

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN Y PLAN DE MEJORA
CON CUADROS DE CONTROL DE LA EMPRESA
CONRESE S.A.

Proyecto Integrador realizado por:

LLUMILUISA ZÚÑIGA ROLANDO JAVIER

ORTEGA ZAPATA CRISTINA DEL ROCIO

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

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERO COMERCIAL Y EMPRESARIAL

Director de Proyecto: MBA. M.Sc. Pablo Soriano Idrovo

Septiembre 2016

RESUMEN

Se realizó un tipo de investigación descriptiva con una muestra aleatoria simple para realizar entrevistas no estructuradas y encuestas en la empresa CONRESE S.A., una institución privada que se dedica al mantenimiento de contenedores refrigerados o secos. El objetivo de la investigación era realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa para proponer un plan de mejora con cuadros de control con el fin de mejorar la productividad y tener un equipo de talento humano enfocado a la visión de la empresa.

Con los resultados obtenidos de los diferentes análisis: comercial, organizacional y financiero se desarrollaron las matrices estratégicas del FODA, EFI Y EFE y el diagrama de causa y efecto, en los cuales se muestra la procedencia de la deficiente gestión administrativa sin controles que posee la compañía.

Con este diagnóstico se propuso un plan estratégico de mejora basado en el Balanced Scorecard y se diseñaron estrategias considerando las cuatro perspectivas financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. Para lograr las estrategias se establecieron objetivos medibles a través de indicadores financieros y no financieros, también se identificó la matriz de riesgos y el plan de prevención que deben seguir las personas responsables del riesgo.

El implementar y difundir este modelo permitirá que la empresa mejore sus resultados con un grupo de trabajo enfocado en la misión y visión; además, evaluando a sus colaboradores, identificando errores y corrigiéndolos para redefinir las metas a lograr.

AGRADECIMIENTOS

A mi compañera incondicional, mi mamá, por nunca dejar de creer en mí. Hablar de ti es y eternamente será motivo de orgullo. A mi familia, por su amor, comprensión y apoyo incondicional en todo momento, por enseñarme afrontar las adversidades sin perder la dignidad ni desfallecer en el intento. A mis amigos, que permanecieron junto a mí hasta el final, brindándome su apoyo en cualquier momento que lo necesitara. Para todos ellos: Muchas gracias.

Rolando Javier Llumiluisa Zúñiga

Para unos es rápido llegar a la meta mientras que otros por diversos motivos tardamos en conseguirla. Sin embargo, mis padres, tíos, hermanos y mi enamorado creyeron en que lo lograría, aportaron con su comprensión y estímulo constante por tales motivos mis agradecimientos son para cada uno de ellos.

Cristina del Rocío Ortega Zapata

DECLARACIÓN EXPRESA

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

Rolando Javier Llumiluisa Zúñiga

Cristina del Rocío Ortega Zapata

SIGLAS

CONTECON	Terminales de Contenedores y de Multipropósito del Puerto Marítimo de Guayaquil “Libertador Simón Bolívar”
IICL	Instituto Internacional de Contenedores de arrendadores

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	2
AGRADECIMIENTOS	3
DECLARACIÓN EXPRESA	4
SIGLAS	5
TABLA DE CONTENIDO	6
LISTADO DE FIGURAS	9
LISTADO DE TABLAS	11
1. INTRODUCCIÓN	12
1.1 Antecedentes del problema	13
1.2 Planteamiento del problema	14
1.3 Justificación	14
1.4 Alcance del proyecto	15
1.5 Objetivos	15
1.5.1 Objetivo general	15
1.5.2 Objetivos específicos	15
1.6 Beneficiarios del proyecto	15
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1 Marco Referencial	16
2.2 Marco Conceptual	16
2.2.1 Diseño de la investigación	16
2.2.2 Análisis FODA	18
2.2.3 Modelo cinco fuerzas de Porter	19
2.2.4 Análisis Financiero	19
2.2.4.1 Análisis de razones financieras	19
2.2.5 Diagrama Ishikawa	21
2.2.6 Modelo de Gestión	21
2.2.7 Estrategias	22
2.2.8 Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)	23
2.2.9 Técnica SMART	24
3. METODOLOGIA	25
3.1 Tipo de Investigación	25
3.1.1 Definición de la población meta	25
3.1.4 Instrumentos	26

3.1.5	Método y definición de la muestra.....	27
3.2	Procesamiento y análisis de datos.....	28
4	DIAGNÓSTICO DE CONRESE S.A.	29
4.1	Descripción general de la empresa.....	29
4.1.1	Misión, Visión, Valores de la empresa.....	29
4.1.2	Organigrama de la empresa	30
4.1.2.1	Descripción del organigrama	31
4.1.3	Proveedores.....	31
4.1.4	Clientes	33
4.1.5	Competidores	33
4.2	Análisis legal y organizacional	34
4.2.1	Resultados del Análisis legal y organizacional.....	57
4.3	Análisis Comercial	58
4.3.1	Resultados del Análisis Comercial.....	62
4.4	Análisis financiero.....	63
4.4.1	Análisis Horizontal de los Estados Financieros.....	63
4.4.1.1	Análisis Horizontal del Balance General.....	63
4.4.1.2	Análisis Horizontal del Estado de Resultado.....	67
4.4.2	Análisis Vertical de los Estados Financieros.....	71
4.4.2.1	Análisis Vertical del Balance General.....	71
4.4.2.2	Análisis Vertical del Estado de Resultado.....	74
4.4.3	Análisis de los Ratios Financieros.....	76
4.5	Matrices estratégicas	82
4.5.1	Matrices F.O.D.A. (cualitativo).....	82
4.5.2	Matriz EFI y EFE.....	84
4.6	Cadena de Valor.....	86
4.7	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	88
4.8	Diagrama de causa y efecto	90
5	DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD	91
5.1	Visión propuesta.....	91
5.2	Misión propuesta.....	91
5.3	Valores corporativos propuestos.....	91
5.4	Organigrama propuesto de la empresa	92
5.5	Estrategias del Balanced Scorecard.....	94
5.6	Mapa estratégico	95
5.7	Objetivos estratégicos del BSC.....	95
5.7.1	Perspectiva Financiera.....	96

5.7.2	Perspectiva de Clientes y Proveedores	96
5.7.3	Perspectiva Interna	96
5.7.4	Perspectiva de Formación y crecimiento	97
5.8	Matriz de Indicadores	97
6	RIESGO DEL PLAN ESTRATEGICO	102
6.1	Matriz de Riesgo	102
6.2	Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos	105
6.3	Planes de Prevención de Riesgo.....	106
6.4	Stakeholders.....	107
7	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	108
7.1	Conclusiones	108
7.2	Recomendaciones.....	109
	REFERENCIAS	110
	ANEXOS	111
	ANEXO A: Balance General de los años 2011 A 2015 CONRESE S.A.	111
	ANEXO B: Estado de Resultado de los años 2011 A 2015 CONRESE S.A.....	113
	ANEXO C: Encuesta al personal de la empresa CONRESE S.A.	116
	ANEXO D: Preguntas a Gerente financiero de la empresa CONRESE S.A.	119

LISTADO DE FIGURAS

ILUSTRACIÓN 1 ORGANIGRAMA CONRESE S.A.....	30
ILUSTRACIÓN 2 RESULTADO PREGUNTA 1 – ENCUESTA AL PERSONAL.....	34
ILUSTRACIÓN 3 RESULTADO PREGUNTA 2.1- ENCUESTA AL PERSONAL	35
ILUSTRACIÓN 4 RESULTADO PREGUNTA 2.2- ENCUESTA AL PERSONAL	36
ILUSTRACIÓN 5 RESULTADO PREGUNTA 2.3- ENCUESTA AL PERSONAL	36
ILUSTRACIÓN 6 RESULTADO PREGUNTA 2.4- ENCUESTA AL PERSONAL	37
ILUSTRACIÓN 7 RESULTADO PREGUNTA 2.5- ENCUESTA AL PERSONAL	37
ILUSTRACIÓN 8 RESULTADO PREGUNTA 2.6- ENCUESTA AL PERSONAL	38
ILUSTRACIÓN 9 RESULTADO PREGUNTA 3.1- ENCUESTA AL PERSONAL	39
ILUSTRACIÓN 10 RESULTADO PREGUNTA 3.2- ENCUESTA AL PERSONAL.....	39
ILUSTRACIÓN 11 RESULTADO PREGUNTA 3.3_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	40
ILUSTRACIÓN 12 RESULTADO PREGUNTA 4.1_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	40
ILUSTRACIÓN 13 RESULTADO PREGUNTA 4.2_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	41
ILUSTRACIÓN 14 RESULTADO PREGUNTA 4.3_ ENCUESTA AL PERSONAL	41
ILUSTRACIÓN 15 RESULTADO PREGUNTA 5.1_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	42
ILUSTRACIÓN 16 RESULTADO PREGUNTA 5.2_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	43
ILUSTRACIÓN 17 RESULTADO PREGUNTA 5.3_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	43
ILUSTRACIÓN 18 RESULTADO PREGUNTA 5.4_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	44
ILUSTRACIÓN 19 RESULTADO PREGUNTA 6.1_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	44
ILUSTRACIÓN 20 RESULTADO PREGUNTA 6.2_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	45
ILUSTRACIÓN 21 RESULTADO PREGUNTA 6.3_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	45
ILUSTRACIÓN 22 RESULTADO PREGUNTA 7.1_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	46
ILUSTRACIÓN 23 RESULTADO PREGUNTA 7.2_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	46
ILUSTRACIÓN 24 RESULTADO PREGUNTA 8.1_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	47
ILUSTRACIÓN 25 RESULTADO PREGUNTA 8.2_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	47
ILUSTRACIÓN 26 RESULTADO PREGUNTA 8.3_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	48
ILUSTRACIÓN 27 RESULTADO PREGUNTA 8.4_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	48
ILUSTRACIÓN 28 RESULTADO PREGUNTA 8.5_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	49
ILUSTRACIÓN 29 RESULTADO PREGUNTA 8.6_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	49
ILUSTRACIÓN 30 RESULTADO PREGUNTA 8.7_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	50
ILUSTRACIÓN 31 RESULTADO PREGUNTA 8.8_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	50
ILUSTRACIÓN 32 RESULTADO PREGUNTA 8.9_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	51
ILUSTRACIÓN 33 RESULTADO PREGUNTA 9.1_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	52
ILUSTRACIÓN 34 RESULTADO PREGUNTA 9.2_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	52
ILUSTRACIÓN 35 RESULTADO PREGUNTA 9.3_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	53
ILUSTRACIÓN 36 RESULTADO PREGUNTA 9.4_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	53
ILUSTRACIÓN 37 RESULTADO PREGUNTA 9.5_ ENCUESTA AL PERSONAL.....	54
ILUSTRACIÓN 38 RESULTADO PREGUNTA TIPO DE EMPLEADO_ ENCUESTA AL PERSONAL	55

ILUSTRACIÓN 39 RESULTADO PREGUNTA TIPO DE SEXO_ ENCUESTA AL PERSONAL	55
ILUSTRACIÓN 40 RESULTADO PREGUNTA EDAD_ ENCUESTA AL PERSONAL	56
ILUSTRACIÓN 41 RESULTADO PREGUNTA ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA_ ENCUESTA AL PERSONAL	56
ILUSTRACIÓN 42 GRÁFICA DEL ANÁLISIS HORIZONTAL GENERAL	65
ILUSTRACIÓN 43 GRÁFICA DEL ANÁLISIS DE LAS CUENTAS DE ACTIVO	66
ILUSTRACIÓN 44 GRÁFICA ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS CUENTAS DE PASIVO	67
ILUSTRACIÓN 45 GRÁFICA ANÁLISIS HORIZONTAL DE LOS INGRESOS, COSTOS Y UTILIDAD BRUTA	69
ILUSTRACIÓN 46 GRÁFICA ANÁLISIS HORIZONTAL DE LAS CUENTAS DE GASTOS	70
ILUSTRACIÓN 47 GRÁFICA ANÁLISIS HORIZONTAL DE LA UTILIDAD NETA	70
ILUSTRACIÓN 48 GRÁFICA PRIMER PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	71
ILUSTRACIÓN 49 GRÁFICA SEGUNDO PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	73
ILUSTRACIÓN 50 GRÁFICA TERCER PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	74
ILUSTRACIÓN 51 DIAGRAMA ISHIKAWA CONRESE S.A.	90
ILUSTRACIÓN 52 VALORES CORPORATIVOS PROPUESTOS	92
ILUSTRACIÓN 53 ORGANIGRAMA PROPUESTO CONRESE S.A.	93
ILUSTRACIÓN 54 MAPA ESTRATÉGICO PARA CONRESE S.A.	95
ILUSTRACIÓN 55 MATRIZ DE PROBABILIDAD E IMPACTO DE LOS RIESGOS	105

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1 UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN DE UTILIDADES E IMPUESTOS	13
TABLA 2 RAZONES FINANCIERAS.....	20
TABLA 3 POBLACIÓN CONRESE S.A. SUJETA A ESTUDIO	27
TABLA 4 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL BALANCE GENERAL.....	64
TABLA 5 ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADO.....	68
TABLA 6 PRIMER PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	71
TABLA 7 SEGUNDO PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	72
TABLA 8 TERCER PRINCIPIO DEL ANÁLISIS VERTICAL DEL BALANCE GENERAL	73
TABLA 9 ANÁLISIS VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADO	75
TABLA 10 ANÁLISIS DE LAS RAZONES DE LIQUIDEZ.....	76
TABLA 11 ANÁLISIS DE LAS RAZONES DE GESTIÓN DE ACTIVOS.....	77
TABLA 12 ANÁLISIS DE LAS RAZONES DE ADMINISTRACIÓN DEL ACTIVO.....	78
TABLA 13 ANÁLISIS DE LAS RAZONES DE RENTABILIDAD	79
TABLA 14 MATRIZ DE FORTALEZAS	82
TABLA 15 MATRIZ DE OPORTUNIDADES.....	83
TABLA 16 MATRIZ DE DEBILIDADES.....	83
TABLA 17 MATRIZ DE AMENAZAS.....	83
TABLA 18 MATRIZ EFE DE CONRESE S.A.	84
TABLA 19 MATRIZ EFI DE CONRESE S.A.	85
TABLA 20 ESTRATEGIAS PROPUESTAS Y SUS PERSPECTIVAS	94
TABLA 21 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA DEL BSC ..	96
TABLA 22 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES Y PROVEEDORES DEL BSC.....	96
TABLA 23 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA INTERNA DEL BSC.....	96
TABLA 24 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DESDE LA PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO DEL BSC	97
TABLA 25 METODOLOGÍA DE LOS UMBRALES	98
TABLA 26 INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	99
TABLA 27 MATRIZ DE RIESGO PROPUESTA PARA CONRESE S.A.	103
TABLA 28 PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGO CONRESE S.A.....	106

1. INTRODUCCIÓN

La administración es importante porque permite lograr los objetivos propuestos, el mejoramiento continuo ayuda a competir con otras empresas pues al coordinar, controlar y medir los procedimientos se mejora el desempeño y se obtienen utilidades del negocio.

Los cuadros de control sirven como herramienta de medición para que los administradores puedan supervisar el cumplimiento de la visión, misión y los objetivos de la empresa. La medición se realiza a través de indicadores considerando el área financiera, la satisfacción de los clientes, los procesos internos, el desarrollo y el conocimiento.

La empresa CONRESE S.A., fue constituida hace más de veinte años, su actividad principal es el mantenimiento de contenedores refrigerados y secos. En el año 2011 firmó un contrato con una de las navieras más reconocidas a nivel local e internacional, este cliente abarca el 98% de su cartera de clientes. En estos últimos cinco años, a partir del contrato, la empresa ha incrementado sus ingresos y su giro de negocio se basa en su cliente mayoritario, sin embargo este crecimiento financiero se ha dado sin que la empresa cuente con un plan estratégico, misión, visión y objetivos.

La finalidad de este proyecto es diagnosticar la gestión que se realiza actualmente en la empresa y proponer un plan de mejora con cuadros de control para que toda la organización conozca y trabaje en función de alcanzar los objetivos que la compañía se proponga a corto, mediano o largo plazo.

1.1 Antecedentes del problema

La empresa CONRESE S.A. fue fundada con el objeto de dedicarse a las actividades de revisión, reparación, mantenimiento, inspección y alquiler de contenedores desde el año 1996, proporcionando inicialmente sus servicios a Transoceánica y Dole.

Por su experiencia de catorce años en la naturaleza de su negocio y calidad de trabajo a finales del año 2010, firma un contrato para brindar servicios a Naviera Internacional una de las agencias con mayor número de movilización de contenedores en el puerto de Guayaquil. En 2011, debido a su crecimiento se trasladaron a instalaciones más amplias, contando en la actualidad con cuatro depósitos operativos, además sus ingresos aumentaron tal como se refleja en los estados financieros de la compañía.

Tabla 1 Utilidad antes de participación de utilidades e impuestos

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	UAIL
2010	93.860,19	91.134,10	2.726,09
2011	1.812.291,98	1.678.539,49	133.752,49
2012	4.661.295,36	4.432.818,73	228.476,63
2013	10.237.613,64	8.979.434,94	1.258.178,70
2014	13.005.636,80	11.752.519,21	1.253.117,59
2015	23.288.834,00	19.692.594,80	3.596.239,20

Fuente: (Estados financieros, 2010-2015)

Elaborado por: Los autores de este documento

Sus administradores catalogan al año 2014 como un año de crecimiento y el 2015 como año de inicio de organización mejorando su estructura, dando forma al departamento de talento humano y con plan de mejora en todas las áreas. Por eso consideran necesario definir objetivos y un plan de acción para el continuo crecimiento de la empresa.

1.2 Planteamiento del problema

La empresa CONRESE S.A. cuenta con veinte años de experiencia y es reconocida como un depósito importante a nivel sudamericano y por la calidad en sus servicios. Durante estos años, sus directivos se han enfocado en la prestación de sus servicios y no han realizado un plan estratégico con cuadros de control para medir los resultados a través de indicadores de gestión para así alcanzar sus objetivos y mejorar en sus procesos.

CONRESE S.A. dio su autorización para realizar un diagnóstico de gestión para proponer a la Gerencia General un plan de mejora y así tomar decisiones de diversificación en su línea de negocio, ya que por el momento la empresa solo se enfocan en su cliente mayoritario y deben prever si en algún momento se quedan sin ese contrato poder solventarse y satisfacer las expectativas de nuevos clientes.

1.3 Justificación

El objetivo de este proyecto es diagnosticar la gestión actual de CONRESE S.A. y proponer un plan de mejora con cuadros de control porque al medir todas las áreas que se involucran con el giro del negocio, se puede optimizar los procesos internos y lograr los objetivos que se planteen enfocados a la misión y visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.

Los cuadros de control toman en cuenta indicadores financieros y no financieros basados en la perspectiva financiera, clientes, procesos internos y la capacitación de sus colaboradores para con ello optimizar la productividad con personal capacitado y servicio de calidad.

1.4 Alcance del proyecto

Evaluar las diferentes áreas de la empresa como lo son Operaciones, Financiero, Talento Humano, clientes y proveedores para diagnosticar los inconvenientes que se presenten en cada proceso.

Análisis de los Estados Financieros de los últimos cinco años (2011 a 2015).

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa CONRESE S.A. para proponer un plan de mejora con cuadros de control con el fin de mejorar la productividad y tener un equipo de talento humano enfocado a la visión de la empresa.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar de forma organizacional, comercial y financiera la situación actual de la empresa mediante herramientas: Análisis FODA, 5 Fuerzas de Porter,
2. Analizar los Estados Financieros de los últimos cinco años (2011 a 2015), esto nos servirá para desarrollar un plan estratégico.
3. Diseñar un modelo de gestión donde se considerará 4 perspectivas: Financiera, Clientes, procesos internos y la de aprendizaje e innovación, definiendo una estrategia y objetivo medible mediante indicadores.
4. Identificar los posibles riesgos internos y externos que afectarían en el cumplimiento del modelo de gestión propuesto.

1.6 Beneficiarios del proyecto

Son todos los miembros vinculados a la empresa: altos directivos, accionistas, inversionistas, empleados, clientes y proveedores.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Marco Referencial

En este capítulo se encuentran las definiciones de las herramientas a considerar en la elaboración del diagnóstico y propuesta de plan de mejora para CONRESE S.A.

CONRESE S.A. ha permitido realizar un diagnóstico de su situación actual y recibir propuesta de un plan de mejora con cuadros de control con el fin de mejorar la productividad y contar con un equipo de talento humano enfocado a la visión de la empresa. En el desarrollo de este proyecto se debe realizar los siguientes análisis:

- Análisis de los Estados Financieros de los últimos cinco años (2011 a 2015).
- Análisis FODA, cinco fuerzas de Porter y los principales competidores.
- Análisis de los procedimientos de áreas que afectan a la productividad de la empresa.
- Verificación del cumplimiento de la documentación interna de la empresa Organigrama aprobada por la junta de accionista, estatutos de la compañía, reglamento interno, reglamento de seguridad industrial, cumplimiento de normas ambientales, plan estratégico, objetivos, sistema de gestión de calidad, manual de funciones, manual de calidad, manual de procesos.

2.2 Marco Conceptual

2.2.1 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación se refiere a los lineamientos que se deben seguir para obtener la información que se desea, para continuar con este proceso se debe considerar lo siguiente:

- a) **Población:** Es el conjunto de personas que poseen los datos que se requieren para el desarrollo de la investigación, se debe definir el alcance, tiempo,

elementos y unidad de muestreo. El alcance se refiere al lugar o ubicación donde se realizará la investigación, el tiempo es el periodo que se considerará para el estudio, el elemento puede ser objeto o sujeto que tiene la información y la unidad de muestreo es quien contiene el elemento de la población del que saldrá la muestra. (Bernal, 2010)

- b) **Marco muestral:** es de donde se toman las unidades de muestreo para realizar el estudio.
- c) **Muestra:** Es el segmento de la población que se considera para recolectar la información necesaria para el estudio.
- d) **Tamaño de la muestra:** se lo define por los diferentes métodos que ofrece la estadística.
- e) **Métodos de Muestreo:** existen el método probabilístico y el no probabilístico.

Método Probabilístico

1. Muestreo aleatorio simple es donde todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para el estudio.
2. Muestreo Sistemático aquí se determina un orden para proceder con la selección de la muestra.
3. Muestreo Estratificado se divide la población según las características que se desean estudiar y se selecciona de cada grupo una cuota para formar la muestra deseada.
4. Muestreo por conglomerados en este caso la población está dividida en grupos y se selecciona algunos de estos grupos para el estudio.

Método no probabilístico

1. Muestreo por conveniencia los elementos son seleccionados porque están a la mano del investigador, de fácil acceso y más rápida de conseguir.
2. Muestreo por juicio la selección se basa en el criterio del investigador y esto se debe porque el investigador tiene conocimiento de la población.

f) Técnica de recolección de información: Hay varias técnicas que se usan según la clase de estudio que se vaya a realizar, para un estudio se puede considerar una o varias técnicas. Por ejemplo:

1. Encuesta se realiza un cuestionario de preguntas con las que se obtendrán la información necesaria para el estudio.
2. Entrevista no estructurada aquí se puede realizar un borrador de preguntas antes de la entrevista que servirán como introducción pero a medida que se desarrolla la entrevista el investigador adapta las preguntas acorde a la información que se presenta y que se desea obtener del entrevistado.

2.2.2 Análisis FODA

El análisis FODA sirve para evaluar el estado general de una empresa considerando cuatro factores que son Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas con las que cuenta la empresa dentro de su entorno interno y externo. Kotler & Armstrong (2013) mencionan que:

Las fortalezas incluyen capacidades internas, recursos y factores situacionales positivos que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y lograr sus objetivos. Las debilidades incluyen las limitaciones internas y los factores situacionales negativos que podrían interferir con el desempeño de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría ser capaz de aprovechar a su favor. Y las amenazas son factores o tendencias externas y desfavorables que podrían presentar desafíos al desempeño. La empresa debería analizar sus mercados y entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. También debería analizar las fortalezas y debilidades de la empresa así como las acciones de

marketing actuales y posibles para determinar cuáles oportunidades puede aprovechar mejor. La meta es que las fortalezas de la empresa se empaten con oportunidades atractivas en el entorno, mientras se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas. (p.54)

2.2.3 Modelo cinco fuerzas de Porter

Este modelo sirve para analizar las fuerzas competitivas en el entorno de la industria y permite identificar las oportunidades y amenazas. Hill & Jones (2009) indican que el modelo:

Se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Porter sostiene que cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener más ganancias. En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias. (p.45)

2.2.4 Análisis Financiero

Este análisis sirve para evaluar la situación financiera de la empresa, pudiendo ser esta buena o mala, y con esta información los administradores podrán tomar decisiones de inversión u otra estrategia para aprovechar los recursos en caso de encontrarse en una situación positiva; de ser negativa, en cambio, podrán proyectar soluciones o alternativas para enfrentar los problemas. El análisis se lo realiza mediante la utilización de la información contable de la empresa aplicando indicadores financieros y métodos comparativos de forma horizontal y vertical.

2.2.4.1 Análisis de razones financieras

Dentro de las herramientas para análisis de la situación financiera de una empresa están las razones financieras, que permiten realizar comparaciones entre los

indicadores de un año anterior con el actual para comparar el desenvolvimiento de la empresa en el tiempo. Aquí se usan el balance general y estado de resultado.

Las razones financieras se dividen en cinco categorías básicas: razones de liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y mercado. Las razones de liquidez, actividad y endeudamiento miden principalmente el riesgo. Las razones de rentabilidad miden el rendimiento. Las razones de mercado determinan tanto el riesgo como el rendimiento. (Gitman & Zutter, 2012, p. 65)

Tabla 2 Razones Financieras

INDICADORES		FÓRMULA
LIQUIDEZ	Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente
	Prueba Ácida	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente
ENDEUDAMIENTO	Endeudamiento del Activo	Pasivo Total / Activo Total
	Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio
	Endeudamiento del Activo Fijo	Patrimonio / Activo Fijo Neto
	Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio
	Apalancamiento Financiero	(UAI / Patrimonio) / (UAI / Activos Totales)
ACTIVIDAD	Rotación de Cartera	Ventas / Cuentas por Cobrar
	Rotación de Activo Fijo	Ventas / Activo Fijo
	Rotación de Ventas	Ventas / Activo Total
	Período Medio de Cobranza	(Cuentas por Cobrar * 365) / Ventas
	Período Medio de Pago	(Cuentas y Documentos por Pagar * 365) / Compras
	Impacto Gastos Administración y Ventas	Gastos Administrativos y de Ventas / Ventas
	Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros / Ventas

RENTABILIDAD	Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont)	$(Utilidad\ Neta / Ventas) * (Ventas / Activo\ Total)$
	Margen Bruto	$Ventas\ Netas - Costo\ de\ Ventas / Ventas$
	Margen Operacional	$Utilidad\ Operacional / Ventas$
	Rentabilidad Neta de Ventas	$Utilidad\ Neta / Ventas$
	Rentabilidad Operacional del Patrimonio	$(Utilidad\ Operacional / Patrimonio)$
	Rentabilidad Financiera	$(Ventas / Activo) * (UAI/Ventas) * (Activo/Patrimonio) * (UAI/UAI) * (UN/UAI)$

Elaborado por: Los autores de este documento

2.2.5 Diagrama Ishikawa

Creado por Kaoru Ishikawa en 1943, en este diagrama se visualiza las causas potenciales de provocan el problema determinado, para realizar este diagrama se debe identificar el problema principal, determinar los factores principales, buscar subcausas que motivan las causas principales y con esta información considerar los posibles cambios y mejoras para resolver y controlar el efecto estudiado.

2.2.6 Modelo de Gestión

2.2.6.1 Definición de modelo de gestión

El modelo de gestión que se aplica en este proyecto será el patrón a seguir para una buena administración financiera el cual ayudará a dirigir, organizar y controlar las estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

Un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública. El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. En el sector privado mientras el segundo está orientado en la obtención de ganancias económicas mientras que el público, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población. (definicion.de)

2.2.6.2 Tipos de Gestión

En cada área empresarial se requiere de gestión. A continuación, la clasificación que sugiere (Pedro, 2006).

Gestión Económica – Financiera.- Es la relación existente entre las finanzas y el resto de la organización, los movimientos de capital y todos los procesos que consisten en conseguir, mantener y utilizar dinero.

Gestión del Marketing Estratégico.- La empresa debe descubrir la naturaleza exacta de lo que demandan los consumidores y luego desarrollar productos o servicios que satisfagan plenamente las demandas o necesidades de los mismos. Las actividades como: estudio del mercado, investigación y desarrollo del producto o innovaciones del mismo, promoción y venta, etc. son las acciones efectivas para que la empresa obtenga resultados positivos.

Gestión de los Recursos Humanos.-Los objetivos de la administración de personal son conseguir la eficacia y la eficiencia, y ambos han de ser complementarios. Ha de procurar reunir y desarrollar las capacidades y talento de los hombres y mujeres de la empresa con el fin de obtener una gestión eficaz, brindándoles al mismo tiempo la oportunidad de que contribuyan con su experiencia y formación su incorporación a los equipos de trabajo. Además, garantizar condiciones de empleo justas y a la vez, satisfactorias.

Gestión de la Producción.-Los diferentes procesos de producción, las incidencias tecnológicas afectan al estilo de gerencia. De acuerdo a este principio, el proceso tecnológico en los procesos de producción puede ser un factor dominante en el estilo global de la organización.

2.2.7 Estrategias

(Francés, 2006) plantea que la estrategia se puede definir de manera amplia o restringida:

Estrategia amplia: Definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.

Estrategia restringida: Plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

La estrategia debe ser flexible y está sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva información. Puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa.

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

2.2.7.1 Tipos de Estrategias de Mercado

Se han desarrollado entre otras, tres estrategias para mercados meta que se pueden emplear después de que se ha realizado la segmentación de un mercado (Willian Stanton, 2007):

Estrategia de congregación del mercado: También conocida como estrategia de mercado de masas o estrategia de mercado indiferenciado, consiste en:

Ofrecer un solo producto al mercado total.

Diseñar una estructura de precios y un sistema de distribución para el producto.

Emplear un único programa de promoción destinado a todo el mercado. Este método es también conocido como "de escopeta o de perdigones" porque pretende alcanzar un objetivo extenso con un solo programa.

Estrategia de un solo segmento: También llamada estrategia de concentración, consiste en elegir como meta un segmento abierto del mercado total; por lo tanto, se hace una mezcla de mercadotecnia para llegar a ese segmento único. Este tipo de estrategia permite a la empresa u organización penetrar a fondo en el segmento del mercado que ha elegido y adquirir una reputación como especialista o experto en ese segmento.

Estrategia de segmentos múltiples: Consiste en identificar como mercados meta dos o más grupos de clientes potenciales y generar una mezcla de mercadotecnia para llegar a cada segmento; por ello, la empresa u organización elabora una versión distinta del producto básico para cada segmento, con precios diferenciados, sistemas de distribución y programas de promoción adaptados para cada segmento.

2.2.8 Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)

Las empresas necesitan de un modelo de gestión para poder enfocarse en cada uno de los objetivos que se propongan y en el desarrollo y avance de su plan establecido se debe controlar y medir el cumplimiento de cada estrategia propuesta en las diferentes perspectivas financieras, clientes, procesos internos y la formación y crecimiento, tal como lo indica (kaplan & Norton , 2002)

El Cuadro de Mando Integral (CMI) proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, por lo tanto, es vital que tenga una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El cuadro de mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos

internos, y la formación y crecimiento. El CMI permite que las empresas puedan seguir la pista de los resultados financieros, al mismo tiempo que observan los progresos en la formación de aptitudes y la adquisición de los bienes intangibles que necesitan para un crecimiento futuro. (p.14)

2.2.9 Técnica SMART

Indica las cinco características que debe tener un objetivo: Específico (Specific), Medible (Mesurable), Alcanzable (Achievable), Orientado a resultados (Result oriented), Fecha límite de ejecución (Time limited).

3. METODOLOGIA

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de estudio es descriptivo, debido a que está dirigido a establecer cómo se encuentra la situación de las variables en una población en concreto. Se trata de obtener la información necesaria de las diferentes áreas de la empresa a través de un análisis descriptivo que permitirá analizar cada uno de los elementos detalladamente. El estudio permitira realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa CONRESE S.A..

3.1.1 Definición de la población meta

Para definir la población meta de este proyecto primero se identifica en términos de: elemento meta, unidad de muestreo, ubicación geográfica y tiempo.

a. Elemento

El elemento de estudio son los empleados Administrativos, Operativos, Técnicos de estructura y Técnicos de refrigeración de la empresa CONRESE S.A.

b. Unidad de Muestreo

La empresa CONRESE S.A.

c. Ubicación Geográfica

Guayaquil – Ecuador

d. Tiempo

Se tomó 3 días para realizar el total de las encuestas, cada encuesta se hizo en un tiempo aproximado de 5 minutos contando con dos recursos para el total de 164 encuestados, poniendo a consideración 4 días para la recolección de los datos desde el 14 de Julio hasta el 18 de Julio del 2016 en las instalaciones de CONRESE SUR y NORTE.

3.1.2 Determinación del marco muestral

Los miembros del elemento meta se encuentran en las instalaciones sur y norte de la empresa en sus pertinentes lugares de trabajo. Las encuestas se realizaron en horas de la mañana y tarde procurando no interrumpir la realización de sus funciones.

3.1.3 Selección de la técnica de muestreo

La técnica de muestreo seleccionada para el estudio es el Muestreo Probabilístico Aleatorio Simple, debido a que nos permite diseñar una muestra aleatoria simple de manera rápida y fiable a través de la generación de números aleatorios mediante un ordenador, con lo cual nos aseguramos obtener una muestra representativa en la cual el único origen de error que podría afectar los resultados es el azar.

3.1.4 Instrumentos

Para recolectar la información de este estudio se utilizaron los siguientes instrumentos:

- **Entrevista no estructurada**

Se realizó entrevistas no estructuradas para obtener información más explícita sobre los problemas que existen en la empresa y poder identificar las necesidades de mejora para diagnosticar su situación actual.

La entrevista se realizó al Gerente Financiero de la empresa y a sus asistentes, debido a que son las personas con mayor comprensión de los movimientos de la empresa.

- **Encuestas**

Se realizó encuestas a los empleados Administrativos, Operativos, Técnicos de estructura y Técnicos de refrigeración de la empresa CONRESE S.A., en total la población de empleados es de 283, el análisis de las encuestas permite identificar los problemas existentes en las diferentes áreas.

3.1.5 Método y definición de la muestra

Es un instrumento de la investigación científica. Su labor es establecer qué parte de la población se debe evaluar con el fin de obtener información significativa de ella, a través del cálculo de una muestra que de algún modo mantenga los rasgos básicos de la población. En este estudio se utiliza el método probabilístico debido a que la población de estudio es finita.

Tabla 3 Población CONRESE S.A. sujeta a estudio

Área	Número de trabajadores	
Administrativo	60	21,20%
Operativo	20	7,07%
Técnicos de Estructuras	119	42,05%
Técnicos de Refrigeración	84	29,68%
Población Total	283	100,00%

Fuente: (CONRESE S.A. base de datos 2016)
Elaborado por: Los autores de este documento

Fórmula para determinar la muestra.

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Dónde:

n = El tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

σ = Desviación estándar de la Población

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza

e = Límite aceptable de error muestral

Cálculo de la muestra.

N = 283

Z = Para un nivel de confianza del 95% se obtiene 1,96

σ = Desviación estándar de la Población 0,5

e = Límite aceptable de error muestral 0,05

Sustituyendo:

$$n = \frac{(283)0,5^2 1,96^2}{(283 - 1)0,05^2 + 0,5^2 1,96^2}$$

$n = 163,19$ aprox.

$n = 164$

Área	Número de trabajadores		Muestra de la Población
Administrativo	60	21,20%	35
Operativo	20	7,07%	12
Técnicos de Estructuras	119	42,05%	69
Técnicos de Refrigeración	84	29,68%	48
Población Total	283	100,00%	164

Elaborado por: Los autores de este documento

3.2 Procesamiento y análisis de datos

Con la información obtenida a través de las encuestas dirigidas al personal activo de CONRESE S.A., se analizó mediante la herramienta estadística “IBM SPSS Statistics” y se obtuvo los resultados mostrados en la sección cuatro y clasificados en base a las áreas de análisis organizacional y legal, Comercial y financiera.

4 DIAGNÓSTICO DE CONRESE S.A.

4.1 Descripción general de la empresa

CONRESE S.A., fue constituida hace más de veinte años, su actividad principal es mantenimiento de contenedores refrigerados o secos. Al inicio de sus operaciones solo ofrecía sus servicios a Transoceánica y Dole a nivel local, en el año 2006 brindan sus servicios a Dole y Seaboard Marine en Costa Rica, siendo CONRESE S.A. reconocida como uno de los depósitos más importantes a nivel sudamericano.

En el año 2010 firma un contrato con una de las principales líneas navieras llegando a ser su cliente mayoritario ocupando el 98% de su cartera de negocios. En el año 2013 debido al crecimiento en el flujo de mantenimiento de contenedores inauguró un depósito en el norte de la ciudad con un flujo de 400 contenedores por semana, en el 2014 inician sus operaciones dentro de CONTECON donde los técnicos hacen una revisión física y evalúan a que patio se enviará el contenedor según el daño, CONRESE S.A. es la única empresa que puede realizar estas actividades dentro del puerto.

En el año 2015 inauguró el depósito Shop como proyecto de ahorro para Naviera Internacional donde llegan los contenedores que se dan de baja y se trata de recuperar las partes que pueden servir como repuestos y realizó una reestructuración de la empresa definiendo áreas y departamentos.

CONRESE S.A. dentro de sus servicios brinda transporte, inspección, almacenamiento, despacho, seteo, monitoreo, reparación, mantenimiento y venta de partes con el fin de satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.

4.1.1 Misión, Visión, Valores de la empresa

La empresa cuenta con una misión, visión y valores corporativos sin embargo no tiene definido objetivos estratégicos, debido a que la Gerencia General no se ha

enfocado en trabajar con un plan estratégico, se basan en estadísticas más no en objetivos.

Misión

Ofrecer servicios en reparación y mantenimiento de contenedores refrigerados, bajo normas y especificaciones previstas por nuestros clientes, apoyados en la optimización de recursos para lograr su satisfacción.

Visión

Convertirse en una empresa ampliamente reconocida a nivel nacional e internacional en el desarrollo de nuestros servicios.

Valores Corporativos

Liderazgo, Calidad, Disciplina, Trabajo en Equipo y Compromiso.

4.1.2 Organigrama de la empresa

Se han identificado las diferentes áreas y departamentos que intervienen en los procesos y se han ubicado las diferentes jerarquías en un organigrama funcional.

Ilustración 1 Organigrama CONRESE S.A.



Fuente: Departamento de Recursos Humanos de CONRESE S.A.

Elaborado por: Los autores de este documento

4.1.2.1 Descripción del organigrama

El presidente de la empresa es la máxima autoridad inmediata. Se encuentra ubicado en el nivel más alto de la organización, dirige y controla el funcionamiento de CONRESE S.A., representa a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros.

El Gerente de Planificación y dirección estratégica es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.

El gerente general garantiza que las operaciones y servicios que se desarrollen y prestan en CONRESE S.A., se realicen con eficiencia, productividad, protección, seguridad y conservación del medio ambiente, en apego a la normatividad nacional e internacional aplicable, con la implementación de iniciativas orientadas a la optimización y mejora continua de los procesos operativos, para realizar propuestas logísticas que generen valor, competitividad y crecimiento comercial para empresa.

El Jefe de Contabilidad analiza la información contenida en los documentos contables generados del proceso de la operación financiera en CONRESE S.A., verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos para información interna y externa.

4.1.3 Proveedores

La empresa por tener un contrato de exclusividad con Naviera Internacional debe proveerse de repuestos y materiales de calidad, sus proveedores de partes son de Miami, china y Dinamarca, todos los repuestos los importan y pueden costar desde \$1.00 hasta \$4000 o \$5000.

Sus principales proveedores son:

- **Starcool**

Se especializa en el desarrollo y fabricación de máquinas y unidades de refrigeración de alta calidad - los componentes básicos de comercio mundial. Todos los productos se construyen sobre la base de un conocimiento detallado de lo que el mercado requiere de unidades de transporte de carga moderna. Su objetivo es lograr el equilibrio perfecto entre calidad, la construcción rentable y el respeto por el medio ambiente.

- **SeaCo Parts International, Inc**

Es un distribuidor con sede en los Estados Unidos de piezas de contenedores refrigerados, ofrece a sus clientes la más amplia gama de maquinaria y refrigerados, diesel, generador de piezas de repuesto en cualquier parte del mundo. Con el fin de ofrecer un servicio completo a los clientes, SeaCo Parts International también almacena una gran variedad de artículos útiles, incluyendo el cable de alimentación, enchufes reefer / receptáculos, aceite del compresor, y mucho más.

- **Servicios Técnicos Industriales “TEINSERSA”**

Provee insumos, herramientas y maquinaria de excelente calidad y precios. Representantes de la firma Camel Flex , fabricantes de discos de máxima calidad para limar, fresar, desbastar, pulir y cortar en todo tipo de materiales, desde extremadamente blandos a muy duros. Todos sus productos cumplen con las normas ANSI,CE Y NIOSH correspondientes y con garantía por defectos de fabricación.

- **Imcadi Importaciones Castillo Díaz**

Provee insumos, herramientas, gases industriales y medicinales, consumibles de soldaduras y equipos de seguridad industrial.

- **La casa del filtro**

Provee filtros para motores a diesel, industrial, equipo caminero, camiones de carga ligera y buses, en las marcas más reconocidas en el mercado, además baterías, lubricantes y aditivos de todo tipo.

4.1.4 Clientes

CONRESE S.A. cuenta con un cliente exclusivo que abarca el 98% de su cartera de clientes, esta exclusividad es con una de las líneas navieras internacionales que operan en Ecuador.

4.1.5 Competidores

Sus principales competidores son:

- **PRIETGRAN S.A.**

Empresa dedicada a la fabricación, importación, exportación y comercialización de contenedores con o sin aislamiento térmico, pallets tanques así como sus accesorios, partes y equipos de reparación.

- **LERSAS LABORATORIOS DE EQUIPOS REFRIGERADOS S.A.**

Realiza actividades de fabricación, reparación, mantenimiento, compra, venta, distribución, comercialización, almacenamiento, ensamblaje, instalación, alquiler, bodegaje, permuta, importación y exportación de todo tipo de cajones y contenedores.

- **LAMISURP S.A.**

Se dedica a la fabricación, importación y exportación de contenedores y sus complementos.

- **EMACONTSA EMPRESA DE MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCION S.A.**

Servicio de reparación de contenedores secos y refrigerados.

4.2 Análisis legal y organizacional

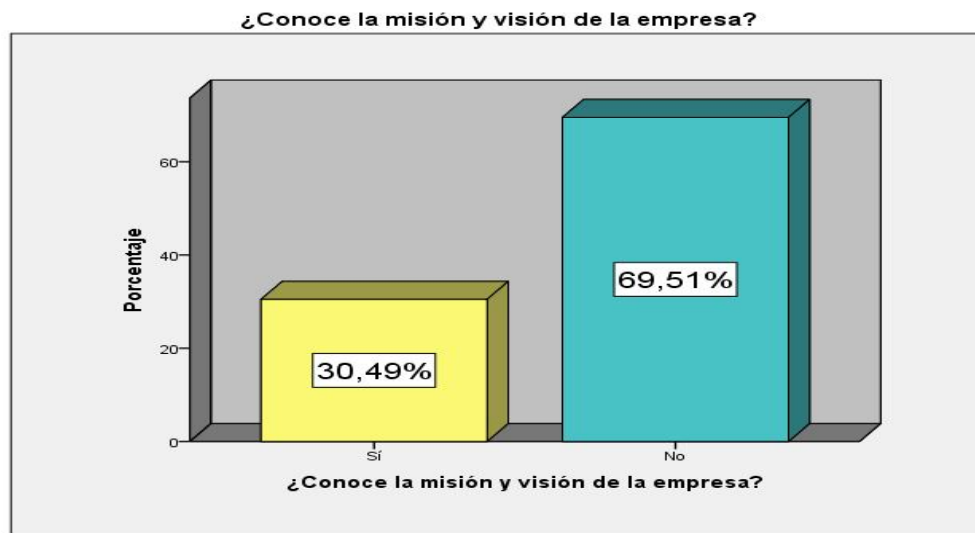
El análisis legal de la compañía se basó en el análisis cuantitativo de las encuestas realizadas al personal de CONRESE S.A., a su vez se adquirió información de la entrevista realizada al Gerente Financiero (ver ANEXO D).

La encuesta realizada al personal consta de 36 preguntas divididas en 9 componentes (ver ANEXO C), las cuales tienen el objetivo de obtener información referente a la situación actual de la empresa. A continuación se detalla el motivo y resultado de cada una de las preguntas.

- **Componente 1: ¿Conoce la misión y visión de la empresa?**

El objetivo es comprobar si existe una misión y visión definida por los directivos de la compañía y constatar si las mismas han sido difundidas y asimiladas por el personal de la organización.

Ilustración 2 Resultado pregunta 1 – Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

De los 164 encuestados se identificó que el 30,49% de los empleados conocen la misión y visión de la organización y a través de la entrevista no estructurada efectuada al Gerente Financiero se confirmó que la misión y visión no se difunde a los empleados

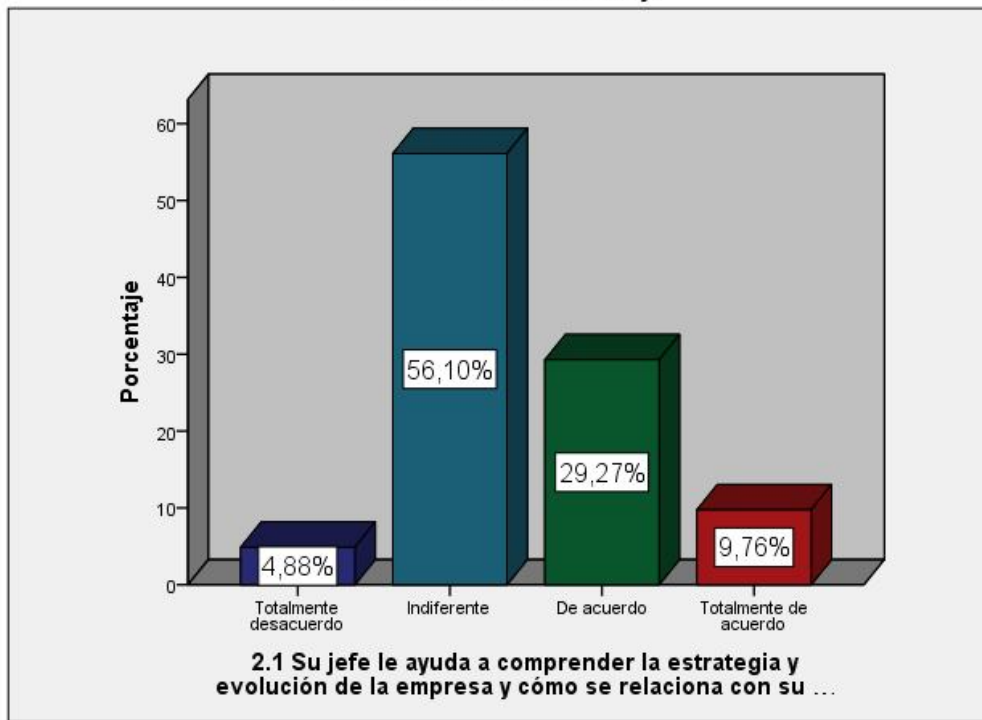
de manera formal ya que ha sido diseñada para fines de presentación a nuevos clientes o proveedores.

- **Componente 2: Liderazgo del jefe inmediato**

El objetivo de este componente es medir el clima organizacional en cuanto al liderazgo que transmite el jefe inmediato en las diferentes áreas de la organización, comprende variables de liderazgo, reciprocidad, motivación y participación.

Ilustración 3 Resultado pregunta 2.1- Encuesta al personal

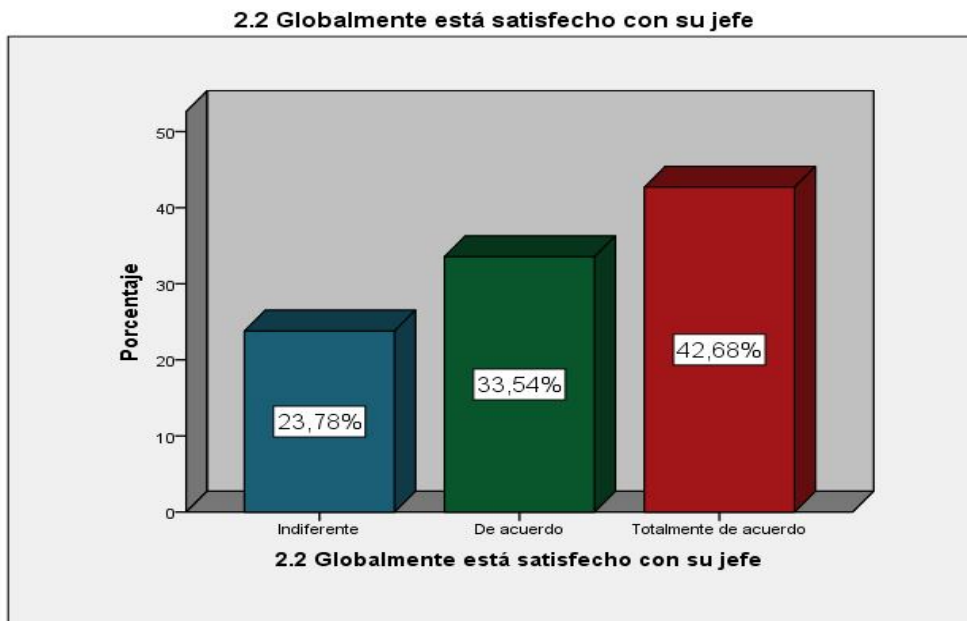
2.1 Su jefe le ayuda a comprender la estrategia y evolución de la empresa y cómo se relaciona con su trabajo



Elaborado por: Los autores de este documento

El 60,98% de los encuestados no sienten el respaldo del jefe inmediato en cuanto a comprender la estrategia y evolución de la empresa y como esta se relaciona con sus funciones.

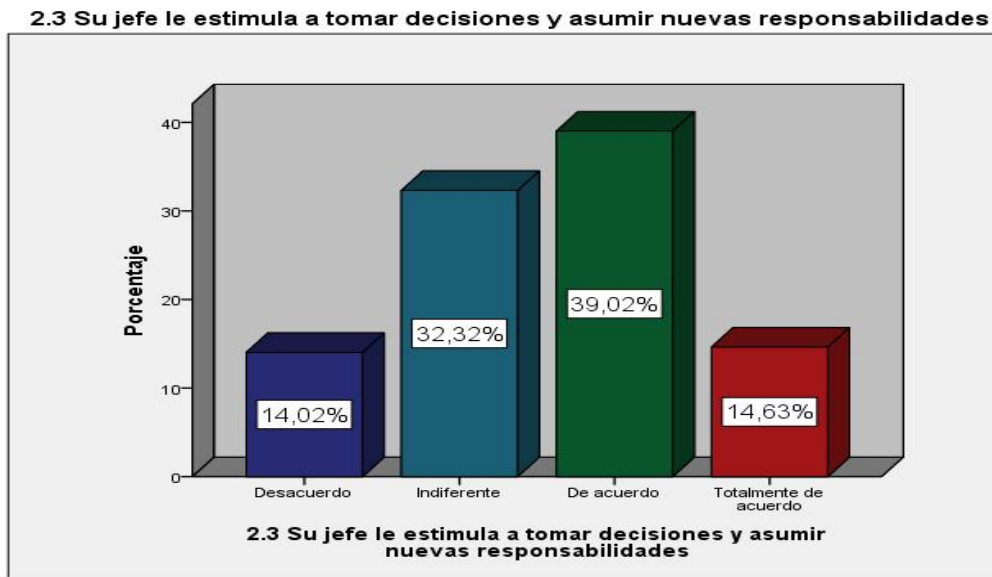
Ilustración 4 Resultado pregunta 2.2- Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

Se considera que el 76,22% de los encuestados se encuentran conformes con su jefe inmediato, sin embargo este es un punto en el cual la empresa debería mejorar.

Ilustración 5 Resultado pregunta 2.3- Encuesta al personal

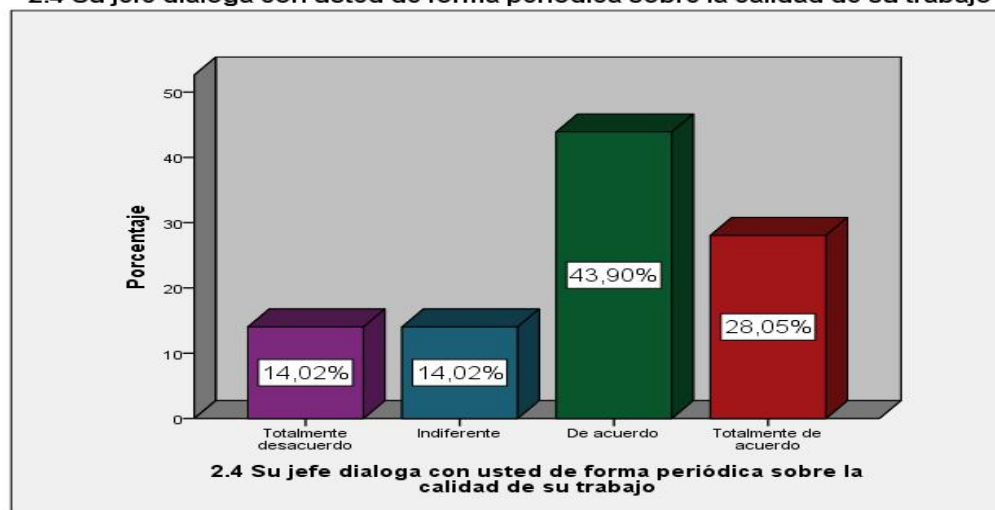


Elaborado por: Los autores de este documento

Los resultados indican que se encuentra dividida la opinión de los encuestados sobre si su jefe inmediato los estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades.

Ilustración 6 Resultado pregunta 2.4- Encuesta al personal

2.4 Su jefe dialoga con usted de forma periódica sobre la calidad de su trabajo

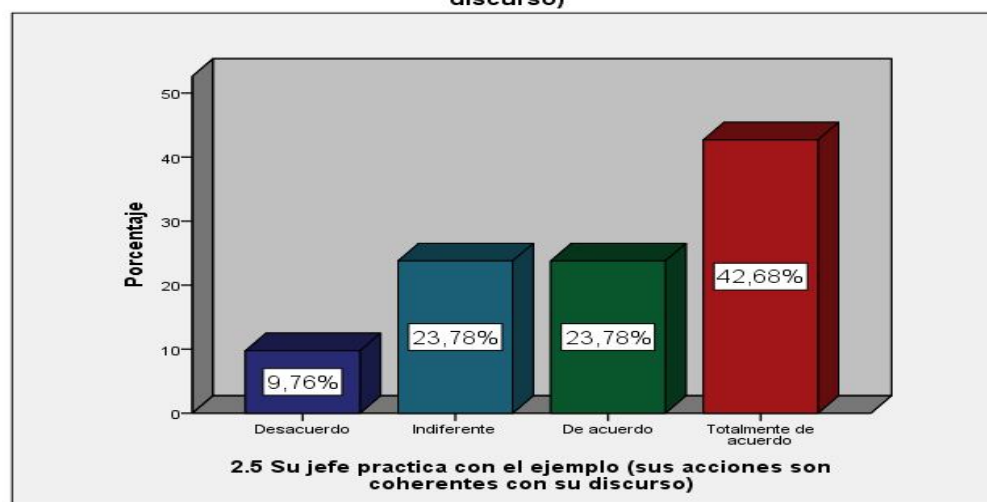


Elaborado por: Los autores de este documento

El 71,95 % de los encuestados afirma estar de acuerdo en que existe retroalimentación por parte de su jefe inmediato sobre la calidad de su trabajo.

Ilustración 7 Resultado pregunta 2.5- Encuesta al personal

2.5 Su jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)

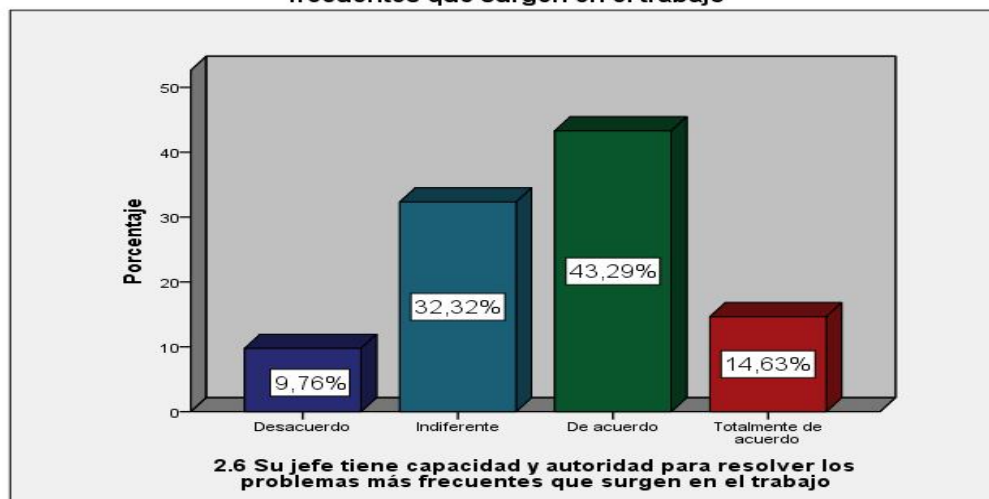


Elaborado por: Los autores de este documento

El 66,46% de los encuestados se encuentran conformes con las acciones que toma su jefe inmediato, sin embargo es un punto en cual la empresa debería mejorar debido a que el 33,54% de los encuestados opinan lo contrario.

Ilustración 8 Resultado pregunta 2.6- Encuesta al personal

2.6 Su jefe tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo



Elaborado por: Los autores de este documento

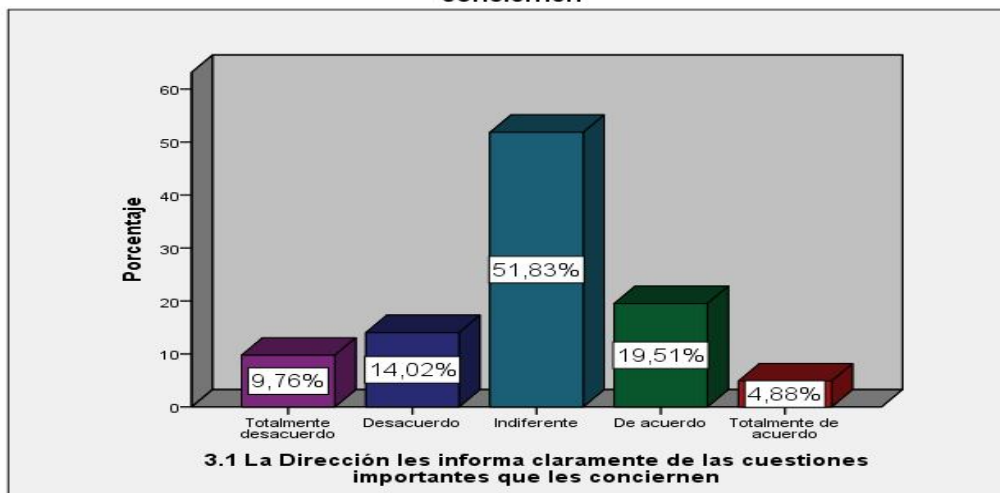
En este caso el 57,92% de los encuestados confían en la capacidad de su jefe para resolver problemas, mientras que el 42,08% opina lo contrario siendo esta una de las principales debilidades que presenta este componente en cuanto al liderazgo del jefe inmediato se refiere.

- **Componente 3: Confianza en la dirección**

El objetivo de este componente es medir el clima organizacional en cuanto a la confianza que transmite la dirección en las diferentes áreas de la organización, comprende variables de liderazgo, reciprocidad y participación.

Ilustración 9 Resultado pregunta 3.1- Encuesta al personal

3.1 La Dirección les informa claramente de las cuestiones importantes que les conciernen

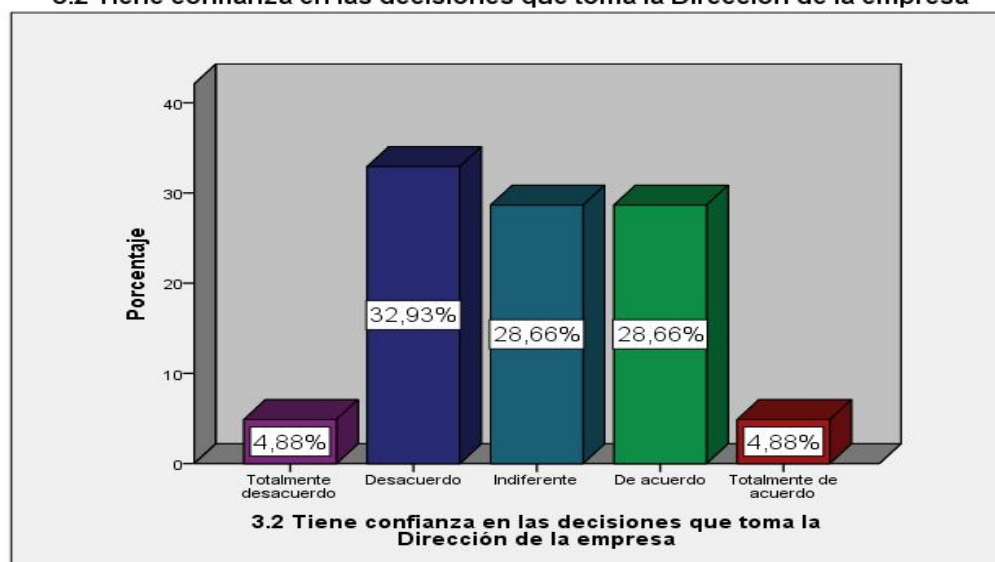


Elaborado por: Los autores de este documento

La comunicación entre la dirección y sus colaboradores no es eficiente ya que el 75,16% de los encuestados muestran inconformidad.

Ilustración 10 Resultado pregunta 3.2- Encuesta al personal

3.2 Tiene confianza en las decisiones que toma la Dirección de la empresa

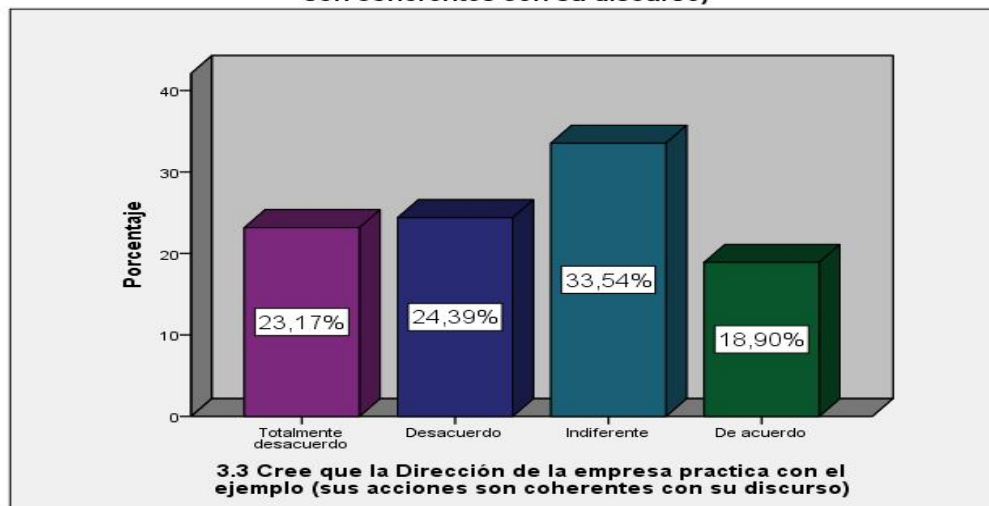


Elaborado por: Los autores de este documento

El 66,47% de los encuestados no confía en las decisiones que toma la dirección, este es un punto importante en el cual la empresa debería mejorar.

Ilustración 11 Resultado pregunta 3.3_ Encuesta al personal

3.3 Cree que la Dirección de la empresa practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)



Elaborado por: Los autores de este documento

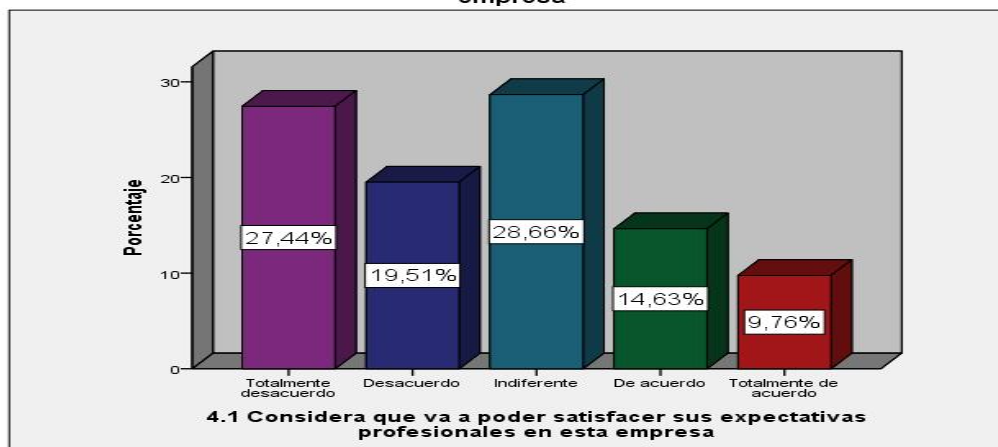
Se puede observar que la opinión de los encuestados se encuentra dividida en cuanto a si los directivos de la empresa practican con el ejemplo sus acciones.

- **Componente 4: Desarrollo Profesional**

El objetivo de este componente es medir el clima organizacional en cuanto al desarrollo profesional, comprende los objetivos que una persona pretende cumplir dentro de la empresa a través de esfuerzos propios o por méritos evaluados en la compañía.

Ilustración 12 Resultado pregunta 4.1_ Encuesta al personal

4.1 Considera que va a poder satisfacer sus expectativas profesionales en esta empresa

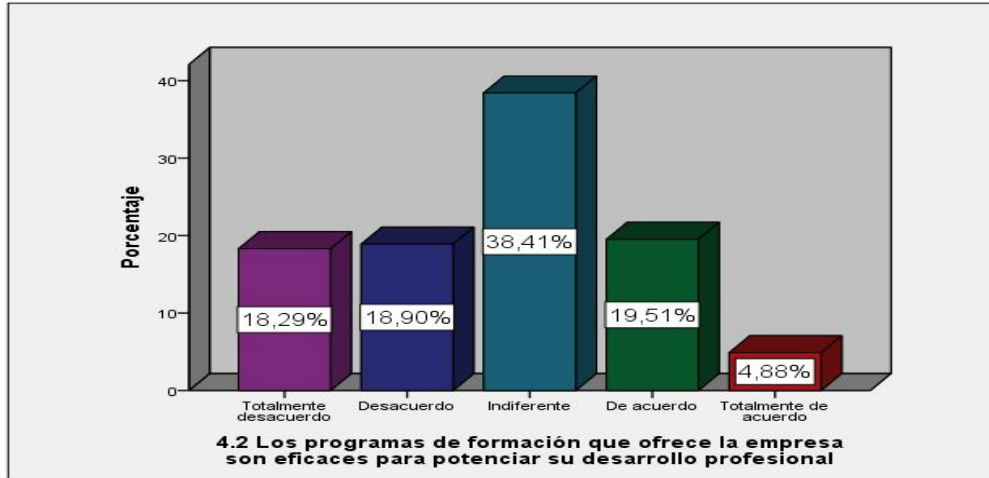


Elaborado por: Los autores de este documento

La mayor parte de los encuestados considera que no va a poder satisfacer sus expectativas profesionales en la empresa, esto puede influir en el desempeño de los colaboradores de la empresa.

Ilustración 13 Resultado pregunta 4.2_Encuesta al personal

4.2 Los programas de formación que ofrece la empresa son eficaces para potenciar su desarrollo profesional

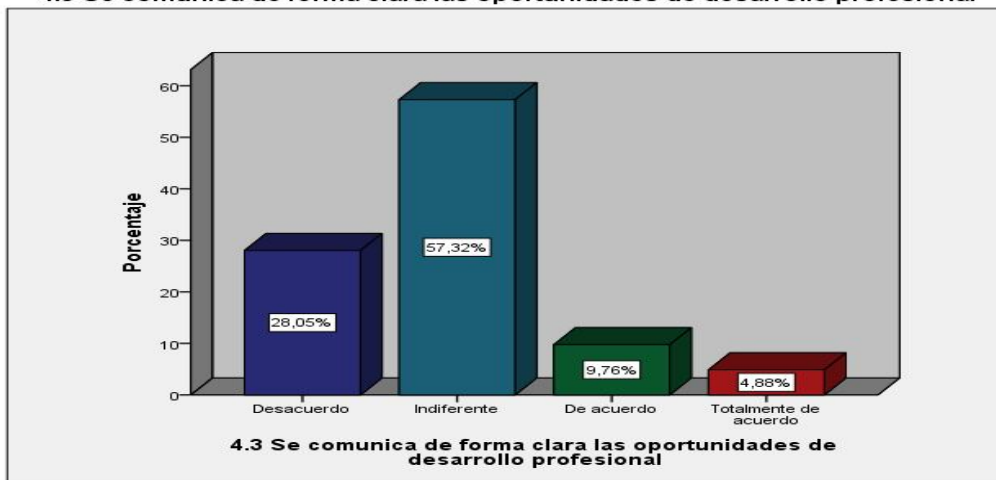


Elaborado por: Los autores de este documento

Según los resultados el 75,60% de los encuestados no están conformes con los programas de formación que ofrece la empresa ya que estos no son eficaces para potenciar su desarrollo profesional.

Ilustración 14 Resultado pregunta 4.3_Encuesta al personal

4.3 Se comunica de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional



Elaborado por: Los autores de este documento

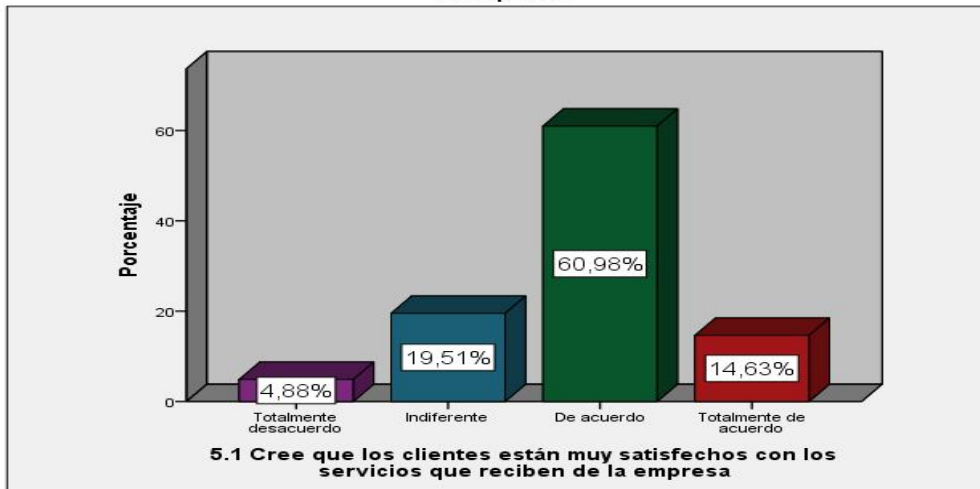
Uno de los principales problemas de este componente es la comunicación poco clara que tienen los directivos en ofrecer a sus colaboradores las oportunidades de desarrollo profesional que existen en la empresa.

- **Componente 5: Orientación al Cliente**

El objetivo de este componente es medir la adecuada orientación al cliente, el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso del personal para cumplir con sus pedidos, esto implica atender las necesidades de los clientes y dar solución a los problemas que se presenten.

Ilustración 15 Resultado pregunta 5.1_Encuesta al personal

5.1 Cree que los clientes están muy satisfechos con los servicios que reciben de la empresa

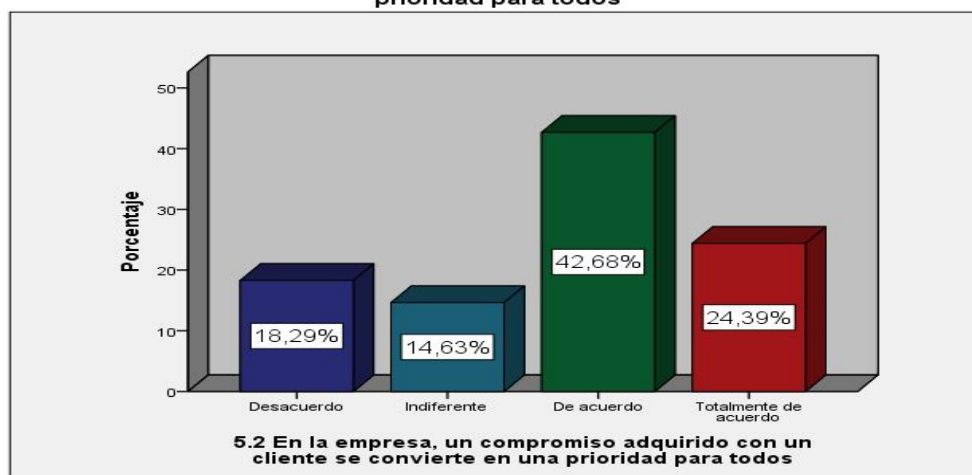


Elaborado por: Los autores de este documento

Se indica que el 75,61% de los colaboradores encuestados opinan que los clientes se encuentran muy satisfechos con los servicios que reciben por parte de la empresa, siendo esta una de sus fortalezas.

Ilustración 16 Resultado pregunta 5.2_ Encuesta al personal

5.2 En la empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos

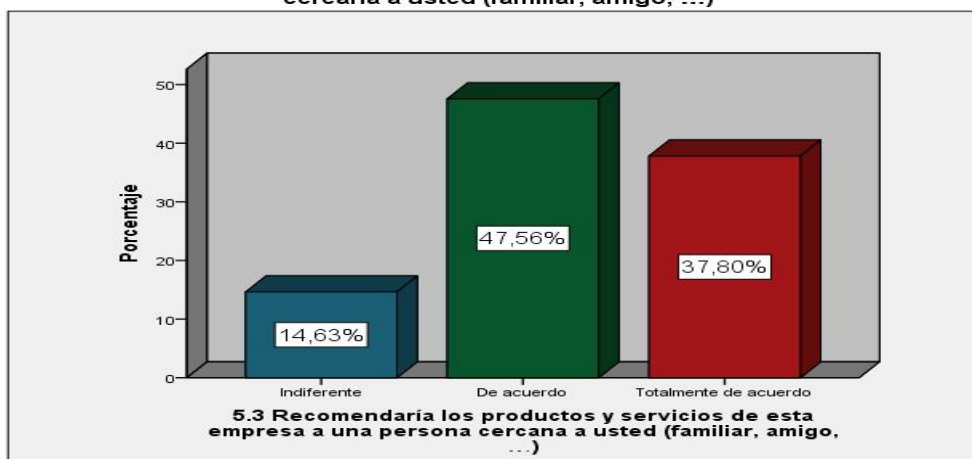


Elaborado por: Los autores de este documento

El 67,07% de los encuestados manifiestan que todo compromiso adquirido por la empresa se convierte en una prioridad para todo el personal sin embargo el 32,93% opina lo contrario, siendo este un porcentaje que la empresa debe mejorar.

Ilustración 17 Resultado pregunta 5.3_ Encuesta al personal

5.3 Recomendaría los productos y servicios de esta empresa a una persona cercana a usted (familiar, amigo, ...)

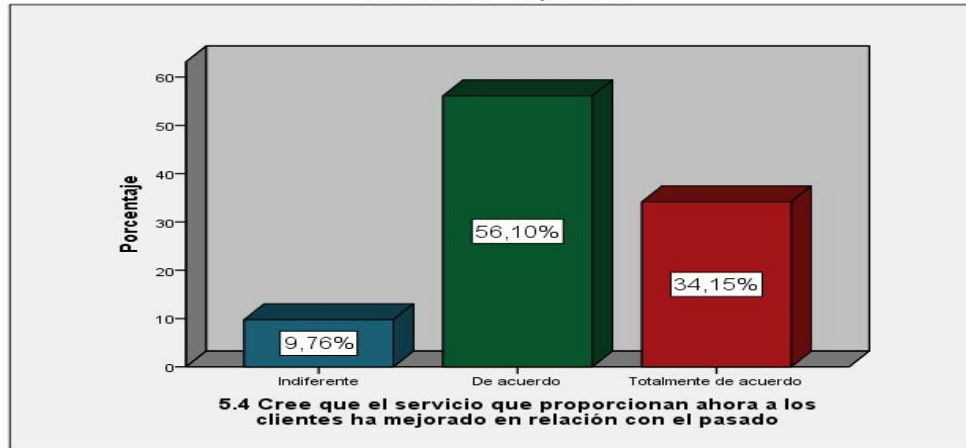


Elaborado por: Los autores de este documento

Se demuestra que el 85,36% de los encuestados recomendarían los productos y servicios que ofrece la empresa, demostrando la responsabilidad, compromiso, calidad de los productos y servicios ofertados por la organización.

Ilustración 18 Resultado pregunta 5.4_ Encuesta al personal

5.4 Cree que el servicio que proporcionan ahora a los clientes ha mejorado en relación con el pasado



Elaborado por: Los autores de este documento

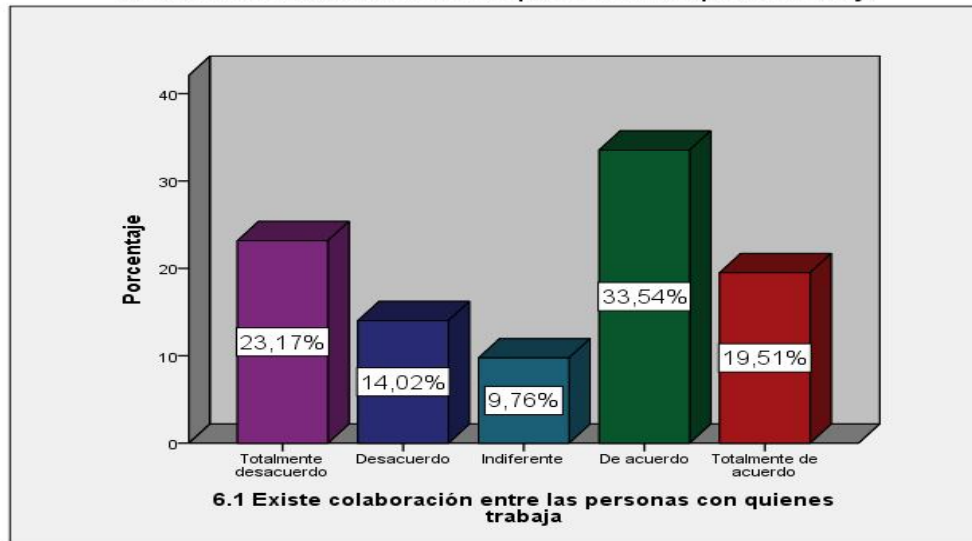
Se observa que el 90,25% de los encuestados afirma que el servicio que proporciona la empresa a sus clientes ha mejorado con relación al pasado.

- **Componente 6: Colaboración Interna**

Este componente pretende determinar la colaboración existente entre los diferentes departamentos de la empresa, de manera que se formen ventajas competitivas y la innovación en la organización.

Ilustración 19 Resultado pregunta 6.1_ Encuesta al personal

6.1 Existe colaboración entre las personas con quienes trabaja

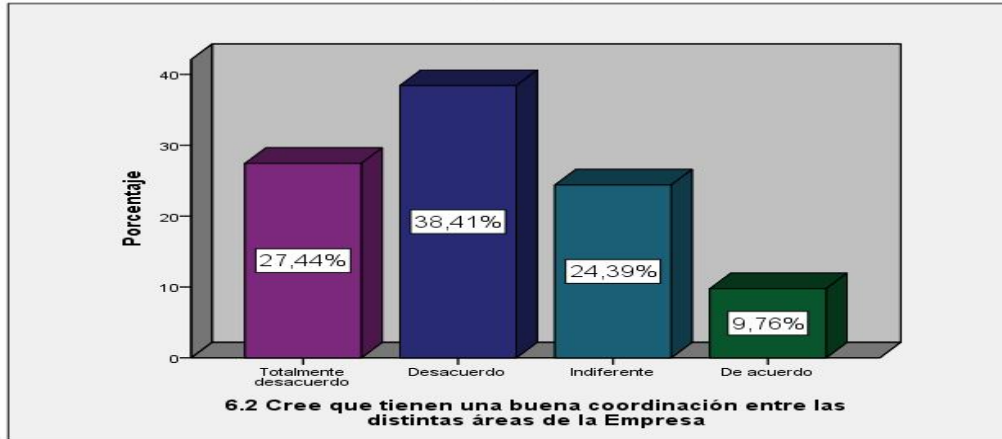


Elaborado por: Los autores de este documento

La opinión de los encuestados sobre si existe colaboración entre las personas con quienes trabaja se encuentra dividida lo cual no es lo ideal, la dirección de la empresa debe crear estrategias que permitan la adecuada colaboración entre sus colaboradores.

Ilustración 20 Resultado pregunta 6.2_ Encuesta al personal

6.2 Cree que tienen una buena coordinación entre las distintas áreas de la Empresa

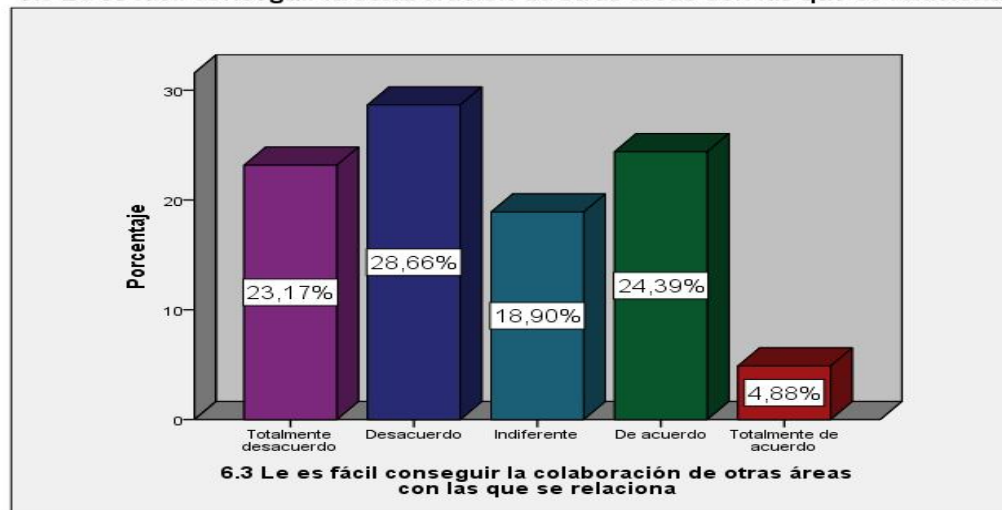


Elaborado por: Los autores de este documento

El 90,24% de los encuestados sostiene que la colaboración entre las diferentes áreas no es la adecuada, siendo esta una de las principales debilidades, los directivos empresa debe crear estrategias que permitan la adecuada colaboración entre los distintos departamentos.

Ilustración 21 Resultado pregunta 6.3_ Encuesta al personal

6.3 Le es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que se relaciona



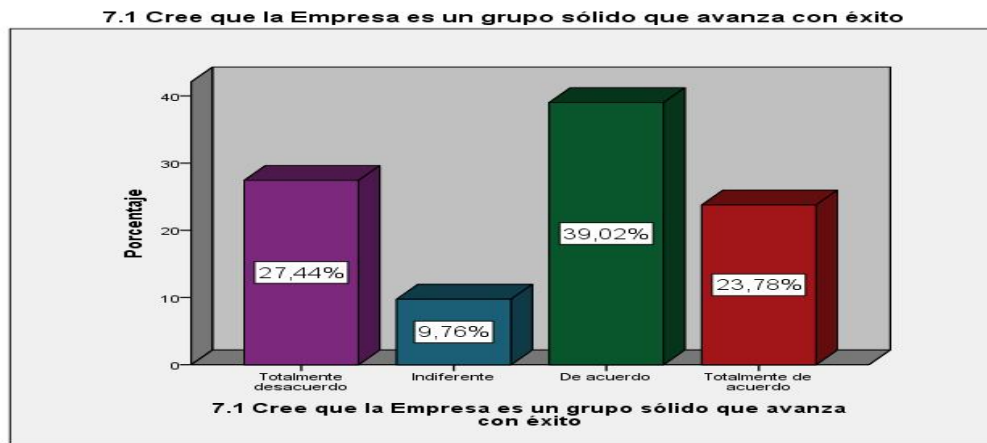
Elaborado por: Los autores de este documento

El 70,73% de los encuestados afirma que es muy difícil conseguir la colaboración de las áreas con las cuales se relaciona su puesto de trabajo, tan solo el 29,25% opina que la colaboración con las diferentes áreas es la adecuada.

- **Componente 7: Percepción sobre la Empresa**

El objetivo de este componente es obtener la percepción que poseen los trabajadores hacia la empresa y el nivel de compromiso hacia la organización.

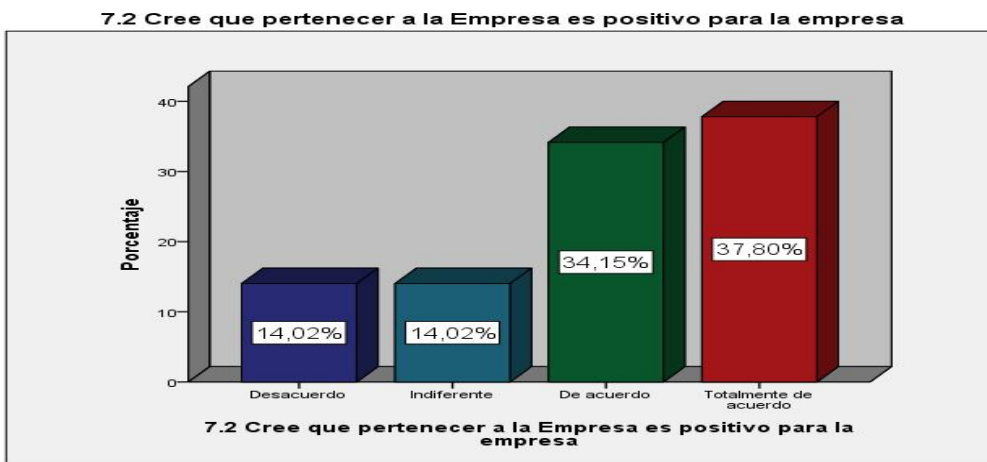
Ilustración 22 Resultado pregunta 7.1_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

Se demuestra que el 62,80% de los colaboradores confía en que la empresa es un grupo sólido que avanza con éxito.

Ilustración 23 Resultado pregunta 7.2_ Encuesta al personal



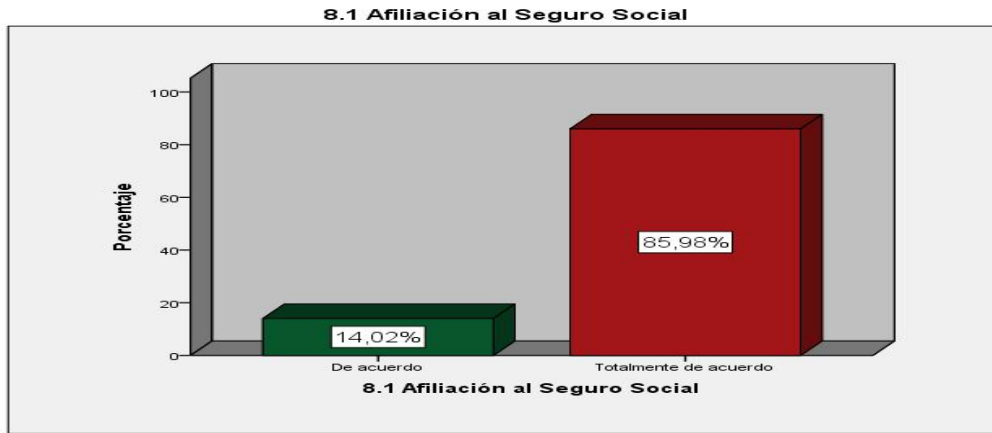
Elaborado por: Los autores de este documento

El 71,95% de los encuestados consideran que sus labores dentro de la empresa son beneficiosas para la organización, la tolerancia para ejecutar sus actividades y su nivel de compromiso hacia la organización es alto.

- **Componente 8: Beneficios Sociales**

El objetivo de este componente es evaluar si la empresa cumple con todos los beneficios sociales para sus colaboradores.

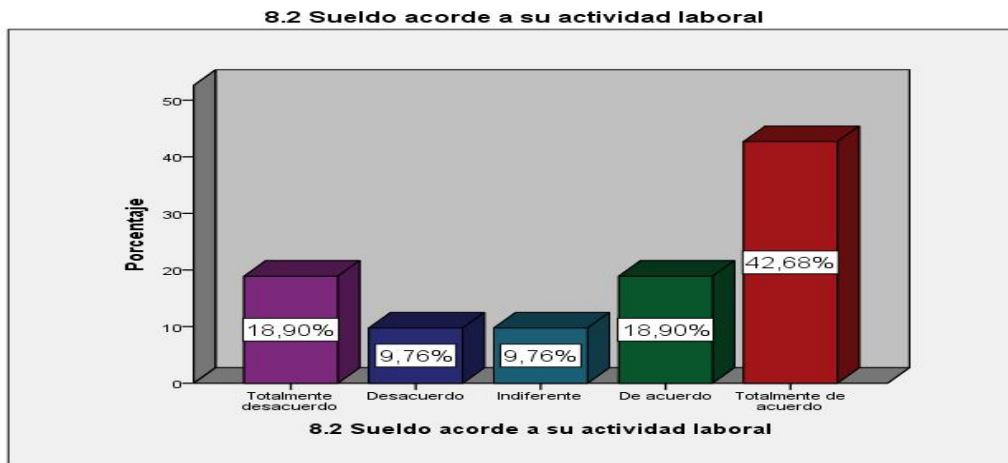
Ilustración 24 Resultado pregunta 8.1_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

Los empleados se encuentran conformes en un 85,98% con el cumplimiento de afiliación al seguro social por parte de la empresa.

Ilustración 25 Resultado pregunta 8.2_ Encuesta al personal

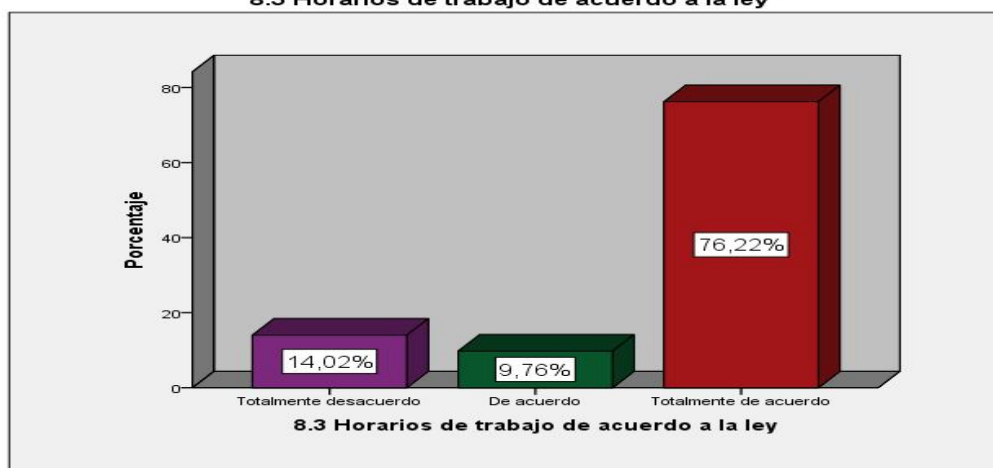


Elaborado por: Los autores de este documento

La mayoría de los colaboradores de CONRESE S.A. se encuentran conformes con el sueldo recibido por parte de la organización.

Ilustración 26 Resultado pregunta 8.3_ Encuesta al personal

8.3 Horarios de trabajo de acuerdo a la ley

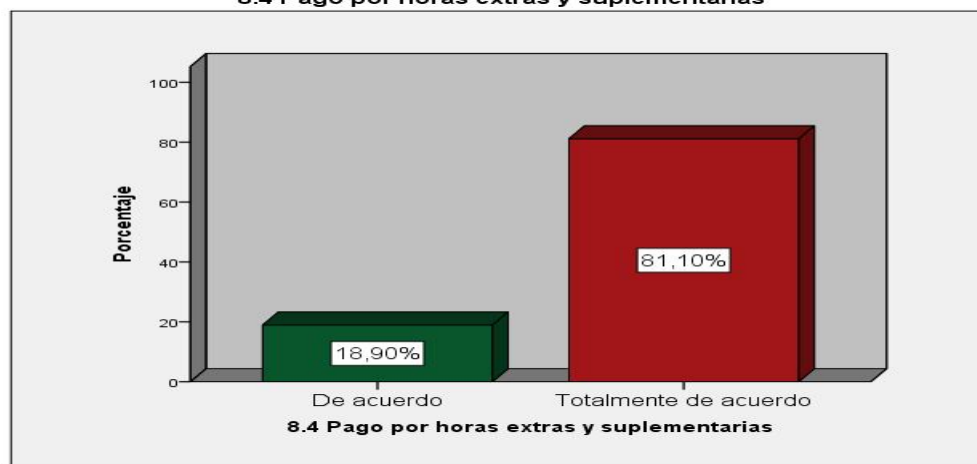


Elaborado por: Los autores de este documento

El 85,98% de los colaboradores de CONRESE S.A. opinan que los horarios de trabajo se encuentran acordes con ley.

Ilustración 27 Resultado pregunta 8.4_ Encuesta al personal

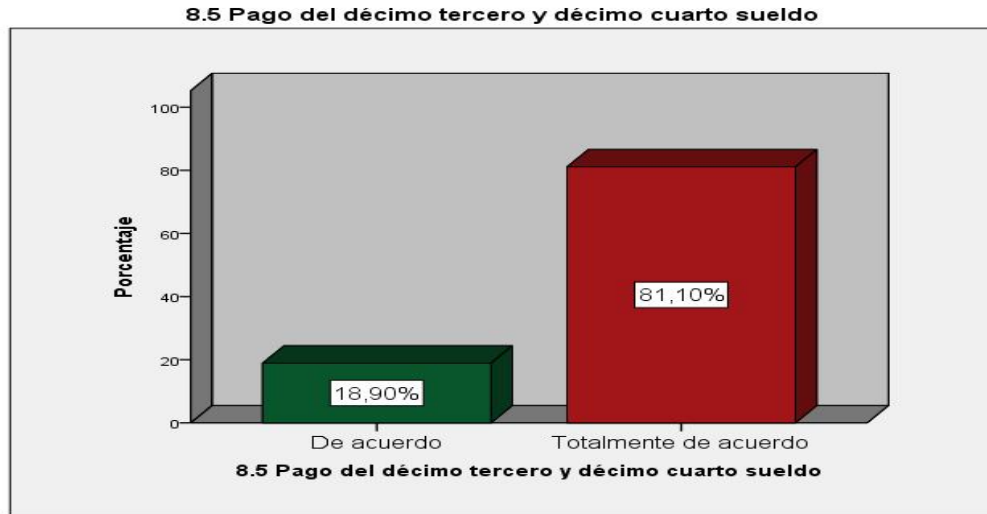
8.4 Pago por horas extras y suplementarias



Elaborado por: Los autores de este documento

La empresa cumple según lo establecido a la ley con el pago de horas extras y suplementarias a sus colaboradores.

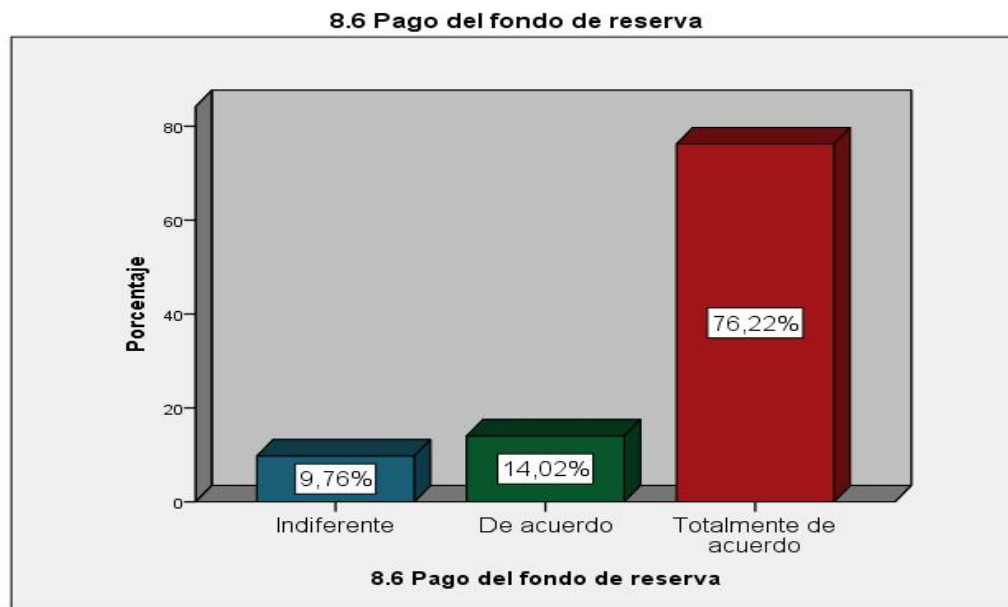
Ilustración 28 Resultado pregunta 8.5_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

CONRESE S.A. cumple según lo establecido a la ley con el pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo a sus colaboradores.

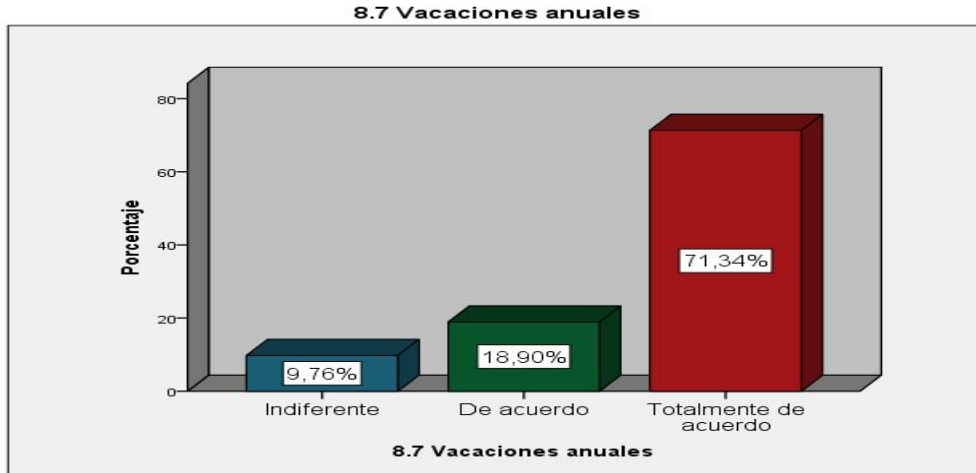
Ilustración 29 Resultado pregunta 8.6_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

Con los resultados se demuestra que la empresa cumple adecuadamente con el pago del fondo de reserva a sus empleados.

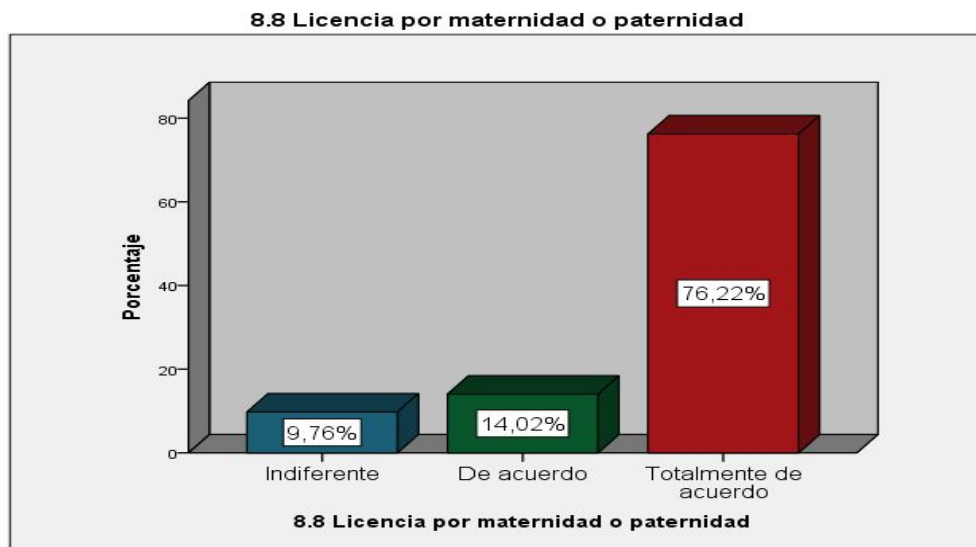
Ilustración 30 Resultado pregunta 8.7_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

La mayoría de los colaboradores de CONRESE S.A. se encuentran conformes con respecto a las vacaciones anuales.

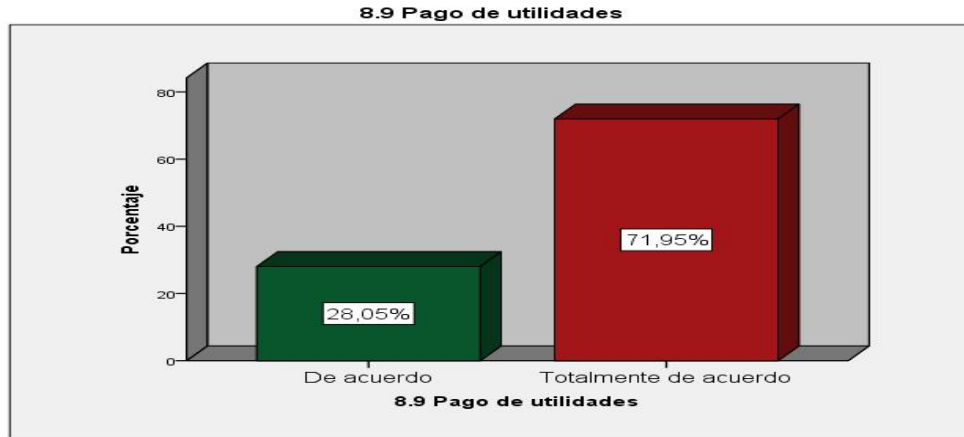
Ilustración 31 Resultado pregunta 8.8_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

La opinión de los encuestados demuestra que la empresa cumple adecuadamente con la licencia por maternidad o paternidad de sus empleados.

Ilustración 32 Resultado pregunta 8.9_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

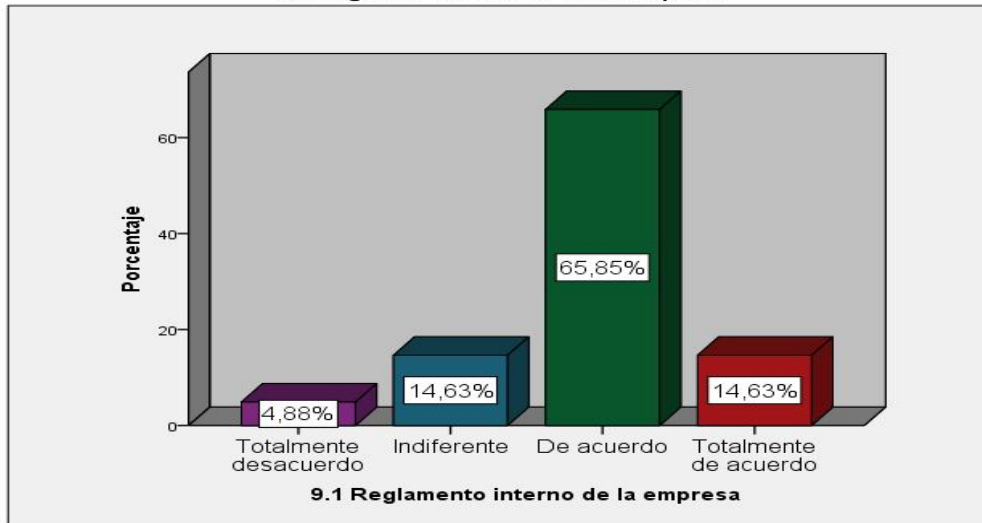
CONRESE S.A. cumple según lo establecido a la ley con el pago de utilidades a sus colaboradores.

- **Componente 9: Inducción**

Este componente pretende evaluar si la empresa maneja sus actividades en base a: Reglamento interno de la empresa, Reglamento de seguridad industrial, Manual de Funciones, Manual de Procesos, Organigrama de la empresa así como también la difusión de este material por parte de los responsables de Recursos Humanos al momento de seleccionar el personal y asignar funciones referentes a su cargo y perfil profesional.

Ilustración 33 Resultado pregunta 9.1_ Encuesta al personal

9.1 Reglamento interno de la empresa

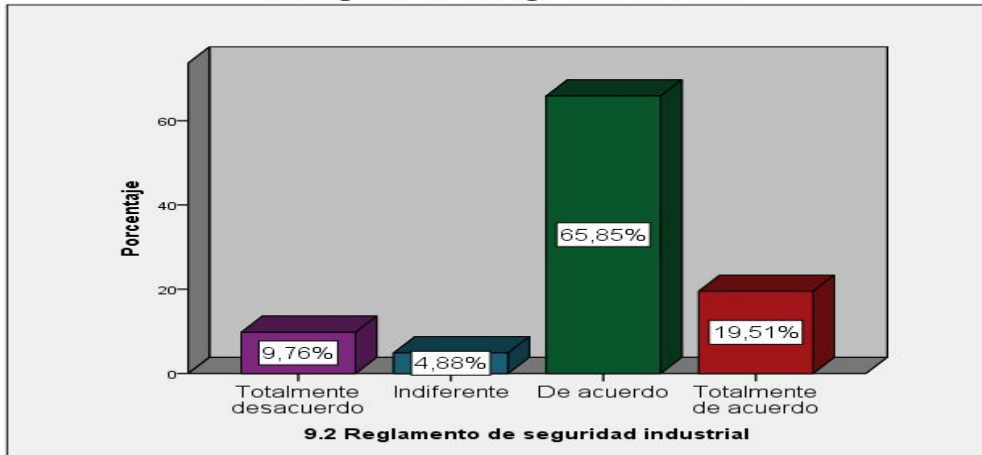


Elaborado por: Los autores de este documento

El 80,48% de los encuestados afirma que se les brindó la correcta inducción referente al reglamento interno de la empresa al momento de formar parte de CONRESE S.A.

Ilustración 34 Resultado pregunta 9.2_ Encuesta al personal

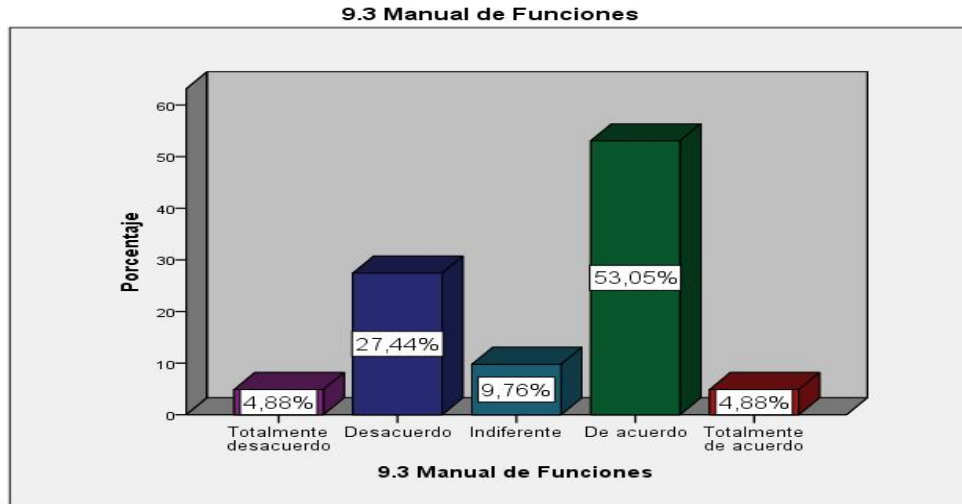
9.2 Reglamento de seguridad industrial



Elaborado por: Los autores de este documento

El 85,33% de los colaboradores encuestados concuerdan que CONRESE S.A. les brindó la correcta inducción referente al reglamento de seguridad industrial.

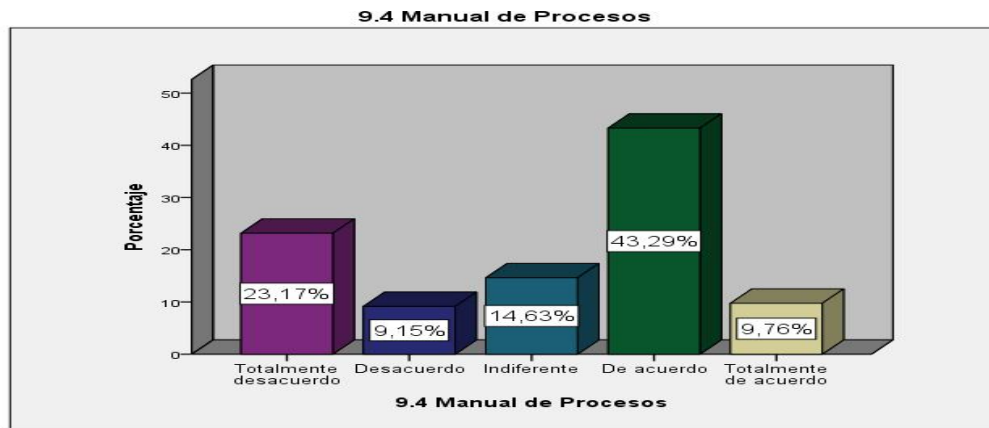
Ilustración 35 Resultado pregunta 9.3_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

El 57,94% de los encuestados afirma que se le brindó la correcta inducción referente al conjunto de normas y tareas que desarrollará en sus actividades en la empresa, sin embargo existe un porcentaje alto que no está conforme con la inducción referente al manual de funciones.

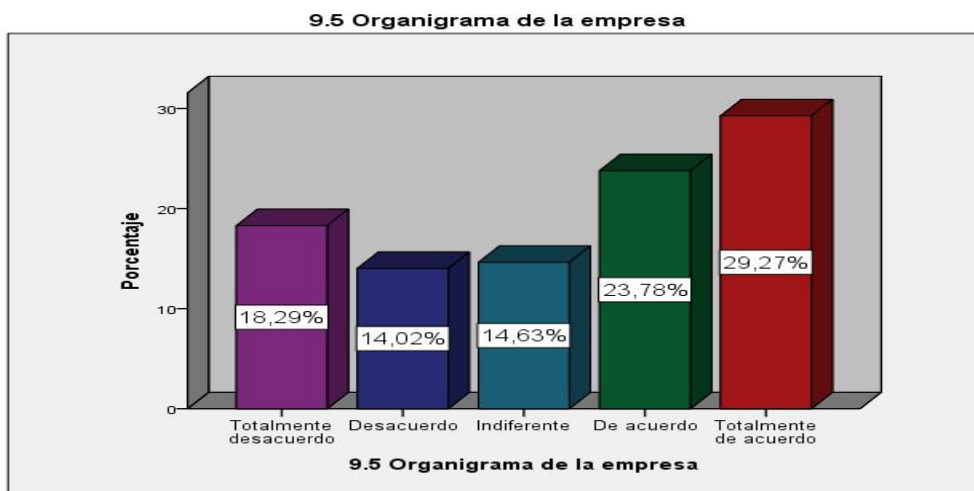
Ilustración 36 Resultado pregunta 9.4_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

El 53,05% de los colaboradores afirma que la empresa cumplió de manera adecuada el proceso de inducción referente al manual de procesos pero el 46,95% opina lo contrario, siendo este un rubro importante a mejorar por parte de CONRESE S.A.

Ilustración 37 Resultado pregunta 9.5_ Encuesta al personal



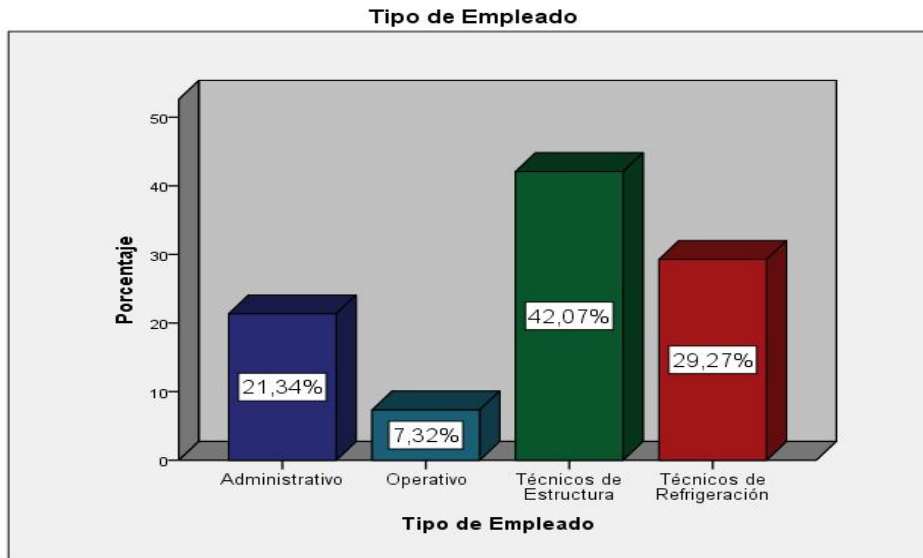
Elaborado por: Los autores de este documento

En este caso el 46,94% de los encuestados afirman no estar conformes con el proceso de inducción referente al organigrama de la empresa, lo cual concuerda con la entrevista no estructurada efectuada al Gerente Financiero donde indica que el organigrama de la empresa es variable y no se difunde a los empleados de manera formal.

- **Preguntas Informativas**

Estas preguntas pretenden conocer en qué departamento existe mayor personal, constatar la edad y sexo de sus colaboradores así como determinar si el personal de CONRESE S.A. rota de manera muy frecuente.

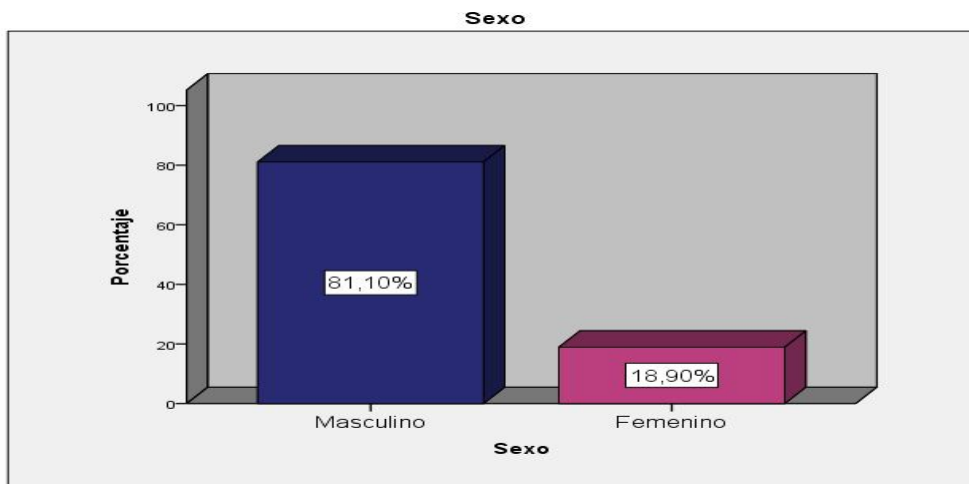
Ilustración 38 Resultado pregunta Tipo de empleado_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

Como resultado se obtuvo que el mayor porcentaje de empleados se encuentra en las áreas de Técnicos de estructura y Técnicos de refrigeración las cuales en conjunto representan el 71,34% del total de empleados.

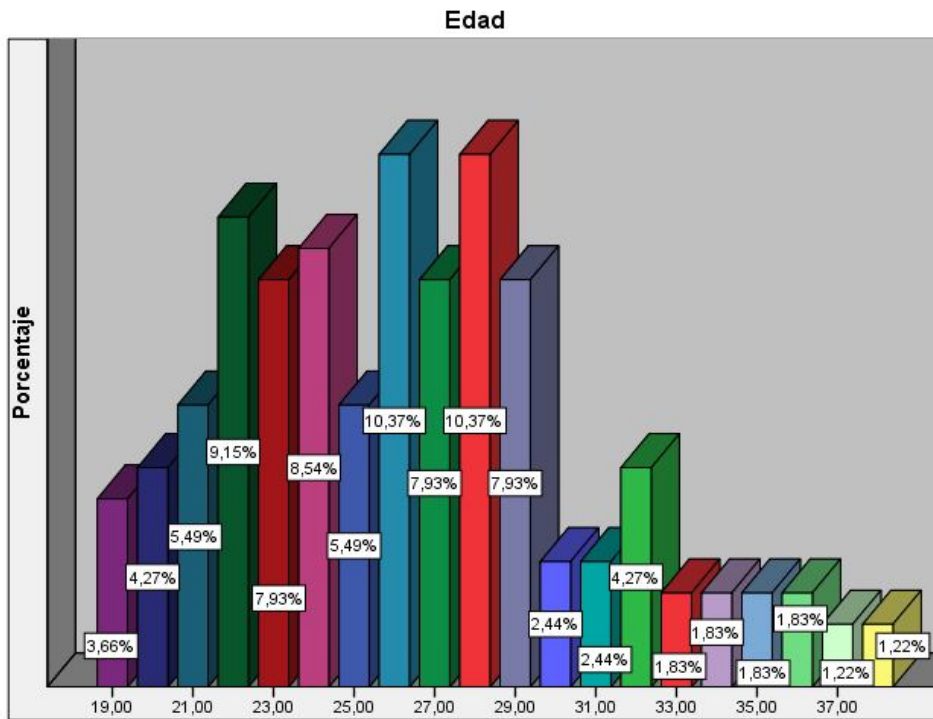
Ilustración 39 Resultado pregunta Tipo de sexo_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

La mayoría del personal de CONRESE S.A. es de sexo masculino representado por el 81,10% del total de empleados.

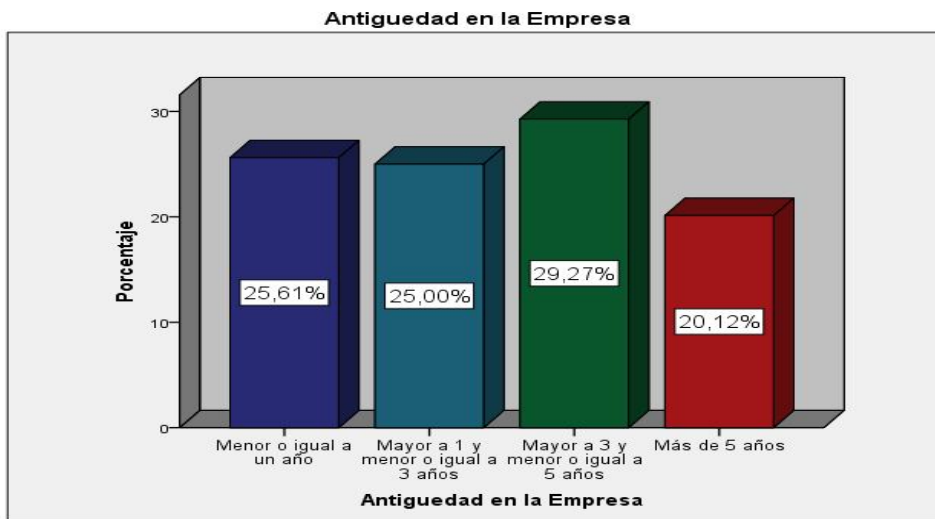
Ilustración 40 Resultado pregunta Edad_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

El promedio de edad de los trabajadores de CONRESE S.A. es de 26 años.

Ilustración 41 Resultado pregunta Antigüedad en la empresa_ Encuesta al personal



Elaborado por: Los autores de este documento

En la empresa existe un 25,61% de colaboradores que han integrado como parte de la organización menos de un año, esta variación podría afectar varios puntos tales

como la producción debido al tiempo de aprendizaje que le toma al personal acoplarse a los requerimientos de CONRESE S.A.

El 20,12% de los empleados llevan ofreciendo sus servicios a la empresa por más de 5 años, siendo beneficioso para la organización.

4.2.1 Resultados del Análisis legal y organizacional

Por medio de las encuestas realizadas a los empleados de la empresa CONRESE S.A. se obtuvieron resultados generales que ayudan a definir los siguientes:

Fortalezas

- La empresa posee 20 años de experiencia en el mercado.
- Los empleados cuentan con todos los beneficios sociales de acuerdo a la ley.
- Los trabajadores se encuentran conformes con su jefe inmediato.
- Los clientes se encuentran muy satisfechos con los servicios que reciben por parte de la empresa.
- El servicio que proporciona la empresa a sus clientes ha mejorado con relación al pasado.

Debilidades

- CONRESE S.A. no cuenta con misión, visión, valores y objetivos a corto o largo plazo. La empresa no los difunde a los empleados de manera formal ya que ha sido diseñada para fines de presentación a nuevos clientes o proveedores.
- El organigrama actual de la empresa no es el adecuado ya que este cambia regularmente, no permite una mejor conformación de la estructura de la empresa.
- Las políticas de Reglamento interno, Reglamento de seguridad industrial, Manual de funciones, Manual de procesos no se encuentran planteadas y difundidas en su totalidad.

- La mayor parte de los empleados considera que no va a poder satisfacer sus expectativas profesionales en la empresa, además no están conformes con los programas de formación que ofrece la empresa ya que estos no son eficaces para potenciar su desarrollo profesional esto puede influir en el desempeño de los colaboradores de la empresa.
- Existe un porcentaje alto en cuanto al personal que tiene menos de 3 años en la compañía representando el 50,61% de los empleados.
- Los resultados obtenidos demuestran que la comunicación entre la dirección y sus colaboradores no es eficiente ya que el 75,16% de los empleados muestran inconformidad
- La coordinación entre las diferentes áreas de CONRESE S.A. no es la adecuada.
- La evidencia demuestra que el 66,47% porcentaje de los empleados no confía en las decisiones que toma la dirección, este es un punto importante en el cual la empresa debería mejorar.

4.3 Análisis Comercial

El análisis de la Gestión Comercial de la empresa, se basó en la entrevista que se realizó al Gerente Financiero de CONRESE S.A.

Los objetivos de la entrevista no estructurada están enfocadas en dos puntos: clientes, proveedores, esto permite evaluar la relación que sostiene la empresa tanto con sus proveedores y clientes.

1. ¿La empresa cuenta con misión, visión y valores plenamente establecidos?

La empresa tiene 20 años de experiencia pero creció de repente luego de la firma del contrato con Naviera Internacional incrementando sus ventas 10 veces más que hace diez años y este crecimiento se dio sin que la empresa cuente con un plan estratégico, misión, visión ni objetivos. La gerencia no lo ha establecido de manera formal, se

cuenta con una misión, visión y valores destinados para la presentación a proveedores o clientes nuevos.

2. ¿Se ha propuesto que se implementen estos elementos en la empresa?

Se ha indicado a la gerencia la importancia de implementar estos elementos pero no hemos obtenido la aceptación por parte de ellos para que puedan ser planteados de manera formal a todo el personal.

3. ¿La empresa ha definido objetivos y metas que permitan el cumplimiento de la misión y visión?

No hay compromiso de parte de la gerencia como para poder trabajar con un plan estratégico, otro problema es el nepotismo los trabajadores técnicos muchas veces son familiares del supervisor y esto dificulta evaluaciones de desempeño porque como son familiares se van a calificar bien.

4. ¿La empresa cuenta con un Manual de Procesos?

Actualmente la empresa cuenta con un manual de procesos pero este no es difundido a los empleados de manera adecuada, existe también resistencia al cambio de una u otra manera por parte de los colaboradores como de la gerencia general.

5. ¿La empresa cuenta con una estructura organizacional, existe un organigrama definido?

La empresa no tiene definido los valores corporativos, el organigrama con el que cuenta la empresa es variable, falta crear una cultura organizacional.

6. ¿La empresa cuenta con indicadores claros que permitan evaluar los rendimientos de sus actividades?

La empresa no cuenta con indicadores formalmente definidos, los indicadores con los que cuentan se basan en estadísticas más no en objetivos debido a que no los tienen.

7. ¿La empresa cuenta con el cargo de Jefe de Recursos Humanos?

El departamento de Recursos humanos recién se está desarrollando, hace alrededor de un año se contrató a un Jefe de Recursos Humanos.

8. ¿Existe seguridad laboral en la empresa?

El mayor riesgo es conseguir mano de obra capacitada, la empresa selecciona bachilleres técnicos y los prepara, CONRESE S.A. no cuenta con planes de carrera para el recurso humano, la empresa solo les puede dar estabilidad laboral pero no encuentran crecimiento profesional.

9. ¿La empresa utiliza las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades?

La empresa cuenta con un sistema contable como operativo, pero este no cumple con todas las necesidades de producción de la empresa.

10. ¿La empresa cuenta con manual de políticas y procedimientos de crédito, cobranza y procedimientos de pago a proveedores?

La empresa trabaja con crédito directo a 30 días debido a que su proveedor es un brazo de Naviera Internacional el cual es parte de un conglomerado, este proveedor le da crédito a 30 días y Naviera Internacional le paga en 21 días debido a esto la empresa no ha tenido problema de liquidez y así será mientras continúe su contrato con Naviera Internacional.

11. ¿Cómo funciona la relación con los proveedores de la empresa?

Los proveedores de las partes para la elaboración y reparación de contenedores son de Miami, China, Dinamarca todo los repuestos son importados, estos pueden costar desde \$1.00 hasta \$4000 o \$5000. Estas importaciones funcionan bajo un esquema de almacén especial es casi como una zona franca pero delimitada por una bodega y está libre de impuestos esto se entiende como reexportación porque estos repuestos no se

quedan en Ecuador porque los contenedores volverán a salir, esto es un esquema aduanero.

12. Según la cartera de clientes que maneja la empresa ¿Cuáles son los clientes que tienen un mayor impacto en sus ingresos?

La empresa empezó con la actividad de mantenimiento de contenedores, trabajo de la mano con Dole se prestaba los servicios dentro de las instalaciones de Dole reparando sus contenedores secos, la empresa tiene dos líneas contenedores refrigerados y secos. Desde 2011 la empresa trabaja con Naviera Internacional por contrato abarcando este cliente el 98% de la cartera.

13. ¿La empresa cuenta con un plan de crecimiento a futuro?

La empresa pretende realizar una integración vertical queriendo eliminar los proveedores de transporte ya que CONRESE S.A no solo se dedica al mantenimiento y reparación de contenedores sino que también debe movilizar el contenedor a unos de sus patios asignados según la revisión física y técnico que se realiza dentro del puerto siendo CONRESE S.A. los únicos con permiso para realizar trabajos de este tipo dentro del puerto, el flujo de contenedores por semana de lunes a viernes en promedio es de 600 contenedores y fines de semana entre 800 y 1000 contenedores.

Para crecer en Ecuador tendrían que comprar la competencia para así lograr tener otros clientes o atraer nuevos clientes pero se complica porque Naviera Internacional maneja una condición de exclusividad por un tema de que ellos tienen patentes y políticas de propiedad intelectual.

No ven posibilidad de crecimiento hacia adelante porque no podrían convertirse en una naviera, habría posibilidad de crecimiento horizontal diversificando su líneas ya que en refrigerado están considerando la línea de aires acondicionados industriales.

14. ¿Cómo se ha manejado la empresa a nivel financiero?

La empresa a nivel financiero ha tenido una administración reservada la empresa no ha adquirido deuda no se ha apalancado pues se ha manejado con el capital de los accionista en un 60 o 70% y el 30% es capital de trabajo.

- Su riesgo principal es depender de un solo cliente que es Naviera Internacional porque incluso hasta la diversificación que están efectuando se basa en este cliente, esta es una gran amenaza que la gerencia no se ha sentido a analizar.

4.3.1 Resultados del Análisis Comercial

Según entrevista realizada al Gerente financiero de la empresa, se obtuvo los siguientes resultados referentes al Área comercial de la empresa CONRESE S.A.

Fortalezas

- La empresa le ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores.
- Mantiene un contrato de gran importancia con una de las navieras más importantes a nivel internacional.
- El periodo promedio de pago (PPP=21 días) es mayor al periodo promedio de cobro (PPC=30 días).
- Mantiene buena relación con sus clientes y proveedores.

Debilidades

- La empresa no cuenta con un plan estratégico, misión, visión ni objetivos. La gerencia no lo ha establecido de manera formal.
- No hay compromiso por parte de la gerencia para poder trabajar con un plan estratégico.
- Existe nepotismo los trabajadores son familiares de los supervisores y esto dificulta evaluaciones de desempeño.

- El organigrama con el que cuenta la empresa es variable, no existe cultura organizacional.
- La empresa no cuenta con indicadores formalmente definidos que permitan la evaluación del desempeño en las diferentes áreas.
- Le resulta complicado conseguir mano de obra capacitada.
- La empresa no cuenta con planes de carrera para el recurso humano.
- El sistema que utiliza CONRESE S.A. para sus operaciones es insuficiente.
- Su riesgo principal es depender de un solo cliente, este representa el 98% de su cartera de clientes e ingresos.

4.4 Análisis financiero

En este punto se realizó tres análisis de la información financiera perteneciente a los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015, con el objetivo de determinar cuál es la situación financiera actual de la empresa CONRESE S.A., los cuales son los siguientes:

- Análisis Horizontal del Balance General y del Estado de Resultados.
- Análisis Vertical del Balance General y del Estado de Resultados.
- Análisis de Ratios Financieros.

4.4.1 Análisis Horizontal de los Estados Financieros

4.4.1.1 Análisis Horizontal del Balance General

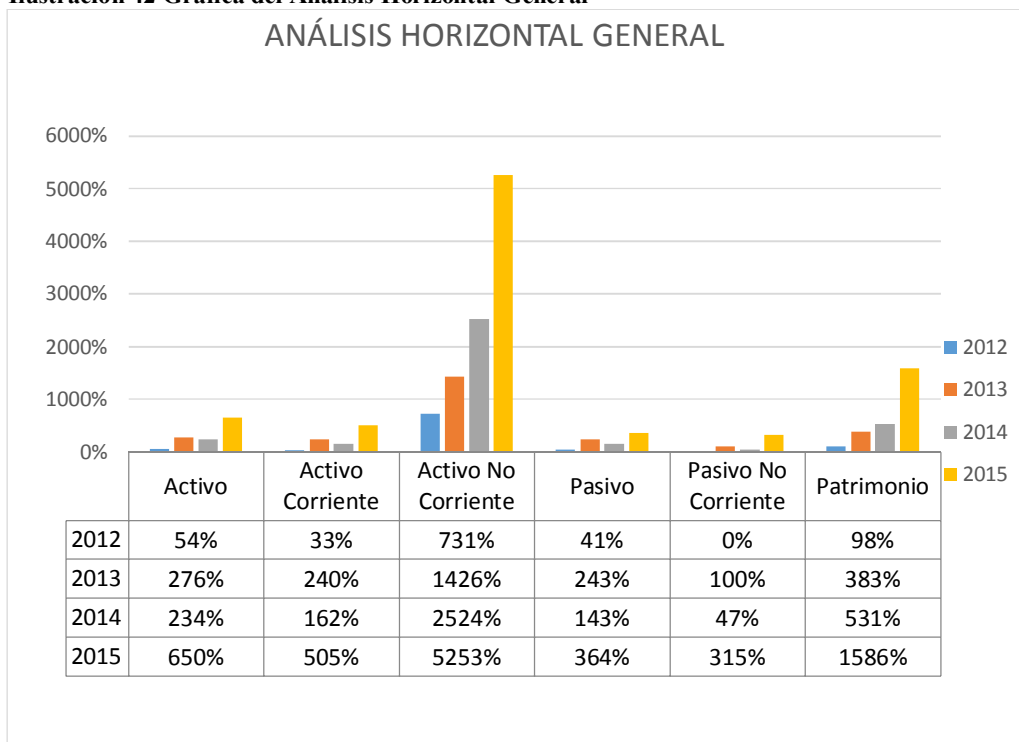
Acorde al análisis horizontal del Balance General de CONRESE S.A. de los años 2011, 2012, 2013, 2014, 2015 (ver ANEXO A) y tomando como base el año 2011, se lograron los siguientes resultados:

Tabla 4 Análisis Horizontal del Balance General

CONRESE S.A. BALANCE GENERAL		ANALISIS HORIZONTAL				
		Año Base	%	%	%	%
Cuentas	2011	2012	2013	2014	2015	
Activo	100%	54%	276%	234%	650%	
Activo Corriente	100%	33%	240%	162%	505%	
Efectivo & Equivalente al Efectivo	100%	-57%	484%	506%	1364%	
Efectivo	100%	-57%	436%	157%	608%	
Inversiones temporales	0%	0%	100%	638%	1495%	
Activos Financieros	100%	44%	39%	35%	165%	
Dctos y cuentas por Cobrar	100%	118%	-44%	-39%	244%	
Dctos y cuentas x Cobrar Cía Relacionadas	100%	-22%	94%	84%	85%	
Dctos y cuentas por Cobrar Empleados	100%	55%	380%	323%	389%	
Anticipo Vacaciones	0%	0%	0%	0%	0%	
(-) Provisión cuentas Incobrables	100%	0%	0%	0%	2505%	
Inventario	0%	100%	922%	518%	2031%	
Servicios y Otros Pagos Anticipados	100%	9%	40%	-5%	44%	
Activos por Impuestos Corrientes	100%	441%	1699%	2584%	972%	
Otros Activos Corrientes	100%	-44%	263%	-100%	53%	
Activos No Corrientes	100%	731%	1426%	2524%	5253%	
Propiedad, Plantas y Equipos	100%	728%	1422%	2521%	5250%	
Activos por Impuestos Diferidos	0%	100%	0%	0%	0%	
Pasivo	100%	41%	243%	143%	364%	
Pasivo Corriente	100%	41%	237%	133%	335%	
Cuentas & Documentos por Pagar	100%	25%	140%	-4%	65%	
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	100%	-20%	355%	170%	85%	
Provisiones	0%	0%	0%	0%	0%	
Otras Obligaciones Corrientes	100%	178%	1092%	1361%	2952%	
Cuentas por pagar diversas Relacionadas	0%	100%	3%	158%	235%	
Pasivos No Corrientes	0%	0%	100%	47%	315%	
Obligaciones Financieras a Largo Plazo	0%	0%	100%	24%	17%	
Cuentas y Documentos por Pagar Largo Plazo	0%	0%	100%	192%	2207%	
Patrimonio	100%	98%	383%	531%	1586%	
Patrimonio	100%	0%	0%	2000%	5000%	
Reservas	100%	0%	0%	0%	0%	
Resultados Acumulados	100%	277%	-65%	213%	213%	
Resultados Del Ejercicio	100%	74%	689%	657%	-100%	
UTILIDAD	0%	0%	0%	0%	100%	
PASIVO + PATRIMONIO	100%	54%	276%	234%	650%	

Elaborado por: Los autores de este documento

Ilustración 42 Gráfica del Análisis Horizontal General



Elaborado por: Los autores de este documento

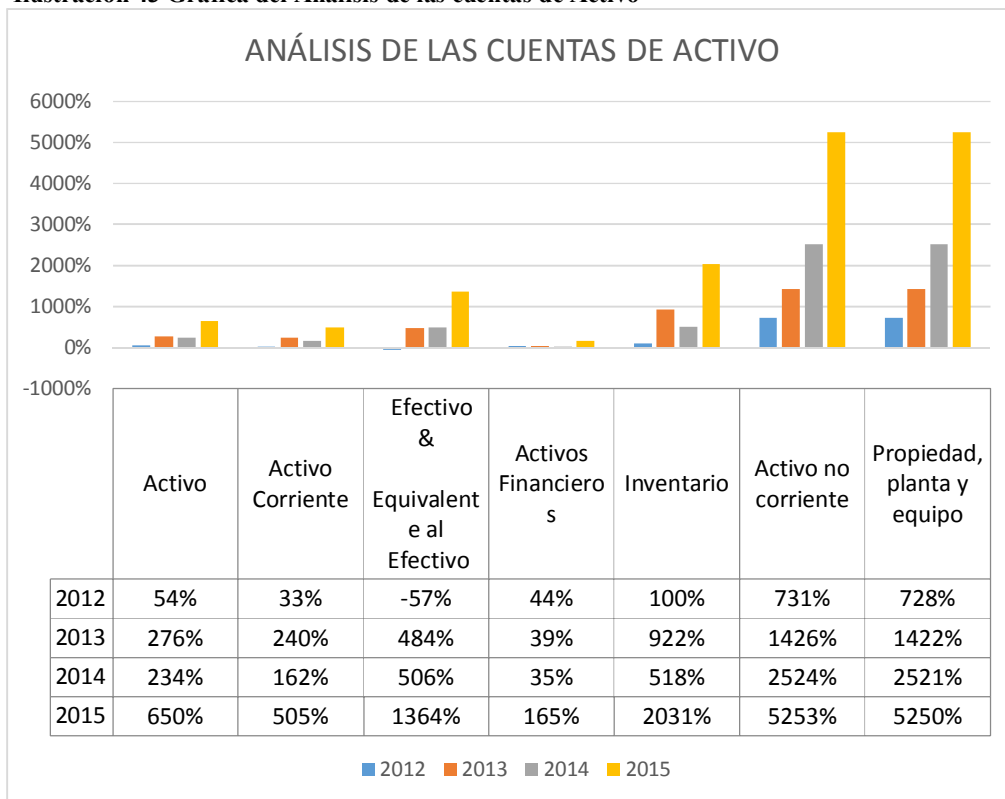
La gráfica permite observar respecto al año base 2011 que los Activos Totales han aumentado en un 54% en 2012, 276% en 2013, 234% en 2014 y 650% en 2015, lo cual se debe al incremento en las cuentas de Activo Corriente y de las cuentas de Activo no Corriente en especial la cuenta de propiedad, planta y equipo la cual aumento 5250% en 2015 respecto al año base.

Respecto a los pasivos estos han tenido un crecimiento de 41% en 2012, 243% en 2013, 143% en 2014, 364% en 2015, lo cual se debe al incremento de las cuentas de otras obligaciones a corto plazo que aumentaron 2952% en 2015.

El patrimonio significativamente ha aumentado respecto al año base, 98% en 2012, 383% en 2013, 531% en 2014, en especial en el año 2015 en el cual aumento 1586%.

A continuación se presenta en detalle el crecimiento de las cuentas de Activo, Pasivo y Patrimonio:

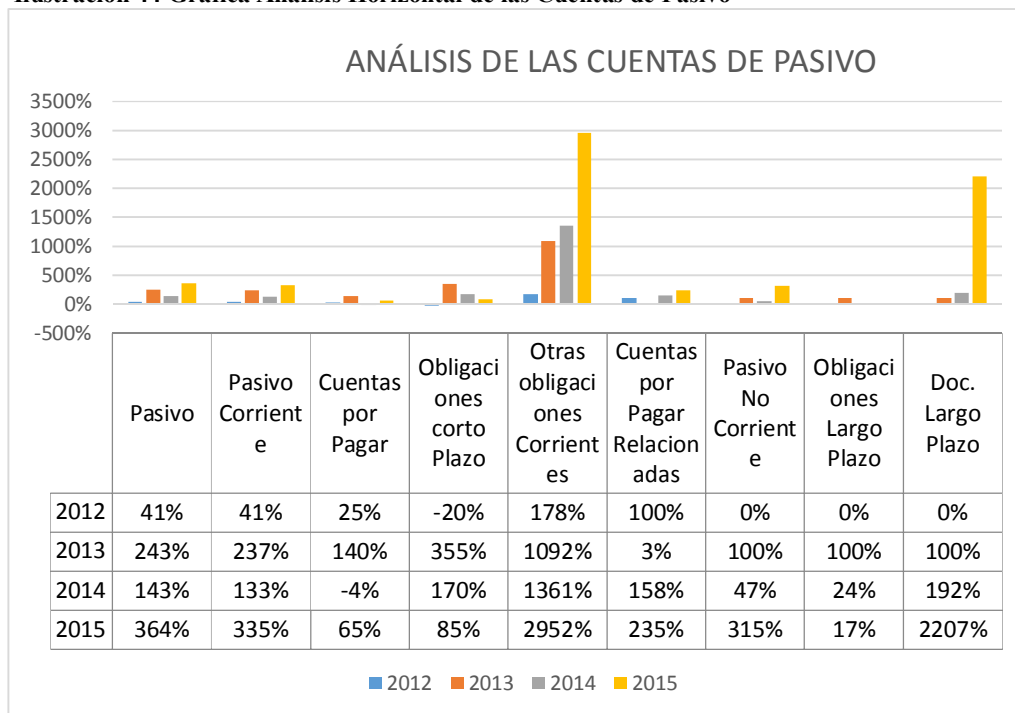
Ilustración 43 Gráfica del Análisis de las cuentas de Activo



Elaborado por: Los autores de este documento

El análisis muestra que el Activo Corriente se ha incrementado de manera sustancial en los años 2013, 2014 y en especial en el 2015 lo cual se debe sobre todo al incremento de las cuentas por cobrar a corto plazo así como también al incremento del inventario el cual en el 2015 alcanzó el 2031% respecto al año base, el activo no corriente debe su incremento al aumento de la cuenta propiedad, planta y equipo la cual en el 2015 tuvo una ponderación de 5250% esto se debe al incremento de la actividad comercial en CONRESE S.A.; Se puede concluir que CONRESE S.A. maneja sus activos de una manera correcta, presenta un aumento de los activos que generan liquidez inmediata a la organización.

Ilustración 44 Gráfica Análisis Horizontal de las Cuentas de Pasivo



Elaborado por: Los autores de este documento

Referente a las cuentas de pasivo, se puede observar que las deudas a largo plazo presentan un incremento al igual que las obligaciones de corto plazo pero las cuentas a corto plazo presentan un incremento mayor por lo que podemos concluir que la organización debería administrar de mejor manera su nivel de endeudamiento, en cuanto al plazo de cubrir esta se refiere.

4.4.1.2 Análisis Horizontal del Estado de Resultado

En el análisis horizontal del Estado de Resultados de CONRESE S.A. correspondiente a los años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015 (ver Anexo B) se tomó como año base el 2011, obteniendo los siguientes resultados:

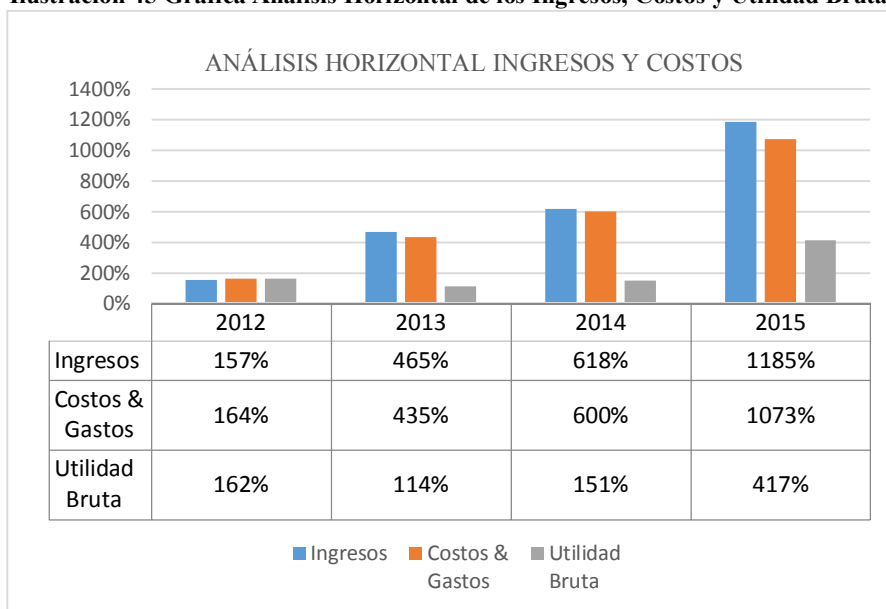
Tabla 5 Análisis Horizontal del Estado de Resultado

Cuentas	ANALISIS HORIZONTAL				
	Año Base	%	%	%	%
	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	100%	157%	465%	618%	1185%
Ingresos Operacionales	100%	171%	495%	656%	1251%
Ingresos No operacionales	100%	-100%	-86%	-73%	-5%
Costos & Gastos	100%	164%	435%	600%	1073%
Costos de Ventas	100%	151%	440%	611%	1262%
Gastos Operativos	0%	0%	100%	27%	91%
Gastos en Maquinas	0%	0%	100%	35%	97%
Gastos Generadores	0%	0%	100%	27%	24%
Gastos en Vehículo y Chasis	0%	0%	100%	82%	1026%
Gastos de Patio	0%	0%	100%	87%	355%
Gastos de Transporte	0%	0%	100%	217%	233%
Herramientas y Equipos	0%	0%	100%	-42%	-6%
Otros Gastos de operación	0%	0%	100%	-86%	-66%
Personal Operaciones	0%	0%	100%	40%	102%
UTILIDAD BRUTA	100%	162%	114%	151%	417%
Gastos Administrativos	100%	174%	-1%	36%	66%
Personal Administración	100%	242%	-29%	75%	203%
Administración Norte	100%	74%	-33%	-21%	26%
Administración Sur	0%	0%	0%	0%	100%
Impuestos Contribuciones y Otros	100%	343%	-41%	-69%	241%
Otros Gastos Administrativos	100%	229%	59%	80%	-12%
UTILIDAD OPERATIVA	100%	84%	874%	905%	2730%
Depreciación y Amortización	100%	1185%	3177%	6199%	15019%
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	100%	75%	855%	862%	2630%
Gastos Financieros	0%	100%	218%	450%	803%
Utilidad Antes de Impuestos y Part. Trab.	100%	71%	841%	837%	2589%
Participación Trabajadores	100%	71%	841%	837%	2589%
Utilidad Antes de Impuestos	100%	71%	841%	837%	2589%
Impuesto a la Renta	100%	36%	2351%	2637%	6451%
UTILIDAD NETA (NET PROFFIT)	100%	74%	689%	657%	2202%

Elaborado por: Los autores de este documento

En el siguiente apartado se presenta en detalle el análisis horizontal del Estado de Resultados. Donde se observa el comportamiento de los Ingresos, Costos de Ventas y Margen de Utilidad Bruta, como segundo punto se evalúa el comportamiento de los Gastos y las variaciones de la Utilidad Bruta para los períodos de estudio.

Ilustración 45 Gráfica Análisis Horizontal de los Ingresos, Costos y Utilidad Bruta



Elaborado por: Los autores de este documento

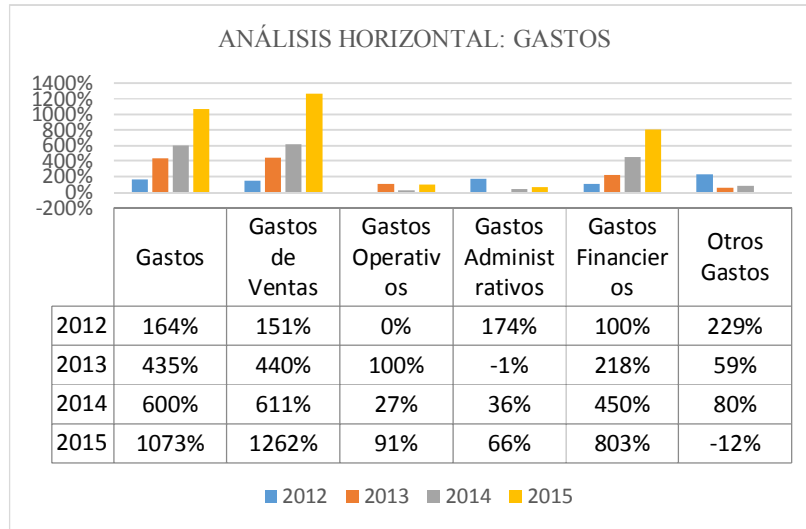
Se puede observar en el gráfico que:

Las ventas aumentaron en el año 2012 en un 157% con respecto al año base, así como también en los siguientes años en los cuales aumento 465%, 618%, 1185% respectivamente.

Los costos incurridos por la empresa para cumplir con sus obligaciones han aumentado con respecto al año base, los cuales están relacionados al aumento de las actividades productivas de la empresa.

Se ha generado un aumento de la utilidad bruta en especial en el 2015 en el cual esta alcanzo 417% respecto al año base.

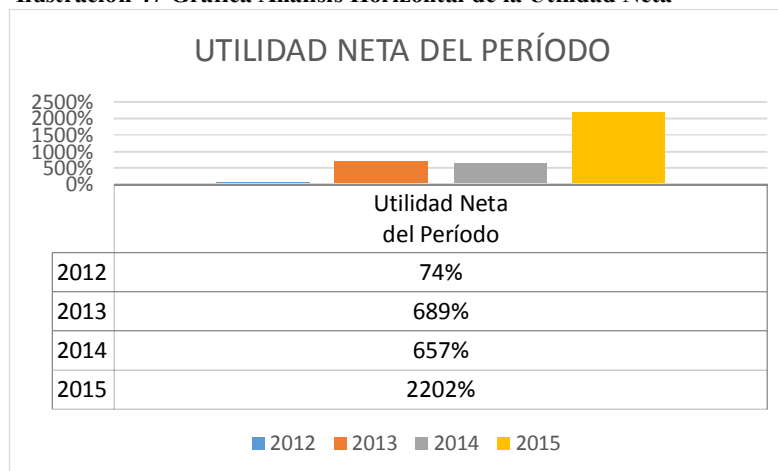
Ilustración 46 Gráfica Análisis Horizontal de las cuentas de Gastos



Elaborado por: Los autores de este documento

Respecto a la cuenta Gastos, el aumento que presenta se debe a los Gastos de Ventas así como también a los Gastos Financieros, los gastos operativos, administrativos y otros gastos también presentan un incremento pero este no es significativo con respecto a las otras dos cuentas.

Ilustración 47 Gráfica Análisis Horizontal de la Utilidad Neta



Elaborado por: Los autores de este documento

El gráfico anterior permite evaluar la tendencia que sigue la Utilidad Neta del Período respecto al año base 2011, la cual presenta incrementos significativos luego de deducir los costos, gastos y los impuestos de ley presentando en el 2012 un incremento de 74%, 689% en 2013, 657% en 2014 y 2202% en 2015.

4.4.2 Análisis Vertical de los Estados Financieros

Luego de haber realizado el análisis Horizontal de los Estados Financieros se procede a realizar el análisis Vertical de sus cuentas, para la empresa CONRESE S.A., el objetivo de este análisis es encontrar evidencia de las variaciones de las cuentas, con lo cual se podrá tener una idea de la situación actual de la empresa.

4.4.2.1 Análisis Vertical del Balance General

Para efectuar el análisis vertical del Balance General este estudio se basa en los siguientes principios operativos:

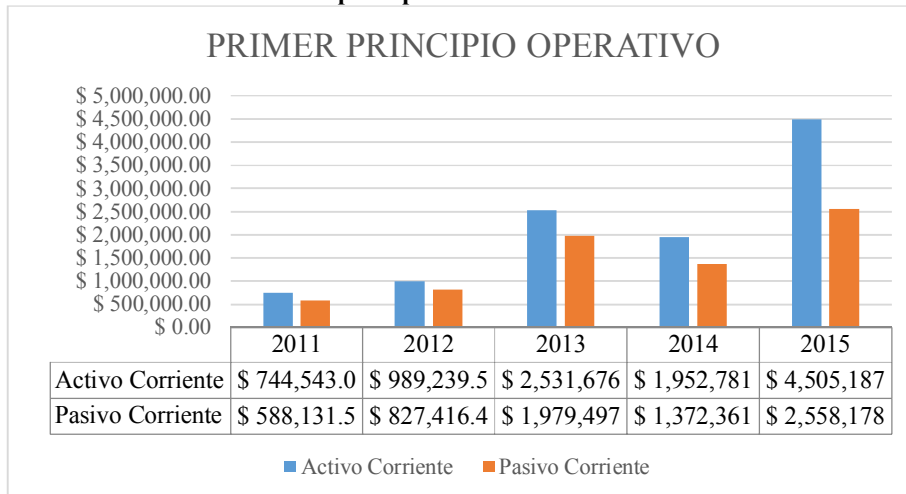
1. **El activo circulante ha de ser mayor, y si es posible, casi el doble que el exigible a corto plazo.**

Tabla 6 Primer principio del análisis vertical del Balance General

Cuentas	2011	2012	2013	2014	2015
Activo Corriente \$	744.543	989.240	2.531.676	1.952.782	4.505.188
Pasivo Corriente \$	588.132	827.416	1.979.498	1.372.361	2.558.178
Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,27	1,20	1,28	1,42	1,76

Elaborado por: Los autores de este documento

Ilustración 48 Gráfica Primer principio del análisis vertical del Balance General



Elaborado por: Los autores de este documento

Según los resultados obtenidos el primer principio se cumple, en el año 2011 el activo corriente es mayor que el pasivo corriente, la empresa no tiene problemas de liquidez por lo tanto puede cubrir sus deudas de corto plazo. En los años siguientes se mantiene esta relación, en el 2014 y en el 2015 el activo corriente representa aproximadamente el doble que los pasivos corrientes, podemos concluir que la empresa está utilizando de manera acertada los activos circulantes y obtiene de ellos una buena rentabilidad.

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

El objetivo de este principio es analizar si la cantidad de inventarios hace que los activos corrientes aumenten con lo cual la empresa no cuente con efectivo para cumplir con sus pagos.

Tabla 7 Segundo principio del análisis vertical del Balance General

Cuentas		2011	2012	2013	2014	2015
Efectivo & Equivalente al Efectivo	\$	84.393	36.062	492.567	511.518	1.235.590
Cuentas por Cobrar	\$	447.405	645.875	622.685	602.557	1.190.421
Efectivo & Equivalente al Efectivo + Cuentas por Cobrar (a)	\$	531.797	681.937	1.115.253	1.114.075	2.426.011
Pasivo Corriente (b)	\$	588.132	827.416	1.979.498	1.372.361	2.558.178
(a/b)		0,90	0,82	0,56	0,81	0,95

Elaborado por: Los autores de este documento

Ilustración 49 Gráfica Segundo principio del análisis vertical del Balance General



Elaborado por: Los autores de este documento

Según los resultados obtenidos las cuentas por cobrar más el efectivo aproximadamente igualan al pasivo corriente, sin embargo en el 2013 las cuentas por cobrar más el efectivo son menores al exigible a corto plazo lo cual indica problemas de liquidez en ese año.

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

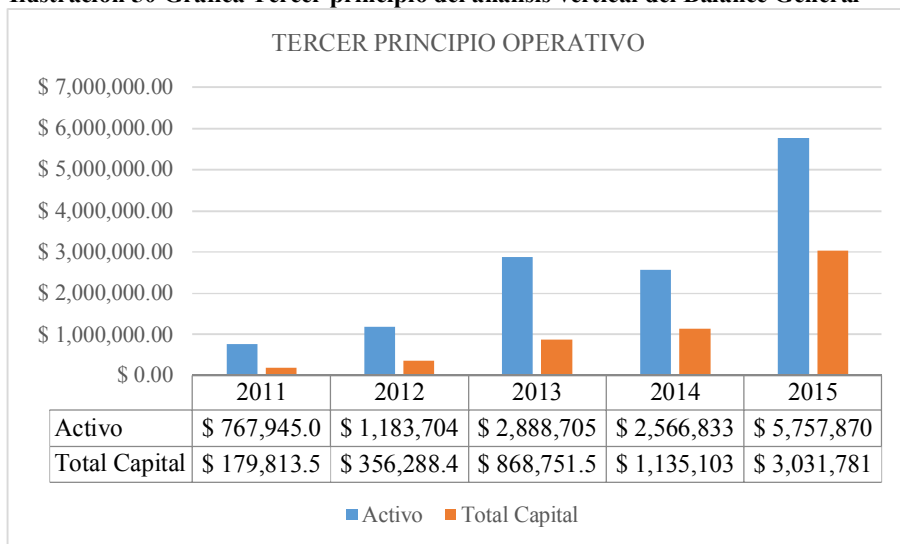
Es necesario conservar este porcentaje de capitales propios para que la empresa se mantenga lo suficientemente capitalizada y el endeudamiento que mantenga no sea excesivo.

Tabla 8 Tercer principio del análisis vertical del Balance General

Cuentas	2011	2012	2013	2014	2015
Total Activo \$	767.945	1.183.705	2.888.706	2.566.834	5.757.870
Total Capital \$	179.814	356.288	868.752	1.135.104	3.031.781
Total Capital/ Total Activo	23%	30%	30%	44%	53%

Elaborado por: Los autores de este documento

Ilustración 50 Gráfica Tercer principio del análisis vertical del Balance General



Elaborado por: Los autores de este documento

En los años 2011, 2012 y 2013 los fondos propios representaron menos del 40%, lo cual indica que la empresa se encuentra descapitalizada y, por ende, endeudada más de lo requerido; esto es un síntoma de alerta.

En los siguientes años 2014 y 2015 los fondos propios se encontraban en el rango ideal es decir entre el 40% a 50% del total de los fondos propios y ajenos, en estos años los resultados demuestran que la empresa esta correctamente capitalizada y su endeudamiento no es excesivo.

4.4.2.2 Análisis Vertical del Estado de Resultado

Para efectuar el análisis vertical del estado de resultados, se procede a especificar el porcentaje que constituyen los diferentes gastos y beneficios sobre el nivel de las ventas para cada uno de los años de estudio.

Tabla 9 Análisis Vertical del Estado de Resultado

ESTADO DE RESULTADOS	ANALISIS VERTICAL				
	%	%	%	%	%
Cuentas	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Ingresos Operacionales	94,77%	100,00%	99,87%	99,80%	99,61%
Ingresos No operacionales	5,23%	0,00%	0,13%	0,20%	0,39%
Costos & Gastos	-92,62%	-95,10%	-87,71%	-90,36%	-84,56%
Costos de Ventas	-43,55%	-42,50%	-41,62%	-43,16%	-46,15%
Gastos Operativos	0,00%	0,00%	-36,99%	-37,12%	-31,14%
Gastos en Maquinas	0,00%	0,00%	-2,01%	-2,13%	-1,74%
Gastos Generadores	0,00%	0,00%	-3,69%	-3,68%	-2,02%
Gastos en Vehículo y Chasis	0,00%	0,00%	-0,04%	-0,06%	-0,20%
Gastos de Patio	0,00%	0,00%	-4,06%	-5,97%	-8,12%
Gastos de Transporte	0,00%	0,00%	-3,40%	-8,48%	-4,98%
Herramientas y Equipos	0,00%	0,00%	-0,97%	-0,44%	-0,40%
Otros Gastos de operación	0,00%	0,00%	-8,93%	-1,01%	-1,35%
Personal Operaciones	0,00%	0,00%	-13,90%	-15,35%	-12,33%
UTILIDAD BRUTA	56,45%	57,50%	21,39%	19,72%	22,72%
Gastos Administrativos	-49,01%	-52,17%	-8,56%	-9,30%	-6,33%
Personal Administración	-12,33%	-16,38%	-1,56%	-3,01%	-2,91%
Administración Norte	-19,19%	-12,97%	-2,27%	-2,12%	-1,88%
Administración Sur	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	-0,15%
Impuestos Contribuciones y Otros	-1,00%	-1,72%	-0,10%	-0,04%	-0,26%
Otros Gastos Administrativos	-16,50%	-21,09%	-4,63%	-4,13%	-1,13%
UTILIDAD OPERATIVA	7,44%	5,33%	12,83%	10,42%	16,38%
Depreciación y Amortización	-0,06%	-0,30%	-0,35%	-0,53%	-0,71%
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	7,38%	5,03%	12,48%	9,89%	15,68%
Gastos Financieros	0,00%	-0,13%	-0,19%	-0,26%	-0,24%
Utilidad Antes de Impuestos y Part. Trab.	7,38%	4,90%	12,29%	9,64%	15,44%
Participación Trabajadores	1,11%	0,74%	1,84%	1,45%	2,32%
Utilidad Antes de Impuestos	6,27%	4,17%	10,45%	8,19%	13,13%
Impuesto a la Renta	0,57%	0,30%	2,48%	2,18%	2,91%
UTILIDAD NETA (NET PROFFIT)	5,70%	3,86%	7,97%	6,01%	10,21%

Elaborado por: Los autores de este documento

Según los resultados obtenidos por el análisis la utilidad neta se ha ido incrementando a excepción del año 2012 en el cual esta se redujo en comparación con el año 2011, la empresa administra adecuadamente sus gastos, sin embargo debería administrar de mejor forma sus costos, se puede observar que grandes rubros se destinan a esta cuenta.

4.4.3 Análisis de los Ratios Financieros

- **Ratios de Liquidez**

Tabla 10 Análisis de las Razones de Liquidez

Razones	Fórmulas	2011	2012	2013	2014	2015
Liquidez Corriente	Activo Corriente	1,27	1,20	1,28	1,42	1,76
	Pasivo Corriente					
Prueba ácida	Activo corriente - Inventario	1,27	1,10	0,87	1,06	1,10
	Pasivo Corriente					
Ratio de Efectivo	Efectivo y Equivalentes	10,99%	3,05%	17,05%	19,93%	21,46%
	Total de Activos					
Ratio Capital de Trabajo	Activos Corr-Pasivos Corr	8,63%	3,47%	5,39%	4,46%	8,36%
	Ventas					

Elaborado por: Los autores de este documento

El ratio de liquidez corriente debe mantenerse en un rango entre 1,5 y 2, en la tabla anterior se puede observar que en los años 2011, 2012 y 2013 se encuentra un poco por debajo del ideal, sin embargo la empresa puede cubrir sus deudas a corto plazo, en los siguientes años logra estar en el rango ideal por lo cual en los años 2014 y 2015 su nivel de liquidez puede cubrir sus deudas a corto plazo sin ningún problema.

En cuanto a la prueba ácida el valor aconsejable es alrededor de 1, los cual se cumple en la mayoría de años con excepción del 2013 en el cual su promedio es de 0,87 la empresa pudo enfrentar problemas de liquidez en dicho año.

Los resultados obtenidos concuerdan con el análisis vertical del Balance General, la empresa mantiene un buen uso de sus activos líquidos, pero podría mejorar reduciendo sus obligaciones a corto plazo.

- **Ratios de Gestión de Activos**

Tabla 11 Análisis de las Razones de Gestión de Activos

Razones	Fórmulas	2011	2012	2013	2014	2015
Rotación de Cuentas por Cobrar	Ventas					
	Cuentas por Cobrar	4,05	7,22	16,44	21,58	19,56
Periodo promedio de Cobranza	Cuentas por Cobrar*365					
	Ventas Anuales	90,11	50,57	22,20	16,91	18,66
Ratio de Plazo de Pago	Cuentas por Pagar*365					
	Ventas Anuales	118,45	64,79	70,57	38,51	40,09
Rotación de Inventario	Costo de Ventas					
	Inventarios	0,00	9,92	2,44	8,67	3,31
Rotación de Activo Fijo	Ventas					
	Activo Fijo Neto	77,44	24,06	28,74	21,21	18,60
Rotación de Activos Totales	Ventas					
	Total de Activos	2,36	3,94	3,54	5,07	4,04

Elaborado por: Los autores de este documento

Según el análisis de los ratios de Gestión de Activos, se obtuvo la siguiente información:

Rotación de Cuentas por Cobrar: Las cuentas por cobrar van en aumento cada año, esto nos indica que la empresa ha realizado más ventas a crédito que al contado en cada uno de los años siguientes.

Período promedio de Cobranza: El período de cobranza se encuentra en un rango de 90 a 18 días, podemos ver que este ratio ha ido disminuyendo lo cual es lo ideal.

Ratio de Plazo de Pago: El plazo de pago ha disminuido de 118 a 40 días, en comparación con el ratio promedio de cobro se encuentra en un rango ideal ya que el tiempo de cobro es menor al tiempo que se necesita para cubrir con las obligaciones de la empresa.

Rotación de Inventario: Esta razón ha mantenido una tendencia cíclica con puntos altos y bajos, lo ideal sería que el inventario no permanezca más tiempo que el debido.

Rotación de activo Fijo: Este ratio se ha reducido, lo cual indica que la empresa no está aprovechando la capacidad total de sus equipos y maquinarias para obtener un mayor margen de ventas.

Rotación de Activos Totales: Esta razón ha ido en aumento con excepción del año 2015 en el cual tuvo un decrecimiento, esto indica que la empresa no mantiene un volumen de operaciones adecuado en referencia a su inversión en activos totales. La empresa debería administrar de mejor manera sus activos con el objetivo de aumentar sus ventas.

- **Ratios de Administración del Activo**

Tabla 12 Análisis de las Razones de Administración del Activo

Razones	Fórmulas	2011	2012	2013	2014	2015
Endeudamiento del Activo	Pasivo Total	0,77	0,70	0,70	0,56	0,47
	Activo Total					
Endeudamiento Patrimonial	Pasivo Total	3,27	2,32	2,33	1,26	0,90
	Patrimonio					
Multiplicador de Capital	Total Activos	4,35	3,33	3,33	2,27	1,89
	Capital					
Calidad de la Deuda	Pasivo Corriente	1,00	1,00	0,98	0,96	0,94
	Pasivo Total					
Cobertura de Gastos Financieros	UAll	0,00	38,68	66,16	38,59	66,69
	Gastos Financieros					
Gastos Financieros sobre las Ventas	Gastos Financieros	0,0000	0,0013	0,0019	0,0026	0,0024
	Ventas					

Elaborado por: Los autores de este documento

Endeudamiento del Activo: El rango óptimo de esta razón financiera se encuentra entre 0,4 y 0,6; nos permite determinar el nivel de independencia financiera de la empresa, la empresa mantiene una dependencia aceptable con sus proveedores.

Endeudamiento Patrimonial: El rango óptimo de esta razón financiera se encuentra entre 0,67 y 1,50; en los años 2011, 2012 y 2013 se encuentran por encima del nivel óptimo lo que demuestra que en estos años los accionistas son los que financian mayormente la empresa, en los años 2014 y 2015 esta relación se optimizó de acuerdo a sus actividades.

Calidad de la Deuda: La mayor parte de la deuda que contrae la empresa es a corto plazo.

Cobertura de Gastos Financieros: Esta razón debe ser lo más alta posible, mayor a uno para no obtener pérdidas, en el caso de la empresa de este análisis no se generaron pérdidas, se puede cubrir la totalidad de los gastos.

Gastos Financieros sobre las Ventas: Los resultados demuestran que este ratio es menor a 0,04, esto indica que los gastos financieros son bajos en relación a las ventas.

- **Ratios de Rentabilidad**

Tabla 13 Análisis de las Razones de Rentabilidad

Razones	Fórmulas	2011	2012	2013	2014	2015
Rendimiento sobre la Inversión o sobre Activos Totales (ROA)	Utilidad Neta					
	Activo Total	13,46%	15,22%	28,23%	30,46%	41,31%
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta					
	Patrimonio	57,47%	50,55%	93,88%	68,88%	78,45%
Margen de Utilidad Neta sobre las Ventas	Utilidad Neta					
	Ventas	5,70%	3,86%	7,97%	6,01%	10,21%
Margen de Utilidad Bruta	Utilidad Bruta					
	Ventas	56,45%	57,50%	21,39%	19,72%	22,72%
Margen de Utilidad Operacional	Utilidad Operacional					
	Ventas	7,44%	5,33%	12,83%	10,42%	16,38%

Elaborado por: Los autores de este documento

Rendimiento sobre la Inversión o sobre Activos Totales (ROA): El rendimiento que genera la Utilidad Neta sobre la inversión en los activos ha ido aumentando, esto indica que la capacidad de los activos de la empresa han generado renta por ellos mismos, independientemente de las fuentes de financiación utilizadas.

Rendimiento sobre el Patrimonio: El ROE de la empresa mantiene una tendencia de subidas y bajadas a través de los años, en el 2015 obtuvo un repunte en comparación del año anterior, esto es un claro indicador que la empresa obtiene rendimiento al capital que depositan los accionistas.

Margen de Utilidad Neta sobre las Ventas: Esta razón presenta una disminución que varía en los diferentes años, lo cual se debe a la rotación en el activo y el margen de ventas, para poder incrementarlo la empresa deberá crear estrategias que aumenten las ventas y reducir sus costos.

Margen de Utilidad Bruta: Esta razón ha disminuido, esto indica que la empresa obtiene menos utilidad bruta en relación a su nivel de ventas. Para optimizar el nivel de este ratio la empresa debe reducir su nivel de costos y aumentar sus ventas.

Margen de Utilidad Operacional: Este ratio tiene una tendencia a incrementarse en el año 2015, sin embargo presenta disminuciones en otros años debido al aumento de los costos.

4.4.4 Resultados del Análisis Financiero

En relación de los resultados obtenidos en los análisis financieros realizados, se obtuvieron los siguientes resultados referentes al área financiera de la empresa CONRESE S.A.

Fortalezas

- Los costos de ventas y gastos a pesar de ser altos no han generado pérdidas para la empresa.

- La principal fuente de liquidez son los flujos de efectivo provenientes de sus actividades de operación, esto implica una prudente administración del riesgo de liquidez, con lo cual mantiene suficiente efectivo y equivalentes que le permite cumplir con sus obligaciones.
- La administración del riesgo capital de la compañía tiene como objetivo proteger su capacidad de continuar como empresa, de generar retornos a sus accionistas y beneficios para otros grupos de interés, manteniendo su estructura de capital óptima para reducir el costo de capital.
- La empresa ha ajustado su exceso de capital de tal manera que esta produzca mayor rentabilidad para la organización.
- Los acreedores cancelan su deuda más rápido que la empresa a sus proveedores su periodo de cobro y pago es el óptimo.

Debilidades

- La empresa no está aprovechando la capacidad total de sus equipos y maquinarias para obtener un mayor margen de ventas.
- La mayor parte de la deuda que contrae la empresa es a corto plazo.
- La empresa obtiene menos utilidad bruta en relación a su nivel de ventas.

4.5 Matrices estratégicas

4.5.1 Matrices F.O.D.A. (cualitativo)

El análisis legal y organizacional, comercial y financiero realizado en los puntos anteriores son la base para el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa CONRESE S.A.

Las siguientes matrices presentan los resultados recolectados de las encuestas al personal y entrevista no estructurada realizada al gerente financiero.

Tabla 14 Matriz de Fortalezas

ETIQUETA	FORTALEZAS
F1	Los empleados cuentan con todos los beneficios sociales de acuerdo a la ley.
F2	Los clientes se encuentran muy satisfechos con los servicios que reciben por parte de la empresa.
F3	La empresa le ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores.
F4	Mantiene un contrato de gran importancia con una de las navieras más importantes a nivel internacional.
F5	El periodo promedio de pago (PPP=21 días) es mayor al periodo promedio de cobro (PPC=30 días).
F6	Mantiene buena relación con sus clientes y proveedores.
F7	Los costos de ventas y gastos a pesar de ser altos no han generado pérdidas para la empresa.
F8	Prudente administración del riesgo de liquidez, mantiene suficiente efectivo y equivalentes que le permite cumplir con sus obligaciones.
F9	La empresa ha ajustado su exceso de capital de tal manera que esta produzca mayor rentabilidad para la organización.
F10	Cliente cancelan su deuda más rápido que la empresa a sus proveedores su periodo de cobro y pago es el óptimo.
F11	Únicos en prestar servicios dentro de CONTECON.

Elaborado por: Los autores de este documento

Tabla 15 Matriz de Oportunidades

ETIQUETA	OPORTUNIDADES
O1	Cuentan con años de experiencia en el mercado.
O2	Poca competencia en el mercado.
O3	Reconocimiento internacional como un depósito importante en Sudamérica.
O4	Diversificación en productos relacionados (transporte).
O5	Mantiene un contrato de gran importancia con una de las navieras más importantes a nivel internacional.

Elaborado por: Los autores de este documento

Tabla 16 Matriz de Debilidades

ETIQUETA	DEBILIDADES
D1	No posee misión, visión, valores y objetivos a corto o largo plazo.
D2	No se encuentran planteadas y difundidas en su totalidad las políticas de Reglamento interno, Reglamento de seguridad industrial, Manual de funciones, Manual de procesos.
D3	Los empleados consideran que en la empresa no satisface sus expectativas profesionales, capacitaciones no acorde a sus funciones.
D4	Deficiente comunicación y coordinación entre las áreas.
D5	Inexistencia de un plan estratégico.
D6	Deficiente proceso de selección de personal y evaluación de desempeño.
D7	El sistema que utiliza CONRESE S.A. para sus operaciones es insuficiente.
D8	Dependencia de un solo cliente.
D9	La empresa no está aprovechando la capacidad total de sus equipos y maquinarias para obtener un mayor margen de ventas.
D10	La mayor parte de la deuda que contrae la empresa es a corto plazo.
D11	La empresa obtiene menos utilidad bruta en relación a su nivel de ventas.

Elaborado por: Los autores de este documento

Tabla 17 Matriz de Amenazas

ETIQUETA	AMENAZAS
A1	Le resulta complicado conseguir mano de obra capacitada.
A2	La empresa no cuenta con planes de carrera para el recurso humano.
A3	Cambio en políticas aduaneras.
A4	Que el contrato exclusivo con la naviera se de por terminado.
A5	Renuncia de empleados luego de invertir en su especialización de técnicos en refrigeración.

Elaborado por: Los autores de este documento

4.5.2 Matriz EFI y EFE

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE):** Esta metodología se basa en las oportunidades y amenazas que afectan a CONRESE S.A. y sirven para evaluar mediante ponderaciones los factores externos que afectan a la compañía.

Tabla 18 Matriz EFE de CONRESE S.A.

FACTORES CRITICOS	PESO	CA LIF	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			1,28
Cuentan con años de experiencia en el mercado.	5%	3	0,15
Poca competencia en el mercado.	10%	2	0,20
Reconocimiento internacional como un depósito importante en Sudamérica.	8%	3	0,24
Diversificación en productos relacionados (transporte).	12%	2	0,24
Mantiene un contrato de gran importancia con una de las navieras más importantes a nivel internacional.	15%	3	0,45
AMENAZAS			1,15
Le resulta complicado conseguir mano de obra capacitada.	5%	2	0,10
La empresa no cuenta con planes de carrera para el recurso humano.	5%	1	0,05
Cambio en políticas aduaneras.	12%	2	0,24
Que el contrato exclusivo con la naviera se de por terminado.	20%	3	0,60
Renuncia de empleados luego de invertir en su especialización de técnicos en refrigeración.	8%	2	0,16
TOTAL	100%		2,43

Observación: La valoración muestra el nivel de eficacia con que las estrategias de la compañía responden a cada factor, 4 es superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala.

Elaborado por: Los autores de este documento

El resultado obtenido de este análisis EFE es de 2,43 estando por debajo de la media que es de 2,50, esto nos muestra que las estrategias de la compañía no están beneficiándose de las oportunidades ni considerando las amenazas externas. Una de las mayores amenazas de CONRESE S.A. es que el contrato con la naviera se termine sin embargo la empresa no se ha enfocado en crear estrategias para aumentar su cartera de clientes.

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):** se basa en las fortalezas y debilidades y sirven para evaluar por ponderaciones los factores internos de la empresa.

Tabla 19 Matriz EFI de CONRESE S.A.

FACTORES CRITICOS	PESO	CAL IF.	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			1,69
Los empleados cuentan con todos los beneficios sociales de acuerdo a la ley.	3%	4	0,12
Los clientes se encuentran muy satisfechos con los servicios que reciben por parte de la empresa.	5%	4	0,20
La empresa ofrece estabilidad laboral a sus colaboradores.	3%	3	0,09
Mantiene un contrato de gran importancia con una de las navieras más importantes a nivel internacional.	5%	4	0,20
El periodo promedio de pago (PPP=21 días) es mayor al periodo promedio de cobro (PPC=30 días).	3%	4	0,12
Mantiene buena relación con sus clientes y proveedores.	3%	4	0,12
Los costos de ventas y gastos a pesar de ser altos no han generado pérdidas para la empresa.	5%	4	0,20
Prudente administración del riesgo de liquidez, mantiene suficiente efectivo y equivalentes que le permite cumplir con sus obligaciones.	5%	4	0,20
La empresa ha ajustado su exceso de capital de tal manera que esta produzca mayor rentabilidad para la organización.	5%	4	0,20
Únicos en prestar servicios dentro de CONTECON.	6%	4	0,24
DEBILIDADES			0,84
No posee misión, visión, valores y objetivos a corto o largo plazo.	7%	1	0,07
No se encuentran planteadas y difundidas en su totalidad las políticas de Reglamento interno, Reglamento de seguridad industrial, Manual de funciones, Manual de procesos.	6%	2	0,12
Los empleados consideran que en la empresa no satisface sus expectativas profesionales, capacitaciones no acorde a sus funciones.	3%	2	0,06
Deficiente comunicación y coordinación entre las áreas.	5%	2	0,10
Inexistencia de un plan estratégico.	8%	1	0,08
Deficiente proceso de selección de personal y evaluación de desempeño.	4%	2	0,08
El sistema que utiliza CONRESE S.A. para sus operaciones es insuficiente.	3%	2	0,06
Dependencia de un solo cliente.	10%	1	0,10
La empresa no está aprovechando la capacidad total de sus equipos y maquinarias para obtener un mayor margen de ventas.	5%	1	0,05
La empresa obtiene menos utilidad bruta en relación a su nivel de ventas.	6%	2	0,12
TOTAL	100%		2,53

Observación: Las calificaciones indican el efecto que representa cada factor para la empresa, donde 1 es una debilidad mayor, 2 es una debilidad menor, 3 es una fuerza menor y 4 una fuerza mayor.

Elaborado por: Los autores de este documento

El análisis EFI obtuvo una valoración de 2,53 por encima de la media 2,50 con esto indica que la organización tiene una posición interna fuerte y si está considerando sus fortalezas como favorables. Sus mayores fortalezas son el tener un contrato con una de las líneas navieras internacionales y ser el único que realiza trabajos en las instalaciones de CONTECON.

4.6 Cadena de Valor

Esta herramienta sirve para comprender los procesos de la empresa con el fin de mejoramiento, se descompone en actividades primarias y de apoyo para valorar los procesos y el servicio agregado que constituyen el costo total del producto.

- **Actividades Primarias:** son las actividades principales que realiza CONRESE S.A. para brindar su servicio. El proceso operativo consiste en Recepción y Evaluación, Almacenamiento, Reparación de estructura, Reparación de maquinaria, Lavado, Despacho, Facturación y Compras.

1. Logística Interna:

Recepción y Evaluación: Aquí inicia las operaciones, CONRESE S.A. recibe el contenedor en las instalaciones del puerto, los técnicos evalúan física y técnicamente la estructura de la caja y maquinaria y se define a que patio se llevaran los contenedores, si el contenedor necesita un mantenimiento preventivo lo envían al Patio Norte, mantenimiento correctivo al Patio Sur y si se declara como pérdida total al Patio Shop Norte 2.

2. Operaciones:

Almacenamiento y Reparación: El almacenamiento consiste en colocar los contenedores en el área asignada dentro del patio esto se hace en caso de no presentar daños; caso contrario, pasan al área de reparación.

Reparación Estructura de Caja: es el procesos metal-mecánico que recibe el contenedor consiste en fases de corte, soldadura, remachado, pulido, y pintura.

Reparación de Maquinaria: es el proceso que reciben los contenedores refrigerados, aquí se encienden los equipos y se prueban a través del protocolo de cada línea naviera. Consiste en mantenimiento electrónico y en ocasiones metalmecánicos. Las reparaciones se basan en la guía general para la inspección y reparación de contenedores refrigerados de la IICL.

Lavado: se manipulan los contenedores hasta el área de lavado en donde se procede con la limpieza utilizando producto bactericida, cloro, desengrasante y agua.

3. Logística Externa

Despacho: el contenedor sale y con la ayuda de los portacontenedores son ubicados sobre los semirremolques para su traslado.

4. Mercadotecnia y Ventas

No cuentan con un plan comercial ni publicidad, aun no desarrollan página web.

5. Servicio

Facturación: consiste en la emisión de las facturas por la prestación del servicio de almacenamiento o reparación de los contenedores a nuestro cliente.

- **Actividades de Apoyo:** son las gestiones que realiza el resto de miembros de la compañía:

1. Aprovisionamiento:

Se rige en los criterios establecidos por el gerente financiero para la adquisición de los bienes o servicios necesarios para la reparación de los contenedores.

2. Desarrollo tecnológico:

La empresa no ha invertido en un software que optimice el tiempo de trabajo de sus empleados, causando el manejo de procesos manuales en el área administrativa.

3. Gestión de Recursos Humanos:

CONRESE S.A. desde el año 2015 empieza a estructurar el departamento de Recursos humanos haciendo la contratación del jefe del departamento, sin embargo no cuentan con el debido proceso de selección, contratación y evaluación del personal.

4. Infraestructura de la empresa:

Se cuenta con el departamento contable y financiero sin embargo por no tener definido organigrama y plan estratégico no están enfocados en el alcance de objetivos comunes para el crecimiento de la empresa.

4.7 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

- **Amenaza de nuevos competidores:** En el mercado de servicio de mantenimiento de contenedores la amenaza de que ingresen nuevos competidores es baja y se debe a las siguientes barreras: necesidad de grandes inversiones en tecnología, falta de mano de obra calificada, falta de experiencia en la actividad, certificación de sus sistemas de gestión. Según la Cámara Marítima del Ecuador CAMAE solo cinco empresas cuentan con dicha certificación excluyendo de este listado a CONRESE S.A.

- **La rivalidad entre los competidores:** CONRESE S.A. tiene un grado de rivalidad poco intenso debido a que sus competidores no solo se dedican al mantenimiento de contenedores sino que desarrollan otras actividades en la línea de manufactura como es carrocerías, contenedores de desechos no tóxicos y otras se ligan al comercio internacional. Se puede concluir que no todos compiten dentro de la misma industria.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Tienen un poder de negociación bajo y esto se debe a que los proveedores de los repuestos para la elaboración y mantenimiento de contenedores forman parte de un conglomerado del cliente exclusivo de CONRESE S.A., todos los repuestos son importados desde Miami, China,

Dinamarca, estos pueden costar desde \$1.00 hasta \$4000 o \$5000. Estas importaciones funcionan bajo un esquema de almacén especial es casi como una zona franca pero delimitada por una bodega y está libre de impuestos esto se entiende como reexportación porque los repuestos no se quedan en Ecuador ya que los contenedores volverán a salir, esto es un esquema aduanero.

- **Poder de negociación de los clientes:** Este poder es alto porque el cliente exclusivo de CONRESE S.A. tiene conocimiento de los costos de las partes y piezas solicitadas al proveedor, quien forma parte del grupo de empresas del cliente. Exigiendo el cliente repuesto de calidad y que al añadir el margen de ganancia no supere los precios que ellos están dispuestos a pagar.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Debido a que los productos y servicios que ofrece la compañía son de buena calidad y sus precios reducidos en relación a la competencia esta amenaza de productos sustitutos se ve reducida.

4.8 Diagrama de causa y efecto

En base a los análisis de las encuestas y entrevistas no estructuradas realizadas en CONRESE S.A. se puede indicar las causas por las cuales la empresa tiene una deficiente gestión administrativa a pesar de tener 20 años en el mercado. A continuación se presenta el diagrama de Ishikawa:

Ilustración 51 Diagrama Ishikawa CONRESE S.A.



Elaborado por: Los autores de este documento

5 DISEÑO DEL BALANCED SCORECARD

En esta sección se presenta la propuesta de plan de mejora para la empresa CONRESE S.A., basada en la metodología de Balanced Scorecard con el fin de medir el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para el desarrollo del plan estratégico se ha considerado los resultados obtenidos de los análisis comercial, financiero, organizacional y legal, para dar solución a los problemas encontrados.

5.1 Visión propuesta

Ser reconocidos a nivel nacional e internacional como una de las mejores empresas que brinda un servicio integral en el área de contenedores secos y refrigerados.

5.2 Misión propuesta

Proporcionar servicios superiores en reparación y mantenimiento de contenedores a nuestros clientes para garantizar un desarrollo sostenible, impulsando el progreso de nuestro talento humano con responsabilidad social y ecológica.

5.3 Valores corporativos propuestos

Las actividades comerciales de nuestra empresa se cimientan en nuestros valores y principios básicos.

- **Responsabilidad:** Asumimos con seriedad, constancia y dedicación todas nuestras actividades diarias.
- **Servicio:** Mantenemos un contacto permanente de excelencia con nuestros clientes.
- **Calidad:** Ofrecemos productos cumpliendo estándares requeridos.
- **Confianza:** Cultivamos cada relación con transparencia.

- **Trabajo en equipo:** Como miembros de una familia, mejoramos continuamente y cumplimos metas.

Ilustración 52 Valores corporativos propuestos

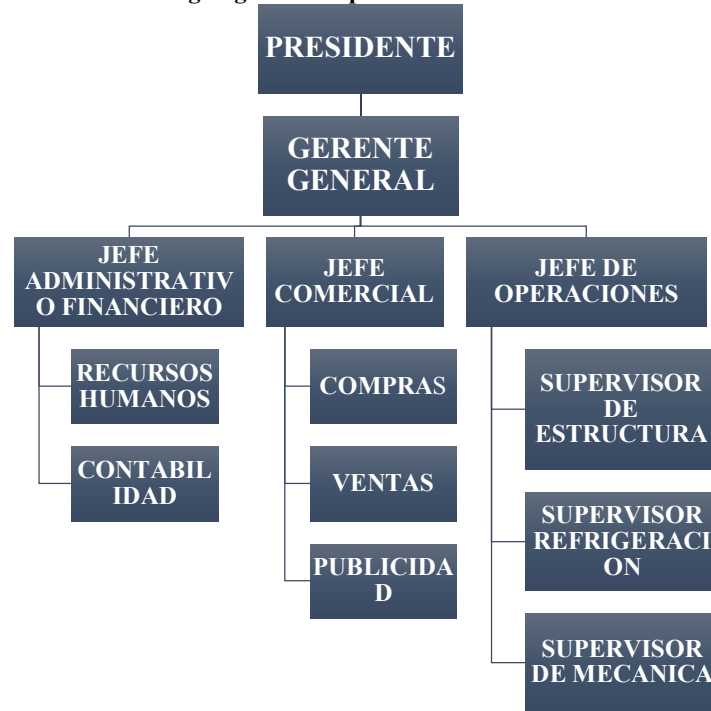


Elaborado por: Los autores de este documento

5.4 Organigrama propuesto de la empresa

En el organigrama propuesto para CONRESE S.A. se asigna de manera adecuada cada uno de los cargos y sub cargos, para la respectiva inspección de cada uno de los jefes de área, la descripción del organigrama propuesto se detalla a continuación:

Ilustración 53 Organigrama Propuesto CONRESE S.A.



Elaborado por: Los autores de este documento

El Presidente es la autoridad principal de la empresa se encuentra ubicado en el nivel más alto de la organización, representa a la compañía en todos los negocios y contratos con terceros, dirige y controla el funcionamiento de CONRESE S.A.

La Gerencia General, es directamente responsable por la correcta dirección, organización, y control de los bienes y recursos que posee la Empresa. Planea y ejecuta lo concerniente a la evolución estratégica de la Organización. Propone alternativas de mejoramiento en todos los aspectos.

Los demás cargos son desempeñados por las Jefaturas de cada departamento como son Administrativo, Comercial y de Operaciones.

El Jefe Administrativo se encarga de supervisar la gestión realizada por Recursos Humanos y Contabilidad. El área Contable, es la encargada de cumplir normativa tributaria y financiera vigente en la legislación ecuatoriana. Mientras que Recursos humanos cumple con las normativas laborales vigentes, el conjunto de

actividades de estas dos áreas permiten que la compañía alcance los objetivos financieros propuestos.

El área Comercial es quien trata con los proveedores y clientes, además de la gestión de publicidad para dar a conocer los servicios que ofrece la empresa.

Operaciones es quien se encarga de brindar el correcto servicio de mantenimiento y reparación de contenedores, cumpliendo con las normas establecidas por el departamento comercial quien recepta las solicitudes del cliente.

5.5 Estrategias del Balanced Scorecard

Para mejorar los problemas actuales de la empresa se considera en el diseño de las estrategias las cuatro perspectivas en que se basa el Balanced Scorecard que son Financieras, Clientes, Procesos Internos y de Formación y crecimiento.

Tabla 20 Estrategias propuestas y sus perspectivas

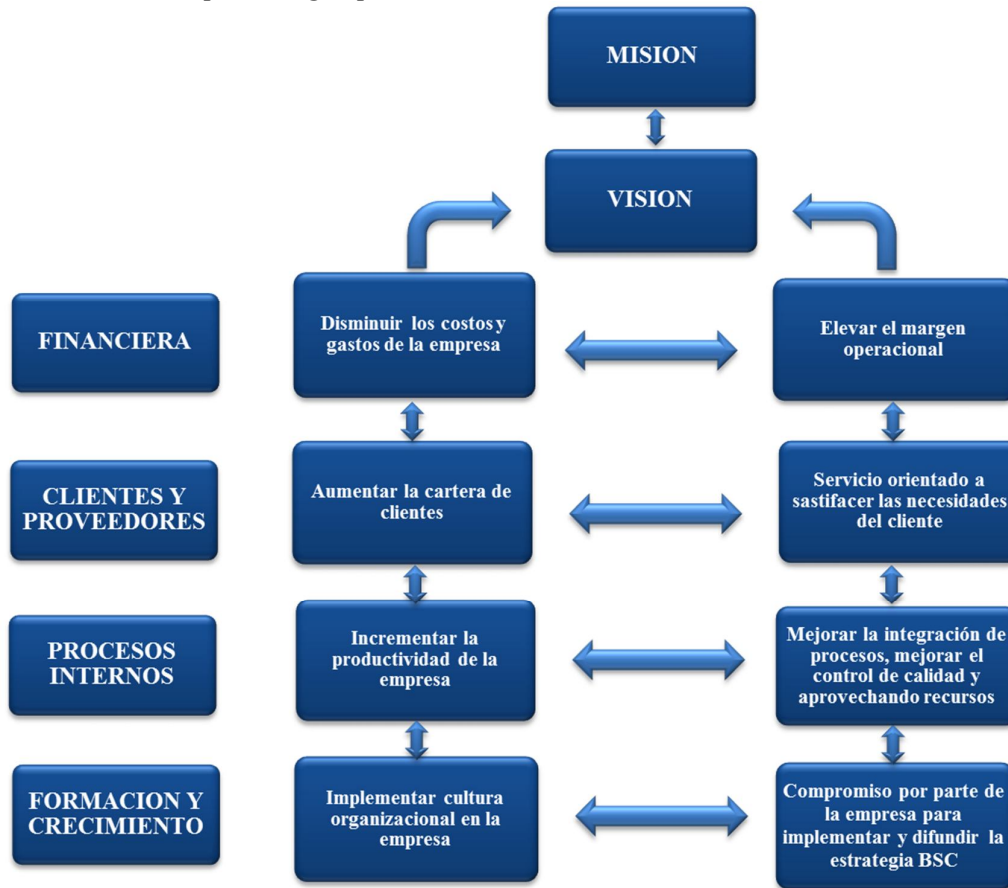
Nº	ESTRATEGIAS	PERSPECTIVA			
		Financiera	Clientes y Proveedores	Internas	Aprendizaje y Crecimiento
1	Disminuir los Costos y Gastos de la empresa	X			
2	Elevar el margen operacional	X			
3	Aumentar la cartera de clientes		X		
4	Servicio orientado a satisfacer las necesidades del cliente		X		
5	Incrementar la productividad de la empresa			X	
6	Mejorar la integración de procesos, mejorando el control de calidad y aprovechando recursos			X	
7	Implementar cultura organizacional en la empresa				X
8	Compromiso por parte de la empresa para la implementación y difusión de la estrategia BSC				X

Elaborado por: Los autores de este documento

5.6 Mapa estratégico

A través del siguiente mapa estratégico se ilustra el diseño de Balanced Scorecard en CONRESE S.A., se ilustran las áreas de la empresa que intervienen en relación directa en el diseño y como estas abarcan en cada una de las perspectivas establecidas.

Ilustración 54 Mapa estratégico para CONRESE S.A.



Elaborado por: Los autores de este documento

5.7 Objetivos estratégicos del BSC

Los objetivos estratégicos para mejorar los problemas actuales de la empresa se basan en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard que son Financieras, Clientes, Procesos Internos y de Formación y crecimiento, se detallan a continuación.

5.7.1 Perspectiva Financiera

Tabla 21 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Financiera del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Financiera	Disminuir los Costos y Gastos de la empresa	OE1. Disminuir los costos y gastos de la empresa entre un 15% y 20%, a través de elaborar un presupuesto de costos y gastos
	Elevar el margen operacional	OE2. Reducir un 10% y 15% costos asociados a los bienes vendidos, a través de la reducción del costo de mano de obra directa.

Elaborado por: Los autores de este documento

5.7.2 Perspectiva de Clientes y Proveedores

Tabla 22 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva de Clientes y Proveedores del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Clientes y Proveedores	Aumentar la cartera de clientes	OE3. Aumentar la cartera de clientes en 20% a través de servicio de preventa a los clientes y promoción por internet.
	Servicio orientado a satisfacer las necesidades del cliente	OE4. Realizar servicio de posventa, el cual verificara que los clientes se encuentren satisfechos con lo que compro, el porcentaje de reclamos debe ser menor a 10%

Elaborado por: Los autores de este documento

5.7.3 Perspectiva Interna

Tabla 23 Objetivos y Estrategias desde la Perspectiva Interna del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Procesos Internos	Incrementar la productividad de la empresa	OE5. Utilizar técnicas modernas y adecuadas para el reclutamiento del personal.
		OE6. Implementar un manual de funciones para mejorar las labores y que permita evaluar el desempeño.
		OE7. Elaborar un plan de capacitaciones al personal a través de la evaluación de las labores realizadas por el personal y la evaluación de sitios adecuados de capacitación.
	Mejorar la integración de procesos, mejorando el control de calidad y aprovechando recursos	OE8. Eficiencia de producción.
OE9. Eficiencia técnica.		

Elaborado por: Los autores de este documento

5.7.4 Perspectiva de Formación y crecimiento

Tabla 24 Objetivos y Estrategias desde la perspectiva Formación y Crecimiento del BSC

PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS	OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Formación y Crecimiento	Implementar cultura organizacional en la empresa	OE10. Difundir la Misión, Visión y Valores de la empresa a través de la elaboración de programas de cultura organizacional que promuevan la satisfacción del trabajador en un 85%.
	Compromiso por parte de la empresa para la implementación y difusión de la estrategia BSC	OE11. Fomentar la unión e integración entre el personal y la gerencia
		OE12. Retención de empleados mediante la creación de un sistema de incentivos como bonos o reconocimientos.
		OE13. Convocar a todo el personal para declarar y conceptualizar las estrategias del BSC

Elaborado por: Los autores de este documento

5.8 Matriz de Indicadores

Se definieron indicadores tanto financieros como no financieros para el monitoreo el control de los objetivos estratégicos planteados los mismos que han sido realizados en base a las perspectivas anteriores, para cada indicador se define lo siguiente:

- **Indicador:** Es el nombre del indicador, sea este financiero o no financiero dependiendo del objetivo estratégico.
- **Fórmula de cálculo:** Es la fórmula de cálculo del indicador.
- **Análisis del indicador:** Describe el objetivo del indicador.
- **Meta:** Es el valor numérico que se desea alcanzar.
- **Umbral:** Es el rango de desempeño del indicador, para lo cual tendremos:

Tabla 25 Metodología de los umbrales

Estado Optimo		La estrategia se cumplió por encima de lo esperado
Estado Alerta		La estrategia se cumplió a un nivel aceptable de lo esperado
Estado Crítico		La estrategia no se cumplió, es necesario evaluar la estrategia y rediseñar

Elaborado por: Los autores de este documento

- **Frecuencia:** Es el período de tiempo de inspección del indicador.
- **Responsable:** Es el departamento o persona asignada por la empresa para el control de los indicadores.

A continuación se detalla la matriz de indicadores propuesta la cual permite saber de manera instantánea el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos dentro de un determinado periodo de tiempo.

Tabla 26 Indicadores de Gestión del Plan Estratégico

MATRIZ DE INDICADORES									
Nº OE	INDICADOR	FORMULA DE CALCULO		ANÁLISIS DEL INDICADOR	META	UMBRAL	FRECUENCIA	RESPONSABLE	
OE1	Evolución de los costos y gastos	Costos y gastos n+1		Mide el crecimiento o decrecimiento de los costos y gastos de la empresa	Los costos y gastos de la empresa deberan reducirse entre 15% y 20%	[15% - 20%)	Trimestral	Dpto. Contable	
		Costos y gastos n				[20% - 22%)			
						<15% y >22%			
OE2	Evolución del margen operacional	Margen operacional n+1		Mide el crecimiento o decrecimiento del margen operacional	El margen operacional de la empresa debera aumentar entre 10% y 15%	[15% - 10%)	Trimestral	Dpto. Contable	
		Margen operacional n				[10% - 8%)			
						<15% y >8%			
OE3	Razón de nuevos clientes	Nuevos Clientes	x100	Mide el porcentaje de nuevos clientes	Esta razón debe ser mayor a 20%	>20%	Trimestral	Dpto. Comercial	
		Total de clientes del periodo				[15% - 20%)			
						<15%			
OE4	Porcentaje de clientes satisfechos	Número de reclamos	x100	Mide el porcentaje de reclamos en relación al número de clientes	Esta razón debe ser menor a 10%	<10%	Mensual	Dpto. Comercial	
		Número de clientes				10%			
						>10%			

OE5	Razón de nuevo personal calificado	# de nuevos empleados calificados	x100	Mide el porcentaje de empleados que cumplen los requerimientos	Esta razón debe ser mayor a 60%	>60%	Semestral	Dpto. RR HH
		# de empleados del periodo				[50% - 60%)		
						<50%		
OE6	Evaluación de desempeño	Número de objetivos cumplidos	x100	Mide si los objetivos establecidos son cumplidos en su totalidad	Esta indicador debe ser lo más alto posible, mayor a 90%	>90%	Mensual	Jefe de cada Dpto
		Número de objetivos establecidos				[80% - 90%)		
						<90%		
OE7	Porcentaje de capacitaciones	# de capacitaciones realizadas	x100	Mide el porcentaje de capacitaciones que se esta cumpliendo	Esta razón debe ser mayor a 75 %	>75%	Trimestral	Jefe de cada Dpto
		# de capacitaciones planificadas				[65% - 75%)		
						<65%		
OE8	Eficiencia de producción	Unidades rechazadas	x100	Mide la eficiencia de producción de la empresa	Esta razón debe ser lo menor posible, menor a 5%	<5%	Trimestral	Gerente Producción
		Unidades producidas				5%		
						>5%		
OE9	Eficiencia técnica	Tiempo total del proceso - tiempo paradas - tiempo reparaciones		Mide el porcentaje de eficiencia técnica	Esta razón debe ser lo mas alta posible mayor a 90%	>90%	Trimestral	Gerente Producción
						[80% - 90%)		
						<80%		

OE10	Porcentaje de empleados que conocen la cultura organizacional	# de nuevos empleados que conocen la cultura	x100	Mide el porcentaje de empleados alineados a la cultura organizacional	Esta indicador debe ser lo más alto posible, mayor a 70%	>70%	Trimestral	Dpto. RR HH
		# de empleados				[60% - 70%)		
						<60%		
OE11	Integración del personal	# eventos realizados	x100	Mide el porcentaje de eventos que se esta cumpliendo	Esta razón debe ser mayor a 70 %	>70%	Trimestral	Dpto. RR HH
		# eventos planificados				[60% - 70%)		
						<60%		
OE12	Tasa de despidos	Salidas por despido	x100	Mide el porcentaje de despidos en la empresa	Esta razón debe ser menor a 80 %	>80%	Trimestral	Jefe de cada Dpto
		Total de trabajadores del periodo				[70% - 80%)		
						<70%		
OE13	Porcentaje de cumplimiento de las perspectivas del BSC	# de acciones cumplidas	x100	Mide la eficiencia del cumplimiento de las perspectivas del BSC	Esta razón debe ser mayor a 80 %	>80%	Trimestral	Gerente General
		# de acciones previstas				[70% - 80%)		
						<70%		

Elaborado por: Los autores de este documento

6 RIESGO DEL PLAN ESTRATEGICO

En esta sección se identifica los posibles riesgos que no permitirían el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico propuesto para CONRESE S.A.

6.1 Matriz de Riesgos

Metodología utilizada para presentar los posibles riesgos, se estructura de la siguiente manera:

- **Objetivo Estratégico:** se basa en las cuatro perspectivas del BSC, presentados en la sección anterior.
- **Riesgo:** son posibles sucesos que impidan alcanzar los objetivos del plan estratégico.
- **Probabilidad de Ocurrencia:** Es asociada a que el riesgo planteado ocurra.
- **Impacto Potencial:** es la afectación cuantitativa medida en escala de Likert, donde mide el impacto que causaría el riesgo en las actividades de la empresa: 1 impacto no significativo, una media de 5 impacto relativamente significativo y 10 alto impacto para la compañía.
- **PO*IP:** producto de la Probabilidad de Ocurrencia y el Impacto Potencial, donde si el resultado es:
 - ✓ Mayor o igual a 4,9 se debe diseñar un Plan de acción para evitar el riesgo.
 - ✓ Menor a 4,9 se debe gestionar el riesgo.
- **Plan de Acción (PA):** es un proceso enfocado al cumplimiento de los objetivos.
- **Gestión de Riesgo (GR):** es una condición para manejar la inseguridad debido a la amenaza o riesgo de bajo nivel.

Tabla 27 Matriz de Riesgo propuesta para CONRESE S.A.

MATRIZ DE RIESGOS							
N°	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	N°	RIESGO	PO	IP	(PO)*(IP)	PA/GR
OE1	OE1. Disminuir los costos y gastos de la empresa entre un 15% y 20%, a través de elaborar un presupuesto de costos y gastos.	R1	Que el área financiera administrativa no lleve el control de los gastos a través del presupuesto en el momento de efectuarse la aprobación de un gasto.	70%	7	4,9	Plan de Acción
OE2	OE2. Reducir un 10% y 15% costos asociados a los bienes vendidos, a través de la reducción del costo de la mano de obra directa.	R2	Producir insatisfacción en el personal por reducción de remuneración y baje el rendimiento del trabajo.	85%	8	6,8	Plan de Acción
OE3	OE3. Aumentar la cartera de clientes en 20% a través de servicio de preventa a los clientes y promoción por internet.	R3	Que los directivos lo consideren innecesario por el hecho de contar con un cliente que abarca la mayor parte de su producción.	90%	5	4,5	Gestión de Riesgo
OE4	OE4. Realizar servicio de posventa, el cual verificará que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio recibido, el porcentaje de reclamos debe ser menor a 10%.	R4	Que el personal encargado de gestionar la posventa no registre la información proporcionada por el cliente.	60%	5	3	Gestión de Riesgo
OE5	OE5. Utilizar técnicas modernas y adecuadas para el reclutamiento del personal.	R5	Que los directivos no estén de acuerdo en pagar salarios acorde a los procesos de reclutamiento y perfil de los aspirantes.	70%	8	5,6	Plan de Acción
OE6	Implementar un manual de funciones para mejorar las labores y permita evaluar el desempeño.	R6	Que los jefes de área no evalúen correctamente por tener familiares trabajando dentro de su área.	95%	7	6,65	Plan de Acción

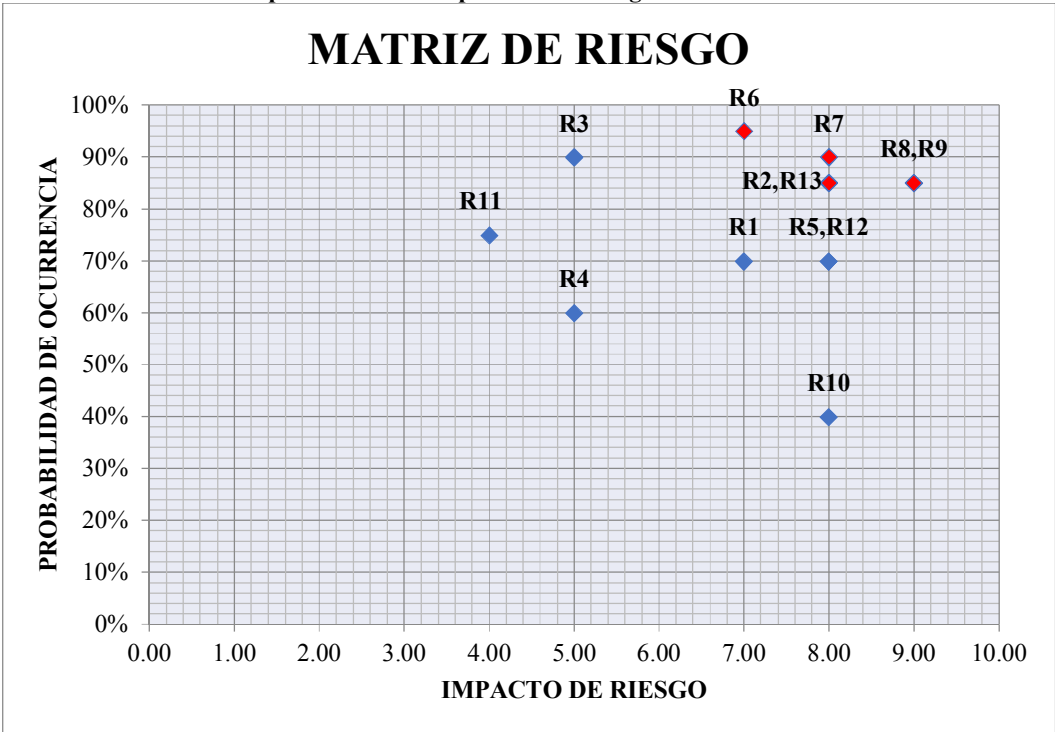
OE7	OE7. Elaborar un plan de capacitaciones para el personal a través de las evaluaciones de desempeño y la búsqueda de sitios adecuados de capacitación.	R7	Que los directivos luego haber aprobado el plan de capacitación no se ejecute por falta de presupuesto o cruce de otras actividades.	90%	8	7,2	Plan de Acción
OE8	OE8. Eficiencia de producción.	R8	No quieran mejorar y mantengan el mismo nivel de servicio.	85%	9	7,65	Plan de Acción
OE9	OE9. Eficiencia técnica.	R9	No quieran mejorar los tiempos por miedo a reducción de horas extras o personal.	85%	9	7,65	Plan de Acción
OE10	OE10. Difundir la Misión, Visión y Valores de la empresa a través de la elaboración de programas de cultura organizacional que promuevan la satisfacción del trabajador en un 85%.	R10	Que los empleados no se adapten a la nueva estructura organizacional.	40%	8	3,2	Gestión de Riesgo
OE11	OE11. Fomentar la unión e integración entre el personal y la gerencia.	R11	Que los jefes crean innecesario esta iniciativa.	75%	4	3	Gestión de Riesgo
OE12	OE12. Retención de empleados mediante la creación de un sistema de incentivos como bonos o reconocimientos.	R12	Que no se cuente con el presupuesto ofrecido y los directivos desistan de los incentivos.	70%	8	5,6	Plan de Acción
OE13	OE13. Convocar a todo el personal para declarar y conceptualizar las estrategias del BSC.	R13	Que los empleados se resistan a los cambios por la medición de resultados.	85%	8	6,8	Plan de Acción

Elaborado por: Los autores de este documento

6.2 Gráfico de probabilidad e impacto de los riesgos

Se puede visualizar en el siguiente gráfico el nivel de impacto de los riesgos y la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos:

Ilustración 55 Matriz de probabilidad e impacto de los riesgos



Elaborado por: Los autores de este documento

En la matriz se ha resaltado con rojo los riesgos de mayor impacto y probabilidad de ocurrencia, para que la empresa considere prioritario el control de los planes de acción establecidos para dichos riesgos y así poder cumplir con los objetivos del plan estratégico.

6.3 Planes de Prevención de Riesgo

Para disminuir el riesgo y ocurrencia de los mismos, se estableció el plan de acción a seguir y se identificó los cargos responsables de gestionar los planes de acción.

Tabla 28 Plan de prevención de riesgo CONRESE S.A.

PLAN DE PREVENCION DE RIESGOS			
Nº riesgo	PA/GR	PLAN DE ACCION / GESTION DE RIESGO	RESPONSABLE DEL RIESGO
R1	Plan de Acción	Establecer proceso de compra, antes de aprobar un gasto se debe presentar tres proformas para seleccionar la que se adapte a nuestra necesidad.	Jefe Financiero-Administrativo
R2	Plan de Acción	Explicar el objetivo y beneficio de reducir los costos de MOD a los empleados.	Gerente General
R3	Gestión de Riesgo	Concientizar a los directivos sobre el riesgo que se tiene al depender de un solo cliente.	Jefe Financiero-Administrativo
R4	Gestión de Riesgo	Supervisar la gestión de postventa, contactando a clientes seleccionados de manera aleatoria para confirmar la información proporcionada.	Jefe Comercial
R5	Plan de Acción	Controlar que el proceso de reclutamiento y perfil del aspirante no sobrepase a los salarios presupuestados.	Jefe de Recursos humanos
R6	Plan de Acción	Relacionar los resultados de la evaluación con el cumplimiento de objetivos del área y retroalimentar al jefe del área.	Gerente General - Jefe de Recursos humanos
R7	Plan de Acción	Controlar el cronograma de capacitaciones para que sea gestionado con un mes de anticipación la aprobación del gasto.	Jefe de Recursos humanos
R8	Plan de Acción	Explicar al personal operativo el beneficio de mejorar el nivel de servicio.	Jefe de operaciones
R9	Plan de Acción	Explicar el objetivo y beneficio al mejorar los tiempos del proceso para poder atender más requerimientos.	Jefe de operaciones
R10	Gestión de Riesgo	Concientizar a todos los empleados sobre la importancia de la nueva estructura enfocada en objetivos para el crecimiento de la organización.	Gerente General
R11	Gestión de Riesgo	Que se fomente en los jefes la importancia de la integración de todas las áreas para lograr los objetivos organizacionales.	Gerente General
R12	Plan de Acción	Que los incentivos se basen en indicadores de cumplimiento y que no superen el presupuesto aprobado.	Jefe financiero-Administrativo, jefe de Recursos humanos
R13	Plan de Acción	Convencer a los empleados que se obtendrán excelentes resultados si se trabaja en base a las estrategias y objetivos planteados.	Gerente General

Elaborado por: Los autores de este documento

6.4 Stakeholders

Se han identificado las personas u organizaciones internas y externas que se ven afectadas por las actividades de la empresa CONRESE S.A., la parte interna interesada se conforma por los accionistas, gerentes y empleados quedando como parte externa los clientes, competidores, proveedores, sector público (SRI, Municipio, Cuerpo de bomberos), medio ambiente.

7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

Al finalizar este proyecto se logró cumplir con los cuatro objetivos específicos, obteniendo las siguientes conclusiones:

CONRESE S.A. inició sus actividades en el año 1996 contando con 20 años de experiencia sin poseer misión, visión, valores y objetivos, el organigrama actual de la empresa no es el adecuado ya que este cambia regularmente y no permite una mejor conformación de la estructura de la empresa. Las políticas de Reglamento interno, Reglamento de seguridad industrial, Manual de funciones, Manual de procesos no se encuentran planteadas y difundidas en su totalidad.

Se demostró a través de los resultados de los análisis organizacional y comercial que la comunicación y coordinación entre las diferentes áreas no es la adecuada pues no manejan canales formales de comunicación y los trabajadores no están enfocados en un objetivo y mejoramiento continuo.

CONRESE S.A. mantiene un crecimiento en sus ingresos, no tiene problemas de liquidez por lo que sus actividades de producción no se ven afectadas, sin embargo tiene altos costos y no está aprovechando la capacidad total de sus equipos y maquinarias para obtener un mayor margen de ventas, estos resultados se obtuvieron del análisis de los Estados Financieros de los últimos cinco años (2011 a 2015).

Con el diagnóstico de la empresa se diseñó un plan de mejora basado en el Balanced Scorecard donde se considera las perspectivas financieras, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. Se identificó los posibles riesgos y su nivel de impacto en la consecución del modelo de gestión, para definir los planes de acción que CONRESE S.A. debe seguir en el caso de implementar y difundir este modelo.

7.2 Recomendaciones

Los directivos de CONRESE S.A. deberían considerar la propuesta de este plan con cuadros de control para mejorar la productividad y tener un equipo de talento humano enfocado en lograr los objetivos de la empresa.

Al implementar el BSC las personas responsables de gestionar y controlar el cumplimiento de los objetivos deberían aportar continuamente con nuevas estrategias considerando los inconvenientes que se presenten en el desarrollo de las actividades propuestas.

Luego de difundir el BSC a toda la organización, los directivos deben mantenerse en hacer cumplir cada objetivo y plan de acción, sin hacer excepciones en alguna área para que todos trabajen interrelacionados y motivados hacia un mismo objetivo.

Considerar la diversificación de sus productos en el área de refrigeración para así lograr captar mayor cantidad de clientes y el futuro de la empresa no se vea afectado por un solo contrato.

REFERENCIAS

- Armas, F. d. (1970). In *Análisis e interpretación de Estados Financieros*. México: Editorial Hispano Americano.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Besley, Scott&Brigham, & Eugene. (2000). Análisis de las Razones Financieras. In *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Besley, Scott&Brighman, & Eugene. (2000). Análisis Horizontal de los Estados Financieros. In *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Besley, Scott&Brighman, Eugene, Fundamentos de Administración Financiera. (2000). Análisis Vertical de los Estados Financieros. In *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mc. Graw Hill, 12° edición.
- Fernández. (2001). *Balanced Scorecard*.
- Gitman, L., & Zutter, C. (n.d.). In *Principios de Administración financiera - 12da Edición*.
- Gitman, L., & Zutter, C. (2012). *Principios de administración financiera*. México: Pearson Educación.
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.
- kaplan , R. S., & Norton , D. P. (2002). *The Balanced Scorecard*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Kotler, P., & Armstrong , G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler-Armstrong. (n.d.). Cadena de Valor. In Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Sexta edición* (p. 57).
- Kotler-Armstrong. (n.d.). Matriz FODA. In Kotler-Armstrong, *Fundamentos de Marketing, Onceava edición* (p. Cap.2).

ANEXOS

ANEXO A: Balance General de los años 2011 A 2015 CONRESE S.A.

CONRESE S.A. BALANCE GENERAL		2011	2012	2013	2014	2015
Cuentas						
Activo		767.945	1.183.705	2.888.706	2.566.834	5.757.870
Activo Corriente		744.543	989.240	2.531.676	1.952.782	4.505.188
Efectivo & Equivalente al Efectivo		84.393	36.062	492.567	511.518	1.235.590
Efectivo		84.393	36.062	452.567	216.518	597.590
Inversiones temporales		-	-	40.000	295.000	638.000
Activos Financieros		447.133	645.603	622.413	602.285	1.183.341
Dctos y cuentas por Cobrar		204.426	446.508	114.392	125.181	703.168
Dctos y cuentas por Cobrar Cía. Relacionadas		230.384	179.811	447.837	424.046	425.604
Dctos y cuentas por Cobrar Empleados		12.595	19.556	60.456	53.331	61.648
Anticipo Vacaciones		-	-	-	-	-
(-) Provisión cuentas Incobrables		(272)	(272)	(272)	(272)	(7.080)
Inventario		-	79.531	812.796	491.550	1.694.966
Servicios y Otros Pagos Anticipados		130.128	141.194	182.758	123.230	187.849
Activos por Impuestos Corrientes		8.354	45.205	150.249	224.198	89.521
Otros Activos Corrientes		74.535	41.645	270.892	-	113.920
Activos No Corrientes		23.402	194.465	357.030	614.052	1.252.682
Propiedad, Plantas y Equipos		23.402	193.697	356.261	613.283	1.251.913
Activos por Impuestos Diferidos		-	769	769	769	769
Pasivo		588.132	827.416	2.019.954	1.431.730	2.726.089
Pasivo Corriente		588.132	827.416	1.979.498	1.372.361	2.558.178
Cuentas & Documentos por Pagar		512.141	641.339	1.229.632	492.315	845.350
Obligaciones Financieras a Corto Plazo		24.375	19.434	110.921	65.919	45.194
Provisiones		-	-	-	-	14.550
Otras Obligaciones Corrientes		51.616	143.415	615.093	754.091	1.575.316
Cuentas por pagar diversas Relacionadas		-	23.228	23.851	60.035	77.769
Pasivos No Corrientes		-	-	40.457	59.369	167.910

Obligaciones Financieras a Largo Plazo	-	-	34.953	43.318	40.966
Cuentas y Documentos por Pagar Largo Plazo	-	-	5.504	16.051	126.945
Patrimonio	179.814	356.288	868.752	1.135.104	3.031.781
Patrimonio	10.000	10.000	10.000	210.000	510.000
Reservas	30.508	30.508	30.508	30.508	30.508
Resultados Acumulados	35.973	135.669	12.631	112.761	112.761
Resultados Del Ejercicio	103.333	180.111	815.612	781.835	139
UTILIDAD	-	-	-	-	2.378.373
PASIVO + PATRIMONIO	767.945	1.183.705	2.888.706	2.566.834	5.757.870

ANEXO B: Estado de Resultado de los años 2011 A 2015 CONRESE S.A.

**CONRESE S.A.
ESTADO DE RESULTADOS**

Cuentas	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos	1.812.292	4.661.295	10.237.614	13.005.637	23.288.834
Ingresos Operacionales	1.717.550	4.661.295	10.223.939	12.979.861	23.198.935
Servicio Exportable	1.717.550	4.661.295	10.223.939	12.979.861	23.158.862
Servicios Locales	-	-	-	-	40.072
Ingresos No operacionales	94.742	-	13.675	25.775	89.899
Servicios No Operacionales	94.742	-	13.675	25.775	89.899
Costos & Gastos	(1.678.539)	(4.432.819)	(8.979.435)	(11.752.380)	(19.692.595)
Costos de Ventas	(789.175)	(1.981.183)	(4.260.861)	(5.612.677)	(10.747.217)
Materiales utilizados en el Servicio	(789.175)	(1.981.183)	(4.260.861)	(5.612.677)	(10.747.217)
Materiales Reefer	-	-	(574.694)	(583.277)	(350.635)
Materiales Estructura	-	-	(573.586)	(602.939)	(461.629)
Aceites & Refrigerantes	-	-	(136.138)	(136.591)	(290.587)
Suministros Y Materiales	-	-	(493.790)	(131.779)	(452.753)
Trabajos Varios Contenedores	-	-	(20.648)	(108.769)	(422.899)
Material Reefer Almacén Especial	-	-	(2.447.056)	(4.040.865)	(8.631.810)
Gases	-	-	(14.949)	(8.458)	(136.903)
Gastos Operativos	-	-	(3.787.159)	(4.828.169)	(7.251.331)
Gastos en Maquinas	-	-	(206.007)	(277.369)	(405.172)
Repuestos de Maquinas	-	-	-	-	(206.167)
Manten.Maquinarias	-	-	(49.276)	(155.346)	(155.391)
Alquiler Maquinas	-	-	(156.731)	(122.023)	(10.912)
Combustible Maquina	-	-	-	-	(32.702)
Gastos Generadores	-	-	(378.253)	(479.202)	(470.655)
Repuestos Generadores	-	-	-	-	(1.000)
Mantenimiento Generadores	-	-	(5.866)	(5.067)	(11.488)
Alquiler Generadores	-	-	(217.562)	(204.140)	(205.764)

Combustible Generador	-	-	(154.826)	(269.995)	(252.404)
Gastos en Vehículo y Chasis	-	-	(4.040)	(7.367)	(45.506)
Repuestos Vehículos y Chasis	-	-	-	-	(11.197)
Mantenimiento Vehículos y Chasis	-	-	(4.040)	(7.367)	(11.339)
Combustible Vehículos	-	-	-	-	(22.970)
Gastos de Patio	-	-	(415.446)	(776.400)	(1.891.500)
Alquiler de Patio	-	-	(207.287)	(386.698)	(1.074.531)
Mantenimiento de Patio	-	-	(117.358)	(191.738)	(360.121)
Manipuleo de Contenedor Contecon	-	-	-	-	(134.400)
Guardianía	-	-	(90.801)	(197.964)	(322.448)
Gastos de Transporte	-	-	(347.754)	(1.103.265)	(1.159.692)
Transporte de Contenedor	-	-	(347.754)	(1.103.265)	(1.148.252)
Transporte de Combustible	-	-	-	-	(11.440)
Herramientas y Equipos	-	-	(98.837)	(57.333)	(92.527)
Herramientas Consumibles	-	-	(89.911)	(47.563)	(92.527)
Mantenimiento de Herramientas	-	-	(8.926)	(9.769)	-
Otros Gastos de operación	-	-	(913.748)	(131.097)	(313.740)
Gastos de Aduana	-	-	(32.162)	(47.617)	(22.902)
Chatarra	-	-	-	-	(15.637)
Seguros y Reaseguros	-	-	-	-	(19.749)
Merma Combustible	-	-	-	-	(480)
Gastos Varios de Operación	-	-	(881.586)	(83.480)	(245.123)
Personal Operaciones	-	-	(1.423.074)	(1.996.136)	(2.872.539)
Roles	-	-	(1.317.363)	(1.849.268)	(2.589.945)
Otros Gastos Personal	-	-	(105.711)	(146.868)	(282.593)
UTILIDAD BRUTA	1.023.117	2.680.112	2.189.594	2.564.791	5.290.286
Gastos Administrativos	(888.276)	(2.431.591)	(876.453)	(1.209.662)	(1.474.804)
Personal Administración	(223.532)	(763.478)	(159.419)	(391.556)	(676.933)
Roles	(223.532)	(763.478)	(159.419)	(391.556)	(676.933)
Administración Norte					

	(347.714)	(604.707)	(232.207)	(275.574)	(437.644)
Gerencia	(224.448)	(280.085)	(81.109)	(90.914)	(138.372)
Seguridad y Salud Ocupacional	-	-	(2.200)	(6.160)	(25.530)
Gastos de Personal	-	(30.218)	(40.870)	(51.820)	(83.510)
Servicios	(1.513)	-	(59.048)	(80.024)	(145.360)
Administración Sur	-	-	-	-	(35.100)
Gerencia	-	-	-	-	(35.100)
Impuestos Contribuciones y Otros	(18.084)	(80.117)	(10.650)	(5.529)	(61.659)
Otros Gastos Administrativos	(298.946)	(983.289)	(474.177)	(537.004)	(263.468)
UTILIDAD OPERATIVA	134.840	248.521	1.313.141	1.355.129	3.815.482
Depreciación y Amortización	(1.088)	(13.981)	(35.653)	(68.530)	(164.495)
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	133.752	234.540	1.277.489	1.286.598	3.650.987
Gastos Financieros	-	(6.063)	(19.310)	(33.342)	(54.748)
Utilidad Antes Imp. y Part. Trab.	133.752	228.477	1.258.179	1.253.257	3.596.239
Participación Trabajadores	20.063	34.271	188.727	187.968	539.436
Utilidad Antes de Impuestos	113.690	194.205	1.069.452	1.065.289	3.056.803
Impuesto a la Renta	10.357	14.094	253.839	283.454	678.430
UTILIDAD NETA (NET PROFFIT)	103.333	180.111	815.612	781.835	2.378.373

ANEXO C: Encuesta al personal de la empresa CONRESE S.A.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Encuesta dirigida a los empleados de la empresa CONRESE S.A., para conocer cuál es el clima laboral existente dentro de la empresa

TIPO DE EMPLEADO

Administrativo (1) Operativo (2) Técnicos de Estructura (3) Técnicos de Refrigeración (4)

SEXO: Femenino (2) Masculino (1) **Edad**

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA

Menor o igual a un año (0) Mayor a 3 y menor o igual a 5 años (2)
 Mayor a 1 y menor o igual a 3 años (1) Más de 5 años (3)

1. ¿ Conoce la misión y visión de la empresa?

Sí (1) No (2)

Indique qué tan de acuerdo o en desacuerdo está con cada uno de los siguientes enunciados, usando la siguiente escala: 1=Totalmente desacuerdo, 2= Desacuerdo, 3= Indiferente, 4= De acuerdo, 5= Totalmente de acuerdo.

2. LIDERAZGO DEL JEFE INMEDIATO		1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
2.1	Su jefe le ayuda a comprender la estrategia y evolución de la empresa					
2.2	Globalmente está satisfecho con su jefe					
2.3	Su jefe le estimula a tomar decisiones y asumir nuevas responsabilidades					
2.4	Su jefe dialoga con usted de forma periódica sobre la calidad de su trabajo					
2.5	Su jefe practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)					
2.6	Su jefe tiene capacidad y autoridad para resolver los problemas más frecuentes que surgen en el trabajo					
3. CONFIANZA EN LA DIRECCIÓN		1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
3.1	La Dirección les informa claramente de las cuestiones importantes que les conciernen					
3.2	Tiene confianza en las decisiones que toma la Dirección de la empresa					

3.3	Cree que la Dirección de la empresa practica con el ejemplo (sus acciones son coherentes con su discurso)					
4. DESARROLLO PROFESIONAL		1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
4.1	Considera que va a poder satisfacer sus expectativas profesionales en esta empresa					
4.2	Los programas de formación que ofrece la empresa son eficaces para potenciar su desarrollo profesional					
4.3	Se comunica de forma clara las oportunidades de desarrollo profesional					
5. ORIENTACIÓN AL CLIENTE		1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
5.1	Cree que los clientes están muy satisfechos con los servicios que reciben de la empresa					
5.2	En la empresa, un compromiso adquirido con un cliente se convierte en una prioridad para todos					
5.3	Recomendaría los productos y servicios de esta empresa a una persona cercana a usted (familiar, amigo, ...)					
5.4	Cree que el servicio que proporcionan ahora a los clientes ha mejorado en relación con el pasado					
6. COLABORACIÓN INTERNA		1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
6.1	Existe colaboración entre las personas con quienes trabaja					
6.2	Cree que tienen una buena coordinación entre las distintas áreas de la Empresa					
6.3	Le es fácil conseguir la colaboración de otras áreas con las que se relaciona					
7. PERCEPCIÓN SOBRE LA EMPRESA		1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
7.1	Cree que la Empresa es un grupo sólido que avanza con éxito					
7.2	Cree que pertenecer a la Empresa es positivo para la empresa					
8. BENEFICIOS SOCIALES		1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
8.1	Afiliación al Seguro Social					
8.2	Sueldo acorde a su actividad laboral					
8.3	Horarios de trabajo de acuerdo a la ley					

8.4	Pago por horas extras y suplementarias					
8.5	Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo					
8.6	Pago del fondo de reserva					
8.7	Vacaciones anuales					
8.8	Licencia por maternidad o paternidad					
8.9	Pago de utilidades					
9. INDUCCION REFERENTE A:		1=Totalmente desacuerdo	2= Desacuerdo	3= Indiferente	4= De acuerdo	5= Totalmente de acuerdo
9.1	Reglamento interno de la empresa					
9.2	Reglamento de seguridad industrial					
9.3	Manual de Funciones					
9.4	Manual de Procesos					
9.5	Organigrama de la empresa					

ANEXO D: Preguntas a Gerente financiero de la empresa CONRESE S.A.

ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas



Entrevista dirigida al Gerente Financiero de la empresa CONRESE S.A., para conocer cuál es la situación actual de la empresa.

1. **¿La empresa cuenta con misión, visión y valores plenamente establecidos?**
2. **¿Se ha propuesto que se implementen estos elementos en la empresa?**
3. **¿La empresa ha definido objetivos y metas que permitan el cumplimiento de la misión y visión?**
4. **¿La empresa cuenta con un Manual de Procesos?**
5. **¿La empresa cuenta con una estructura organizacional, existe un organigrama definido?**
6. **¿La empresa cuenta con indicadores claros que permitan evaluar los rendimientos de sus actividades?**
7. **¿La empresa cuenta con el cargo de Jefe de Recursos Humanos?**
8. **¿Existe seguridad laboral en la empresa?**
9. **¿La empresa utiliza las herramientas adecuadas para el desarrollo de sus actividades?**
10. **¿La empresa cuenta con manual de políticas y procedimientos de crédito, cobranza y procedimientos de pago a proveedores?**
11. **¿Cómo funciona la relación con los proveedores de la empresa?**
12. **Según la cartera de clientes que maneja la empresa ¿Cuáles son los clientes que tienen un mayor impacto en sus ingresos?**
13. **¿La empresa cuenta con un plan de crecimiento a futuro?**
14. **¿Cómo se ha manejado la empresa a nivel financiero?**