá en entidades internas y externas que hacen que la compañía lleve a cabo sus operaciones con regularidad, los que se detallan a continuación:

Gráfico 1.1: Beneficiarios internos y externos



Elaborado por: Los autores

Directivos: Según Moyano (2011) son los que tienen mayor responsabilidad, ya que se encargan de tomar importantes decisiones que se implementan de manera estratégica y además, incentivar a los empleados a cumplir las metas y objetivos de la empresa para obtener resultados.

Inversionistas: De acuerdo con Moyano (2011) son los entes encargados de dejar dinero en la empresa, por lo que si el nivel de deuda de la empresa disminuye estos se

verán incentivados a inyectar más dinero en la misma y así poder tener mayor capital para llevar acabo sus operaciones.

Empleados: Son los encargados de ejecutar el plan de mejora para cumplir los objetivos en base a la misión y visión de la empresa. (Moyano, 2011)

Accionistas: Sin duda están entre los principales beneficiarios ya que, si la empresa disminuye su nivel de deuda, esto repercute en mayores dividendos, creando una mayor expectativa de crecimiento y así una mayor rentabilidad de las acciones. (Moyano, 2011)

1.5. Alcance del proyecto

En el presente proyecto se analizan los estados financieros de los años 2014, 2015 y 2016 de la empresa XYZ Ecuador S.A. que actualmente realiza sus operaciones con dólares estadounidenses en la ciudad de Guayaquil.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Diagnosticar la situación organizacional, comercial y financiera actual de la empresa XYZ Ecuador S.A. con el fin de elaborar un Plan Estratégico de Mejora, para que la empresa logre disminuir su nivel de deuda en los próximos años de operación.

1.6.2. Objetivos específicos

1. Diagnosticar las áreas organizacional, comercial y financiera de la empresa, mediante un análisis de información correspondiente a los años 2014, 2015 y 2016.
2. Diseñar un Plan Estratégico de Mejora utilizando objetivos SMART con el propósito de brindar solución a los inconvenientes o problemas hallados en el diagnóstico general de la empresa.
3. Construir un Sistema de Control de Gestión utilizando la herramienta Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, con el que mediante indicadores financieros y no financieros se da seguimiento y control a los objetivos establecidos.

4. Determinar cuáles podrían ser los riesgos internos y externos que podrían impedir cumplir los objetivos del Plan Estratégico de Mejora establecido.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1. Marco de referencia

La empresa multinacional XYZ Ecuador S.A, cuya matriz se encuentra en Chile se ha dedicado durante 23 años a la importación de productos fertilizantes y a su comercialización en el mercado ecuatoriano. Sus directivos de nacionalidad chilena que no radican en Ecuador (95%) designan importantes funciones a empleados ecuatorianos. El personal labora en las oficinas ubicadas en la ciudad de Guayaquil y sus altos directivos y accionistas supervisan sus trabajos producto de lo cual reciben distintos tipos de reportes vía online.

El target de la compañía incluye principalmente productores de banano en la región Costa y de flores en la región Sierra, cuyas ventas dependen de la época del año. Luego de la investigación informal realizada a los empleados se detectaron algunos problemas en sus procesos:

- Endeudamiento excesivo.
- Logística dentro del país operador.
- Crédito en bancos locales sin apertura.
- Sistema contable no está adaptado en su totalidad a los requerimientos del SRI.

En este proyecto se realizaron varios análisis en las distintitas áreas afectadas para ratificar su veracidad y además para determinar cuál es la importancia de cada uno de estos problemas para así establecer su solución.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Diseño de la investigación

La Investigación Exploratoria tiene como objetivo principal brindar información y comprensión del problema que enfrenta el investigador. (Malhotra, 2008)

2.2.1.1. Datos primarios

Son datos originados por el investigador con el propósito específico de abordar el problema de investigación.

2.2.1.2. Datos secundarios

Son aquellos que ya fueron reunidos para propósitos diferentes al problema en cuestión. Se clasifican en:

- **Datos internos:** se generan dentro de la organización.
- **Datos externos:** se generan por medio de fuentes que están fuera de la organización o empresa. (Malhotra, 2008)

2.2.2. Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste principalmente en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el que el segundo responde a preguntas previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretende estudiar, planteadas por el primero. (Buendía, Colás, & Hernández, 2001)

2.2.2.1. Tipos de entrevista

En investigación hay diferentes tipos de entrevista; sin embargo, es usual clasificarlas en: estructurada, semiestructurada y no estructurada.

- **Entrevista estructurada:** Morga (2010) señala que a esta también se le denomina entrevista directiva; se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todos los involucrados.
- **Entrevista semiestructurada:** Es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma para las diferentes personas a quienes está dirigida. (Morga, 2010)

- **Entrevista no estructurada:** Esta se caracteriza por su flexibilidad ya que, en ella se determinan previamente los temas que se van a abordar. Durante su desarrollo, el entrevistador define la profundidad del contenido, la cantidad y el orden de las preguntas que se realizarán. (Morga, 2010)

2.2.2.2. Proceso para realizar una entrevista

Aunque no exista un modelo único, a continuación, se presenta una guía general de cómo desarrollarla.

Las fases de esta guía son las siguientes:

Fase 1: Preparación de la entrevista. En esta etapa, se parte del problema de investigación, los objetivos y la hipótesis (si la hay), para lo cual se prepara un guion, teniendo en cuenta el tema que se va a tratar, su tipo y las personas escogidas.

Fase 2: Realización de la entrevista. Una vez preparado el material, las condiciones requeridas, la elaboración del guion y establecido el contacto con las personas, se efectúa la entrevista.

Fase 3: Finalización de la entrevista o de las conclusiones. En esta fase se agradece su participación a los involucrados y se organiza la información para su respectivo análisis. (Bernal, 2010)

2.2.3. Observación

La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre el mismo. (Bernal, 2010)

2.2.3.1. Elementos cuantitativos de un proceso de observación

- El sujeto que investiga.
- El objeto de estudio.
- Los medios en los que se da la observación.

- Los instrumentos que se van a utilizar.
- El marco teórico del estudio. (Bernal, 2010)

2.2.3.2. Tipo de observación

- **Observación natural:** es aquella en la que el observador es un espectador de la situación.
- **Observación estructurada:** es en la que el observador tiene un control sobre la situación objeto de estudio, por lo que él puede preparar todo para que existan las menos interrupciones posibles
- **Observación participante:** en este tipo, el observador es parte de la situación. (Bernal, 2010)

2.2.3.3. Medición de la observación

Debido a que hay diferentes alternativas de registro de información, es usual hablar de las siguientes medidas de los datos observados:

- **Frecuencia** Hace referencia al número de veces que se da una determinada situación o conducta en el objeto de investigación.
- **Orden de aparición** Se refiere a la secuencia en que se manifiestan las situaciones o conductas del objeto de estudio.
- **Latencia** Es el tiempo que transcurre entre la aparición de un estímulo y la manifestación de la reacción ante ese estímulo.
- **Duración** Es el período que dura la manifestación de una determinada conducta o variable objeto del estudio.
- **Intensidad** Es la fuerza con la que se manifiesta el fenómeno que está observándose. (Bernal, 2010)

2.2.3.4. Proceso de recolección de información mediante la observación

Igual que con las técnicas mencionadas para el proceso de observación no hay un modelo o una guía únicos por seguir en la recolección de la información en investigación científica; sin embargo, a continuación, se presenta una guía general que sirve a tal propósito. Las fases que deben tenerse en cuenta son:

Fase 1. Recolección de la información. Esta fase consiste en comenzar por tener claro el problema, los objetivos y las hipótesis (si las hay) del estudio que se va a realizar. Luego de haber definido la técnica más adecuada para la recolección de la información es la observación, entonces se elige el tipo que se va a efectuar y las variables por observar, así como los medios y las medidas de estas para su registro de información. Después, se elabora un guion y se verifica que éste responda al objetivo de la investigación que va a efectuarse.

Fase 2. Observación. A partir del paso anterior, se observa el objeto de estudio y se hacen los registros de datos según el guion preparado para tal propósito. Recuérdese que es importante revisar periódicamente que la información que está registrándose responda a los objetivos del estudio.

Fase 3. Finalización. En esta fase es necesario revisar que la información registrada responda a los objetivos del estudio y que es suficiente como para concluir el trabajo de campo. (Bernal, 2010)

2.2.4. Análisis financiero

Un buen conocimiento de los aspectos esenciales de los estados financieros es deseable simplemente porque tales documentos, y cantidades que se derivan de ellos, son el medio fundamental de comunicar información financiera tanto dentro de la empresa como fuera de ella. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

Para poder realizar comparaciones una de las cosas más importantes es tratar de estandarizar de alguna manera los estados financieros. Una de las formas más usadas es en lugar de utilizar la moneda, se use en porcentajes. A esto se le denominan *estados financieros porcentuales*.

2.2.4.1. Balances generales porcentuales

Partiendo del balance general debidamente ordenado, se calcula el balance general porcentual tomando cada rubro y dividiéndolo para el activo, así cada uno tendrá su porcentaje que simbolice lo ocurrido durante el año. Al final, la diferencia o variación entre años de los totales deben ser cero, ya que deben dar 100 por ciento. (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

2.2.4.2. Estados de resultados porcentuales

Una de las formas más comunes de estandarizar el estado de resultados es expresar cada rubro como un porcentaje de las ventas totales. Estos estados de resultados indican que sucede con cada dólar de ventas, los cuales son útiles para hacer comparaciones.

Algunas de las utilidades que se usan comúnmente son:

- **Utilidad neta:** se define como ingresos totales menos gastos totales. Refleja la diferencia entre la estructura de capital y los impuestos de la empresa, así como en la utilidad de operación.
- **UAI (EBIT):** Utilidades antes de intereses pagados e impuestos. También es conocida como utilidad de operación, se la calcula restando los gastos de operación de los ingresos de operación.
- **UAIIDA (EBTDA):** Utilidades antes de impuestos pagados, impuestos, depreciación y amortización. $UAIIDA = UAI + depreciación + amortización$. En este caso, la amortización se aplica a los bienes intangibles, así como la depreciación a los bienes tangibles.

Lo mencionado anteriormente se lo puede ver de otra manera, ya que se los puede comparar tanto como Comparaciones Verticales y Comparaciones Horizontales. Las verticales se las cuentas de los estados financieros en un mismo periodo, mientras que en las horizontales se analizan varios periodos.

2.2.4.3. Análisis vertical

En cuanto al Balance General, deberá estar ordenado y preparado para el análisis, calculando los porcentajes que representa cada grupo patrimonial en relación con las cuentas de activo.

Con los siguientes tres principios orientados de tipo general podemos llegar a conclusiones más exactas y precisas:

1. El Activo Circulante ha de ser mayor, si es posible casi el doble, que el exigible a corto plazo. Esto es necesario para que la empresa no tenga problemas de liquidez y pueda generar los pagos respectivos. (Besley & Brigham, 2009)
2. Las Cuentas por Cobrar más el Efectivo han de igualar, aproximadamente, al Pasivo a corto plazo. Con este principio se ajusta el primero, por lo que puede ser que una empresa tenga activos circulantes elevados pero que se vean reflejados directamente en inventarios, lo que provocaría un bajo nivel de liquidez. (Besley & Brigham, 2009)
3. Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% del total del activo. Este porcentaje de capitales propios es necesario para que el nivel de deuda de la empresa no se elevado. (Besley & Brigham, 2009)

De estos tres principios, se puede decir que el mejor escenario es el primero, el peor es el segundo y aunque el tercer principio no sea del todo bueno se puede llegar a una solución ya que esto se da porque sobran recursos y lo recomendable es invertirlos a su conveniencia. (Besley & Brigham, 2009)

Aplicando el análisis vertical al Estado de Resultados, consiste en analizar los porcentajes resultantes de los diferentes gastos y beneficios sobre las ventas.

2.2.4.4. Análisis horizontal

El propósito de este análisis es comparar las cifras de los estados financieros en diferentes periodos. El mismo que facilita el estudio de los cambios que se han presentado en la empresa de un periodo a otro. Para realizar el análisis del balance General se debe tomar como base el primer año de estudio, luego cada una de las partidas o cuentas de los años posteriores se las divide para la correspondiente en el año base y se lo multiplica por cien. De esta manera se puede comparar el crecimiento o decrecimiento de cada una de las cuentas. En el caso del Estado de Resultados, el análisis es similar al anterior, se debe tomar como base de cálculo el primero año de estudio.

2.2.4.5. Análisis de razones financieras

Son formas de comparar investigar las relaciones que existen entre distintos elementos de la información financiera. Uno de los problemas que se presentan con estas razones es que las personas las calculan de distintas maneras, por lo cual es recomendable especificar la manera en que fueron calculadas.

En el desarrollo de este proyecto se tomarán en cuenta los tipos de razones detalladas a continuación:

- Razones de solvencia a corto plazo o de liquidez
- Razones de solvencia a largo plazo, o de apalancamiento financiero
- Razones de utilización de los activos o de rotación
- Razones de rentabilidad

Tabla 2.1: Razones Financieras

	Razones	Formulas	Concepto
Razones de liquidez	Razón circulante	Activo circulante	Cuantas veces cubre sus pasivos circulantes con sus activos circulantes.
		Pasivo circulante	
	Razón rápida	Activo circulante	Cuantas veces cubre sus

		- Inventario	pasivos circulantes, sin tomar en cuenta el inventario.
		Pasivo circulante	
	Razón de efectivo	Efectivo	Cuántas veces puedo cubrir el pasivo circulante con el efectivo.
		Pasivo circulante	
Razones de apalancamiento financiero	Razón de deuda total	Activos totales - Capital total	Porcentaje que la empresa usa de su deuda.
		Activos totales	
	Razón de deuda a capital	Deuda total	Mide el grado de compromisos del patrimonio con los acreedores de la empresa.
		Capital total	
	Multiplicador del capital	Activos totales	Mide el grado de compromisos del patrimonio con los deudores de la empresa.
		Capital total	
	Razón de veces que se ha ganado el interés	UAII	Cuántas veces la empresa puede cubrir los intereses con la utilidad operativa.
		Intereses	
Razones de rotación	Rotación del inventario	Costos de los bienes vendidos	Cuántas veces le doy vuelta al inventario en un año.
		Inventario	
	Días de ventas en el inventario	365 días	En cuántos días vendo todo el inventario.
		Rotación del inventario	
	Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas	Cuántas veces se cobraron las cuentas a crédito pendientes y de nuevo se prestó el dinero en el año.
		Cuentas por cobrar	
	Días de ventas en cuentas por cobrar	365 días	En cuántos días se cobran las ventas a crédito.
		Rotación de las cuentas por cobrar	
	Rotación de las cuentas por pagar	Compras	Cuántas veces se pagaron las cuentas pendientes a crédito.
		cuentas por pagar	
	Días de compras en las cuentas por pagar	365 días	En cuántos días se pagan las cuentas a crédito.
		Rotación de las cuentas por pagar	
Rotación de los activos totales	Ventas	Por cada dólar de activo, cuántos dólares genera en ventas.	
	Activos totales		

Razones de rentabilidad	Margen de utilidad	Utilidad neta	Cuanto se gana en función de lo que se invirtió.
		Ventas	
	Rendimientos sobre los activos (ROA)	Utilidad neta	Utilidad por dólar de activos.
		Activos totales	
	Rendimientos sobre el capital (ROE)	Utilidad neta	Por cada dólar de capital, cuantos centavos de utilidad generó.
		Capital total	

Fuente: (Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. Finanzas corporativas, 2012)

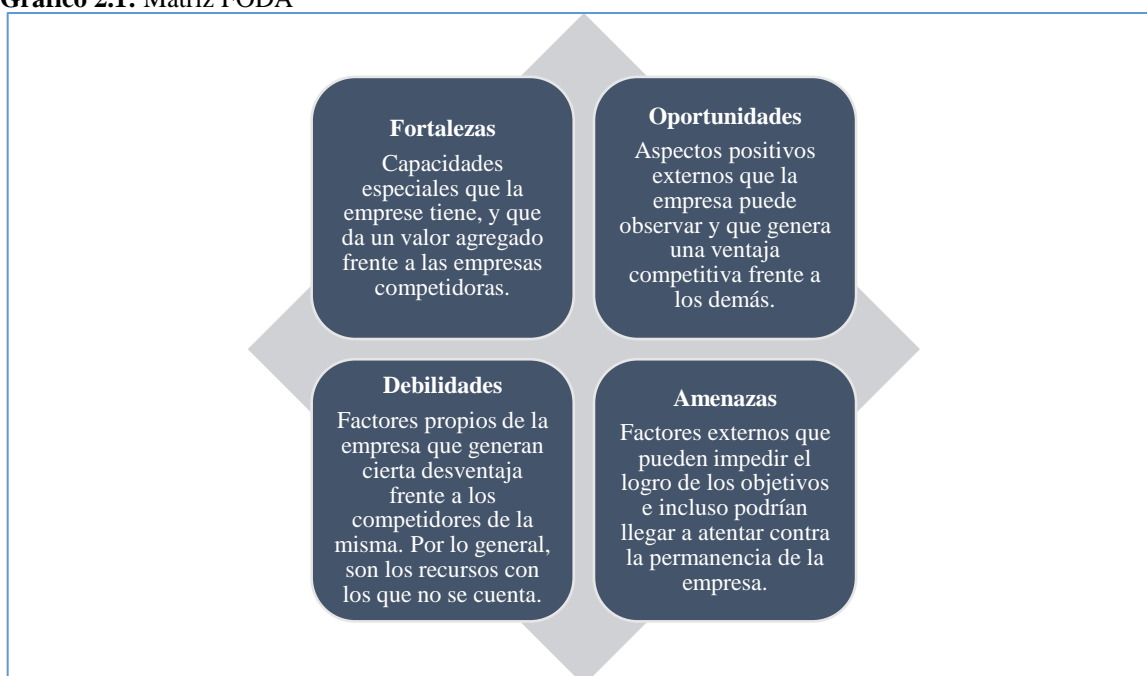
Elaborado por: Los autores

2.2.5. Matriz FODA

Las siglas FODA, es un acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. También se la conoce como Matriz de Análisis DAFO o también con sus siglas en inglés SWOT.

La matriz FODA es una herramienta de análisis que permite establecer la situación actual de la empresa permitiendo obtener un diagnóstico, que permite tomar decisiones según los objetivos establecidos. (Matriz FODA, s.f.)

Gráfico 2.1: Matriz FODA



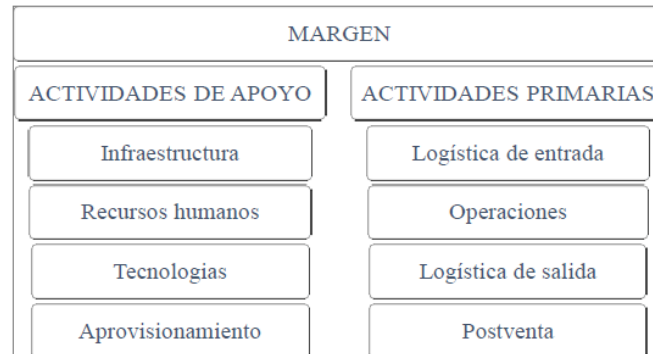
Fuente: (Matriz FODA, s.f.)

Elaborado por: Los autores

2.2.6. Cadena de Valor

El buen funcionamiento de una empresa no solo se refleja en que tan bien realiza su trabajo sino además en la coordinación que existe entre los diferentes departamentos en las actividades que realizan. La cadena de valor denota la serie de departamentos que crean valor en los procesos de producción y comercialización de los productos de una empresa.

Gráfico 2.2: Proceso de Cadena de Valor



Elaborado por: Los autores

2.2.7. Red de entrega de valor

Es aquella integrada por los proveedores, distribuidores y además los clientes de una empresa, los mismos que se asocian para crear valor y mejorar sistema o proceso.

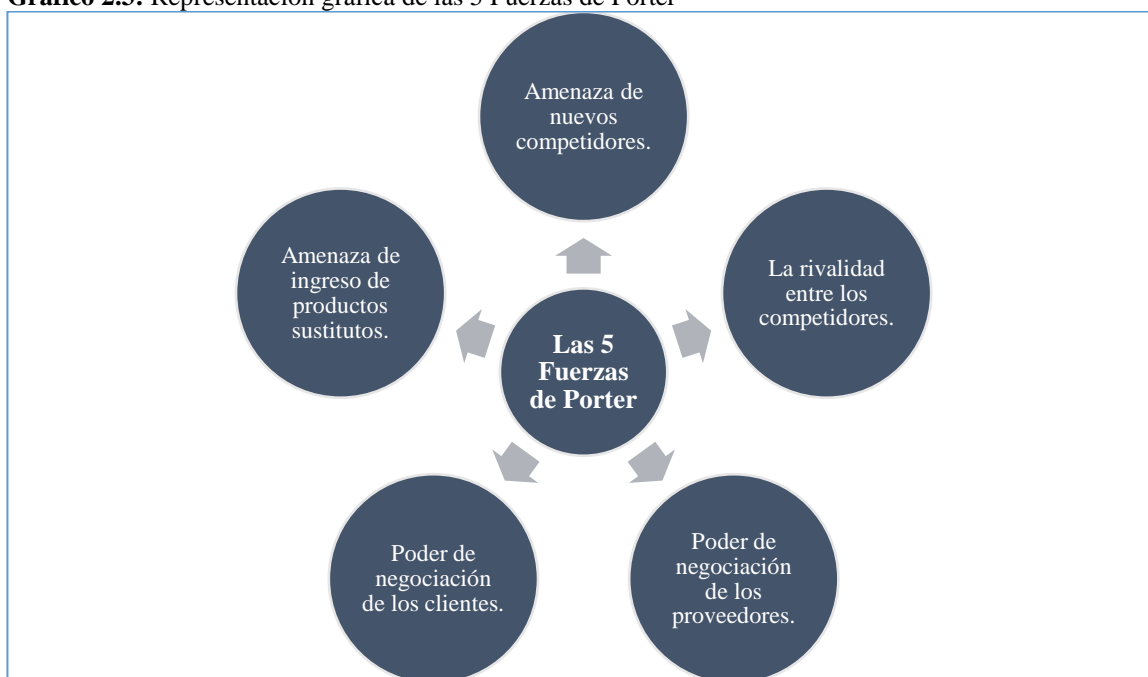
2.2.8. Análisis Porter

Porter (1997), en su libro “Estrategia Competitiva” establece un modelo donde se analizan 5 fuerzas, a través de las cuales se puede tener una perspectiva del nivel de competencia que existe dentro de una industria específica, tomando esto como base para desarrollar una estrategia competitiva. Las fuerzas que forman parte de este modelo son:

1. Las barreras contra la entrada.
2. Intensidad de rivalidad entre los competidores actuales.
3. Presión proveniente de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los compradores.
5. Poder de negociación de los proveedores. (p. 21)

Estas cinco fuerzas competitivas, según el autor, “reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos”, por lo que se asevera que los sustitutos, los participantes potenciales, los proveedores y los clientes, son todos “competidores” de las empresas, donde la importancia de cada uno de ellos dependerá de las circunstancias en las que se realiza el análisis. (Porter, 1997) (p. 21)

Gráfico 2.3: Representación gráfica de las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, Estrategia Competitiva, 1997)

Elaborado por: Los autores

Para el presente trabajo de investigación, el análisis de las 5 fuerzas se realizará por separado, conociendo cuál es la influencia de cada una de ellas y cómo se relacionan con el tema propuesto.

Las barreras contra la entrada

Las barreras contra la entrada que existen dentro de una determinada industria es uno de los factores que aumentan o disminuyen el riesgo de ingresen más participantes en la misma, además la reacción previsible que puedan tener las empresas ya establecidas. Según Porter (1997), existen seis principales fuentes de las barreras:

- *Economías de escala:* Se da cuando el costo unitario de un producto empieza a disminuir conforme aumenta el volumen absoluto por período, logrando así mermar el ingreso de otras compañías, ya que éstas reciben dos escenarios poco atractivos si quieren formar parte de la industria: Realizar grandes inversiones, lo que las expone a una violenta reacción de parte de la competencia; o invertir poco, pero aceptar una desventaja de costos.
- *Diferenciación de productos:* Las empresas que ya se encuentran establecidas cuentan con identificación de marca y lealtad de sus consumidores, lo que fue obtenido por su servicio al cliente, la diferencia de sus productos, publicidad o por el hecho de haber sido las primeras en ingresar a la industria. Esta barrera provoca que los nuevos entrantes inviertan gran cantidad de dinero para ganar lealtad de los clientes, lo que provoca pérdidas al inicio de sus operaciones y que generalmente duran largo tiempo.
- *Necesidades de capital:* Invertir grandes recursos financieros para competir dentro de una industria crea una barrera contra la entrada, especialmente si se utiliza capital para inventario, investigación, publicidad, cobertura de pérdidas en la iniciación de operatividad.
- *Acceso a los canales de distribución:* Cuando una nueva empresa ingresa a una industria debe garantizar los canales de distribución de su producto, muchas veces estos medios tienen una relación muy estrecha con los competidores, lo que dificulta el ingreso de la nueva empresa a la industria.
- *Desventaja de costos independientes de las economías de escala:* Las compañías pertenecientes a un sector industrial pueden tener ventaja de costos, que no están al alcance de empresas potenciales. Por ejemplo: la ubicación favorable, Subsidios gubernamentales, tecnología de productos patentados, etc.

- *Política gubernamental*: Esta es una de las principales barreras de entrada, puesto que el gobierno puede limitar o prohibir el ingreso a ciertas industrias, creando requisitos para poder formar parte de un sector en específico y limitar el acceso a materias primas.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

Según Porter (1997), la rivalidad entre los competidores tiene como objetivo alcanzar una posición deseada, a través de varias estrategias como las guerras de publicidad, la competencia de precios, el mejor servicio o garantías y la introducción de productos. Esta rivalidad es resultado de que uno o varios competidores se sienten presionados por mejorar su posición o ve la oportunidad de hacerlo. (p. 33)

Presión proveniente de los productos sustitutos

De acuerdo con lo que establece Porter (1997), generalmente todas las empresas pertenecientes a una industria compiten con las industrias que crean productos sustitutos, debido a que los márgenes de utilidad de una empresa pueden disminuir, puesto que los productos sustitutos establecen un techo en los precios de las empresas que pertenecen a una industria.

Poder de negociación de compradores

Porter (1997) indica que los compradores tienen un alto poder de negociación cuando obligan a la industria a reducir precios, cuando negocian una mejor calidad o mejor atención al cliente. El poder de negociación de los compradores depende mucho de cuán significativa será la compra en relación con la industria global. (p. 42)

Poder de negociación de proveedores

En esta última fuerza, Porter (1997) afirma que los proveedores son capaces de ejercer poder de negociación por encima de las empresas pertenecientes a una industria o

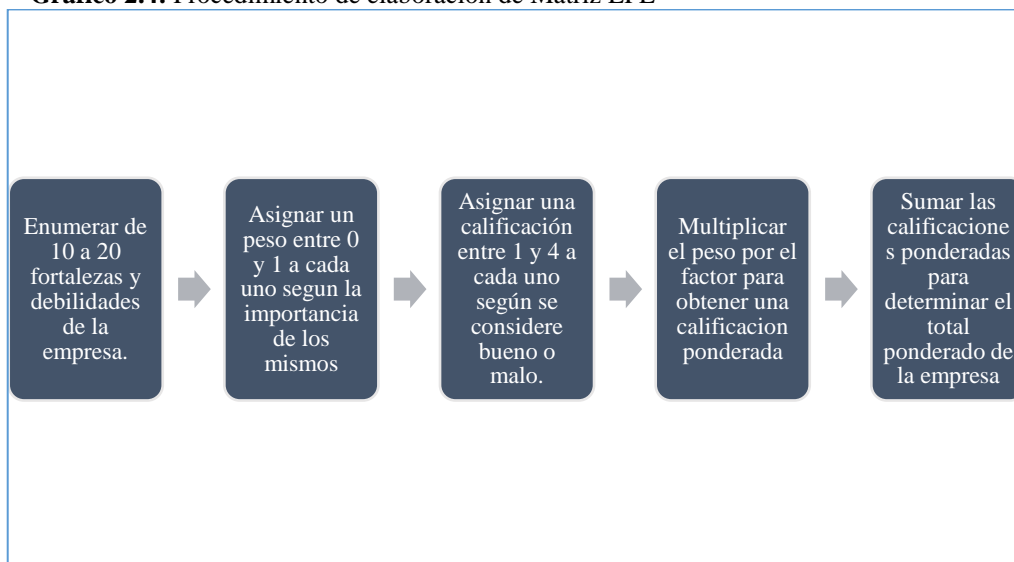
sector, a través de amenazas relacionadas con la subida de precios o disminución de la calidad de bienes o servicios que les proporcionan. (p. 43)

2.2.9. Matrices EFI y EFE

- **Matriz de evaluación de factores externos (EFE):** La matriz de evaluación de fuerzas internas se usa para reconocer las fortalezas y debilidades de una empresa tomando en cuenta factores internos que usamos para evaluar y desarrollar esta matriz.

Para realizar la matriz se deben seguir 5 pasos:

Gráfico 2.4: Procedimiento de elaboración de Matriz EFE

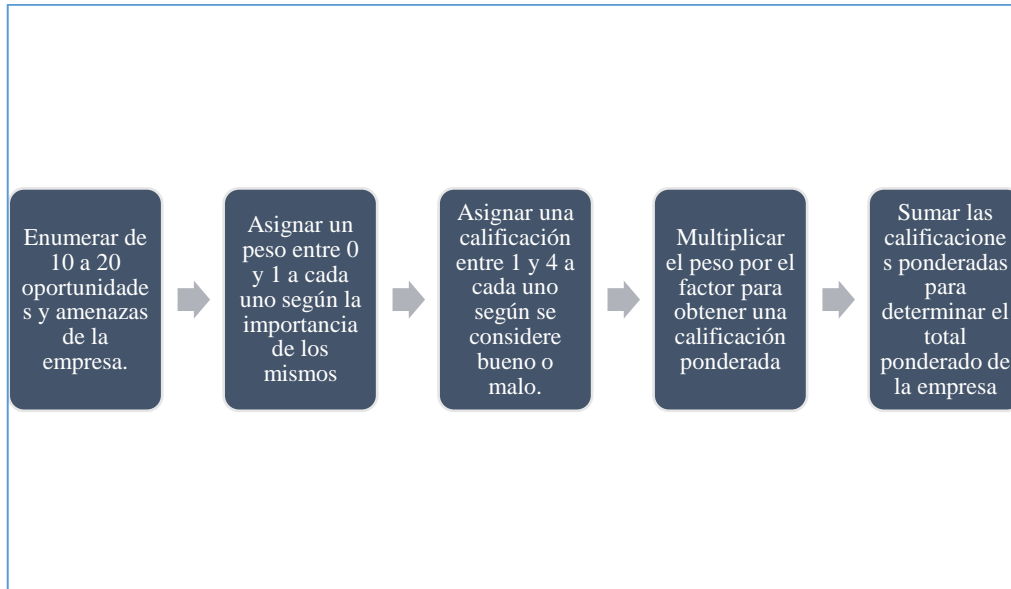


Fuente: Conceptos de Administración Estratégica – David Fred

Elaborado por: Los autores

- **Matriz de evaluación de factores internos (EFI):** La matriz de evaluación de fuerzas internas se usa como una herramienta para la formulación de una estrategia, considerando aspectos internos de la empresa como sus fortalezas y debilidades dentro de las áreas más funcionales de la misma, y que como resultado nos brinda un panorama más claro que puede constituir la relación entre las mismas.

Para realizar la matriz se deben seguir 5 pasos:

Gráfico 2.5: Procedimiento de elaboración de Matriz EFI

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica – David Fred

Elaborado por: Los autores

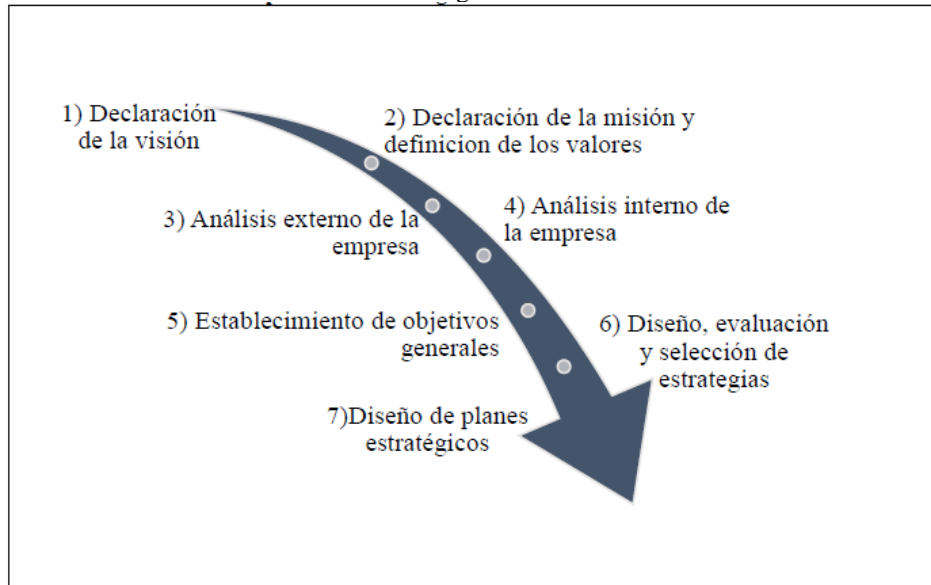
2.2.10. Diagrama Ishikawa

También llamado diagrama de espina de pescado consiste en una representación gráfica que nos permite evaluar de manera muy sencilla el análisis de problemas y sus causas en una organización. No es una herramienta para definir soluciones sin embargo nos brinda un panorama más claro de la situación analizada.

Su metodología consiste en trazar una línea horizontal que supone es la espina del pescado y que representa el problema central o el efecto, asignando luego las posibles causas que van a ser analizadas y que están representadas de forma gráfica como las espinas del pescado.

2.2.11. Planeación estratégica

En este proceso se define la misión y visión de la empresa, además se procede a evaluar factores internos y externos que en conjunto permitirán establecer los objetivos generales y específicos. En este punto se elaboran y definen planes o estrategias para alcanzar estos objetivos.

Gráfico 2.6: Proceso de Planeación Estratégica

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica – David Fred

Elaborado por: Los autores

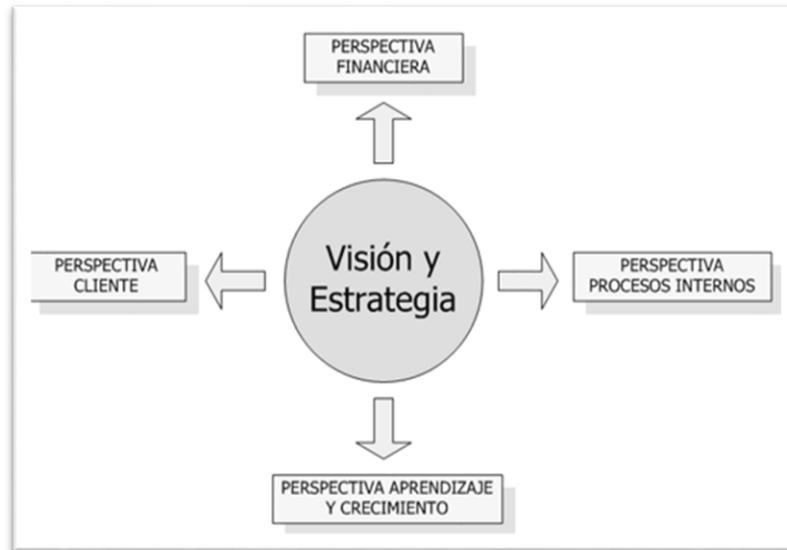
- **Misión:** Razón, fin motivo o propósito de ser de una empresa, que define lo que pretende hacer o cumplir y para quien o quienes lo va a hacer.
- **Visión:** Declaración que indica hacia dónde quiere llegar la empresa en el largo plazo, en otras palabras, en qué quiere convertirse.
- **Valores:** Elementos propios de cada empresa y corresponden a la cultura organizacional de cada una que compete a cada uno de los elementos que hacen parte del sistema.
- **Análisis interno:** Evaluación o estudio de elementos o factores internos de la empresa, que van a permitir conocer la situación en la que se encuentra. Algunos de los aspectos a evaluar son los financieros, culturales, organizacionales, etc.
- **Análisis externo:** Evaluación de factores políticos, ecológicos, económicos, y de todos los factores del entorno de la empresa que pueden denotar las oportunidades y amenazas en el mercado.

- **Objetivos generales:** Son las metas específicas que se desea alcanzar y que además de ser medibles deben ser también alcanzables y cuantificables en un tiempo determinado para lograr cumplir la misión de la empresa. Estos objetivos se establecen en función de la capacidad y los recursos de la empresa.
- **Diseño evaluación y selección de estrategias:** para alcanzar los objetivos generales y la misión de la empresa se necesita establecer estrategias que muestran la asignación y el uso de los recursos. Los puntos comúnmente tomados en cuenta son calidad, servicio y capacitación.
- **Planes estratégicos:** Indica cómo se van a llevar a cabo y como se van a implementar las estrategias antes propuestas.

2.2.12. Mapa estratégico

Representa visualmente o de forma gráfica y coherente la estrategia de una empresa u organización, utilizando las 4 perspectivas del Balanced Scorecard que son las siguientes:

- *Financiera:* corresponde a los actos que se debe llevar a cabo para satisfacer las perspectivas de los accionistas.
- *Del cliente:* procesos a realizar para satisfacer la perspectiva del cliente.
- *Interna:* Acciones para mejorar todos los procesos internos.
- *Aprendizaje y crecimiento:* Aspectos puntuales y de suma importancia para mantener la excelencia.

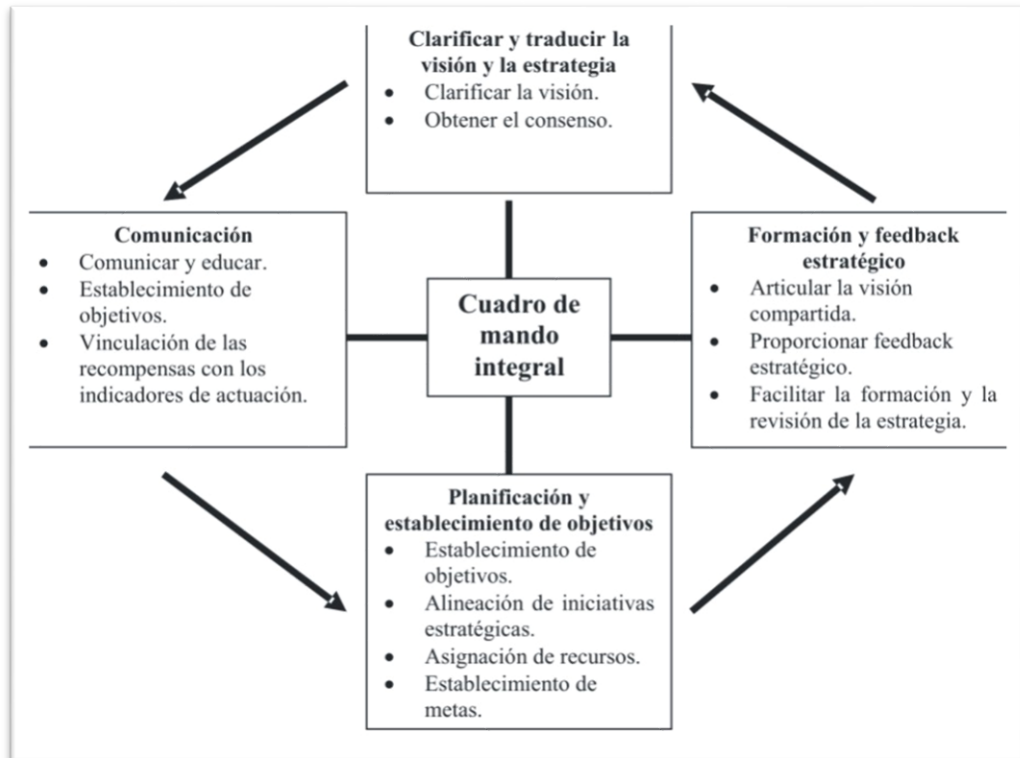
Gráfico 2.7: Mapa estratégico

Elaborado por: Los autores

2.2.13. Balance Scorecard

También llamado cuadro de mando integral es la herramienta que permite a las organizaciones enlazar los objetivos y estrategias con las acciones y resultados, permitiendo que estos sean medibles y se relacionen entre sí a través de indicadores.

En una organización lo que no se puede medir, no se le puede hacer seguimiento y por consiguiente no se puede controlar. Todos los empleados de una organización sin importar su jerarquía contribuyen con el cumplimiento de las metas organizacionales, esto no es exclusividad de los directivos de las empresas. (Harvard Business Review)

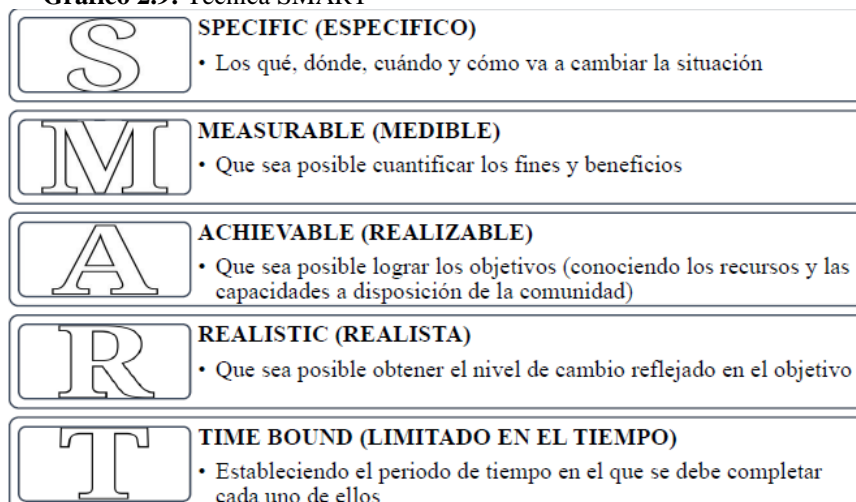
Gráfico 2.8: Cuadro de mando integral

Elaborado por: Los autores

2.2.14. Técnica SMART

Es la técnica infalible para definir objetivos, ayudándonos a clarificar y estipular los mismos, de esta forma los equipos logran ser mucho más productivos, sintetizando nemotécnicamente los cinco aspectos esenciales que necesitamos para establecer objetivos.

Proveniente de un acrónimo en inglés que significa “inteligente” y que nace de las siguientes palabras: Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Time-Bound.

Gráfico 2.9: Técnica SMART

Elaborado por: Los autores

2.2.15. Gestión de riesgos

La gestión del riesgo se define como el proceso de identificar, analizar y cuantificar las probabilidades de pérdidas y efectos secundarios que se desprenden de los desastres, así como de las acciones preventivas, correctivas y reductivas correspondientes que deben emprenderse.

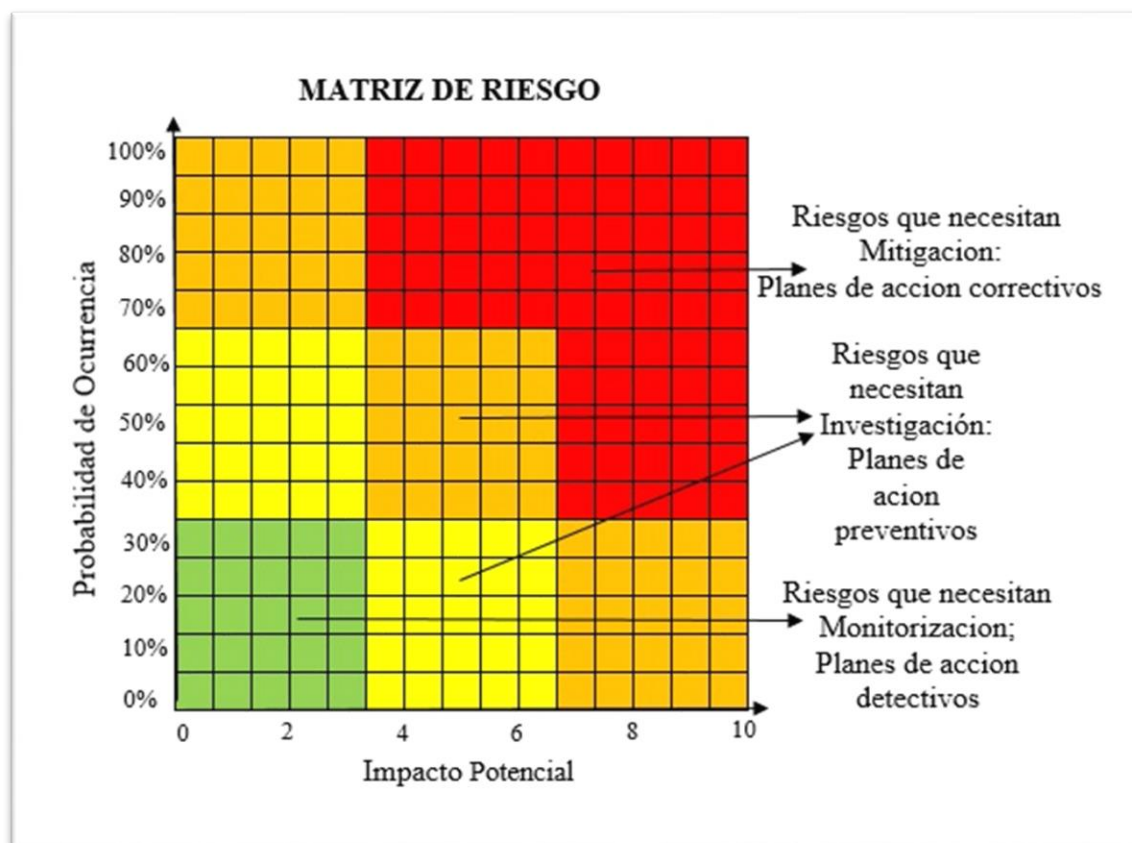
El riesgo es una función de dos variables: la amenaza y la vulnerabilidad. Ambas son condiciones necesarias para expresar al riesgo, el cual se define como la probabilidad de pérdidas, en un punto geográfico definido y dentro de un tiempo específico. Mientras que los sucesos naturales no son siempre controlables, la vulnerabilidad sí lo es. El enfoque integral de la gestión del riesgo pone énfasis en las medidas ex-ante y ex-post y depende esencialmente de: (a) la identificación y análisis del riesgo; (b) la concepción y aplicación de medidas de prevención y mitigación; (c) la protección financiera mediante la transferencia o retención del riesgo; y (d) los preparativos y acciones para las fases posteriores de atención, rehabilitación y reconstrucción. Aunque existen avances sustantivos en el estudio de los fenómenos sísmicos e hidrometeoro lógicos en América Latina, la información disponible sobre amenazas naturales y vulnerabilidad sigue siendo

deficiente y escasamente concuerda con las necesidades de los evaluadores del riesgo y tomadores de decisiones. (Mora y Barrios, 2000)

2.2.16. Matriz de riesgos

Es una herramienta que nos permite evaluar que tan efectiva es una gestión y administración de los riesgos financieros, operativos y estratégicos que impactan la misión de la organización, la misma que bien elaborada se convierte en el punto clave para localizar y visualizar los recursos de una organización que pueden sufrir algún impacto negativo, permitiéndonos tomar medidas y decisiones adecuadas para soportar y superar estas situaciones.

Gráfico 2.10: Matriz de Riesgos



Elaborado por: Los autores

CAPITULO III

3. METODOLOGIA

3.1 Diseño de la Investigación

En este capítulo se detalla las herramientas que se utilizaron para la investigación que incluye la recopilación de datos e información primaria, secundaria con sus respectivos análisis para lograr el desarrollo de los objetivos específicos planteados.

3.1.1 Instrumentos

Los principales instrumentos que ayudarán en el proceso de recolección de información para la realización y culminación de este trabajo son:

- **Entrevista no estructurada**

Se realizarán entrevistas no estructuradas para elaborar el análisis comercial, organizacional, también para conocer más a fondo acerca de sus clientes, la relación con los proveedores y el comportamiento de sus competidores, que son factores claves y con esto podemos tener una visión clara de las necesidades de mejora para poder diagnosticar la situación de la empresa

Dicha entrevista será realizada a la Subcontadora de la empresa, puesto que maneja importante información, conoce las actividades que se realizan y a su vez está dispuesto a colaborar con la realización de este proyecto.

- **Observación Participante**

Al momento de efectuar la entrevista se aprovecha para realizar una observación participante con la persona que se tiene el contacto además, en este caso se logró gracias a la apertura que se tuvo, conocer cada departamento de la empresa y observar de cerca por varios minutos como desarrollan sus actividades.

CAPITULO IV

4. DIAGNOSTICO DE XYZ ECUADOR S.A.

4.1. Descripción general de la empresa

XYZ es una empresa con presencia a nivel mundial enfocada en una variedad de industrias. Cuenta con 5 líneas de negocio: Nutrición Vegetal de Especialidad (NVE), Yodo y derivados, Litio y derivados, Producción de Químicos Industriales y Potasio. Siendo en todas sus líneas de negocio, el mayor productor del mundo en estos nichos y mercados.

Supera los 2 billones de dólares en ventas y cuenta con oficinas comerciales en más de 20 países, lo que permite que sus fórmulas de negocio lleguen a clientes en 110 países de Europa, América, Asia y Oceanía. Para alcanzar su liderazgo mundial, ha hecho fuertes inversiones. No sólo para aumentar su capacidad productiva, sino también para capacitar a su personal, realizar investigaciones, mejorar su tecnología y realizar todo tipo de acciones orientadas a comprender las necesidades profundas de sus clientes.

Así, hoy no sólo ofrece productos y servicios de alta calidad, sino que está concentrada en una meta mucho mayor: el éxito de sus clientes en todo el mundo. Más que un proveedor, XYZ se ha transformado en un aliado en la búsqueda de las mejores soluciones para sus clientes.

4.1.1. Misión, visión y valores

- **Misión:** Somos una empresa global, con un equipo de personas comprometidas con la excelencia; cuya actividad se enfoca en la extracción de minerales, capaces de integrarse selectivamente en el procesamiento y comercialización de productos para industrias esenciales en el desarrollo humano.
- **Visión:** Somos una empresa global, reconocida por sus altos niveles de competitividad, excelencia e innovación en sus áreas de negocio, orientada al

desarrollo de productos esenciales para el desarrollo humano, todo en un marco de acción de altos estándares de integridad.

- **Valores:**

Excelencia

Somos una organización que se desafía permanentemente, a fin de lograr cada vez mejores resultados, para así crear valor compartido para accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y comunidades.

Seguridad

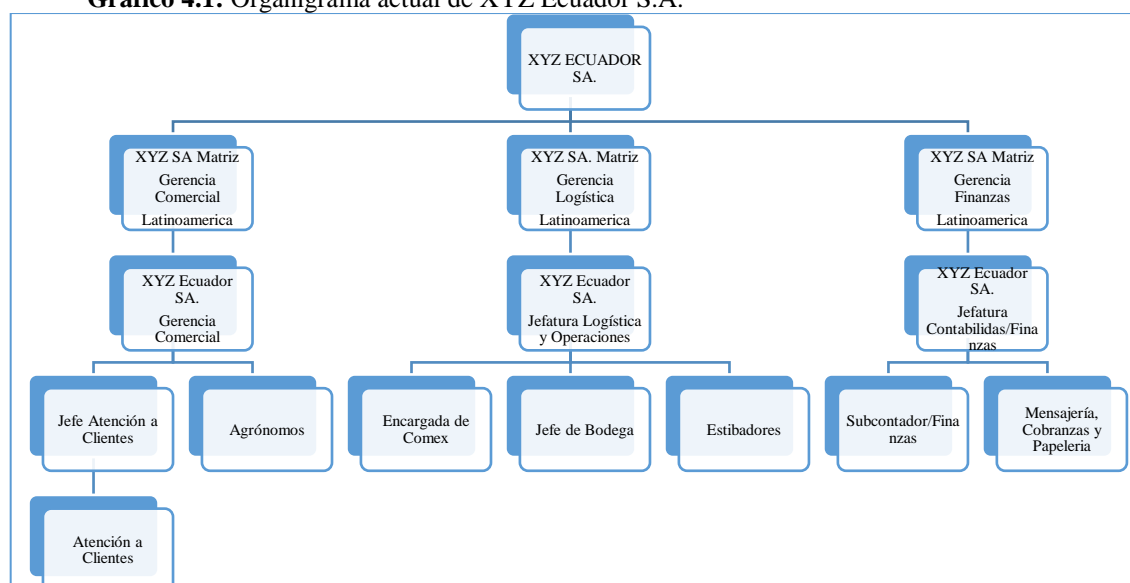
El cuidado de las personas es un compromiso organizacional prioritario que nos moviliza a diario, buscando tener operaciones seguras y libres de accidentes.

Integridad

Buscamos realizar nuestro trabajo diario con altos estándares de integridad descritos en el código de ética interno. A su vez, estamos abiertos e interesados en identificar e implementar mejores formas de trabajo que aseguren y faciliten el cumplimiento de dichos estándares.

4.1.2. Organigrama de la empresa

Gráfico 4.1: Organigrama actual de XYZ Ecuador S.A.



Fuente: Departamento de Contabilidad/Finanzas de XYZ Ecuador SA.

Elaborado por: Los autores

4.1.2.1. Descripción del organigrama

Dado que XYZ Ecuador S.A. es una filial de la casa matriz, las tres jefaturas existentes en Ecuador deben reportar sus actividades a las gerencias de las mismas áreas ubicadas en el país de Chile. Las tres jefaturas existentes en Ecuador son: Gerencia Comercial, Jefatura Logística y Operaciones y Jefatura Contabilidad/ Finanzas. Dentro de la Gerencia Comercial se encuentra el Jefe de Atención al Cliente, el cual tiene como subordinados a los agentes de atención al cliente. Además, dentro de esta área se encuentran los agrónomos, los cuales están encargados de dictar charlas a los clientes de que producto sugiere utilizar según el tipo de suelo o cosecha que tengan y además, se encargar de concretar ventas de los productos.

Dentro de la Jefatura de Logística y Operaciones se encuentra la encargada de Comex, la misma que tiene como responsabilidad la gestión de la importación de productos necesarios para cubrir la demanda. Además, se encuentra el Jefe de Logística, quien se encarga de plantear las rutas de entrega de productos a los clientes dentro del país junto con un asistente de logística. Los estibadores son los que ayudan a despachar los productos al momento que se lleva a cabo las entregas respectivas.

Dentro de la Jefatura de Contabilidad y Finanzas se encuentra la Subcontadora/Finanzas la que es responsable de llevar a cabo todos los procesos contables y financieros de la empresa dentro del país. Además, cuenta con una persona encargada de tareas varias como mensajerías, cobranzas y papelería.

4.1.3. Proveedores

La empresa cuenta con proveedores del exterior, que son compañías relacionadas, las cuales representan principalmente facturas por importaciones de fertilizantes, con plazos hasta 70 días sin interés. Además, cuenta con proveedores locales los cuales representan principalmente facturas por compras de bienes y servicios, pagaderas a la vista.

4.1.4. Clientes

La empresa XYZ Ecuador S.A. tiene en promedio 40 clientes importantes, que representan casi el 80% de las ventas totales, el otro 20% corresponde a pedidos menores de clientes que son tomados en cuenta con la misma relevancia que los demás clientes.

Sus clientes se dedican en su gran mayoría a la producción de banano en la Región Costa, y a la producción de flores en la Región Sierra.

Sus principales clientes son:

PROFLOWER S.A.



ECUATORIANA DE GRANOS S.A.



FERTILIZANTES ECUATORIANOS S.A.



DELCORP S.A.



DELCORP S.A.

4.1.5. Competidores

Entre los principales competidores de la empresa XYZ S.A. podemos nombrar a varias empresas multinacionales, que como ventaja tienen sus plantas industriales dentro del territorio ecuatoriano. Esto no ha sido una traba para la empresa ya que durante años ha mantenido una participación importante en el mercado.

Sus principales competidores son:

AGRIPAC S.A.



AGRIMEN S.A.



FARMAGRO S.A.



FERMAGRI S.A.



4.2. Análisis organizacional

Para realizar el análisis organizacional nos basamos en una entrevista personal realizada a uno de los colaboradores de la empresa XYZ Ecuador S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil que se desenvuelve como Subcontadora en la actualidad.

La entrevista tuvo 11 preguntas, las mismas que fueron enfocadas en temas tales como ambiente laboral, remuneración, carga de trabajo, capacitaciones, incentivos y conflictos internos.

El entrevistado expresó que durante los 13 años de labor que lleva dentro de la organización, se ha sentido conforme en todos los aspectos que de cierta forma influyen al desempeño de los trabajadores.

Comenta que recibe capacitaciones constantemente, por lo menos 2 veces al año, las mismas que han ayudado a que el resultado de su trabajo siempre esté orientado a cumplir los objetivos de la empresa y que además tenga un excelente nivel de aceptación por sus superiores.

Como trabajador conoce perfectamente misión, visión y valores de la empresa, asegura que su remuneración es buena y considera que va de acuerdo con las funciones que desempeña.

Sin embargo, expresa que en los últimos años el crecimiento de la empresa en los últimos años ha sido notorio y que por tal razón la carga de trabajo en este tiempo para los trabajadores ha sido un poco pesada, lo que amerita trabajar en horas extras que no son reconocidas, a lo que acota que se está incurriendo en la contratación de personal para suplir estas falencias que existen actualmente.

Asegura nunca haber tenido algún tipo de inconveniente con sus jefes o compañeros, y que en ciertas ocasiones pues no existe algo más allá que la presión normal

que en cualquier empresa pudiera existir en un cierre de mes, cierre de campaña o cierre de temporada, por ejemplo.

Manifiesta que recibe su remuneración a tiempo, con todos los beneficios aplicados y dentro de los plazos establecidos por la ley, que no existen descuentos incoherentes o injustos por parte de la empresa y que sobre todo las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa son atractivas, ya que durante los 13 años de labor no siempre se desempeñó en el mismo cargo.

4.2.1. Conclusiones del análisis organizacional

Se puede concluir entonces que se debe mejorar el aspecto de la carga de trabajo asignada a cada colaborador, que en ocasiones se torna pesada para el tiempo en que deben cumplirla, y esto incurre a la contratación de un número mínimo de trabajadores para desempeñar las funciones de asistentes en ciertas áreas estratégicas de la empresa.

Los 25 empleados que actualmente laboran gozan de todos los beneficios de la ley, con pagos puntuales y bonificaciones de acuerdo a los estándares internos y el desempeño de cada uno.

Por otro lado, se reconoce por parte de los colaboradores que la empresa XYZ Ecuador S.A. desarrolla sus funciones en un ambiente laboral estable y armónico entre sus empleados, razón por la que se estima que la rotación de los empleados sea muy baja, pues la gran mayoría tiene mínimo de 5 a 8 años laborando dentro de la organización.

4.3. Análisis comercial

Para realizar el análisis comercial de la empresa nos basamos en una encuesta personal realizada a uno de los colaboradores de la empresa XYZ Ecuador S.A. que actualmente se desempeña como Gerente Comercial en la ciudad de Guayaquil.

La entrevista fue centrada en 14 preguntas que encerraban temas comerciales, de cobranza, atención al cliente, proveedores, clientes, la relación con cada uno de estos, estrategias y acciones para observar y estudiar a su competencia.

El colaborador manifiesta que la empresa mantiene relaciones con ciertos clientes desde hace 15 años aproximadamente, se refiere a los clientes potenciales. Además, existen 2 grandes grupos de clientes que son los clientes de “contado” y los clientes de “crédito”, los mismos que para ser calificados entran a una exhaustiva evaluación de perfiles comerciales y financieros y así determinar su capacidad de compra y pago para poder asignar su cupo y plazo de pago. Cabe acotar que todas las cuentas por cobrar de los clientes están aseguradas.

Comercialmente se mantienen activos en la busca de nuevos clientes, pues cuentan con dos agrónomos especializados que realizan trabajo de campo, evaluaciones y análisis en los suelos de los posibles clientes para sugerir que productos deben utilizar, acción de que les da un valor agregado como empresa, ya que no se sabe de otra empresa similar que realice dicha actividad.

Sin embargo, han existido quejas por parte de los clientes, por temas de logística y coordinación en la entrega de la mercadería, y que no existe una persona o departamento encargado a evaluar, solucionar y presentar mejoras con respecto a estas quejas. Aunque este detalle no interfiere en la buena relación que maneja con cada uno de sus clientes.

No existen contratos en donde queden estipulados los términos de la compra en cada negociación, por lo que no existe base legal para cualquier situación extraoficial que pudiera presentarse.

A pesar de que se les da un plazo de pago estipulado con los resultados de la evaluación previa que va de 180 a 210 días, no siempre se respeta ese plazo, la mayor parte del tiempo se toman varios días más incluso semanas, para terminar de cancelar la deuda, y

como son clientes que manejan una cifra importante en cada compra, es un detalle al que no se le ha dado la importancia necesaria.

De igual forma sucede con los proveedores, quienes brindan a la empresa la facilidad de pago mediante crédito de 30 a 70 días plazo, el mismo que no se cumple en la mayoría de los casos.

Cuentan con proveedores con los que mantienen varios años de una relación comercial totalmente armoniosa y siempre están en busca de mejoras.

Con respecto a tributos e impuestos en las importaciones que realizan, no se han visto afectados en lo absoluto ya que la mercancía que comercializan está exonerada de tributos y además entre el país de origen, que es Chile, y Ecuador existen acuerdos que benefician el proceso de importación de la empresa y sus productos.

4.3.1. Conclusiones del análisis comercial

Se concluye entonces que la relación comercial entre la empresa y los proveedores siempre han sido excelentes, lo que se destaca como un punto clave para el desarrollo de la empresa.

Con respecto a la atención de las quejas de clientes y proveedores no hay un elemento encargado de dar seguimiento y brindar soluciones, por lo que se sugiere implementar un departamento especializado para mejorar el servicio antes, durante y después de la venta.

Cuentan con grandes clientes y proveedores que potencializan las ventas de la organización, sin embargo, no existen contratos de compra venta en donde pueden estipular plazos de pago, entrega, cobro etc., los mismos que ayudarían a mejorar el periodo promedio de pago y cobranza que es fundamental para disminuir el endeudamiento excesivo que mantienen ya por algunos años.

Recalcando además que cuentan con un excelente mecanismo para atraer más clientes, estrategia diferenciada ya que hasta el momento es la única empresa que viaja hasta el lugar donde se cultiva para analizar el suelo y demás factores para si recomendar el producto apropiado para cada caso.

4.4. Análisis financiero

En esta parte, se procede a analizar los estados financieros de la empresa correspondiente a los años 2014, 2015 y 2016. Para esto, se realizan tres análisis los cuales ayudaran a determinar la situación financiera actual de XYZ Ecuador S.A., estos son:

- Análisis horizontal del BG y ER
- Análisis Vertical del BG y ER
- Análisis de Razones Financieras

4.4.1. Análisis horizontal de los estados financieros

4.4.1.1. Análisis horizontal del balance general

Según el análisis horizontal del Balance General de XYZ Ecuador S.A., correspondiente a los años 2014, 2015 y 2016, tomando como base el año 2014, se obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 4.1: Análisis Horizontal del Balance General

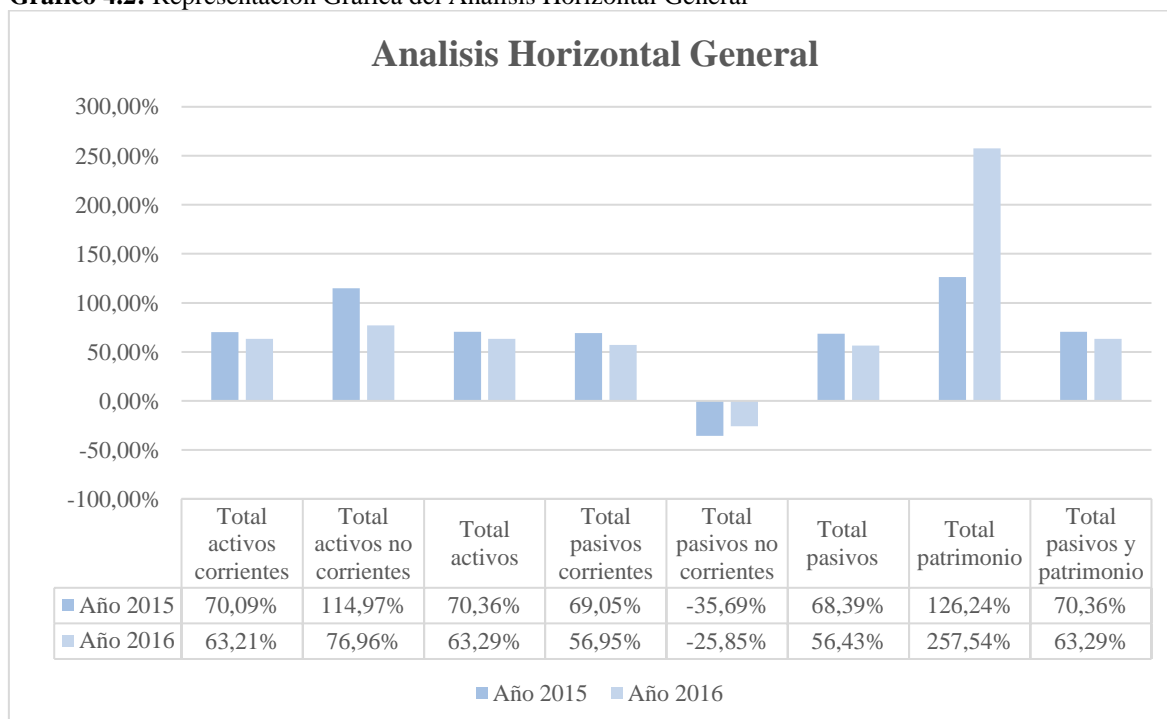
Estados de situación financiera
Expresados en dólares de E.U.A.

Al 31 de diciembre	2015	2016
Activos		
Activos corrientes		
Efectivo	-33.15%	86.66%
Clientes y otras cuentas por cobrar	31.92%	34.89%
Activos por impuestos corrientes	-11.41%	-1.68%
Inventarios	183.23%	143.31%
Total activos corrientes	70.09%	63.21%
Activos no corrientes		
Equipos, neto	114.97%	76.96%
Activo por impuesto diferido	-	-
Total activos no corrientes	114.97%	76.96%
Total activos	70.36%	63.29%

Pasivos		
Pasivos corrientes		
Proveedores y otras cuentas por pagar	-1.70%	-31.01%
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	72.52%	60.71%
Beneficios a corto plazo a los empleados	55.07%	64.72%
Pasivos por impuestos corrientes	71.22%	65.68%
Total pasivos corrientes	69.05%	56.95%
Pasivos no corrientes		
Beneficios definidos a los empleados	-35.69%	-25.85%
Pasivo por impuesto diferido	-	-
Total pasivos no corrientes	-35.69%	-25.85%
Total pasivos	68.39%	56.43%
Patrimonio		
Capital pagado	0.00%	0.00%
Reserva legal	-	-
Otro resultado integral	-	-
Utilidad retenidas (déficit acumulado)	-1881.66%	-3836.09%
Total patrimonio	126.24%	257.54%
Total pasivos y patrimonio	70.36%	63.29%

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.2: Representación Gráfica del Análisis Horizontal General

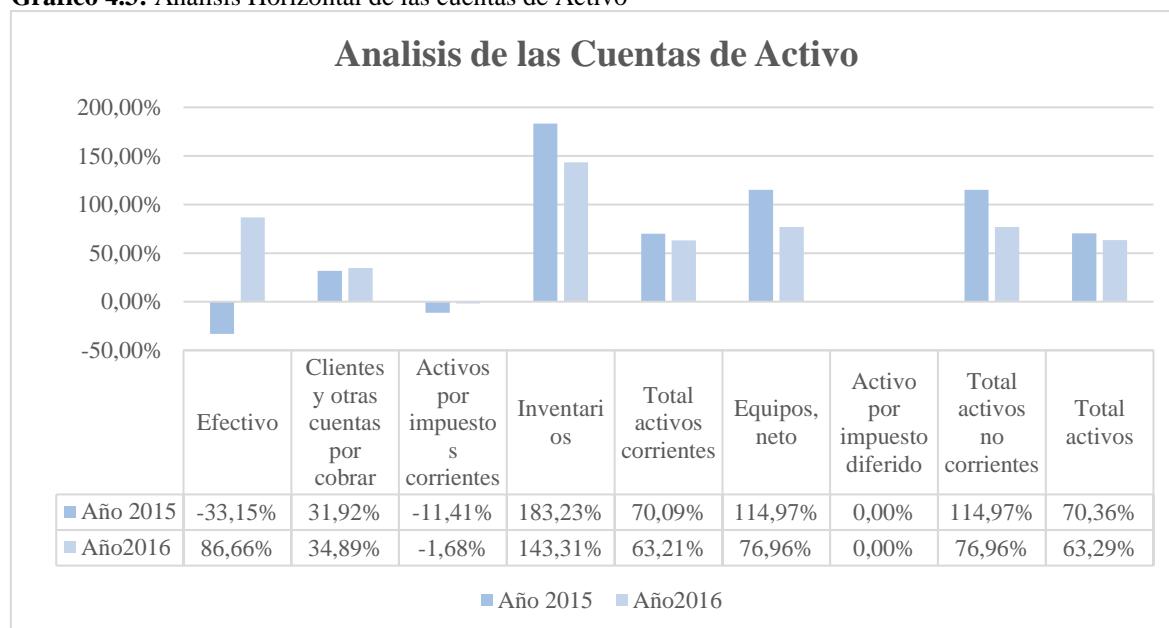


Elaborado por: Los autores

Según la gráfica podemos observar que con respecto al año 2014, los activos totales han tenido un incremento del 70,36% y 63,29% durante los años 2015 y 2016 respectivamente, esto se debe al aumento de los activos no corrientes, ya que en el año 2015 tuvieron un aumento del 114,97%. Con respecto a los pasivos, han incrementado en un 68,39% y 56,43% durante los años 2015 y 2016 respectivamente, esto se debe al crecimiento de los pasivos corrientes del 69,05% durante el año 2015. En cuanto al patrimonio o capital, ha tenido un gran incremento del 126,24% y 257,54% durante los años 2015 y 2016 respectivamente.

A continuación, se explica de manera detallada el incremento de las cuentas de Activos, Pasivos y Capital.

Gráfico 4.3: Análisis Horizontal de las cuentas de Activo

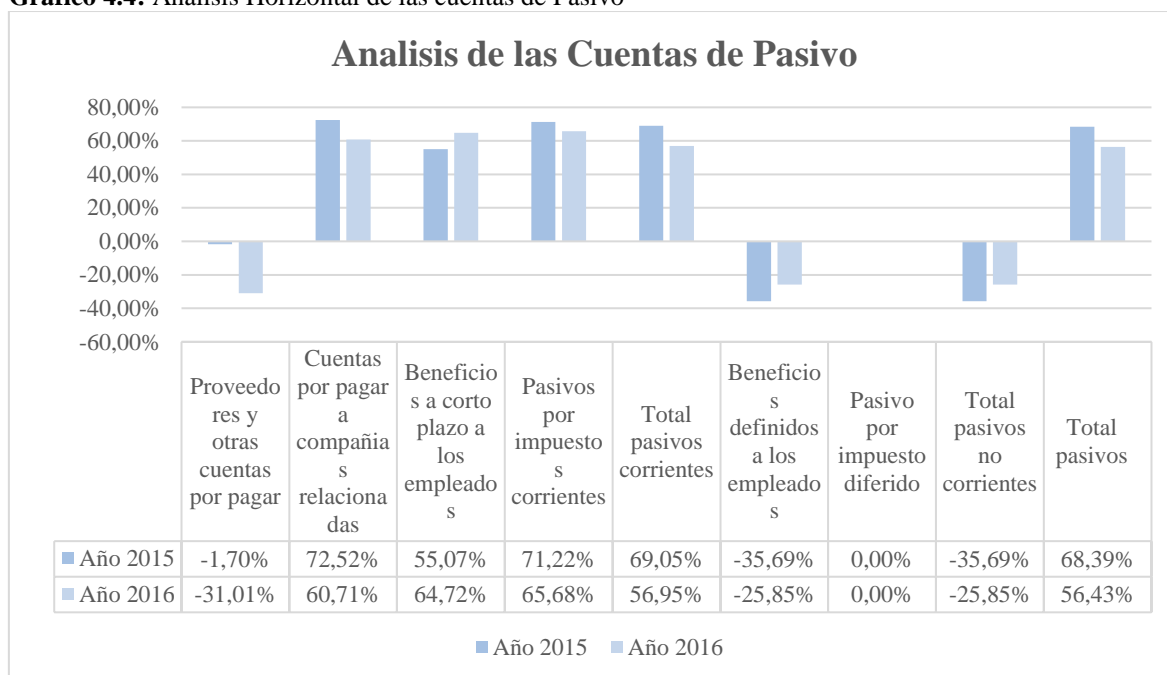


Elaborado por: Los autores

Claramente se puede observar que el aumento de los activos no corrientes se debe al incremento en la cuenta de Equipos llegando al 70,09% en el año 2015 y 63,21% durante el año 2016. La adquisición de estos equipos en el año 2015 se ve reflejada en la reducción de efectivo del 33,15% en el mismo año. En cuanto a las cuentas por cobrar, la cual no incluye intereses, no han aumentado en gran manera por lo que se concluye que sus

ventas a crédito no han sido de gran significancia los dos últimos años de operación dando lugar a una pobre esperanza de generar liquidez en un corto plazo.

Gráfico 4.4: Análisis Horizontal de las cuentas de Pasivo



Elaborado por: Los autores

En cuanto a los pasivos, podemos apreciar que las deudas a largo plazo han disminuido y las de corto plazo han aumentado de gran manera. Por lo que la empresa se ve afectada negativamente, ya que se interpreta que la empresa no administra adecuadamente su endeudamiento.

4.4.1.2. Análisis horizontal del estado de resultados

Según el análisis realizado al estado de resultados de la empresa XYZ Ecuador SA correspondiente a los años 2014, 2015 y 2016, tomando como base de cálculo el año 2012, se presentan los siguientes resultados:

Tabla 4.2: Análisis Horizontal del Estado de Resultado

Estados de resultado integral

Expresados en dólares de E.U.A.

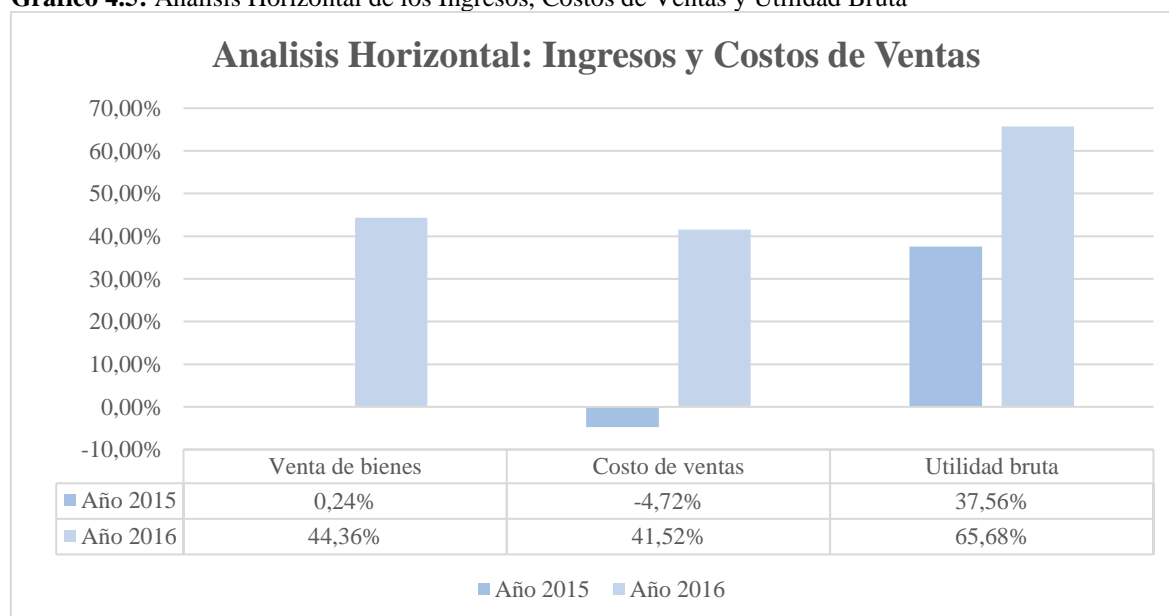
Años terminados el 31 de diciembre	2015	2016
Ingresos de actividades ordinarias		
Venta de bienes	0.24%	44.36%
Costo de ventas	-4.72%	41.52%
Utilidad bruta	37.56%	65.68%

Gastos:		
Generales	19.92%	85.73%
Ventas	58.04%	36.99%
Administración	29.35%	31.89%
Provisión para desvalorización de inventarios	-97.92%	-95.74%
Impuesto a la salida de divisas	-	-
Otros ingresos (gastos) - Neto	30.17%	482.15%
Total Gastos	23.92%	58.42%
Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)	86.31%	91.61%
Gastos Financieros (intereses)	4.95%	37.10%
Utilidad (perdida) antes de participación de trabajadores e impuesto a la renta	87.22%	92.22%
Participación de trabajadores	87.22%	92.22%
Utilidad antes de impuesto a la renta	87.22%	92.22%
Impuesto a la renta	7.64%	6.54%
Utilidad neta	155.87%	166.14%

Elaborado por: Los autores

A continuación, se detalla el análisis del Estado de Resultados en tres partes. En primer lugar, se analiza los resultados de las Ventas de Bienes, Costo de Ventas y Utilidad Bruta; luego los resultados de los diferentes tipos de Gastos, tales como gastos generales, ventas, administración, financieros, etc. Y por último se analiza las variantes que tuvieron la Utilidad Neta durante los años 2015 y 2016, usando como base el año 2014.

Gráfico 4.5: Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos de Ventas y Utilidad Bruta

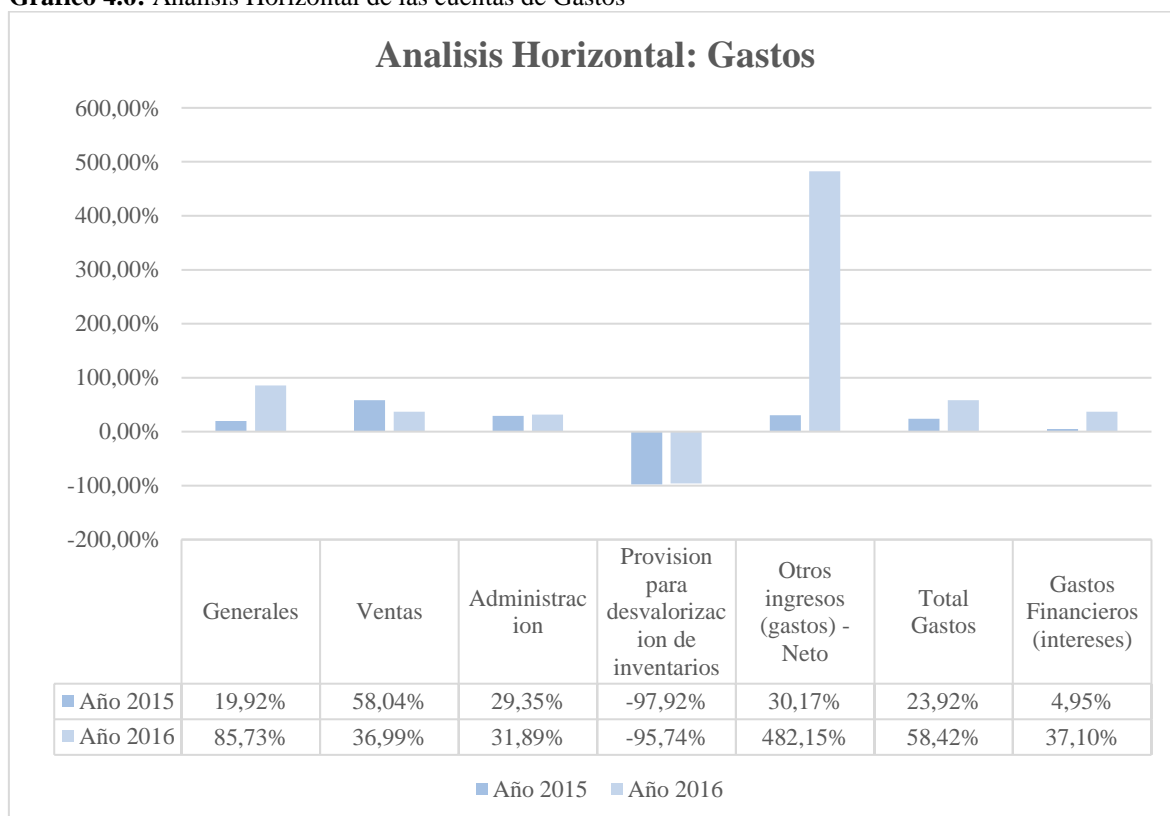


Elaborado por: Los autores

En la gráfica se logra apreciar lo siguiente:

- En comparación con el año 2014, las ventas aumentaron en una proporción mínima del 0.24% durante el año 2015. Pero durante el año 2016 se logró aumentar las ventas en 44.36%.
- Con respecto a los costos de ventas en que incurrió la empresa para poder realizar la entrega de su producto final a sus clientes, podemos notar que durante el año 2015 se redujeron en 4.72%, esto se puede haber dado por el pequeño aumento en las ventas durante el mismo año. Durante el 2016, los costos de venta aumentaron en 41.52%, casi proporcional al aumento de las ventas en este año de operación.
- Dado los niveles de aumento de venta durante los años 2015 y 2016, se ha visto reflejado en el incremento de la utilidad bruta en 37.56% y 67.68% respectivamente.

Gráfico 4.6: Análisis Horizontal de las cuentas de Gastos

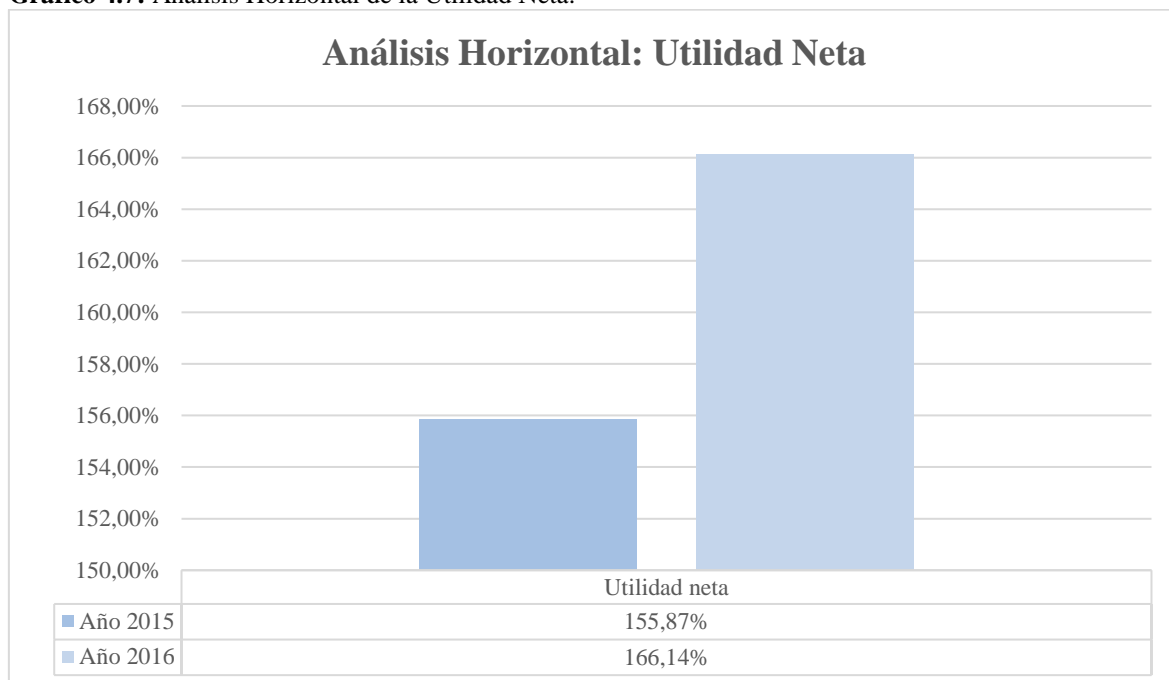


Elaborado por: Los autores

La variación total de gastos durante los años 2015 y 2016 de 23.92% y 58.42% se ve reflejada la mayoría con la cuenta de Otros Gastos Neto. La misma que durante el año

2015 incremento un 30.17%, pero durante el año 2016 tuvo un incremento significativo del 482.15%. El aumento de gastos generales del 85.73% durante el año 2016 también influye en el incremento del Total de Gastos del mismo año.

Gráfico 4.7: Análisis Horizontal de la Utilidad Neta.



Elaborado por: Los autores

Con respecto al año base 2014, la Utilidad Neta ha aumentado de gran manera en un 155.87% durante el año 2015 y un 166.14% durante el año 2016. Esto se debe a que las ventas han incrementado durante estos dos años, y además que se ha tratado de controlar los gastos incurridos.

4.4.2. Análisis vertical de los estados financieros

Luego de realizar el análisis horizontal de los estados financieros, tanto balance general como estado de resultados, se procede a realizar el análisis vertical de los mismos. Dando lugar a dos variaciones de los resultados financieros y poder así emitir un mejor criterio de estos.

4.4.2.1. Análisis vertical del balance general

En el caso del Balance General, se ha basado el análisis vertical del mismo en tres principios operativos de tipo general:

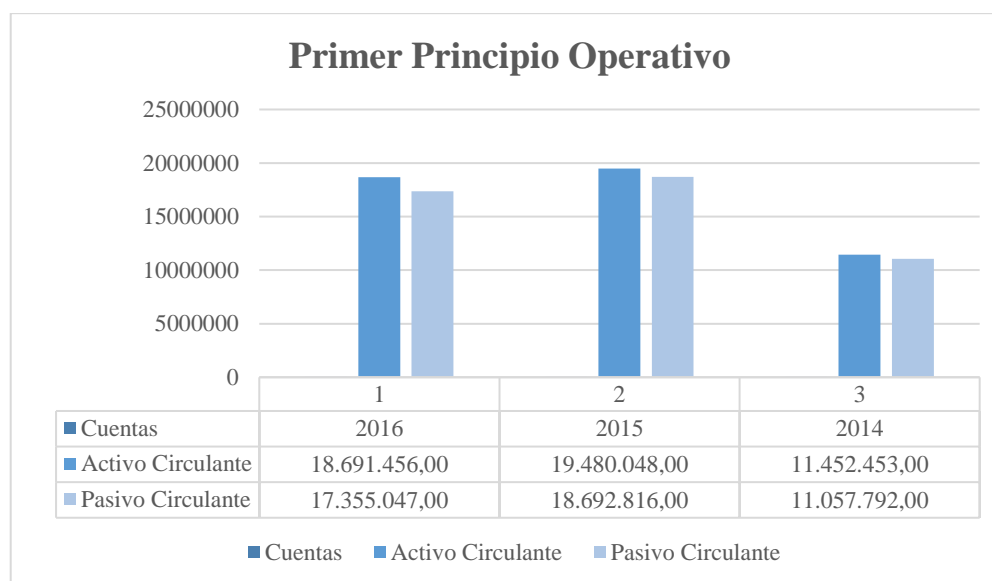
1. *El activo circulante ha de ser mayor, y si es posible, casi el doble que el exigible a corto plazo.*

Tabla 4.3: Primer Principio del análisis vertical del BG.

Cuentas	2016	2015	2014
Activo Circulante	18,691,456.00	19,480,048.00	11,452,453.00
Pasivo Circulante	17,355,047.00	18,692,816.00	11,057,792.00
Activo Circulante / Pasivo Circulante	1.08	1.04	1.04

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.8: Primer principio del análisis vertical del BG.



Elaborado por: Los autores

Como se puede notar, este primer principio no se cumple para ninguno de los tres casos, ya que a pesar de que el activo circulante es mayor al pasivo circulante, el mismo no alcanza a ser el doble del pasivo. Por lo que se concluye que la empresa tiene problemas de liquidez y no podría cubrir sus deudas a corto plazo.

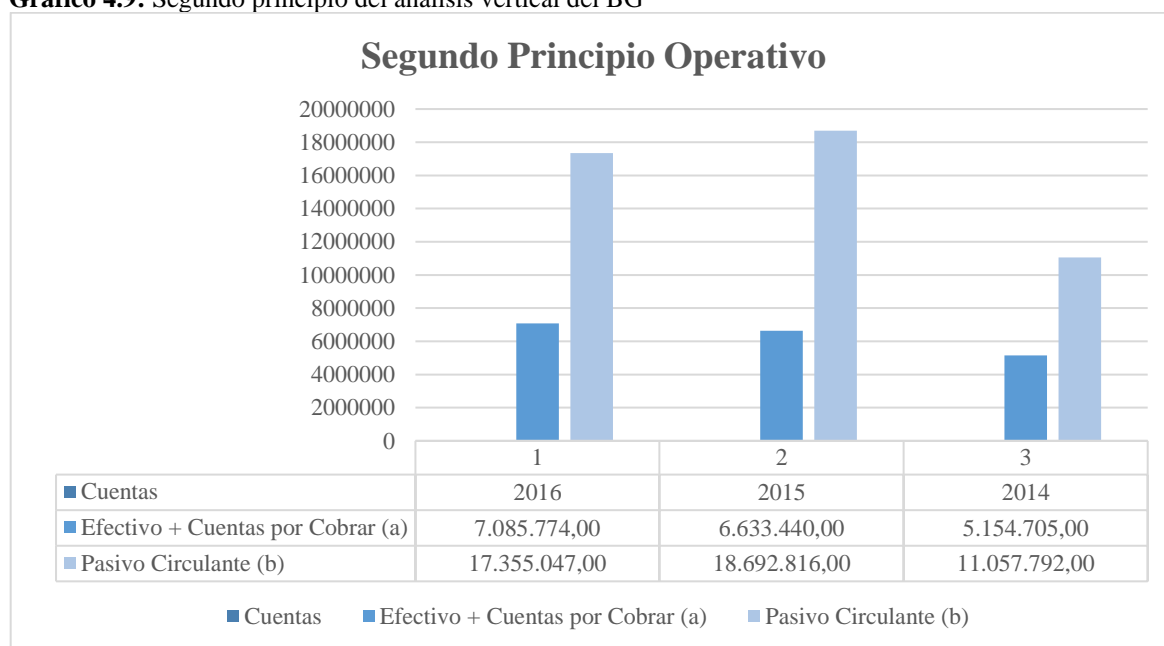
2. *Las cuentas por cobrar más el efectivo han de igualar, aproximadamente, al pasivo a corto plazo.*

Este principio busca no tomar en cuenta el inventario de la empresa, para que así los activos circulantes no se eleven de manera significativa, lo que significaría que la empresa no tiene efectivo para atender sus pagos.

Tabla 4.4: Segundo principio del análisis vertical del BG.

Cuentas	2016	2015	2014
Efectivo	477,941.00	171,182.00	256,051.00
Cuentas por Cobrar	6,607,833.00	6,462,258.00	4,898,654.00
Efectivo + Cuentas por Cobrar (a)	7,085,774.00	6,633,440.00	5,154,705.00
Pasivo Circulante (b)	17,355,047.00	18,692,816.00	11,057,792.00
(a/b)	0.41	0.35	0.47

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.9: Segundo principio del análisis vertical del BG

Elaborado por: Los autores

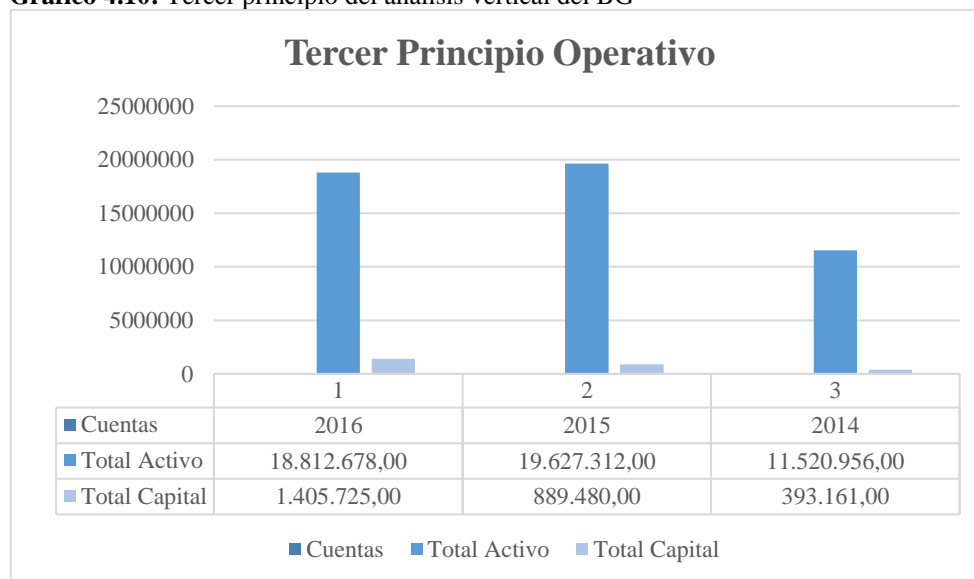
Como se puede apreciar, quitando la cantidad correspondiente al inventario, para los tres años el pasivo circulante excede al activo circulante. Lo que nos indica que la empresa mantiene altos niveles de deuda dentro de los tres años en análisis. Es recomendable que la empresa aumente de alguna manera sus activos para así compensar el nivel de pasivo corriente que mantiene.

3. *Los capitales propios han de ascender al 40% o 50% del total del activo.*

Tabla 4.5: Tercer principio del análisis vertical del BG

Cuentas	2016	2015	2014
Total Activo	18,812,678.00	19,627,312.00	11,520,956.00
Total Capital	1,405,725.00	889,480.00	393,161.00
Total Capital/Total Activo	7.47%	4.53%	3.41%

Elaborado por: Los autores

Gráfico 4.10: Tercer principio del análisis vertical del BG

Elaborado por: Los autores

Durante los tres años, se puede notar que el nivel de capital de la empresa con respecto a su totalidad de activos es demasiado bajo en comparación con el establecido en el principio, lo que nos indica que la empresa tiene un mínimo nivel de capital, lo que representa que pocas personas están queriendo invertir en acciones de la empresa. Esto repercute en que así la empresa no tiene capital para invertir en activos y poder disminuir así su nivel de deuda.

4.4.2.2. Análisis vertical del estado de resultados

Para el desarrollo de este análisis se procedió a calcular el nivel porcentual que representan los diferentes tipos de gastos y además los beneficios con respecto a nivel de ventas que se ha generado durante el año correspondiente, tomando en cuenta cada uno de los tres años en estudio.

Como se puede apreciar en la Tabla 4.6, a pesar de que la empresa ha mantenido cantidades positivas de utilidades netas durante los tres años, podemos ver que son mínimas. Este porcentaje no tan alto de utilidad neta se ve reflejado por el alto porcentaje en el que incurren en costos de ventas. La empresa debería administrar y gestionar mejor estos costos de ventas para así generar una mayor utilidad neta.

Tabla 4.6: Análisis Vertical del Estado de Resultados

Estados de resultado integral
Expresados en dólares de E.U.A.

Años terminados el 31 de diciembre	2016	2015	2014
Ingresos de actividades ordinarias			
Venta de bienes	100.00%	100.00%	100.00%
Costo de ventas	86.52%	83.88%	88.26%
Utilidad bruta	13.48%	16.12%	11.74%
Gastos:			
Generales	6.64%	6.18%	5.16%
Ventas	2.01%	3.34%	2.12%
Administración	1.23%	1.73%	1.34%
Provisión para desvalorización de inventarios	0.01%	0.01%	0.51%
Impuesto a la salida de divisas	0.00%	0.03%	0.00%
Otros ingresos (gastos) - Neto	0.17%	0.05%	0.04%
Total Gastos	10.07%	11.34%	9.18%
Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)	3.41%	4.77%	2.57%
Gastos Financieros (intereses)	0.03%	0.03%	0.03%
Utilidad (perdida) antes de participación de trabajadores e impuesto a la renta	3.38%	4.74%	2.54%
Participación de trabajadores	0.51%	0.71%	0.38%
Utilidad antes de impuesto a la renta	2.87%	4.03%	2.16%
Impuesto a la renta	0.74%	1.07%	1.00%
Utilidad neta	2.14%	2.96%	1.16%
Otro resultado integral	0.00%	0.00%	0.00%
Resultado integral total del año	2.14%	2.96%	1.16%

Elaborado por: Los autores

4.4.3. Análisis de las razones financieras

- Razones de solvencia a corto plazo o de liquidez

Tabla 4.7: Análisis de las Razones de Liquidez

Razones	Formulas	2014	2015	2016
Razón circulante	Activo circulante	1.04	1.04	1.08
	Pasivo circulante			
Razón rápida	Activo circulante - Inventario	0.7	0.48	0.55
	Pasivo circulante			
Razón de efectivo	Efectivo	0.02	0.01	0.03
	Pasivo circulante			

Elaborado por: Los autores

Para un proveedor, mientras más alta sea la razón circulante, mejor. Sin contar situaciones extraordinarias se espera una razón circulante de por lo menos 1. Para la

empresa podemos ver que el índice se encuentra con valores cercanos a 1, por lo que se encuentra en una situación no tan agradable en cuanto a liquidez, es decir se le dificultaría cubrir sus deudas a corto plazo.

Dado que el inventario es el activo circulante menos líquido, es decir, es difícil convertirlo en dinero pronto, la empresa podría cometer el error de importar en exceso como resultado de ello. Por lo que la razón rápida me da el valor sin tomar en cuenta el inventario de la empresa. Como se aprecia, el inventario de la compañía representa casi la mitad de los activos circulantes durante los tres años de análisis.

La razón de efectivo me indica si puedo cubrir las deudas de corto plazo con el efectivo. Por lo que podemos notar, es muy poco probable que las deudas puedan pagarse solo con el efectivo. Al parecer se podrían cubrir con otros tipos de activos.

- **Razones de apalancamiento financiero**

Tabla 4.8: Análisis de las Razones de apalancamiento financiero

Razones	Formulas	2014	2015	2016
Razón de deuda total	Activos totales - Capital total	96.59%	95.47%	92.53%
	Activos totales			
Razón de deuda a capital	Deuda total	28.3	21.07	12.38
	Capital total			
Multiplicador del capital	Activos totales	29.30	22.07	13.38
	Capital total			
Razón de veces que se ha ganado el interés	UAII	90.55	160.74	126.55
	Intereses			

Elaborado por: Los autores

Las razones de apalancamiento financiero, o también llamadas medidas de solvencia a largo plazo ayudan a determinar la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a largo plazo.

Para el caso de la empresa XYZ Ecuador S.A. podemos notar que su nivel de deuda está casi en su tope, es verdad que desde el 2014 hasta el 2016 ha disminuido, pero de igual

manera está cercano al 100%, por lo que es preocupante. Basado en la razón de deuda total, se puede deducir dos variaciones de esta: la *razón de deuda a capital* y el *multiplicador del capital*. Por lo que vemos que son cantidades sumamente elevadas, debido al nivel de deuda que tiene la empresa. El multiplicador del capital se lo puede calcular también como uno más la razón de deuda a capital.

La razón de veces que se ha ganado el interés, como su nombre lo indica, mide el grado en que la empresa cubre sus obligaciones de pagar intereses. Por lo que podemos notar que la empresa cubre sus deudas de intereses sin ningún inconveniente.

- **Razones de administración o rotación de activos**

Tabla 4.9: Análisis de las Razones de rotación de activos

Razones	Formulas	2014	2015	2016
Rotación del inventario	Costos de los bienes vendidos	3.96	1.33	2.3
	Inventario			
Días de ventas en el inventario	365 días	92.26 días	274.25 días	158.62 días
	Rotación del inventario			
Rotación de las cuentas por cobrar	Ventas	3.42	2.6	3.66
	Cuentas por cobrar			
Días de ventas en cuentas por cobrar	365 días	106.83 días	140.58 días	99.82 días
	Rotación de las cuentas por cobrar			
Rotación de las cuentas por pagar	Compras	1.42	0.86	1.28
	cuentas por pagar			
Días de compras en las cuentas por pagar	365 días	257.79 días	423.25 días	284.96 días
	Rotación de las cuentas por pagar			
Rotación de los activos totales	Ventas	1.45	0.85	1.28
	Activos totales			

Elaborado por: Los autores

Las razones analizadas en esta sección pretenden describir la eficiencia o la intensidad con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas. En el año 2016, la

empresa vendió o renovó la totalidad del inventario 2.3 veces durante todo el año de operación, y se lo calcula con el índice de rotación del inventario. Se pretende que no se quede sin inventario para no perder ventas, por lo que mientras más alta sea esta razón, se puede deducir que se administra el inventario con mayor eficacia.

Dada esta razón, se puede calcular el número de días que fueron necesarios para realizar la rotación del inventario. Por lo que la empresa necesito 159 días aproximadamente para que el inventario sea vendido en su totalidad. Ahora, con el indicador rotación de las cuentas por cobrar, se analiza la rapidez con la que se cobran las ventas. Según lo calculado podemos ver que en el año 2016, tan solo se cobraron las cuentas 3.66 veces; es decir, que la empresa da crédito de pago a sus clientes. Esto se lo confirma con el indicador de número de días de ventas en cuentas por cobrar, donde se nota claramente que las cuentas se cobran aproximadamente en tres meses.

Algo parecido ocurre con los indicadores *rotación de las cuentas por pagar* y *los días de compras en cuentas por pagar*, donde se deduce que los proveedores ofrecen crédito a la empresa aproximadamente de nueve meses. La rotación de los activos totales ha aumentado el último año, por lo que me indica que ha generado un volumen suficiente de ventas respecto a su inversión total de activos. La empresa ha administrado de manera eficiente sus activos durante el último año.

- **Razones de rentabilidad**

El último año de operación el margen de utilidad se redujo de 2.96% a 2.14%, por lo que se deberá pensar en implementar estrategias nuevas para aumentar los ingresos o disminuir los costos; así el ratio podrá aumentar su valor, logrando aumentar la utilidad neta por dólar de ventas.

Tabla 4.10: Análisis de las Razones de Rentabilidad

Razones	Formulas	2014	2015	2016
Margen de utilidad	Utilidad neta	1.16%	2.96%	2.14%
	Ventas			
Rendimientos sobre los activos (ROA)	Utilidad neta	1.68%	2.53%	2.74%
	Activos totales			
Rendimientos sobre el capital (ROE)	Utilidad neta	49.34%	55.80%	36.72%
	Capital total			

Elaborado por: Los autores

El rendimiento que genera la utilidad neta sobre la inversión en activos ha aumentado en los últimos tres años, por lo que nos indica que los activos aumentan cada vez más su nivel de productividad con respecto a la utilidad neta.

Durante el último periodo en análisis, el ROE disminuyó, por lo que indica que los accionistas invirtieron menos en acciones de la empresa con el fin de buscar utilidades.

4.4.4. Proceso de Importación

En esta sección se pretende explicar de manera resumida y breve la importación al país durante el año 2016 de uno de sus principales productos comercializados en el mercado, Nitrato de Calcio.

Se importaron desde Perú 1´142,000 sacos de Nitrato de Calcio de 25Kg con precio FOB Total \$434,393.20. El proveedor con nombre Yara Perú SRL detalla la Subpartida Arancelaria del producto: 310260000. Por el valor del flete se pagó un valor total de \$8,396.80 durante todo el año, dando como resultado un valor CIF de \$442,790.00. La naviera Transoceanica facturo por el total de pedidos en el año un valor de \$14,550.00.

En Ecuador, se canceló un valor de \$7,395.98 por temas de almacenaje a la empresa Contecon. Entre los impuestos cobrados al producto incluye el FONDINFA Y CORPEI con un total de \$2,240.70. Los honorarios al agente de aduana con nombre “Univerideas” durante todo el año ascendieron a \$2,800.00, además se suman otros gastos aduaneros por un total de \$96.26. El transporte encargado de llevar el producto del puerto a

la bodega facturo un valor de \$10,305.00. Resultando un valor total de importación de \$480,177.94 durante todo el año 2016, actividades llevadas a cabo durante los meses Febrero, Abril, Mayo y Junio del producto mencionado.

A continuación, se detallan los valores mencionados de importación en un cuadro resumen:

Tabla 4.11: Proceso de Importación

Detalle	Valor
Unidades importadas	1,142,000
FOB	434,393.20
Flete	8,396.80
Seguro	-
CIF	442,790.00
Naviera	14,550.00
Almacenaje	7,395.98
CAE (FONDINFA Y CORPEI)	2,240.70
Honorarios Agente Aduana	2,800.00
Otros gastos aduaneros	96.26
Transporte Puerto-Bodega	10,305.00
Total Importación	\$480,177.94

Elaborado por: Los autores

4.4.5. Conclusiones del análisis financiero

Según los resultados obtenidos de los diferentes análisis financieros realizados a los tres años, se llega a las conclusiones del área financiera de la empresa XYZ Ecuador S.A. detalladas a continuación:

Fortalezas:

- Durante los tres años, la empresa ha generado utilidad neta positiva a pesar de los altos porcentajes de costos de ventas que mantiene.
- En el año 2016, las ventas aumentaron significativamente en comparación con el año 2014.
- El Activo Circulante es mayor que el Pasivo Circulante durante los tres periodos en estudio.

Debilidades:

- Sin tomar en cuenta los inventarios en los activos circulantes, estos están por debajo del pasivo circulante. Lo que da a notar que tiene problemas de deuda a corto plazo. Se recomienda aumentar de alguna manera sus activos, para de esta manera equilibrar las cuentas.
- En cuanto en capital, también se encuentra muy por debajo del activo lo que nos muestra que pocas personas están buscando invertir en la empresa en el tema de acciones. Se recomienda emitir mayor cantidad de acciones para así generar un mayor capital.
- Los costos de ventas representan la mayoría del porcentaje total de ventas, por lo que se recomienda administrar mejor los costos en que se incurre al momento de generar la venta para obtener mejores niveles de utilidades netas.

4.5. Matrices estratégicas

4.5.1. Matrices F.O.D.A.

Básicamente, este análisis está basado en el análisis financiero realizado a la empresa y además la entrevista estructurada realizada a la persona del departamento contable de la empresa identificando Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

de XYZ Ecuador S.A. Estas son presentadas mediante matrices para tener una mejor visualización de la información encontrada.

Tabla 4.12: Matriz de Fortalezas

ETIQUETA	FORTALEZAS
F1	Su principal actividad es la importación y comercialización de fertilizantes, principalmente nitratos naturales.
F2	La compañía mantiene una cobertura de seguro para cubrir las potenciales perdidas por cuentas incobrables de clientes.

Elaborado por: Los autores

Tabla 4.13: Matriz de Oportunidades

ETIQUETA	OPORTUNIDADES
O1	Los depósitos minerales de caliche (depósitos de sales de nitrato en el desierto de Atacama), ubicados en el norte de Chile, son los mayores que se han descubierto y la única fuente de nitratos naturales comercialmente explotada en el mundo.
O2	El índice de inflación anual disminuyó de 3,38% en el 2015 a 1,12% en el 2016.
O3	Las importaciones de inventarios de fertilizantes y los ingresos de actividades ordinarias son transacciones gravadas con tarifa 0% de impuesto al valor agregado (IVA).

Elaborado por: Los autores

Tabla 4.14: Matriz de Debilidades

ETIQUETA	DEBILIDADES
D1	Al ser una multinacional enfocada en la importación y distribución de los productos finales no cuentan con activos fijos en el país, dando lugar a contratar empresas tercerizadoras para servicios como transporte, arrendamiento, etc. generando gastos extras.
D2	La empresa no cuenta con una página web enfocada únicamente al país Ecuador, sino a manera global enfocada al país Chile que es donde nace toda la operación de la misma.
D3	La empresa cobra en mayor tiempo las deudas de sus acreedores, que paga sus deudas a sus proveedores.

Elaborado por: Los autores

Tabla 4.15: Matriz de Amenazas

ETIQUETA	AMENAZAS
A1	El riesgo sanitario de los fertilizantes que se da con mayor frecuencia es del consumo del agua con alto contenido de nitratos.
A2	Según la FAO (Food and Agriculture Organization, Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura), Ecuador no se encuentra entre los principales países consumidores de fertilizantes.

A3	En Ecuador, existen varios productores y distribuidores de fertilizantes con una variedad mayor a la de la empresa en estudio.
----	--

Elaborado por: Los autores

4.5.2. Matriz EFE y EFI

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):** De manera cuantitativa esta matriz nos ayuda a evaluar los factores internos de la empresa como sus fortalezas y debilidades, nos basaremos en los resultados de la matriz FODA.

Tabla 4.16: Matriz EFI

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Fuerzas			
1. Liquidez se incrementó en 1.67%	0.10	3	0.30
2. Seguro para cubrir cuentas incobrables potenciales.	0.11	4	0.44
3. Gastos disminuyeron en 1.66%	0.05	3	0.15
4. Rendimiento sobre activos incrementó 0.22%.	0.07	3	0.21
5. Capacitaciones constantes para sus empleados.	0.12	4	0.48
Debilidades			
1. Costos de venta se incrementó en 2.64%	0.10	2	0.20
2. Utilidad neta disminuyo 0.82%	0.09	1	0.09
3. Tienen Cuentas por Pagar vencidas	0.08	1	0.08
4. Capacidad para cubrir deudas a largo plazo disminuyó 2.94%	0.13	2	0.26
5. No tienen Activos Fijos	0.15	2	0.30
TOTAL	1.00		2.51

Elaborado por: Los autores

Dentro de la Matriz de Evaluación de Factores Internos de la empresa XYZ Ecuador S.A. se consideran 10 aspectos importantes que evalúan las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la misma. El peso o ponderación establecidos van de acuerdo con la importancia de cada uno de estos factores y su influencia dentro del posible éxito, así como la calificación establecida para cada uno.

Como resultado se obtiene un valor de 2.51, lo que significa que la empresa tiene una leve fuerza interna, ya que no está muy por encima de 2.50 que es el promedio que se toma en cuenta para este análisis, según David (2003) (p. 305).

Por esta razón, la empresa debería mejorar en ciertos aspectos internos, por ejemplo, gestionar los pronto pagos a los proveedores u obtener créditos con mayores plazos, para evitar que existan cuentas por pagar vencidas, es importante tener una buena relación con los proveedores, ya que forman parte de la cadena de distribución y mejora de la calidad de los productos que distribuye la empresa. La reducción de gastos en la empresa es un aspecto fundamental que se debe dar anualmente, debido a que la operatividad se realiza de una manera eficiente. Uno de los puntos críticos que afectan el desempeño de la empresa es la baja cantidad de activos fijos que poseen, ya que según la matriz EFI es el más importante.

XYZ Ecuador S.A. se destaca por capacitar a sus empleados constantemente, generando satisfacción en sus clientes internos, lo cual es un aspecto indispensable para dar un excelente servicio al cliente. Además, en caso de que sus clientes no realicen los pagos, la empresa cuenta con un seguro de cuentas incobrables, generando de esta manera una tranquilidad para cubrir gastos y costos, puesto que un retraso en el pago por parte de clientes genera inconformidad interna.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFE):** En esta matriz podemos evaluar de forma cuantitativa las oportunidades y amenazas de los factores externos de la organización, nos basaremos en los resultados de la matriz FODA.

Tabla 4.17: Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Oportunidades			
1. Tarifa 0% IVA para todos sus productos.	0.13	1	0.13
2. Acuerdo económico entre Chile y Ecuador	0.19	2	0.38

3. Precios competitivos vs empresas similares	0.16	4	0.64
Amenazas			
1. Competidores líderes en el mercado ecuatoriano	0.18	2	0.36
2. No tienen producción local	0.15	2	0.30
3. No hay crecimiento en sector agrícola	0.19	3	0.57
TOTAL	1		2.38

Elaborado por: Los autores

En el análisis de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos, al igual que en la matriz EFI se toman en cuenta los factores que más influyen en un posible éxito de la empresa. En este caso se evaluaron 6, con una ponderación distribuida de acuerdo con la importancia de cada uno, dentro de las operaciones de XYZ Ecuador S.A. Según el análisis de esta matriz, la empresa no está respondiendo de manera positiva a las oportunidades y amenazas que existen en la industria de fertilizantes, puesto que se encuentra debajo del promedio que es 2.50 con un valor de 2.38, siguiendo el análisis propuesto por David (2003) (p. 306), como en la matriz EFI. Existe una desventaja para la empresa puesto que el producto que importan desde Chile no goza de liberación de aranceles. En lo que corresponde a precios de mercado, la empresa posee precios competitivos, puesto que las empresas que pertenecen al Ecuador son regularizadas por la Ley orgánica de regulación y control del poder de mercado, por lo que la competencia entre empresas de un mismo sector es más justa.

Una potencial amenaza para XYZ Ecuador S.A., es que no tienen producción local, debido a que el producto lo importa desde Chile, generando costos más elevados por el motivo de importación, nacionalización, traslado y distribución del producto, la empresa debería realizar un estudio de mercado y financiero, para establecer si es factible y rentable tener producción local. Una amenaza para la industria de fertilizantes es que no existe

crecimiento en el sector, puesto que las ventas han bajado en el último año, se ve reflejado en la disminución del 0.82% de las utilidades de la empresa en mención.

4.6. Análisis de las 5 Fuerzas de Porter.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Barreras contra la entrada.
- Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.
- Presión proveniente de los productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores.
- Poder de negociación de los proveedores.

Para el presente trabajo de investigación, el análisis de las 5 fuerzas se realizará por separado, conociendo cuál es la influencia de cada una de ellas y cómo se relacionan con el tema propuesto.

- **Las barreras contra la entrada**

Al revisar y relacionar las seis fuentes de barreras contra la entrada con el sector de fertilizantes en el Ecuador, se puede determinar que existen una amenaza para las empresas que ya forman parte de este sector, en primer lugar, debido a que es complicado que se establezcan economías de escala, teniendo como ejemplo la empresa XYZ Ecuador S.A, en la que sus costos de venta incrementaron 2.64%. Este escenario favorece a las empresas nuevas que deseen ingresar a este sector, ya que las empresas existentes no podrán abaratar sus costos a medida que va incrementando su producción (o se les complicará).

Por otro lado, la diferenciación de productos favorece a las empresas existentes, como la mencionada anteriormente, la cual cuenta con una cartera de clientes la que ha mantenido y fidelizado por más de veinte años. Por esta razón, en lo que se refiere a amenazas de nuevos entrantes el riesgo disminuye, en este aspecto.

En el caso de la necesidad de capital, se puede determinar que esta fuente genera una barrera de entrada difícil para las nuevas empresas, puesto que, si desean ser reconocidas por los clientes, deben realizar una gran inversión de capital, especialmente en temas de publicidad. Sin embargo, si las empresas nuevas enfocan su operatividad, como lo hacen las empresas ya establecidas en la industria de fertilizantes, es decir, importan los productos y los distribuyen directamente a sus clientes, no tendrían la necesidad de capital para lo relacionado al inventario, almacenamiento, producción y mano de obra, si no que su interés específico se debe enfocar en efectivizar su proceso logístico y el servicio que se ofrece a sus clientes.

En lo referente al acceso de los canales de distribución, las empresas que desean entrar al sector de fertilizantes deben elegir uno de dos escenarios posibles: 1) tener un distribuidor del medio local, tomando en cuenta que distribuye a empresas ya establecidas y que probablemente tengan mayor atención por esta razón, lo que complicaría el tener una ventaja dentro del sector; 2) tener un distribuidor a nivel internacional, donde se debe realizar una investigación exhaustiva para determinar qué empresa y de qué país le ofrece un producto de calidad y al mismo tiempo un buen servicio. En términos generales, esta es una barrera de entrada complicada de sortear por parte de las nuevas empresas.

En lo que concierne a la desventaja de costos independientes de las economías de escala, también genera una dificultad elevada para las nuevas empresas, ya que la marca de los productos comercializados por las compañías que se encuentran más tiempo en el sector está relacionada con la fidelización de los clientes. Sin embargo, depende en gran medida de la calidad y los problemas que solucionan dichos productos.

Finalmente, la política gubernamental aumentaría el riesgo de entrada de nuevos competidores, puesto que no existen prohibiciones de acceso a materias primas, ni requisitos complejos para que nuevas empresas puedan operar en el sector de fertilizantes.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales**

En el caso de sector de fertilizantes en Ecuador, la competencia de precios está regulado por la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, la cual según el portal web de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017), tiene como objetivo proteger a los consumidores, empresarios, especialmente a los pequeños y medianos productores, de los abusos que son consecuencia de la alta concentración económica y las prácticas monopólicas. En el Ecuador, existen reglas que dan seguridad a las empresas para competir justamente, y que los logros que alcancen se deban a eficiencia y no por temas de trampas. Se puede establecer que la intensidad de la rivalidad de los competidores en este aspecto específico es baja, ya que todas las empresas del sector deben cumplir con las normas anti monopólicas establecidas.

En el caso de las guerras de publicidad, se puede establecer que no existe tal, ya que es poco frecuente observar u oír a través de diferentes medios publicidad de productos de fertilizantes y agroquímicos. La publicidad que se aplica en estos casos se da en los lugares donde se venden productos e insumos agrícolas. Finalmente, en el caso de dar un mejor servicio, se puede apreciar que a nivel general en las empresas existe el enfoque de mejora continua de la calidad del servicio al cliente, a través de asesorías que permiten al mismo obtener más información acerca de los productos que está consumiendo a las empresas y el permanente control de la calidad de los fertilizantes comercializados en Ecuador, según el sitio web de Agrocalidad (2017), todos los productos agroquímicos deben cumplir con normas INEN, que certifican la calidad de la procedencia de los mismos . Por esta razón, se puede concluir que la rivalidad entre los competidores existentes es alta, aunque sea poco perceptible en temas de publicidad.

- **Presión proveniente de los productos sustitutos**

No existe una alta presión proveniente de los productos sustitutos de los fertilizantes, puesto que los productos sustitutos de los fertilizantes químicos son los orgánicos, pero no tienen gran incidencia puesto que los fertilizantes químicos son utilizados industrialmente y los orgánicos son usados tradicionalmente en pequeñas cantidades.

- **Poder de negociación de compradores**

En este caso los compradores no tienen la facultad de lograr que las empresas del sector adecuen sus precios según sus requerimientos, puesto que, según lo mencionado anteriormente, éstos son regulados por la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, por lo que el poder de negociación de los compradores es bajo, debido a que la calidad de los feriantes es regularizada por el INEN.

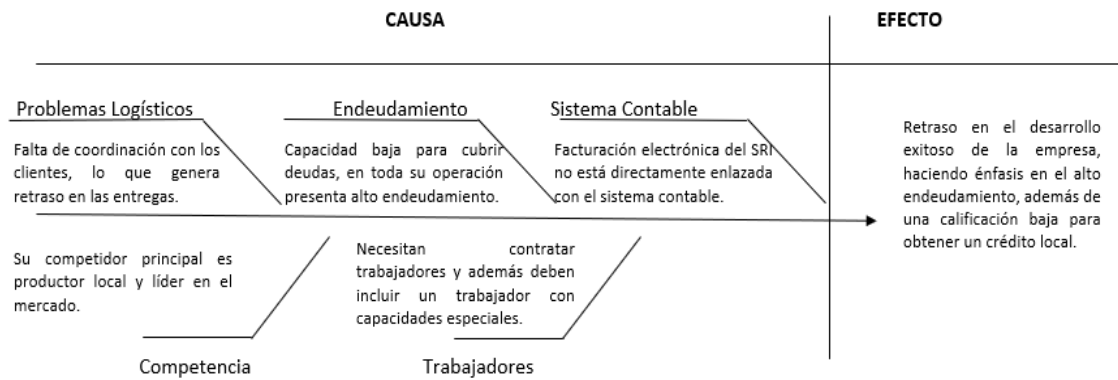
- **Poder de negociación de proveedores**

En el sector de fertilizantes es complicado que el poder negociación de los proveedores de las empresas sea elevado, ya que existen varias condiciones que se deben cumplir para que esto suceda. Sin embargo, al observar que no existen productos sustitutos, los proveedores no se ven obligados a competir con empresas que elaboren esta clase de productos, por lo que la fijación de precios y la calidad del producto y/o servicio dependen únicamente del proveedor.

4.6.1. Diagrama de Ishikawa

Finalmente, en esta parte con la ayuda del análisis del diagrama de Ishikawa podremos definir las causas por las que endeudamiento excesivo de la empresa ha sido constante durante todos sus años de operación, nos basaremos principalmente en las entrevistas estructuradas realizadas a trabajadores de la empresa, así como en los demás análisis realizados anteriormente.

Gráfico 4.11: Diagrama de Ishikawa



Elaborado por: Los autores

CAPITULO V

5. DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

Mediante el desarrollo del capítulo anterior, se diagnosticó áreas de la empresa tales como: Organizacional, Comercial y Financiera, dando como resultado factores positivos y negativos de la empresa XYZ Ecuador SA. El desarrollo de este capítulo tiene como meta establecer un Plan de Estratégico de Mejora, para dar soluciones a los diferentes problemas dentro de la empresa, para así lograr reducir los altos niveles de deuda.

La Planeación Estratégica se la considerara de gran importancia para el cumplimiento de los objetivos. Además, se utiliza la metodología Balanced Scorecard para dar seguimiento y control a los objetivos establecidos en el Plan estratégico.

5.1. Visión propuesta

Ser una empresa global, reconocida por sus altos niveles de competitividad, excelencia e innovación en el área de fertilizantes, orientada al desarrollo de productos esenciales para el desarrollo humano y del planeta Tierra, siempre a la vanguardia en investigación y tecnología.

5.2. Misión propuesta

Ser una empresa global, con un equipo de talento humano capacitado y comprometido con la excelencia; capaces de satisfacer la demanda de fertilizantes para incrementar la producción agrícola y contribuir al desarrollo del país.

5.3. Valores empresariales propuestos

Excelencia

Somos una organización que se desafía permanentemente, a fin de lograr cada vez mejores resultados, para así crear valor compartido para accionistas, colaboradores, clientes, proveedores y comunidades.

Integridad

Buscamos realizar nuestro trabajo diario con altos estándares de integridad descritos en el código de ética interno. A su vez, estamos abiertos e interesados en identificar e implementar mejores formas de trabajo que aseguren y faciliten el cumplimiento de dichos estándares.

Compromiso

Día a día estamos comprometidos a brindar la mayor satisfacción a nuestros clientes, así como con la responsabilidad hacia nuestros proveedores y sobre todo comprometidos a contribuir y ser parte del desarrollo de la industria respetando el medio ambiente y a nuestros colaboradores.

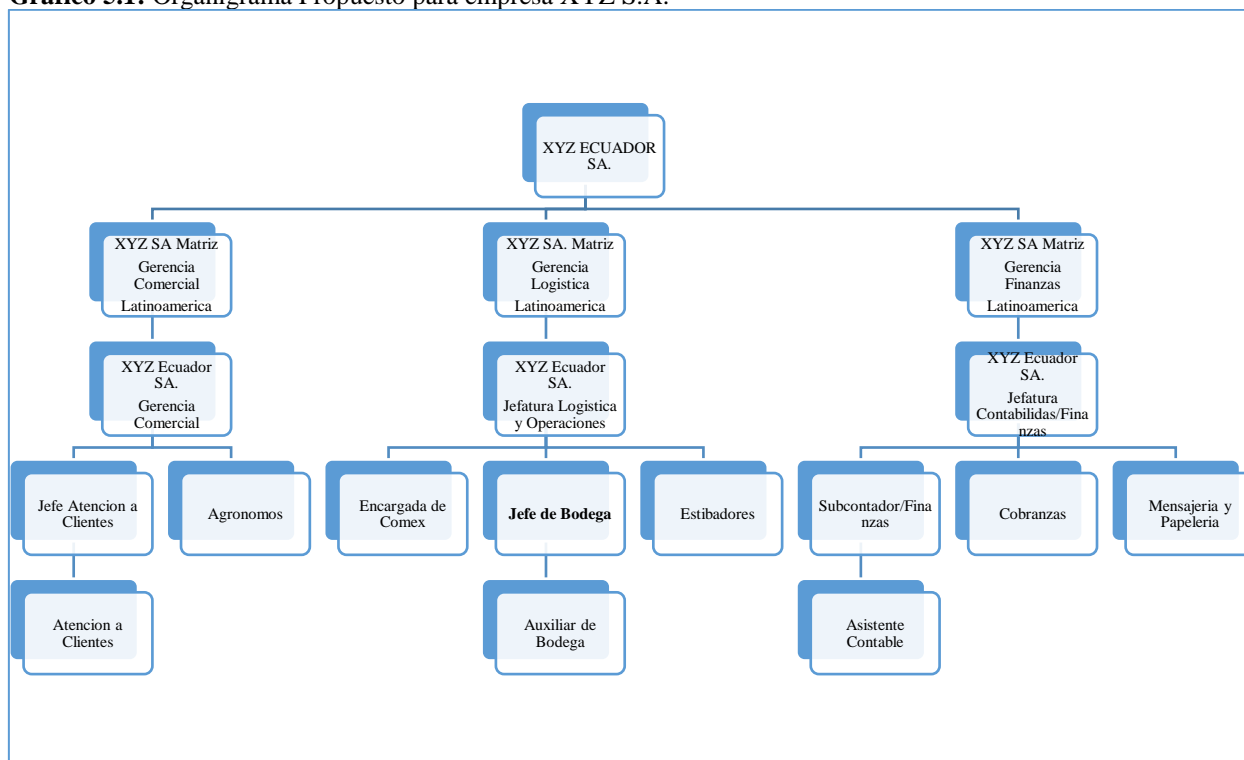
5.4. Organigrama propuesto

Según las conclusiones de análisis anteriores los trabajadores de esta empresa se desenvuelven en un ambiente laboral tranquilo y presto para desarrollar cada una de las funciones encargadas.

Sin embargo, dentro de los últimos años la empresa ha reflejado un crecimiento importante, y con esto la carga laboral para ciertas áreas también, es por eso que en el desarrollo de este trabajo se ha propuesto una nueva estructura del organigrama institucional que, si bien no presenta grandes cambios, se considera estos cambios como importantes y necesarios.

Se propone la contratación de 2 personas para desempeñar los cargos de asistentes en las áreas de, Contabilidad y Logística.

Además, se propone establecer el área de cobranzas como un departamento independiente con una persona a cargo, estrategia que se espera brinde soporte para recuperar las cuentas por cobrar en un tiempo menor al promedio histórico.

Gráfico 5.1: Organigrama Propuesto para empresa XYZ S.A.

Elaborado por: Los autores

5.5. Objetivos del Balanced Scorecard

Dentro del desarrollo del Balanced Scorecard se encuentran cuatro perspectivas en las cuales serán basados los objetivos del plan, las perspectivas son: Financiera, de Clientes y Proveedores, Interna y Aprendizaje y Crecimiento.

Tabla 5.1: Objetivos propuestos y sus perspectivas

N.	Objetivos	Perspectiva			
		Financiera	Clientes y Proveedores	Internas	Aprendizaje y Crecimiento
1	Disminuir el nivel de Pasivos Circulantes de la empresa en un 5%.	X			
2	Disminuir el nivel de Costos de Ventas de la empresa en 1%.	X			
3	Disminuir tiempo de cobro de deudas a corto plazo a clientes a 90 días.		X		
4	Aumentar nivel de cartera de clientes en 2%.		X		
5	Mejorar eficiencia en la facturación contable.			X	

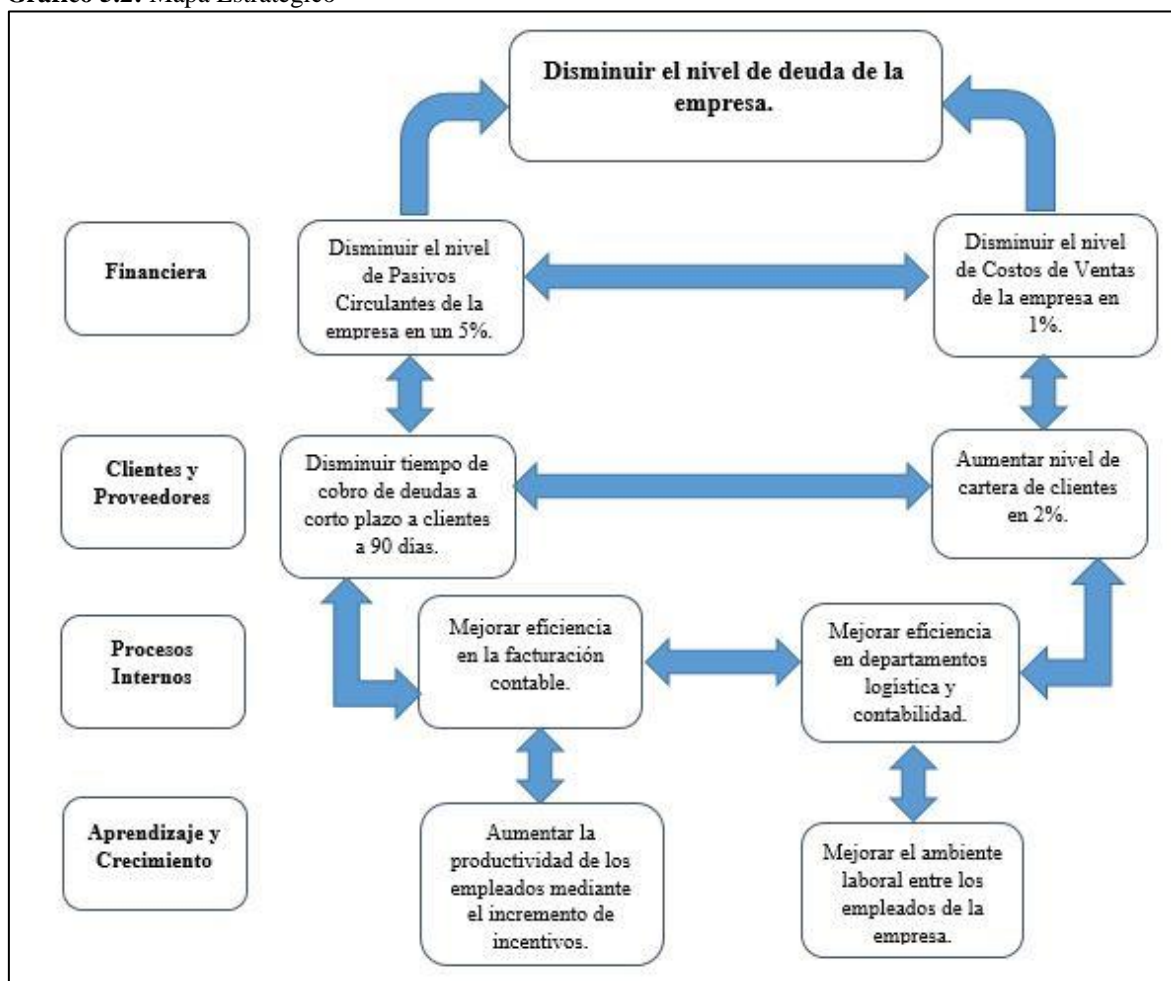
6	Mejorar eficiencia en departamentos logística y contabilidad.			X	
7	Aumentar la productividad de los empleados mediante el incremento de incentivos.				X
8	Mejorar el ambiente laboral entre los empleados de la empresa				X

Elaborado por: Los autores

5.6. Mapa estratégico

En el siguiente mapa están representadas las estrategias propuestas para la organización, que posteriormente servirán para la elaboración del plan de mejora para la empresa XYZ Ecuador S.A.

Gráfico 5.2: Mapa Estratégico



Elaborado por: Los autores

5.7. Estrategias del Balanced Scorecard

Las estrategias de los objetivos presentadas a continuación se desarrollan de acuerdo a las cuatro perspectivas del BSC: Financiero, Clientes; Internas; de Aprendizaje y Crecimiento.

5.7.1. Perspectiva financiera

Tabla 5.2: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera del BSC

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Financiera	Disminuir el nivel de Pasivos Circulantes de la empresa en un 5%.	E1. Aumentar la razón circulante a un rango de 1.5 y 2 mediante el aumento del tiempo de pago de las deudas.
	Disminuir el nivel de Costos de Ventas de la empresa en 1%.	E2. Establecer contratos con una naviera menos costosa que refleje la disminución del costo de venta.

Elaborado por: Los autores

5.7.2. Perspectiva de clientes y proveedores

Tabla 5.3: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Clientes y Proveedores del BSC

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Clientes y Proveedores	Disminuir tiempo de cobro de deudas a corto plazo a clientes a 90 días.	E3. Establecer nuevos acuerdos de cobro con clientes, de 90 días para un pronto retorno del capital.
	Aumentar nivel de cartera de clientes en 2%.	E4. Implementar una difusión y presentación masiva de productos a nuevas empresas con el fin de obtener nuevos potenciales clientes dentro de la empresa.

Elaborado por: Los autores

5.7.3. Perspectiva interna

Tabla 5.4: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Internas	Mejorar eficiencia en la facturación contable.	E5. Incorporar sistema de facturación electrónica del SRI a sus procesos contables durante el primer trimestre del año.
	Mejorar eficiencia en departamentos logística y contabilidad.	E6. Contratar una persona adicional en el departamento de logística y dos en el departamento de contabilidad, una encargada netamente a temas contables y otra encargada a los temas de cobranza.

Elaborado por: Los autores

5.7.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Tabla 5.5: Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento del BSC

Perspectiva	Objetivos	Estrategias
Aprendizaje y Conocimiento	Aumentar la productividad de los empleados mediante el incremento de incentivos.	E7. Establecer bonos, comisiones por cumplimiento de metas, reconocimientos públicos mensuales, etc.
	Mejorar el ambiente laboral entre los empleados de la empresa	E8. Realizar eventos semestrales para promover la integración entre el personal.

Elaborado por: Los autores

5.8. Matriz de indicadores

Los objetivos y sus respectivas estrategias serán monitoreados mediante indicadores tanto financieros como no financieros, de acuerdo a la perspectiva definida para cada uno anteriormente, por lo que se define a continuación los siguientes conceptos:

- **Indicador:** el nombre del indicador como tal, financiero o no financiero, dependiendo de la perspectiva.
- **Fórmula de cálculo:** fórmula matemática del indicador a calcular.
- **Análisis del indicador:** breve descripción de lo que se pretende alcanzar con el indicador.
- **Meta:** resultado numérico que se pretende obtener en un tiempo determinado del indicador.
- **Umbral:** indica el rango mediante el cual el indicador se desempeña, donde:

Tabla 5.6: Metodología de los umbrales

Correcto		La estrategia se cumplió exitosamente.
Regular		La estrategia se cumplió en un nivel aceptable dentro del umbral
Alerta		La estrategia no se cumplió, se debe analizar y rediseñar la estrategia.

Elaborado por: Los autores

- **Frecuencia:** periodo de tiempo que se debe monitorear el indicador.
- **Responsable:** persona o departamento de la empresa encargado de ejecutar y monitorear los indicadores establecidos.

A continuación, se detalla la tabla con los indicadores financieros y no financieros del BSC, donde se describe lo explicado anteriormente:

Tabla 5.7: Indicadores de Gestión del Plan Estratégico de Mejora

MATRIZ DE INDICADORES							
N. E	Indicador	Formula de Calculo	Análisis del Indicador	Meta	Umbral	Frecuencia	Responsable
E1	Ecuación 5.1: Razón Circulante	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	Mide cuantas veces cubre su pasivo circulante con su activo circulante.	Que se encuentre entre 1.5 y 2 para que de esta manera se note la reducción de los pasivos circulantes.	1.5 - 2 [1.4 - 1.5) <1.4	Mensual	Contabilidad/Finanzas
E2	Ecuación 5.2: Variación porcentual de los costos de venta	$\frac{\text{Costo de Ventas}_{n+1} - \text{Costo de Ventas}_n}{\text{Costos de Ventas}_n}$	Mide porcentualmente el incremento y decrecimiento del nivel de los costos de ventas de un año a otro.	Que reduzca un 25% el nivel de costos de ventas anual	>=25% [20% - 25%) <20%	Anual	Contabilidad/Finanzas
E3	Ecuación 5.3: Días de ventas en cuentas por cobrar	$\frac{365 \text{ días}}{\text{Rotación de las cuentas por cobrar}}$	Mide en promedio, en cuantos días se cobran las ventas a crédito.	Disminuir a 90 días el tiempo de cobro de las cuentas por cobrar	<= 90días (90días - 120días] >120días	Trimestral	Contabilidad/Finanzas
E4	Ecuación 5.4: Ratio de nuevos clientes	$\frac{\text{Nuevos Clientes}}{\text{Total de clientes del período}} \times 100$	Mide el porcentaje de incremento de nuevos clientes.	Deberá ser mayor o igual a 10%	>=10% [8% - 10%) <8%	Mensual	Gerencia Comercial
E5	Ecuación 5.5: Efectividad facturación	$\left(\frac{\text{Tiempos facturación con facturación electrónica}}{\text{Tiempos facturación sin facturación electrónica}} \right) \times 100$	Mide el nivel de efectividad de facturación con la implementación del sistema de facturación	Debe ser mayor a 60%	>=60% [50% - 60%) <50%	Bimensual	Contabilidad/Finanzas

			electrónica.				
E6	Ecuación 5.6: Ratio de nuevo personal contratado	$\frac{\# \text{ empleados contratados}}{\text{total de empleados del período}}$	Mide el nivel porcentual de nuevos empleados contratados en la empresa.	Deberá ser mayor o igual a 5%, ya que aproximadamente representa un empleado adicional a contratar.	>5%	Mensual	Recursos Humanos
					=5%		
					<5%		
E7	Ecuación 5.7: Incentivos	$\frac{\# \text{ incentivos otorgados}}{\text{incentivos planificados}} \times 100$	Mide el nivel porcentual de cumplimiento de incentivos planificados para el personal	Incrementar el nivel porcentual de incentivos en un 50%	>=50%	Semestral	Recursos Humanos
					[40% - 50%)		
					<40%		
E8	Ecuación 5.8: Integración del personal	$\frac{\text{Total de eventos realizados}}{\text{Total de eventos planificados}} \times 100$	Mide el nivel porcentual de cumplimiento de los eventos de integración planificados durante el año	Incrementar el nivel porcentual de integraciones en un 50%	>=50%	Semestral	Recursos Humanos
					[40% - 50%)		
					<40%		

Elaborado por: Los autores

5.9. Proyecciones Estado de Resultados

Aplicando el método de Promedio Móviles, se estiman las ventas y sus respectivos costos y ventas de la empresa para los años 2017, 2018, 2019, 2020 y 2021 los cuales no incluyen los objetivos del plan estratégico de mejora. Estos resultados se muestran a continuación:

Tabla 5.8: Proyección Estado de Resultados sin Plan Estratégico de Mejora

Estados de resultado integral		PROYECCION E/R SIN PLAN DE MEJORA				
Expresados en dolares de E.U.A.						
Años terminados el 31 de diciembre		2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos de actividades ordinarias						
Venta de bienes		19,225,723	20,055,173	21,147,454	20,142,784	20,448,470
Costo de ventas		-16,583,667	-17,187,646	-18,225,392	-17,332,235	-17,581,757
Utilidad bruta		2,642,056	2,867,527	2,922,063	2,810,549	2,866,713
Gastos:						
Generales		-1,168,577	-1,270,026	-1,347,899	-1,262,167	-1,293,364
Ventas		-467,008	-504,455	-485,770	-485,744	-491,990
Administracion		-270,920	-286,231	-284,633	-280,595	-283,820
Provision para desvalorizacion de inventarios		-30,086	-11,823	-15,176	-19,028	-15,342
Impuesto a la salida de divisas		-1,602	-2,136	-1,440	-1,726	-1,767
Otros ingresos (gastos) - Neto		-19,127	-23,148	-27,800	-23,358	-24,769
Total Gastos		-1,957,320	-2,097,819	-2,162,718	-2,072,619	-2,111,052
Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)		684,736	769,708	759,345	737,930	755,661
Gastos Financieros (intereses)		-5,412	-5,634	-5,634	-5,560	-5,609
Utilidad (perdida) antes de participacion de trabajadores e impuesto a la renta		679,324	764,074	753,711	732,370	750,052
Participacion de trabajadores		-101,899	-114,611	-113,057	-109,855	-112,508
Utilidad antes de impuesto a la renta		577,425	649,463	640,654	622,514	637,544
Impuesto a la renta		-175,245	-177,881	-177,133	-176,753	-177,256
Utilidad neta		402,180	471,582	463,521	445,761	460,288

Elaborado por: Los autores

Ahora, aplicando los objetivos propuestos dentro del plan estratégico de mejora, entre los más importantes se detalla:

- La disminución en 1% de los costos de venta, dado que el costo de la naviera representa el 0.40% del total de importación se considera una proporción significativa, por lo que se pretende contratar una nueva naviera que influya en menos costos de ventas.
- Además, el aumento del nivel de ventas en un 2% debido al objetivo planteado en cuanto al incremento de las carteras de clientes.

- También, se toma en cuenta el aumento en los gastos administrativos debido a la contratación de las tres personas en los departamentos de logística y contabilidad.
- Y dentro de los incentivos y distintos eventos de integración propuestos para mejorar la productividad de los empleados, se estima el aumento de otros gastos en 1%.

Por lo que se obtendrían los siguientes resultados dentro del estado financiero de la empresa:

Tabla 5.9: Proyección Estado de Resultados con Plan Estratégico de Mejora

Estados de resultado integral					
Expresados en dolares de E.U.A.					
PROYECCION E/R CON PLAN DE MEJORA					
Años terminados el 31 de diciembre	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos de actividades ordinarias					
Venta de bienes	19,610,238	20,456,277	21,570,404	20,545,639	20,857,440
Costo de ventas	-16,417,830	-17,015,769	-18,043,138	-17,158,912	-17,405,940
Utilidad bruta	3,192,407	3,440,507	3,527,266	3,386,727	3,451,500
Gastos:					
Generales	-1,168,577	-1,270,026	-1,347,899	-1,262,167	-1,293,364
Ventas	-467,008	-504,455	-485,770	-485,744	-491,990
Administracion	-273,630	-289,093	-287,480	-283,401	-286,658
Provision para desvalorizacion de inventarios	-30,086	-11,823	-15,176	-19,028	-15,342
Impuesto a la salida de divisas	-1,602	-2,136	-1,440	-1,726	-1,767
Otros ingresos (gastos) - Neto	-19,319	-23,380	-28,078	-23,592	-25,017
Total Gastos	-1,960,220	-2,100,913	-2,165,842	-2,075,658	-2,114,138
Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)	1,232,187	1,339,595	1,361,424	1,311,068	1,337,362
Gastos Financieros (intereses)	-5,412	-5,634	-5,634	-5,560	-5,609
Utilidad (perdida) antes de participacion de trabajadores e impuesto a la renta	1,226,775	1,333,960	1,355,790	1,305,508	1,331,753
Participacion de trabajadores	-184,016	-200,094	-203,368	-195,826	-199,763
Utilidad antes de impuesto a la renta	1,042,758	1,133,866	1,152,421	1,109,682	1,131,990
Impuesto a la renta	-316,471	-310,554	-318,631	-315,077	-314,727
Utilidad neta	726,288	823,312	833,790	794,605	817,263

Elaborado por: Los autores

La diferencia entre ambos estados de resultados lo podemos notar gráficamente en la ilustración mostrada a continuación, por lo que se concluye que es recomendable aplicar el plan de mejora a la empresa para poder obtener utilidades mayores en los próximos años de operación.

Gráfico 5.3: Proyección Estado de Resultados

Elaborado por: Los autores

5.9.1. Punto de Equilibrio Operativo

El punto de equilibrio operativo es el nivel de ventas y producción donde la utilidad operativa (utilidad antes de impuestos e intereses) es cero. La fórmula del mismo es:

Ecuación 5.9: Punto de Equilibrio Operativo

$$\text{Punto Equilibrio Operativo} = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \text{Relación Costo Variable}}$$

La relación Costo Variable es la división del costo de venta sobre el nivel de ventas de ese año. Los costos fijos incluyen todos los gastos que incurre la empresa durante el año de operación.

Usando a información del Estado de resultados proyectado incluido los objetivos del plan de mejora y calculando los respectivos costos fijos y relación costo variables, se obtienen los siguientes puntos de equilibrio operativo:

Tabla 5.10: Punto de Equilibrio Operativo

	2017	2018	2019	2020	2021
Relacion Costos Variables	83.72%	83.18%	83.65%	83.52%	83.45%
Costos Fijos	1,960,220	2,100,913	2,165,842	2,075,658	2,114,138
Pto Equilibrio Operativo	12,041,191	12,491,429	13,244,844	12,592,019	12,775,750

Elaborado por: Los autores

Lo que quiere decir que cualquier nivel de ventas por encima de los mencionados generarían una utilidad operativa mayor a cero, lo cual es recomendable proponerse obtener niveles mayores a estas para mejores ingresos de la empresa.

CAPITULO VI

6. RIESGOS DEL PLAN ESTRATEGICO DE MEJORA

El desarrollo de este capítulo tendrá como objetivo plantear los posibles riesgos que afectarían negativamente a los objetivos propuestos para el Plan de Mejora de XYZ Ecuador SA.

6.1. Matriz de riesgo

El detalle de cada uno de los riesgos es presentado en una matriz llamada matriz de riesgos, la cual tendrá como estructura lo siguiente:

- **Estrategia:** las que me ayudaran a llegar a cumplir el objetivo, y son basadas a las cuatro perspectivas del BSC. (Hugo & Marleny, 2008.)
- **Riesgo:** Hugo y Marleny (2008.) son posibles eventos que podrían impedir el cumplimiento de los objetivos establecidos en el Plan de Mejora.
- **Probabilidad de Ocurrencia:** Según Departamento de Estadística de la Universidad Carlos III de Madrid (2015) es la probabilidad asignada a cada riesgo, la cual me indica el nivel de posibilidad que se cumpla el mismo.
- **Impacto Potencial:** Se refiere a la afectación cuantitativa de los riesgos, donde 1 significa que si ocurre el riesgo no generara mayor impacto en las actividades de la empresa; el valor de 5 significa que si ocurre el riesgo planteado producirá un impacto significativo en las actividades de la empresa; y 10 significa que si ocurre el riesgo generara un alto impacto en las actividades de la empresa. (Departamento de Estadística, 2015)
- **PO*IP:** es la multiplicación entre la Probabilidad de Ocurrencia y el Impacto Potencia, donde un resultado mayor o igual a 4,9 da lugar a un Plan de Acción para evitar que ocurran los riesgos planteados y, un resultado a menor a 4,9 implica la gestión del riesgo planteado.

- **Plan de Acción (PA):** es un plan que pretende cumplir los objetivos. (Machado, 2010)
- **Gestión de Riesgo (GR):** es una manera de tener bajo control la incertidumbre que genera el riesgo con bajo nivel de ocurrencia.

Tabla 6.1: Matriz de riesgo propuesta para XYZ Ecuador S.A.

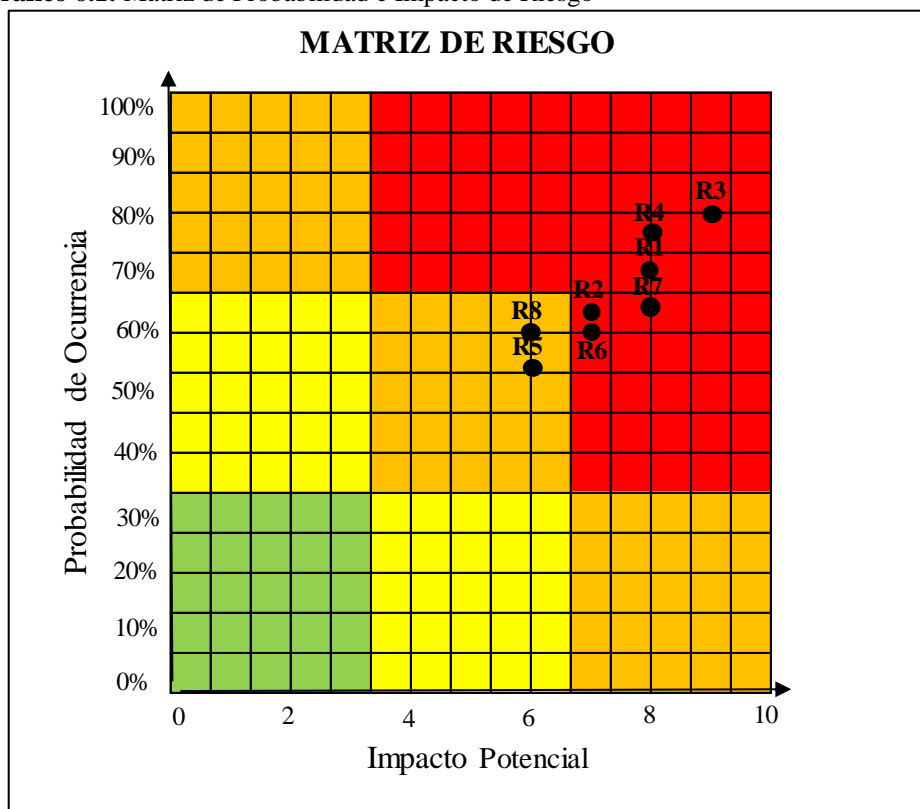
MATRIZ DE RIESGOS							
N.	Estrategias	N.	Riesgo	PO	IP	(PO)*(IP)	PA/GR
E1	Aumentar la razón circulante a un rango de 1.5 y 2 mediante el aumento del tiempo de pago de las deudas.	R1	Si los encargados de importaciones continúan aceptando compras con poco tiempo de pago, ocasionará que el ratio se mantenga en nivel bajo.	70%	8	5.6	Plan de acción
E2	Establecer contratos con una naviera menos costosa que refleje la disminución del costo de venta.	R2	Navieras no dispuestas a ofrecer precios de viajes por debajo del promedio del mercado	65%	7	4.55	Plan de acción
E3	Establecer nuevos acuerdos de cobro con clientes, de 90 días para un pronto retorno del capital.	R3	Que los clientes no estén en posibilidades de pagar el crédito en dicho plazo determinado, causaría que la empresa pierda clientes.	80%	9	7.2	Plan de acción
E4	Implementar una difusión y presentación masiva de productos a nuevas empresas con el fin de obtener nuevos potenciales clientes dentro de la empresa.	R4	Debido a que las nuevas empresas donde se ofrezca los productos se sientan conforme con los proveedores actuales.	75%	8	6	Plan de acción
E5	Incorporar sistema de facturación electrónica del SRI a sus procesos contables durante el primer trimestre del año.	R5	Que el costo de implementar el sistema en el departamento contable sea elevado, retrasaría el intento de instalarlo en la empresa.	55%	6	3.3	Gestión de Riesgo
E6	Contratar una persona adicional en el departamento de logística y dos en el departamento de contabilidad, una encargada netamente a temas contables y otra encargada a los temas de cobranza.	R6	Debido a una mala gestión del proceso de selección de personal por parte del departamento de RRHH, causaría que las personas contratadas no sean de ayuda en los departamentos.	60%	7	4.2	Plan de acción
E7	Establecer bonos, comisiones por cumplimiento de metas, reconocimientos públicos mensuales, etc.	R7	Si los principales directivos de la empresa prefieren ahorrar por el lado de los incentivos, los empleados no se verán animados económicamente.	65%	8	5.2	Plan de acción
E8	Realizar eventos semestrales para promover la integración entre el personal.	R8	Si los empleados no asisten a estos eventos, los directivos se verán incentivados a suspender este tipo de integraciones.	60%	6	3.6	Plan de acción

Elaborado por: Los autores

6.2. Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos

En el gráfico mostrado a continuación, se presentan los niveles de impacto de los riesgos y su respectiva probabilidad de ocurrencia.

Gráfico 6.1: Matriz de Probabilidad e Impacto de Riesgo



Elaborado por: Los autores

Según esta matriz, podemos observar que casi todos los riesgos planteados tienen una probabilidad alta de ocurrencia; y además, un alto impacto potencial en los cumplimientos de los objetivos del plan. Por lo tanto, hay que estar muy atento a que cada estrategia se cumpla sin novedad.

6.3. Planes de prevención de riesgos

Se definen a continuación Planes de Riesgos para prevenir los riesgos de la Tabla 6.1, según sea el caso. Además, se define la persona responsable de llevar a cabo el Plan de Acción para que la posibilidad de que el riesgo ocurra sea mínima.

Tabla 6.2: Plan de prevención de riesgos.

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS			
N. R.	PA/GR	Plan de Acción/Gestión de Riesgo	Responsable del Riesgo

R1	Plan de acción	Establecer normas rígidas en cuanto a negociaciones con proveedores.	Gerencia Logística
R2	Plan de acción	Ofrecer fidelidad al proveedor en todos los viajes y así pueda ganar más por volumen de viajes.	Gerencia Comercial
R3	Plan de acción	Definir descuentos adicionales a clientes pronto pago.	Gerencia Comercial
R4	Plan de acción	Presentar lista de descuentos adicionales para así incentivar a los posibles clientes a comprar a la empresa.	Gerencia Comercial
R5	Gestión de Riesgo	Establecer un plan de ahorro para dicho coste adicional en que incurriría la empresa.	Gerencia Finanzas
R6	Plan de acción	Realizar capacitaciones adicionales a los encargados de RRHH que indique la estricta selección de personal y no incurra en errores.	Gerencia General
R7	Plan de acción	Convencer a los directivos que los incentivos serán de gran ayuda en la mejora de la productividad de los empleados.	Jefatura Contabilidad
R8	Plan de acción	Definir que la asistencia a estos eventos es de carácter obligatorio, sin excepciones.	Gerencia Comercial

Elaborado por: Los autores

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

Según los objetivos planteados en el presente proyecto, se logró cumplir cada uno de ellos en su totalidad. A continuación, se describen las conclusiones de cada uno de ellos:

Con respecto al objetivo N.1: “*Diagnosticar las áreas organizacional, comercial y financiera de la empresa, mediante un análisis de información correspondiente a los años 2014, 2015 y 2016*”, se abarcó por completo la situación actual de la empresa en el CAPÍTULO IV, describiendo de manera general cada uno de los departamentos mencionados.

- *Diagnostico Organizacional:* XYZ Ecuador S.A. es una empresa encargada la importación y distribución de fertilizantes en el país desde 1994. Además, cuenta con filiales en todo el mundo en alrededor de 20 países, siendo uno de los principales proveedores de fertilizantes. Tiene correctamente establecido su Misión, Vision, Valores y Organigrama lo cual da lugar a que todos puedan estar encaminados hacia una misma meta y objetivos dentro de la empresa. Las principales Jefaturas se encuentran establecidas en Chile, donde desde ahí se establecen los procesos a seguir dentro del Ecuador. A finales del año 2016, se contaba con 25 empleados contratados en la empresa, los cuales son remunerados conforme al salario promedio del mercado y cumpliendo con todas las obligaciones. Debido al incremento de las operaciones dentro del país, la carga de trabajo por empleado ha aumentado, por lo que se propone la contratación de empleados en ciertas áreas de la empresa para así disminuir la carga de trabajo por empleado y obtener mejor productividad del mismo.

- *Diagnostico Comercial:* Cuenta con clientes en la Región Costa, donde se distribuye productos para el cuidado de las plantaciones de banano, en cambio en la Sierra se lo hace con el fin de cuidar las flores. Entre sus principales clientes se encuentran: Proflower S.A., Ecuatoriana de Granos S.A., Fertilizantes Ecuatorianos S.A. y Delcorp S.A. Entre las principales características en el área comercial es que las cuentas incobrables se encuentran con una cobertura de seguro. La gestión de las ventas de los productos es buena, sin embargo, se han presentado quejas en la entrega de los mismos. Los días establecidos de cobro a clientes son mayores a los establecidos de pago a proveedores, lo que genera un problema de liquidez en la empresa. La principal manera de venta de productos es la visita de un agrónomo a sus clientes y la inspección de las áreas de cultivo, donde propone los productos necesarios para el lugar.
- *Diagnostico Financiero:* A pesar del significativo aumento de los Costos de Ventas en los estados financieros, la empresa no ha generado pérdidas en los años en análisis. Lo que se ve reflejado son los altos niveles de deuda que mantiene durante todos los años de operación, situación preocupante para sus directivos. Se recomienda establecer nuevas normas en cuanto a periodos de pagos a proveedores y cobro a clientes, de esta manera mantener un mayor nivel de liquidez dentro de sus estados y así amortigüe el nivel de deuda. Con la información presentada, se pretende implementar un plan estratégico de mejora dentro de la empresa para obtener resultados mayores dentro de sus estados financieros y mejoras dentro de la misma. Lo que se desarrolló en el CAPITULO V en referencia al objetivo N.2 *“Diseñar un Plan de Mejora utilizando objetivos SMART con el propósito de brindar solución a los inconvenientes o problemas hallados en el diagnóstico general de la empresa”* donde se establecieron estrategias para cada uno de los

objetivos propuestos con el fin de disminuir el nivel de deuda dentro de la empresa para los próximos años de operación.

En cuanto al objetivo N.3 *“Construir un Sistema de Control de Gestión utilizando la herramienta Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, con el que mediante indicadores financieros y no financieros se dé seguimiento y control a los objetivos establecidos”* se desarrolló en el CAPITULO V el Cuadro de Mando Integral y además, se establecieron distintos indicadores tanto financieros como no financieros, los umbrales de aceptación o rechazo de los resultados, la frecuencia con deben ser medidos y los responsables de gestionarlos y controlarlos.

En este capítulo también se incluye una proyección del estado de resultados durante los siguientes 5 años de operación, donde se observa la diferencia significativa en las utilidades generadas sin usar el plan estratégico de mejora y las utilidades que se generan cuando se lo implementa.

Y como último se estableció el objetivo N.4 *“Determinar los riesgos internos y externos que podrían impedir cumplir los objetivos del Plan Estratégico de Mejora establecido”*. Fue desarrollado en el CAPITULO VI donde se creó la Matriz de Riesgo la misma que incluye los posibles riesgos que impedirían cumplir los objetivos establecidos, con su respectiva probabilidad de ocurrencia e impacto. Gráficamente se pudo observar que todos los riesgos tienen alta probabilidad de ocurrencia y gran impacto en los objetivos del plan, por lo que se estableció un Plan de Prevención de Riesgos, el cual define un plan de acción para cada riesgo y además el responsable de implementarlo según sea el caso.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda a los directivos encargados de la filial en Ecuador implementar de manera inmediata el plan estratégico de mejora y el respectivo monitoreo de los

objetivos mediante los índices. El correcto funcionamiento del plan es responsabilidad de los departamentos encargados de cada uno de los objetivos establecidos, dando seguimiento, cumplimiento y control de los mismos. Además, de la correcta gestión de los posibles riesgos que podrían dificultar el cumplimiento de los objetivos, por lo que se recomienda que cada empleado se comprometa con el plan y entienda el grado de responsabilidad que tiene cada uno para poder llevarlos a cabo y obtener resultados en el nivel de deuda reducido en un tiempo aproximada de tres meses de operación.

- Se recomienda, además, en el caso de presentarse uno de los riesgos planteados implementar el respectivo plan de acción para una pronta corrección de los inconvenientes presentados.
- Se recomienda de manera general procurar disminuir el número de días de cobro a los clientes y aumentar el número de días de pagos a los proveedores, para de esta manera observar una mayor liquidez en las operaciones de la empresa.

8. REFERENCIAS

- Agrocalidad. (10 de 2017). *Inicio: Coordinaciones: Registro: Dirección de Registro Insumo Agrícola*. Obtenido de www.agrocalidad.gob.ec
- Alvarez, M., & Chavez, M. (2012). *EL BALANCED SCORECARD, UNA HERRAMIENTA PARA LA*. Lima.
- AOB AUDITORES. (s.f.). *AOB AUDITORES: INICIO: NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORIA*. Obtenido de aobaudidores.com: <https://aobaudidores.com/nias/>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Administración financiera*. Mexico DF: Cengage Learning Editores.
- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (2001). *Métodos de Investigación de Educación*. Madrid: McGraw-Hill. Cohen.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México D.F.: PEARSON Educación.
- Departamento de Estadística. (2015). *Medidas de frecuencia, asociación, e impacto* . Madrid: Actas SL.
- El Observatorio de Innovación en la Educación y el Empleo . (2017). *Inicio: Mundo: Tipo de entrevistas*. Obtenido de El Observatorio de Innovación en la Educación y el Empleo : <https://oie.es/es/tipos-de-entrevistas-y-sus-caracteristicas/>
- Hugo, R., & Marleny, M. (2008.). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Machado, M. (2010). *Planificación Estratégica*. Lima: Escuela Activa.
- Malhotra. (2008). *Investigación de Mercado*. Mexico: Pearson Educación.

- Morga, L. E. (2010). *Teoría y Técnica de la entrevista*. México: Red Tercer Milenio.
- Moyano, J. (2011). *Administración de Empresas y Organización de la Producción*. Madrid: ISBN novena edición .
- Murillo, J. (2010). *Metodología de Investigación Avanzada*. Obtenido de <https://oie.es/es/tipos-de-entrevistas-y-sus-caracteristicas/>
- Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva de las Naciones*.
- Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico, D.F.: McGraw Hill.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: Sin categoría: Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado*. Obtenido de Sitio Web de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo: <http://www.planificacion.gob.ec/ley-organica-de-regulacion-y-control-del-poder-de-mercado/>
- XYZ S.A. (s.f.). *Inicio: Acerca de nosotros*. Obtenido de <http://www.xyz.com.ec>

9. APÉNDICES

APENDICE A: Preguntas de la Entrevista Estructurada realizada a la Subcontadora de XYZ Ecuador S.A.

Nombre: Ing. Teresa Triviño

Cargo: Subcontadora

1. ¿Cuánto tiempo lleva Ud. laborando dentro de la organización?

Empecé mi relación laboral con esta empresa en marzo del año 2005.

2. ¿Conoce Ud. la misión y visión de la empresa en la que labora?

Si, son las siguientes:

Misión: Somos una empresa global, con un equipo de personas comprometidas con la excelencia; cuya actividad se enfoca en la extracción de minerales, capaces de integrarse selectivamente en el procesamiento y comercialización de productos para industrias esenciales en el desarrollo humano.

Visión: Somos una empresa global, reconocida por sus altos niveles de competitividad, excelencia e innovación en sus áreas de negocio, orientada al desarrollo de productos esenciales para el desarrollo humano, todo en un marco de acción de altos estándares de integridad.

3. ¿En qué departamento labora dentro de la empresa?

Actualmente desempeño mis funciones como subcontadora en el Departamento de Contabilidad.

4. ¿Cómo considera Ud. que es el ambiente laboral dentro de la empresa?

Considero que el ambiente laboral es agradable, se trabaja bajo presión todo el tiempo, pero la relación entre colaboradores es armoniosa.

5. ¿Considera Ud. que la carga laboral que se le impone es de acuerdo con su remuneración?

En realidad, no me puedo quejar con el pasar de los años mi carga de trabajo ha aumentado, pero de la misma forma he ido escalando en posiciones dentro del departamento.

6. ¿Cree Ud. que la empresa necesita incurrir en la contratación de más colaboradores?

En la actualidad considero que sí, las actividades se han incrementado a través del tiempo.

7. ¿Las capacitaciones que Ud. ha recibido por parte de la empresa son constantes?

Si, la empresa invierte bastante y se preocupa por mantener capacitado al personal de todas las áreas, de hecho, este sábado tendremos una.

8. ¿Considera que estas capacitaciones mencionadas anteriormente son suficiente para su desarrollo como colaborador de la empresa?

Si, pues los temas tratados en cada capacitación son dirigidos a cada departamento exclusivamente.

9. ¿Recibe todos los beneficios de ley por parte de la empresa?

Desde el primer día la empresa ha cumplido con todo lo referente a los beneficios de ley y propios de la compañía.

10. ¿Ha tenido problemas en alguna ocasión con respecto a algún pago o alguna situación monetario con la empresa en la que labora?

No he experimentado alguno de estos inconvenientes en todo el tiempo que llevo laborando en la empresa.

11. ¿Considera que los incentivos por parte de la empresa para ud como colaborador son buenos?

Si, efectivamente los incentivos por parte de la empresa son muy buenos y a su vez exigentes.

APENDICE B: Preguntas de la Entrevista Estructurada realizada al Gerente Comercial de XYZ Ecuador S.A.

Nombre: Ing. Carlos Ortiz

Cargo: Gerente Comercial

1. ¿Conoce cuáles son los principales competidores de la empresa?

Claro, sus principales competidores son: Agripac S.A., Agrimen S.A., Farmagro S.A. y Fermagri S.A.

2. ¿Quiénes son sus principales clientes?

Proflower S.A., Ecuatoriana de Granos S.A. Fertilizantes Ecuatorianos S.A. y Delcorp S.A.

3. ¿Cómo seleccionan a sus clientes?

Tenemos varios tipos de cliente de contado y crédito, los de créditos entran a una evaluación financiera y luego esta información es enviada al seguro, quien decide que cupo y plazo asignarle, en algunos clientes y de acuerdo al historial de la empresa puede asignarle un cupo mayor al que define el seguro y se emite una línea de crédito temporal que es aprobada por el jefe de ventas en Sudamérica.

4. ¿Cuál es su estrategia para captar nuevos clientes?

Tenemos dos agrónomos que visitan a los clientes a sus haciendas o sembríos, realizan estudios de suelos y luego del análisis ellos sugieren que tipo de productos utilizar, también para ingresar el producto principal, se engancha con productos requeridos de forma masiva con el cliente.

5. ¿La empresa cuenta con un mecanismo que permita controlar el tiempo de pago de los clientes?

Sí, todo el tiempo estamos controlando el tiempo en que nuestros clientes cancelan sus obligaciones.

6. ¿Cómo considera que es la relación entre los clientes y la empresa?

Buena, existen descuentos por pronto pagos, nos preocupamos por el transporte, visitas continuas al cliente y comunicación constante.

7. ¿Los términos de compra quedan estipulados en algún contrato antes de realizar cualquier operación?

No, hasta el momento no maneja ese aspecto con algún tipo de contrato.

8. ¿Existen quejas constantemente por parte de sus clientes? En caso de ser así, ¿existe algún departamento encargado de dar soluciones a estos problemas?

Si han existido quejas por temas de despacho expresamente, pero no tenemos ni departamento ni persona encargada de tratar estas quejas o reclamos.

9. ¿Podría explicarnos un poco acerca del proceso de importación de sus productos?

Al inicio de año de año se maneja un plan anual de compra de productos, pero esto podría cambiar de acuerdo con las necesidades del departamento de ventas.

Luego el departamento compras emite la orden de compra al proveedor del exterior, una vez confirmada la recepción nos envían el producto; el trabajo de desaduanización lo realiza el agente de aduana, ellos se encargan de todo el papeleo requerido, una vez que llega la mercadería el personal de logística va al puerto y verifica la descarga, trabajamos con Andipuerto S.A., para recepción y verificación de producto respectivamente, luego el producto es transportado a nuestras bodegas.

10. ¿Cuál es el promedio de tiempo de cobro a clientes de la empresa?

Tenemos varios plazos establecidos para cada cliente que generalmente están entre 180 y 210 días.

11. ¿En que se basan para definir este periodo de cobro?

El plazo de crédito que se le otorga a cada cliente lo define el seguro, luego de una revisión financiera a cada uno.

12. ¿De qué forma estudian o dan seguimiento a las actividades de sus competidores?

Se realizan de visitas de mercado, estudios de precios y todas las semanas se generan reportes de Sell Out en donde se clasifica la información por región y por proveedor.

13. ¿Durante todos los años de operación de la empresa que es lo más relevante que Ud. puede decirnos?

Pues lo más relevante es que es una empresa preocupada por su personal, en todos los aspectos, y creo q eso es muy bueno, por eso el índice de rotación de empleados es muy baja.

14. ¿Tienen algún plan estratégico para implementar en el futuro y corregir algunas de las falencias que tiene la empresa en la actualidad?

Todo el tiempo se está en constante evaluación para tratar de mejorar los procesos dentro de la empresa.

10. ANEXOS

Anexo A: Balance General de los años 2014, 2015 y 2016 de XYZ Ecuador S.A.

Estados de situación financiera
Expresados en dólares de E.U.A.

Al 31 de diciembre	2016	2015	2014
Activos			
Activos corrientes			
Efectivo	477,941	171,182	256,051
Clientes y otras cuentas por cobrar	6,607,833	6,462,258	4,898,654
Activos por impuestos corrientes	2,520,966	2,271,468	2,563,954
Inventarios	9,084,716	10,575,140	3,733,794
Total activos corrientes	18,691,456	19,480,048	11,452,453
Activos no corrientes			
Equipos, neto	121,222	147,264	68,503
Activo por impuesto diferido	-	-	-
Total activos no corrientes	121,222	147,264	68,503
Total activos	18,812,678	19,627,312	11,520,956
Pasivos			
Pasivos corrientes			
Proveedores y otras cuentas por pagar	335,357	477,795	486,063
Cuentas por pagar a compañías relacionadas	15,985,152	17,160,354	9,946,760
Beneficios a corto plazo a los empleados	157,405	148,190	95,561
Pasivos por impuestos corrientes	877,133	906,477	529,408
Total pasivos corrientes	17,355,047	18,692,816	11,057,792
Pasivos no corrientes			
Beneficios definidos a los empleados	51,906	45,016	70,003
Pasivo por impuesto diferido	-	-	-
Total pasivos no corrientes	51,906	45,016	70,003
Total pasivos	17,406,953	18,737,832	11,127,795
Patrimonio			
Capital pagado	416,900	416,900	416,900
Reserva legal	101,914	49,632	-
Otro resultado integral	-	-	-
Utilidad retenidas (déficit acumulado)	886,911	422,948	-23,739
Total patrimonio	1,405,725	889,480	393,161
Total pasivos y patrimonio	18,812,678	19,627,312	11,520,956

Anexo B: Estado de Resultados de los años 2014, 2015 y 2016 de la empresa XYZ Ecuador S.A.

Estados de resultado integral
Expresados en dólares de E.U.A.

Años terminados el 31 de diciembre	2016	2015	2014
Ingresos de actividades ordinarias			
Venta de bienes	24,161,467	16,778,329	16,737,374
Costo de ventas	-20,904,862	-14,074,408	-14,771,731
Utilidad bruta	3,256,605	2,703,921	1,965,643
Gastos:			
Generales	-1,605,094	-1,036,408	-864,228
Ventas	-485,849	-560,507	-354,667
Administración	-296,749	-291,023	-224,989
Provisión para desvalorización de inventarios	-3,619	-1,763	-84,875
Impuesto a la salida de divisas	-580	-4,227	-
Otros ingresos (gastos) - Neto	-41,123	-9,195	-7,064
Total Gastos	-2,433,014	-1,903,123	-1,535,823
Utilidad antes de intereses e impuestos (UAI)	823,591	800,798	429,820
Gastos Financieros (intereses)	-6,508	-4,982	-4,747
Utilidad (perdida) antes de participación de trabajadores e impuesto a la renta	817,083	795,816	425,073
Participación de trabajadores	-122,562	-119,372	-63,761
Utilidad antes de impuesto a la renta	694,521	676,444	361,312
Impuesto a la renta	-178,274	-180,125	-167,336
Utilidad neta	516,247	496,319	193,976