



**Facultad de
Ciencias Sociales y Humanísticas**

PROYECTO DE TITULACIÓN

**“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED
SCORECARD – PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y
DISTRIBUIDORA DE VIDRIO, ALUMINIO Y OTROS MATERIALES
DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO”**

Previa la obtención del Título de:

MAGISTER EN FINANZAS

Presentado por:

MARIELA STEPHANIE ACEBO GUTIERREZ

CONSUELO DE JESÚS CHALCO QUISHPE

Guayaquil – Ecuador

2023

AGRADECIMIENTO

A Dios por proveerme de salud y sabiduría, a mi familia por su amor y apoyo constante. A nuestro tutor de tesis, por su importante guía y disposición en el desarrollo del presente trabajo de titulación.

Mariela Stephanie Acebo Gutiérrez

A Dios por darme fortaleza y sabiduría para enfrentar retos y alcanzar nuevos logros, a mi familia por su amor y apoyo incondicional. A nuestro tutor por la apertura y acompañamiento durante este proceso.

Consuelo de Jesús Chalco Quishpe

DEDICATORIA

A mis padres, por su incondicional e incansable apoyo, mis hermanos, cuñadas y sobrinos, a mi esposo quien me alienta a cumplir mis metas y objetivos.

Mariela Stephanie Acebo Gutiérrez

A mi madre por su amor, sacrificio y apoyo. Siempre estuvo orgullosa de mis logros. ✚

A mi padre por su apoyo de siempre

A mis hijas que son mi impulso e inspiración para ser mejor superarme como ser humano, madre y profesional

Consuelo de Jesús Chalco Quishpe

COMITÉ DE EVALUACIÓN



MBA Eric Caro Bermúdez
Tutor del Proyecto




Ph.D. Raúl Carpio Freire
Evaluador 1

M.Sc. Katia Rodríguez
Evaluador 2

DECLARACIÓN EXPRESA

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

MARIELA
STEPHANIE ACEBO
GUTIERREZ



Digitally signed by
MARIELA STEPHANIE
ACEBO GUTIERREZ
Date: 2023.04.26 07:07:20
-05'00'

Mariela Stephanie Acebo Gutierrez

CONSUELO CHALCO



Firmado digitalmente por
CONSUELO CHALCO
Fecha: 2023.04.26 07:25:06 -05'00'

Consuelo de Jesús Chalco Quishpe

INDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	II
DEDICATORIA.....	III
COMITÉ DE EVALUACIÓN	IV
DECLARACIÓN EXPRESA	i
INDICE GENERAL.....	ii
RESUMEN.....	v
INDICE DE FIGURAS	vi
INDICE DE TABLAS	viii
ABREVIATURAS	ix
CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Definición del problema	2
1.3 Justificación	3
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo General	3
1.4.2 Objetivos Específicos.....	3
1.5 Alcance del estudio	4
1.6 Metodología de investigación y recolección de la información	4
CAPITULO II	6
2. MARCO REFERENCIAL.....	6
2.1 Marco Teórico	6
2.1.1 Gestión estratégica.....	6
2.1.2 Planeación estratégica.....	6
2.1.3 Balance Scorecard (BSC)	7
2.1.3.1 Perspectiva Financiera.....	8
2.1.3.2. Clientes.....	9
2.1.3.3 Procesos internos.....	10
2.1.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	11
2.1.4 Análisis FODA.....	12
2.1.4.1 Elementos del análisis FODA	12
2.1.4.2 Pasos para aplicar un análisis FODA	13
2.1.5 Análisis PESTEL.....	13

2.1.6.	Objetivos SMART	14
2.1.7	Riesgo	15
2.1.7.1	Gestión del riesgo	15
2.1.7.2	Matriz de riesgo	16
2.2	Marco legal.....	17
	CAPÍTULO III	19
3.	Metodología.....	19
3.1	Análisis de la empresa, historia y situación actual	19
3.1.1	Organigrama.....	19
3.1.2	Distribución de colaboradores.....	20
3.2	Planificación estratégica	20
3.2.1	Diagnóstico actual – FODA	20
3.2.2	Definir estrategias	21
3.2.3	Identidad organizacional: Misión, visión, valores y procesos	21
3.2.3.1	Visión.....	22
3.2.3.2	Misión	22
3.2.3.3	Valores	22
3.2.3.4	Procesos	22
3.2.3.4.1	Procesos estratégicos	23
3.2.3.4.2	Procesos claves del negocio:.....	23
3.2.3.4.3	Procesos de apoyo.....	23
3.2.4	Entorno general o macroeconómico (Análisis PESTEL).....	27
3.2.4.1	Factor: Político.....	27
3.2.4.2	Factor Económico	28
3.2.4.3	Factores Sociales.....	33
3.2.4.4	Factor Tecnológico	33
3.2.4.5	Factor Ecológico	35
3.2.4.6	Factor Legal	35
3.2.5	Análisis financiero histórico años 2018 a 2022	36
3.2.5.1	Estado de Situación Financiera – análisis vertical histórico 2018-2022.....	37
3.2.5.2	Estado de Situación Financiera – análisis horizontal histórico 2018-2022	38
3.2.5.3	Estado de Resultados – análisis vertical histórico 2018-2022	39
3.2.5.4	Estado de Resultados – análisis horizontal histórico 2018-2022.....	39
3.2.5.5	Ratios financieros históricos 2018-2022.....	39
3.2.5.6	Interpretación de las cifras financieras históricas	40

3.2.6	Objetivos estratégicos	44
3.2.7	Objetivos específicos (SMART)	44
3.2.7.1	Enfoque financiero	45
3.2.7.2	Enfoque clientes	46
3.2.7.3	Enfoque procesos	47
3.2.7.4	Enfoque aprendizaje.....	48
3.2.8	Plan de acción y seguimiento.....	49
	CAPITULO IV	50
4.	Presentación y análisis de datos.....	50
4.1	Presupuestos y proyecciones 2023-2025	50
4.1.1	Presupuesto de ventas y cobros.....	50
4.1.2	Presupuesto de compras y pagos.....	52
4.1.3	Análisis y proyección de punto de equilibrio	54
4.1.4	Proyección Flujo de Caja 2023-2025.....	55
4.1.5	Proyección Estado de Situación Financiera 2023-2025.....	57
4.1.6	Proyección Estado de Resultados 2023-2025	59
4.1.7	Principales ratios proyectados 2023-2025	60
4.2	Balanced Scorecard.....	61
4.2.1	Tablero de mando BSC propuesto para la empresa XYZ	61
4.2.2	Fichas técnicas de control de KPI para el primer año financiero proyectado	63
4.3	Matriz de Riesgos	74
4.3.1.	Estimación de los riesgos de la empresa	74
4.3.2.	Cuantificación de los riesgos:	76
4.3.3	Matriz de riesgos.....	76
4.3.4	Plan de acción de los riesgos extremos:	77
	CONCLUSIONES	77
	RECOMENDACIONES	82
	REFERENCIAS	83

RESUMEN

Las empresas se desarrollan en un entorno globalizado, cambiante, complejo y competitivo, lo que hace necesario tener la capacidad de adaptación para enfrentarse a los diversos desafíos y lograr su permanencia en el mercado. Se desarrolló un tablero de mando Balanced Scorecard con indicadores de medición, herramienta con la cual se controlará el avance y cumplimiento de las acciones definidas para el logro de los objetivos. Se siguieron las fases de la planeación estratégica realizando un diagnóstico de la situación actual a través de la definición de los procesos, creación de organigrama, análisis FODA, construcción de la identidad corporativa visión, misión y valores, así mismo, se realizó el análisis PESTEL por medio del cual se conoció el contexto de la empresa. El análisis financiero histórico 2018 - 2022 nos permitió complementar el análisis interno de la empresa evaluando el desempeño económico – financiero, el mismo que nos sirvió de base para realizar las proyecciones financieras para el periodo 2023-2025. El siguiente paso fue definir objetivos estratégicos y generar el plan de acción-BSC con indicadores de medición, estableciendo una matriz de riesgos para evaluar la probabilidad y la gravedad de los riesgos a los que se pudiera enfrentar la compañía en el periodo proyectado. Este plan ha sido desarrollado para contribuir con una herramienta para la gestión estratégica de la compañía XYZ, concretando estrategias, objetivos y evaluando desempeño y resultados en los diferentes campos financiero, clientes, procesos y aprendizaje.

INDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Etapas de los procesos internos	11
Figura 3.2. Organigrama para empresa XYZ.....	20
Figura 3.3. Distribución de colaboradores empresa XYZ	20
Figura 3.4. Matriz análisis FODA empresa XYZ	21
Figura 3.5. Matriz FODA (Estrategias)	21
Figura 3.6. Flujograma macroproceso compras.....	24
Figura 3.7. Flujograma macroproceso logística.....	25
Figura 3.8. Flujograma macroproceso ventas	26
Figura 3.9. Mapa de procesos	27
Figura 3.10. Variación VAB sector construcción 2012 - 2021.....	29
Figura 3.11. Variación VAB sector construcción Ene Sept 2018 – Ene Sept 2022	29
Figura 3.12. Estimación crecimiento PIB y participación sobre PIB sector construcción	30
Figura 3.13. Datos históricos Balanza comercial del 2012 al 2021	31
Figura 3.14. Ventas sector construcción (en millones).....	32
Figura 3.15. Análisis PESTEL - impactos	36
Figura 3.16. Estado de Situación Financiera – análisis vertical histórico 2018-2022	37
Figura 3.17. Estado de Situación Financiera – análisis horizontal histórico 2018-2022.....	38
Figura 3.18. Estado de Resultados – análisis vertical histórico 2018-2022.....	39
Figura 3.19. Estado de Resultados – análisis horizontal histórico 2018-2022	39
Figura 3.20. Ratios financieros históricos 2018-2022	39
Figura 3.21. Evolución ingresos empresa XYZ 2018-2022	40
Figura 3.22. Composición costos y gastos empresa XYZ 2018-2022.....	41
Figura 3.23. Evolución índices ROA y ROE empresa XYZ 2018-2022	41
Figura 3.24. Evolución índice de apalancamiento empresa XYZ 2018-2022	42
Figura 3.25. Evolución estructura de activos empresa XYZ 2018-2022.....	42
Figura 3.26. Evolución estructura de pasivos empresa XYZ 2018-2022	43
Figura 3.27. Evolución índices de liquidez empresa XYZ 2018-2022.....	43
Figura 3.28. Vacío que llena el tablero de control integral.....	49
Figura 4.29. Crecimiento ventas empresa XYZ 2018-2022	50
Figura 4.30. Crecimiento proyectado ventas empresa XYZ 2023-2025	50
Figura 4.31. Ventas y cobros mensuales proyectados empresa XYZ año 2023	51
Figura 4.32. Ventas y cobros mensuales proyectados empresa XYZ año 2024	52
Figura 4.33. Ventas y cobros mensuales proyectados empresa XYZ año 2025	52
Figura 4.34. Presupuesto compra de inventario empresa XYZ 2023-2025	53
Figura 4.35. Compras y pagos mensuales proyectados empresa XYZ año 2023	53
Figura 4.36. Compras y pagos mensuales proyectados empresa XYZ año 2024	54
Figura 4.37. Compras y pagos mensuales proyectados empresa XYZ año 2025	54
Figura 4.38. Proyección punto de equilibrio empresa XYZ 2023-2025.....	55
Figura 4.39. Proyección flujo de caja empresa XYZ año 2023	55
Figura 4.40. Proyección flujo de caja empresa XYZ año 2024	56
Figura 4.41. Proyección flujo de caja empresa XYZ año 2025	56
Figura 4.42. Estados financieros proyectados empresa XYZ 2023-2025 análisis vertical.....	57
Figura 4.43. Estados financieros proyectados empresa XYZ 2023-2025 análisis horizontal	58
Figura 4.44. Estado de resultados proyectados empresa XYZ 2023-2025 análisis vertical ...	59

Figura 4.45. Ratios financieros proyectados empresa XYZ 2023-2025	60
Figura 4.46. Balanced Scorecard empresa XYZ 2023-2025	61
Figura 4.47. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 I.....	63
Figura 4.48. Fichas técnicas de control de KPI empresa XYZ año 2023 II	63
Figura 4.49. Fichas técnicas de control de KPI empresa XYZ año 2023 III	64
Figura 4.50. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 IV	64
Figura 4.51. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 V	65
Figura 4.52. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 VI.....	65
Figura 4.53. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 VIII	66
Figura 4.54. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 IX	66
Figura 4.55. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 X	67
Figura 4.56. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XI.....	67
Figura 4.57. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XII.....	68
Figura 4.58. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XIII	68
Figura 4.59. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XIV	69
Figura 4.60. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XV	69
Figura 4.61. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XVI.....	70
Figura 4.62. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XVII.....	70
Figura 4.63. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XVIII	71
Figura 4.64. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XIX	71
Figura 4.65. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XX	72
Figura 4.66. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XXI.....	72
Figura 4.67. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XXII.....	73
Figura 4.68. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XXIII	73
Figura 4.69. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XXIV	74
Figura 4.70. Matriz de cuantificación de riesgos empresa XYZ	76
Figura 4.71. Matriz de riesgos empresa XYZ.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Indicadores para medir la perspectiva de clientes	10
--	----

ABREVIATURAS

BBC	British Broadcasting Corporation
BCE	Banco Central del Ecuador
BSC	Balanced Scorecard
CEDAL	Corporación Ecuatoriana de Aluminio S.A.
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y Caribe
CMI	Cuadro de mando integral
CP	Corto plazo
CTES	Corrientes
CXC	Cuentas por cobrar
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades Amenazas
IESS	Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
ISO	International Organization for Standardization
IVA	Impuesto al valor agregado
LP	Largo plazo
ONU	Organización de las Naciones Unidas
PESTEL	Políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales
PIB	Producto Interno Bruto
Prob X Imp	Probabilidad por impacto
PYME	Pequeñas y Medianas empresas
RET IVA	Retención impuesto valor agregado
RET RENTA	Retención renta
ROA	Return on assets

ROE	Return on equity
SMART	Specific, measurable, attainable, relevant, timely
SRI	Servicio de Rentas Internas
SWOT	Strengths, weakness, opportunities, threats
TQM	Total Quality Management
UB	Utilidad bruta
UO	Utilidad operativa
UN	Utilidad neta
VAB	Valor agregado bruto
VAR	Variación

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El sector de la construcción se considera uno de los más relevantes debido a su dinamismo, genera empleo a través de obras públicas y privadas contribuyendo así a la economía del país.

En los últimos tiempos, el sector ha enfrentado grandes retos tales como los causados por la pandemia de Covid 19 en la economía, el incremento de los precios de los materiales de construcción debido a la guerra entre Ucrania y Rusia, así como la crisis logística internacional. De esta manera, la empresa objeto de análisis se ha enfocado en implementar una herramienta de control de gestión que le permita optimizar sus operaciones y asegurar continuidad del negocio.

La empresa para la cual se realizará el diseño del cuadro de mando integral es una PYME dedicada a la distribución de aluminio e importación y distribución de vidrio y se encuentra ubicada en la ciudad de Quito. La empresa actualmente no dispone de una planificación estratégica y herramientas que le permitan medir y evaluar su gestión, evidenciándose procesos deficientes que afectan directamente al cumplimiento de las metas y objetivos.

El presente estudio propone el diseño de un cuadro de mando integral- Balanced Scorecard- con la finalidad de proporcionar a los directivos de la compañía una herramienta de gestión con la cual se identifiquen plenamente los procesos de la compañía, se los optimice y se generen indicadores de medición de resultados.

En los años 80, Robert Kaplan, uno de los fundadores del Balanced Scorecard, comenzó a investigar el rendimiento de las empresas y llegó a la conclusión de que los indicadores financieros por sí solos no proporcionan una evaluación integral de la situación real de las empresas. Por lo tanto, en 1992, Kaplan y David Norton crearon el Balanced Scorecard, también conocido como Cuadro de Mando Integral, que combina indicadores financieros y no financieros para evaluar los factores clave que influirán en los resultados futuros, basados en la visión y estrategia de la organización. El objetivo principal del Balanced Scorecard es convertir la visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos (Norton, 2002, pág. 4).

1.2 Definición del problema

Las empresas, al desarrollarse en entornos globales, dinámicos y competitivos han demostrado que los factores de éxito están ligados a aspectos complementarios a los contables y financieros, es por esta razón que nace la importancia de contar con un sistema de control estratégico que permita integrar otras áreas así como los objetivos, estrategias e indicadores para evaluación de desempeños que permita generar valor futuro económico a la empresa, así como para beneficio de sus diferentes stakeholders¹. Balance Scorecard (BSC) es una herramienta de gestión que permite generar mediciones para el control y a su vez implementar la estrategia de una empresa. (Kaplan & Norton, 1996).

Una encuesta realizada en el año 2020, a la empresa consultora 2GC Active Management (2GC, 2020) encontró que la pandemia tuvo un impacto más fuerte en pequeñas organizaciones. El 40% de las empresas pequeñas encuestadas indicó que están planeando cambiar el diseño de sus cuadros de mandos integrales debido a los efectos de la pandemia, principalmente en las medidas financieras y en los objetivos. En los actuales momentos, es relevante potenciar la competitividad de las empresas a través de una planificación estratégica ágil, flexible y efectiva, la cual se debe monitorear periódicamente y ajustar ante los cambios del mercado y que permita a su vez la satisfacción de las necesidades de los clientes y los objetivos de la empresa y de sus stakeholders, como lo indica Eduardo Vintimilla, director de Arquitectura Empresarial de Pronaca (Veintimilla, 2020).

En Ecuador al cierre del 2021 hubo un incremento del 0.38% de cantidad de empresas activas, de las cuales, en volumen, el principal segmento lo componen las microempresas, seguidas de las PYME y empresas grandes. Las ventas totales de las empresas activas incrementaron en 7.1% principalmente por el aumento del 22.1% de ventas de empresas del segmento grande, mientras que las PYMES y microempresas se redujeron en 32.0% y 42.2% respectivamente. Analizando la generación de empleo por tamaño de empresas, encontramos que el segmento PYME aportó con el 49% (51% en 2020) del total de plazas de empleo reportados en el 2021. El sector de la construcción aportó con 3.30% del total de plazas de empleo, esta participación se mantiene similar al año anterior. (INEC, 2022). La empresa para la cual se realizará el diseño es una PYME del sector de la construcción ubicada en la ciudad de Quito, dedicada a la distribución de aluminio de la marca CEDAL y también a la

¹ Stakeholders se define como cualquier grupo o individuo que puede ser afectado por el cumplimiento de los objetivos de la organización (Freeman, 1984)

comercialización de vidrio importado de Colombia o adquirido a proveedores locales. La empresa actualmente no dispone de una planificación estratégica y herramientas que le permitan medir y evaluar su gestión, evidenciándose procesos deficientes que afectan directamente al cumplimiento de las metas y objetivos.

1.3 Justificación

La presente investigación se enfocará en el diseño de un cuadro de mando integral para la empresa que le permita implementar una gestión de procesos.

En la actualidad no existe planificación estratégica e indicadores de medición que permitan evaluar el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos lo cual afecta a la competitividad, crecimiento y continuidad de la compañía.

Partiendo del diagnóstico inicial de la situación de la compañía propondremos una planificación estratégica monitoreada y medida a través de indicadores generados con el Balance Scorecard definiendo las áreas que requieren ser controladas consiguiendo como beneficio procesos más eficientes, optimización de recursos financieros, humanos, materiales y mejora en los márgenes de rentabilidad.

Esta herramienta de análisis y diagnóstico permitirá a los administradores tener una visión global de la compañía para un monitoreo continuo y gestión proactiva de las áreas objeto de control.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un cuadro de mando integral – BALANCED SCORECARD- para una empresa importadora y distribuidora de vidrio, aluminio y otros materiales de construcción, que genere indicadores de medición que le permita asegurar la continuidad del negocio y generar competitividad.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Socializar con la administración y la organización la importancia y beneficios de la implementación de la herramienta.

- Realizar un análisis interno de la empresa que permita conocer su operatividad y principales procesos, así como, analizar los factores externos, para identificar la situación actual del entorno y potenciales impactos para la empresa.
- Elaborar un análisis de los estados financieros de la empresa del periodo 2017 al 2022, para conocer su situación económica actual.
- Establecer objetivos estratégicos, proyecciones, e indicadores de gestión enfocados en factores financieros, clientes, procesos y aprendizaje, así mismo, la identificación y gestión de riesgos del plan estratégico

1.5 Alcance del estudio

La investigación se realizará en una empresa distribuidora de materiales de construcción en la ciudad de Quito. Para el diagnóstico inicial tomaremos como base las cifras económico-financieras del periodo 2022 y propondremos la implementación del BSC a partir del periodo 2023

Unidad de análisis: Empresa

Población: 1 empresa

Muestra: Aleatoria por conveniencia

1.6 Metodología de investigación y recolección de la información

La investigación que se propone mantiene un enfoque mixto, es cualitativo dado que las entrevistas y sesiones con los administradores y colaboradores nos permitirán conocer la perspectiva actual de la empresa, así mismo es cuantitativo, debido a que, tanto la recolección de la información financiera como el levantamiento de procesos actuales, nos permitirá realizar una medición de la situación actual de la organización, así como, establecer lineamientos a futuro que permitan alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, una vez que estén definidos (Hernandez, et al 2014)

El alcance de la investigación es explicativo dado que permitirá exponer la necesidad de establecer un sistema de gestión basada en Balanced Scorecard para el logro de los objetivos de la empresa y usar esta herramienta para mejorar la competitividad y garantizar la continuidad del negocio, abordando los siguientes tópicos:

- Empresas PYMES del sector de la construcción
- Gestión estratégica

- Planificación estratégica
- Balanced Scorecard
- Gestión de riesgos

Recolección de la información:

La fuente de información será tanto primaria como secundaria, debido a que se obtendrá la información a través de personas (administradores y personal de la empresa) y hechos (procesos operativos actuales, resultados actuales) así como de material impreso (informes gerenciales históricos, anexos a estados financieros históricos, fotografías) y material digital (red social de la empresa, información financiera cargada en página de ente regulador, estudios de entidades tales como Banco Central del Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, entre otros). (Bernal, 2010)

Las técnicas principales serán las entrevistas y sesiones con los administradores para conocer su apreciación actual y proyecciones futuras, así como el uso de Internet para conocer estudios de entidades oficiales, que nos permitan tener una comprensión actual del entorno de la empresa y el impacto en sus operaciones internas, identificar estrategia actual de publicidad en redes sociales, realizar búsqueda de información de proveedores y clientes.

CAPITULO II

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Gestión estratégica

La gestión estratégica implica la evaluación del negocio, la definición de objetivos a largo plazo y la creación e implementación de estrategias para alcanzarlos. Según Betancourt (2002) la gestión estratégica se considera tanto un arte como una ciencia que implica la anticipación y la gestión del cambio para asegurar la supervivencia futura del negocio. Este proceso también incluye la creación de estrategias adaptativas a corto plazo y estrategias anticipativas a mediano y largo plazo para ser competitivos en el mercado. La gestión estratégica requiere un proceso de planificación estratégica que sirve como guía para la toma de decisiones empresariales en la búsqueda de la consecución de los objetivos.

En este sentido, la gestión estratégica es crucial para cualquier organización, ya que permite que las empresas se adapten y respondan a los cambios del mercado de manera oportuna, maximicen su rentabilidad y minimicen los riesgos. La gestión estratégica también ayuda a las empresas a identificar y aprovechar las oportunidades de crecimiento y a enfrentar los desafíos y amenazas.

Tal como se mencionó anteriormente, el proceso de gestión estratégica comienza con la evaluación del entorno externo, incluyendo la economía, el mercado, la competencia, las tendencias y las regulaciones. La empresa también debe evaluar su entorno interno, incluyendo sus fortalezas, debilidades, recursos y capacidades. A partir de esta evaluación, la empresa puede definir objetivos a largo plazo y crear estrategias para alcanzarlos. Estas estrategias pueden incluir la expansión a nuevos mercados, el lanzamiento de nuevos productos o servicios, la mejora de la eficiencia operativa o la adopción de tecnologías innovadoras.

2.1.2 Planeación estratégica

Según Serena Gómez (2010), la planeación estratégica es un proceso de gestión que permite a las organizaciones definir su dirección y establecer los objetivos y estrategias necesarios para alcanzarla. Ésta se enfoca en el largo plazo y es esencial para garantizar la supervivencia y el éxito de la organización en un entorno empresarial competitivo y en constante cambio.

Por otro lado, implica la evaluación del entorno externo de la organización, incluyendo factores económicos, políticos, sociales y tecnológicos, así como la evaluación de su entorno interno, incluyendo fortalezas y debilidades, recursos y capacidades. A partir de esta evaluación, se pueden identificar oportunidades y amenazas, así como objetivos y estrategias a largo plazo. En este sentido, es un proceso iterativo y continuo que involucra la definición de objetivos y estrategias, la implementación y monitoreo de estas estrategias, y la evaluación constante del desempeño y los ajustes necesarios para asegurar el éxito. La planeación estratégica debe involucrar a todas las partes interesadas de la organización y debe ser flexible y adaptable a los cambios en el entorno empresarial y en la organización misma.

2.1.3 Balance Scorecard (BSC)

El Balanced Scorecard (BSC) es un marco de gestión estratégica utilizado para medir y gestionar el rendimiento de una organización. Fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton en la década de 1990 como una forma de ayudar a las empresas a traducir su estrategia en objetivos concretos y medibles (Córdoba, 2010).

De acuerdo con Kaplan y Norton (1996), las compañías que han adoptado el Balanced Scorecard han descubierto que es una herramienta altamente efectiva para aclarar la estrategia y obtener consenso en torno a ella, comunicar la estrategia a toda la organización, alinear los objetivos individuales y departamentales con la estrategia general, vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales, identificar y coordinar las iniciativas estratégicas, llevar a cabo revisiones periódicas y sistemáticas de la estrategia, y recibir retroalimentación para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

El BSC se enfoca en cuatro perspectivas clave del desempeño empresarial: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Cada una de estas perspectivas está representada por un conjunto de indicadores que miden el desempeño de la organización en esa área específica.

En la perspectiva financiera, se miden los resultados financieros de la organización, como ingresos, rentabilidad y crecimiento. En la perspectiva de clientes, se miden los resultados en términos de satisfacción del cliente, lealtad y retención. En la perspectiva de procesos internos, se miden los resultados en términos de eficiencia y calidad de los procesos de negocio. Y en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se miden los resultados en términos de capacitación, desarrollo de habilidades y mejora de la cultura organizacional.

El BSC permite a las empresas tener una visión integral de su desempeño, en lugar de enfocarse exclusivamente en los resultados financieros. Al medir el desempeño en cada una de las cuatro perspectivas, las empresas pueden evaluar cómo su estrategia se está traduciendo en acciones concretas y asegurarse de que estén logrando sus objetivos a largo plazo.

2.1.3.1 Perspectiva Financiera

Quero (2016) indica que la perspectiva financiera establece una conexión entre los objetivos de cada unidad del negocio y la estrategia global de la organización, y funciona como un punto de enfoque para todos los objetivos e indicadores de las demás perspectivas.

(Kaplan & Norton, 1996) enfatizaron que el cuadro de mando integral complementa las medidas financieras, las cuales muestran el resultado de acciones pasadas, con nuevos inductores que permitan el cumplimiento de la estrategia de la empresa; es conocido que el sólo uso de las medidas financieras para la generación de valor futuro de una empresa es insuficiente.

Tal es el caso de Xerox Corporation, quien a mediados de los años 70 se consolidó como la empresa pionera en servicios de fotocopiadoras. El servicio en sus inicios consistía en alquilar las fotocopiadoras, no las vendía, con lo cual percibían ingresos por el alquiler de la maquinaria, así como de papel y tóner. Al ser la única empresa en ofrecer este servicio, sus ventas y beneficios fueron en aumento, sin embargo, en los clientes existía inconformidad por los elevados costos del servicio y por el alto nivel de averías de las fotocopiadoras. Xerox identificó una oportunidad y decidió vender las maquinarias y simultáneamente ofrecer un servicio técnico a domicilio, con lo cual sus ventas y rendimientos incrementaron exponencialmente, no obstante, a los clientes esto les incomodó aún más y con la entrada de competencia japonesa y estadounidense, quienes ofrecían máquinas que producían copias de mejor calidad y a precios inferiores, rápidamente perdieron clientes, estando muy cerca de quebrar. Posteriormente, con la llegada de un nuevo gerente general, que centró sus esfuerzos en la calidad y servicio al cliente, transmitiendo esta visión al resto de la organización, Xerox pudo recuperarse durante los años 80. (Kaplan & Norton, 1996).

Según Kaplan y Norton (1996), los objetivos financieros pueden variar significativamente en cada etapa del ciclo de vida de una organización: crecimiento, sostenimiento y cosecha.

2.1.3.2. Clientes

La perspectiva del cliente en el Balanced Scorecard es una de las cuatro perspectivas utilizadas para medir el desempeño empresarial. Esta perspectiva se enfoca en las necesidades y expectativas de los clientes y en cómo la empresa puede crear valor para ellos (Kaplan & Norton, 1996).

Para desarrollar esta perspectiva, la empresa identifica los segmentos de clientes y los mercados en los que desea competir y los integra en su estrategia empresarial. Luego, se establecen indicadores clave de desempeño, como la satisfacción del cliente, la fidelidad, la retención, la adquisición y la rentabilidad, que se relacionan directamente con los segmentos de clientes y los mercados seleccionados.

Adicionalmente, esta perspectiva implica la identificación y medición explícita de las propuestas de valor añadido que la empresa ofrecerá a los segmentos de clientes y mercados elegidos. Esto ayuda a la empresa a comprender cómo puede crear valor para los clientes y qué factores son importantes para su éxito.

Al centrarse en la perspectiva del cliente, la empresa puede mejorar su capacidad para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, lo que a su vez puede mejorar la lealtad del cliente, aumentar la retención de clientes y, en última instancia, generar ingresos y rentabilidad para la empresa.

A continuación, se detallan los principales indicadores sugeridos por Kaplan & Norton a medir en esta perspectiva:

Tabla 2.1. Indicadores para medir la perspectiva de clientes

Indicadores	Detalle
Satisfacción al cliente	se refiere al nivel de satisfacción que tienen los clientes con los productos o servicios de la empresa. Esto puede medirse a través de encuestas de satisfacción del cliente o la tasa de reclamaciones o devoluciones.
Fidelidad del cliente	se refiere a la propensión de los clientes a seguir comprando los productos o servicios de la empresa. Esto puede medirse a través de la tasa de retención de clientes o la tasa de recompra.
Adquisición de nuevos clientes	se refiere a la capacidad de la empresa para atraer a nuevos clientes. Esto puede medirse a través de la tasa de crecimiento de la base de clientes o la tasa de conversión de clientes potenciales en clientes reales.
Rentabilidad del cliente	se refiere a la contribución de cada cliente a la rentabilidad general de la empresa. Esto puede medirse a través del valor de vida del cliente o el margen de beneficio de cada cliente.

Fuente: Kaplan&Norton

Elaboración: Autores

Además de estos indicadores clave, también se pueden utilizar otros indicadores específicos para cada empresa o sector. En general, los indicadores deben estar alineados con la estrategia de la empresa y ser relevantes para los segmentos de clientes y mercados en los que la empresa compete.

2.1.3.3 Procesos internos

La perspectiva de procesos internos es una de las cuatro perspectivas utilizadas en el Balanced Scorecard para medir el desempeño empresarial. Esta perspectiva se enfoca en los procesos internos de la empresa que son críticos para la entrega de valor a los clientes y para el logro de los objetivos financieros de la empresa (Quero, 2016).

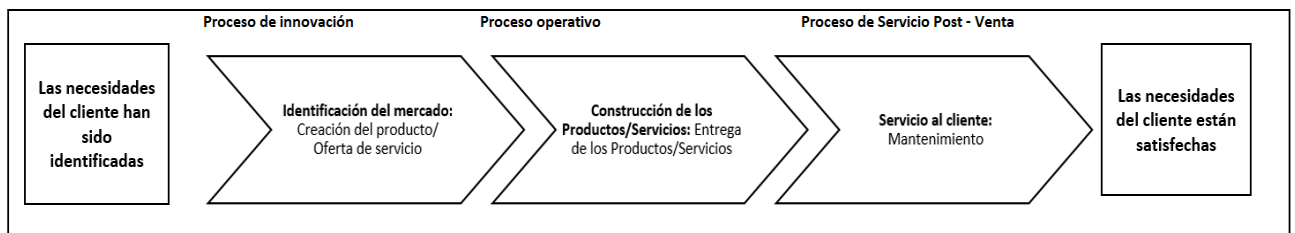
Los procesos internos pueden incluir procesos de producción, de gestión de la cadena de suministro, de gestión de la calidad, de gestión de proyectos, de gestión de relaciones con los proveedores, entre otros. El objetivo de la perspectiva de procesos internos es identificar los procesos críticos que necesitan mejoras y establecer indicadores de desempeño para medir su efectividad.

Kaplan & Norton (1996) recomiendan que para desarrollar esta perspectiva, la empresa debe identificar los procesos críticos para el éxito de su estrategia y establecer objetivos claros para mejorarlos. Los indicadores de desempeño pueden incluir la eficiencia de los procesos, la calidad de los productos o servicios entregados, el tiempo de entrega, el costo de producción, entre otros.

Es importante que los indicadores de la perspectiva de procesos internos estén vinculados con los objetivos financieros y la perspectiva del cliente para garantizar que los procesos internos sean relevantes para la estrategia general de la empresa. También es importante que los indicadores sean actualizados y revisados periódicamente para garantizar que los procesos internos se ajusten a las necesidades cambiantes de la empresa y de los clientes.

De esta manera se puede resumir las definiciones de cada etapa en el siguiente gráfico:

Figura 2.1. Etapas de los procesos internos



Fuente: Kaplan & Norton, 1996

Elaboración: Autores

El establecimiento de los objetivos e indicadores en esta etapa, se elaboran posterior al desarrollo de objetivos e indicadores de las perspectivas financiera y del cliente (Kaplan & Norton, 1996).

2.1.3.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Como lo menciona Kaplan y Norton, los modelos de contabilidad financiera consideran la inversión en personal como un gasto, el cual se debe reducir para la obtención de beneficios a corto plazo. No obstante, esta perspectiva es de suma importancia para el cumplimiento de objetivos financieros a largo plazo, debido a que manteniendo empleados motivados, capacitados, satisfechos es un aseguramiento de la productividad y calidad de servicio al cliente. (Kaplan & Norton, 1996)

La perspectiva de procesos internos puede ser medida a través de diversas formas, entre ellas, identificando las habilidades y capacidades de los empleados mediante encuestas, estableciendo indicadores de disponibilidad de información estratégica, recopilando sugerencias de los colaboradores, evaluando su implementación, y utilizando indicadores de mejoramiento continuo, indicadores que relacionen a cada objetivo, a la empresa y al desempeño del equipo (Kaplan & Norton, 1996).

2.1.4 Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta utilizada en la gestión estratégica para evaluar el entorno interno y externo de una empresa. Este análisis permite identificar los factores clave que afectan la competitividad y el desempeño de la empresa, lo que facilita la formulación de estrategias efectivas (OCCMundial, 2021).

Las Fortalezas y Debilidades se refieren a los factores internos de la empresa, mientras que las Oportunidades y Amenazas se refieren a los factores externos.

Las Fortalezas son los recursos, habilidades y capacidades internas de la empresa que le permiten tener una ventaja competitiva sobre otras empresas en el mismo mercado. Las Debilidades son las limitaciones internas de la empresa que dificultan su capacidad para competir en el mercado. Las Oportunidades son las condiciones externas favorables que pueden ser aprovechadas por la empresa para mejorar su desempeño, aumentar su participación en el mercado y obtener una ventaja competitiva. Las Amenazas son las condiciones externas desfavorables que pueden afectar negativamente el desempeño de la empresa, como la competencia, la fluctuación de los precios, las barreras legales, entre otras.

El análisis FODA permite a la empresa identificar sus fortalezas y oportunidades para aprovecharlas y maximizar su rendimiento, así como también identificar sus debilidades y amenazas para desarrollar estrategias que reduzcan su impacto negativo. El análisis FODA es una herramienta importante en la toma de decisiones estratégicas y en la planificación a largo plazo.

2.1.4.1 Elementos del análisis FODA

Es importante tener claridad sobre cada uno de los elementos del análisis FODA para lo cual haremos una breve revisión de cada uno.

Elementos internos

- **Fortalezas:** Son los puntos fuertes que tiene la organización y que hacen que tenga una posición privilegiada debido a recursos controlados, procesos eficientes, actividades innovadoras, etc.
- **Debilidades:** Son los puntos débiles que tiene la organización y que hacen que se ubique en desventaja debido a la carencia de recursos, procesos ineficientes, etc.

Elementos externos

- **Amenazas:** Situaciones externas que podrían afectar incluso a la permanencia de la compañía.
- **Oportunidades:** Situaciones externas que le permiten a la empresa alcanzar ventajas competitivas.

2.1.4.2 Pasos para aplicar un análisis FODA

En nuestra investigación aplicaremos la siguiente metodología:

- Definir el objetivo del análisis
- Identificar y definir las amenazas
- Identificar y definir las oportunidades
- Identificar y definir las fortalezas
- Identificar y definir las debilidades
- Definir estrategias

2.1.5 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se utiliza para identificar y evaluar los factores externos que pueden afectar el desempeño de una empresa, y que están fuera de su control. Estos factores pueden ser positivos o negativos, y pueden tener un impacto significativo en la estrategia de la empresa (Quiroa, 2020).

Los factores que se analizan son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales.

Políticos: Se analizan políticas fiscales y monetarias, nacionales e internacionales, que pueden afectar o favorecer al negocio.

Económicos: Análisis de variables macroeconómicas tales como el PIB, balanza comercial, inflación entre otros que afecten o favorezcan al negocio.

Sociales: Aspectos tales como la cultura, hábitos de consumo, población, ingresos familiares, entre otros.

Tecnológicos: La empresa no se encuentra ajena al rápido desarrollo tecnológico, por lo cual es necesario analizar las herramientas tecnológicas que permitan mantener a la compañía a la vanguardia, así como evitar caer en obsolescencia y perder ventaja competitiva frente al mercado.

Ambientales: Analiza la influencia de las acciones de la organización hacia el entorno ambiental sin dejar de lado la revisión de normativas relativas al sector en el que se desenvuelven las actividades del negocio.

Legales: Conocimiento de la legislación local para dar cumplimiento a las misma. Los factores que se pueden analizar son: legislaciones tributarias, laborales, societarias, medio ambientales, de propiedad intelectual, licencias, entre otras.

Dado que este análisis es una herramienta de diagnóstico estratégico es necesario que sea monitoreada con la finalidad de medir y reajustar el plan estratégico de la compañía.

2.1.6. Objetivos SMART

Los objetivos SMART (es decir, específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo de tiempo determinado) son una metodología para establecer objetivos claros y alcanzables en cualquier ámbito, desde el personal hasta el empresarial (Doran, 2015). Cada letra del acrónimo SMART representa una característica clave que debe tener un objetivo bien definido:

- **Específico:** un objetivo debe ser claro y detallado, no ambiguo ni vago.
- **Medible:** un objetivo debe ser cuantificable, para poder evaluar su progreso y éxito.
- **Alcanzable:** un objetivo debe ser realista y posible de alcanzar, teniendo en cuenta los recursos disponibles.
- **Relevante:** un objetivo debe estar alineado con los objetivos generales de la empresa o del individuo.
- **Con plazo de tiempo determinado:** un objetivo debe tener una fecha límite para completarlo.

La metodología SMART se utiliza comúnmente en la gestión de proyectos, la evaluación de desempeño y la definición de objetivos a nivel personal y empresarial. Establecer objetivos SMART puede ayudar a los individuos y a las empresas a enfocar su energía y recursos en las tareas más importantes, y a evaluar su progreso y éxito de manera efectiva.

Un ejemplo de un objetivo SMART sería "Incrementar las ventas en un 10% durante el próximo trimestre mediante la implementación de una campaña de marketing en línea". Este objetivo es específico, medible, alcanzable, relevante y con un plazo de tiempo determinado, lo que lo hace más fácil de planificar y ejecutar de manera efectiva.

2.1.7 Riesgo

El riesgo es la posibilidad o probabilidad de que ocurra un evento o situación que pueda tener un impacto negativo en los objetivos, metas o actividades de una empresa, organización o individuo (ISO, 2018). En otras palabras, el riesgo se refiere a la incertidumbre de que algo inesperado pueda suceder, lo que puede resultar en consecuencias adversas para el negocio o la persona.

El riesgo puede ser causado por factores internos o externos, como cambios en el mercado, la economía, la tecnología, la política, la competencia, entre otros. Además, el riesgo puede ser evaluado y gestionado de diferentes maneras, como identificando y analizando los riesgos potenciales, tomando medidas para reducir o mitigar el riesgo, o transferir el riesgo a otra entidad a través de seguros o contratos.

Es importante tener en cuenta que no todos los riesgos son necesariamente negativos, ya que también pueden representar oportunidades para el crecimiento y el éxito empresarial. Por lo tanto, es fundamental que las empresas y las personas comprendan los riesgos y los manejen de manera efectiva para garantizar el logro de sus objetivos y metas.

2.1.7.1 Gestión del riesgo

La gestión de riesgos es un proceso que implica identificar, evaluar y responder a los riesgos que enfrenta una organización o un proyecto. El objetivo de la gestión de riesgos es minimizar la posibilidad de que un evento negativo ocurra y reducir su impacto en caso de que ocurra (Machah & Steiner, 2014).

El proceso de gestión de riesgos comienza con la identificación de los riesgos potenciales. Esto puede hacerse mediante la revisión de los informes de riesgos anteriores, la

consulta con expertos en el tema y la evaluación de la situación actual. Una vez que se han identificado los riesgos, se evalúa su probabilidad de ocurrencia y su impacto en la organización.

A continuación, se desarrollan estrategias para responder a los riesgos identificados. Estas estrategias pueden incluir la eliminación del riesgo, la reducción del impacto del riesgo, la transferencia del riesgo a otra entidad (como mediante un seguro), o la aceptación del riesgo.

Después de implementar las estrategias de respuesta al riesgo, se monitorean y revisan continuamente los riesgos para determinar si son efectivos o si es necesario hacer ajustes. El proceso de gestión de riesgos es un ciclo continuo que requiere atención y seguimiento constantes.

Una buena gestión de riesgos puede ayudar a las organizaciones a evitar situaciones potencialmente peligrosas, ahorrar costos, mejorar la toma de decisiones y aumentar la confianza de los stakeholders en la organización. En resumen, la gestión de riesgos es una parte crítica de cualquier plan de negocio efectivo y puede contribuir significativamente al éxito a largo plazo de la organización.

2.1.7.2 Matriz de riesgo

Una matriz de riesgo es una herramienta utilizada en la gestión de riesgos para clasificar y evaluar los riesgos potenciales en función de su probabilidad de ocurrencia y su impacto en el proyecto, la organización o el proceso en cuestión. La matriz suele tener una estructura de cuadrícula o tabla, donde la probabilidad y el impacto se representan en los ejes X e Y respectivamente (Wolinsky, 2003).

Cada riesgo se evalúa y se asigna a una celda de la matriz según su nivel de probabilidad e impacto. De esta manera, los riesgos se clasifican en cuatro categorías: alta probabilidad/alto impacto, alta probabilidad/bajo impacto, baja probabilidad/alto impacto y baja probabilidad/bajo impacto.

La matriz de riesgo ayuda a los gestores de riesgos a priorizar y asignar recursos para abordar los riesgos de manera efectiva, centrándose en los riesgos que tienen el mayor potencial para impactar negativamente el proyecto, la organización o el proceso. Además, la matriz de riesgo se actualiza continuamente a medida que se desarrolla el proyecto o el proceso y se identifican nuevos riesgos o cambia la probabilidad e impacto de los riesgos existentes.

2.2 Marco legal

En el desarrollo de nuestra investigación debemos considerar la normatividad que rige y es aplicable a la actividad de la compañía, a saber:

- **Norma Ecuatoriana de la Construcción:** contiene un conjunto de normas técnicas obligatorias en Ecuador que regulan el diseño, construcción y mantenimiento de edificaciones, estructuras, vías y obras civiles. La NEC establece los requisitos mínimos de seguridad, calidad y sostenibilidad que deben cumplir las construcciones en el país.
- **Ley de las cámaras de la construcción:** Regula a las Cámaras de la Construcción constituidas a lo largo del territorio nacional
- **Reglamento de Seguridad y Salud para la construcción y obras públicas:** establece las medidas y requisitos mínimos de seguridad y salud que deben ser cumplidos en todas las fases de la construcción y obras públicas, desde la planificación hasta la ejecución y mantenimiento.

El reglamento tiene como objetivo prevenir los riesgos laborales y los accidentes que pueden ocurrir en el sector de la construcción y garantizar la salud y seguridad de los trabajadores y de las personas que puedan verse afectadas por las actividades realizadas en la obra.

Así mismo, establece una serie de obligaciones para el contratista, el subcontratista, el promotor y el coordinador de seguridad y salud durante la ejecución de la obra. Entre estas obligaciones se incluyen la elaboración de un plan de seguridad y salud, la identificación y evaluación de riesgos, la adopción de medidas preventivas, la formación e información de los trabajadores, la coordinación de actividades empresariales y la comunicación de los accidentes laborales.

- **Código Orgánico de la Producción Comercio e Inversiones:** Para efectos de nuestra investigación define los regímenes de importación protegiendo la producción nacional.
- **Ley Orgánica de Aduana:** regula las actividades de importación, exportación y tránsito de mercancías, así como la gestión de los regímenes aduaneros, las sanciones y las infracciones aduaneras. La ley establece las obligaciones y responsabilidades de los operadores de comercio exterior, los agentes aduaneros y las autoridades aduaneras, con el objetivo de garantizar la

seguridad de la cadena logística internacional y proteger la economía nacional. Además, la ley establece medidas para prevenir el contrabando, el tráfico de drogas y otros delitos relacionados con el comercio internacional.

- **Ley de Régimen Tributario Interno:** Para cumplir la normativa que regula y controla las obligaciones impositivas generadas en las actividades económicas de las empresas.
- **Ley de Seguridad Social – Código de Trabajo:** Para regular las relaciones laborales entre empleador y empleado.

CAPÍTULO III

3. Metodología

3.1 Análisis de la empresa, historia y situación actual

XYZ es una empresa del sector de la construcción, mantiene una trayectoria de 18 años, se dedica a la importación y distribución de vidrio, adicionalmente mantiene la distribución exclusiva de aluminio de la marca CEDAL.

Con relación al total de ingresos por ventas, cada línea de producto (vidrio y aluminio) tiene una participación del 50%, siendo sus principales clientes: constructoras, vidrieras y ferreterías. El vidrio es importado de Colombia vía terrestre y los precios son negociados en dólares. El aluminio, es proveído por CEDAL con quien mantiene distribución exclusiva. Esta relación les beneficia al comercializar un producto de marca reconocida y de alta calidad, así como en el servicio de garantía y bonificaciones por cumplimiento de cupos de ventas.

La empresa cuenta con 5 departamentos que son: Ventas, Contabilidad-Administración, Operativo, Corte y Despachos. Actualmente mantiene 8 colaboradores distribuidos: 1 en Ventas, 4 en Despachos (Cortes y bodegas) y 3 que se distribuyen el trabajo de las áreas de Contabilidad y Administración.

Mantienen un alto nivel de competencia; existen distribuidoras que venden aluminio proveniente de China y Colombia, de menor calidad. Otros distribuidores mezclan aluminio de marca con uno de baja calidad, factores que le permiten a la competencia ofrecer precios más bajos. La empresa se ha visto impactada por factores externos como el aumento del costo de fletes a raíz de la pandemia, incremento de costo de combustible debido a la invasión rusa a Ucrania, situaciones que han afectado a la liquidez de la empresa.

3.1.1 Organigrama

A través de entrevista a la administradora y gerente de la empresa, se definió el organigrama de la empresa, el cual lo preside el Gerente General y Presidente, quienes se encuentran al mismo nivel puesto que son los accionistas y los dos tienen la representación legal de la compañía, ambos toman decisiones de dirección, la Gerencia General en la parte comercial y la Presidencia en el área administrativa. Como mencionamos al inicio de nuestro trabajo de investigación, es una empresa familiar y en este caso quienes la presiden son cónyuges.

El Administrativo Contable reporta al Gerente General y al presidente, a su vez el área de ventas/facturación y Operativo reportan al Administrativo Contable. Corte y despacho/entrega reportan a Operativo.

Figura 3.2. Organigrama para empresa XYZ



Fuente: Empresa
Elaboración: Autores

3.1.2 Distribución de colaboradores

A continuación, se detallan la cantidad de personal por cada departamento

Figura 3.3. Distribución de colaboradores empresa XYZ

<u>DEPARTAMENTO</u>	<u>COLABORADORES</u>
<u>Gerencia</u>	<u>1</u>
<u>Presidencia</u>	<u>1</u>
<u>Contable Administrativo</u>	<u>1</u>
<u>Ventas</u>	<u>1</u>
<u>Operativo</u>	<u>4</u>

Fuente: Empresa
Elaboración: Autores

3.2 Planificación estratégica

3.2.1 Diagnóstico actual – FODA

Nuestro objetivo al aplicar un análisis FODA es diagnosticar la situación actual de la compañía y determinar estrategias que permitirán potenciar fortalezas, sacar ventaja de las oportunidades, superar debilidades y minimizar riesgos. A continuación, se presenta la matriz FODA para la empresa XYZ, en base a esta información se formularán las estrategias:

Figura 3.4. Matriz análisis FODA empresa XYZ

Fortalezas	Oportunidades
Cartera de clientes sólida	Beneficio de disminución de aranceles con proveedor de vidrio de Colombia, al ser países miembros de la CAN
Atención personalizada al cliente	Previsiones económicas favorables de crecimiento y recuperación del sector de la construcción
Calidad del producto	Explorar nuevos nichos de mercado
Poder de negociación con proveedores	Exposición en redes sociales para atracción de nuevos clientes
Personal capacitado	Acceso a mayores descuentos y promociones con nuevos proveedores
Instalaciones propias	Limitada gama de productos sustitutos
Crédito directo para los principales clientes	Explorar nuevos proveedores
Compromiso de accionista reflejado en patrimonio adecuado de la empresa	
Debilidades	Amenazas
Desventaja en costos frente a la competencia	Competencia desleal
Incapacidad para ver errores en comercialización	Incremento de aranceles, encarecimiento de productos importados
Poca innovación	Falta de aprobación de reformas locales para reactivar la economía
Canales de distribución escasos	Alto nivel de inflación e incremento de costos de importación por Invasión Rusa a Ucrania
No existen estrategias. Las decisiones no son socializadas	Recesión económica en proceso en Estados Unidos y desaceleración del crecimiento económico a nivel mundial
La comercializadora se ha mantenido varios años trabajando con los mismos proveedores y marcas	Cartera incobrable de años anteriores
Inexistencia de políticas definidas para concesión de créditos y recuperación de cartera	

Elaboración: Autores

3.2.2 Definir estrategias

Derivado del análisis FODA y orientándonos al cumplimiento de objetivos institucionales entre los cuales están ejecutar procesos eficaces, mejorar la rentabilidad y lograr crecimiento y permanencia dentro del mercado proponemos las siguientes estrategias:

Figura 3.5. Matriz FODA (Estrategias)

Estrategias	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	FO	DO
	-Estrategias publicitarias para promocionar los productos de calidad que actualmente comercializan - Negociación de mejores condiciones de pago con proveedores actuales	- Evaluar nuevos proveedores con productos innovadores - Inversión en publicidad para acceder a nuevos nichos de mercado
Amenazas	FA	DA
	-Fortalecer el poder de negociación para afrontar la competencia desleal -Establecer políticas de venta y cobranza	-Mejorar el método de toma de decisiones, contrastar y socializar para evaluar viabilidad. - Alcanzar un acuerdo con el resto de distribuidoras en prohibir la reventa de aluminio a comercializadoras que mezclan el producto con uno de menor calidad.

Elaboración: Autores

3.2.3 Identidad organizacional: Misión, visión, valores y procesos

Se realizó entrevista a la administradora y gerente de la empresa, por medio de la cual se definió la visión, misión y valores de la empresa, presentados a continuación:

3.2.3.1 Visión

Buscamos ser una de las principales empresas referentes en el servicio integral de aluminio y vidrio.

3.2.3.2 Misión

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo servicios y productos de calidad.

3.2.3.3 Valores

Trabajo en equipo: Incentivamos el trabajo colaborativo de nuestras diferentes áreas que encaminen a la correcta ejecución de nuestras operaciones.

Ética e integridad: principios fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones de todos los miembros de la organización. La ética se refiere a las normas y principios morales que deben regir el comportamiento humano en la empresa, mientras que la integridad se refiere a la honestidad, la transparencia y la coherencia entre las palabras y las acciones de la empresa y sus miembros.

Compromiso: El enfoque, disciplina y responsabilidad en nuestras labores diarias, contribuyen al desarrollo de la empresa y a la satisfacción de nuestros clientes.

Buen juicio: Analizar las situaciones con criterio, objetividad, fomentando la escucha activa, así como la ética, son la base para la toma de decisiones.

3.2.3.4 Procesos

De acuerdo con Bravo (2009), los procesos de una organización reflejan las acciones que esta lleva a cabo en su funcionamiento diario, lo que implica que cada proceso es una habilidad que la empresa posee, como por ejemplo, la compra, venta o entrega de productos o servicios. Estas habilidades son llevadas a cabo por un grupo de personas y se descomponen en diversas actividades e interacciones que permiten llevar a cabo la tarea de manera efectiva.

Estas competencias se ejecutan acorde con la misión del negocio para satisfacer las necesidades del cliente. Por medio de las técnicas de observación y entrevistas identificamos los procesos claves (macroprocesos y procesos operativos) y de soporte del negocio analizando las entradas, actividades y salidas.

Se plantea también como parte de nuestra investigación los procesos estratégicos: planificación estratégica y el Balanced Scorecard.

3.2.3.4.1 Procesos estratégicos

Procedimientos relacionados con la estrategia.

- Planeación estratégica: visión, misión, objetivos, valores
- Monitoreo del cumplimiento de objetivos: Balanced Scorecard

3.2.3.4.2 Procesos claves del negocio:

Los procesos son orientados a cumplir la misión de la empresa y satisfacer a los clientes, a continuación, se detallan los siguientes:

Macroproceso Compras:

- Proceso orden de compra
- Proceso transporte de aluminio
- Proceso de transporte de vidrio en compras locales
- Proceso de importación de vidrio
- Proceso de recepción y bodegaje

Macroproceso Logística:

- Proceso de control de inventario
- Proceso operativo de almacén
- Proceso transporte y distribución de la mercancía
- Servicio al cliente

Macroproceso Ventas:

- Proceso de facturación
- Proceso de despacho

3.2.3.4.3 Procesos de apoyo

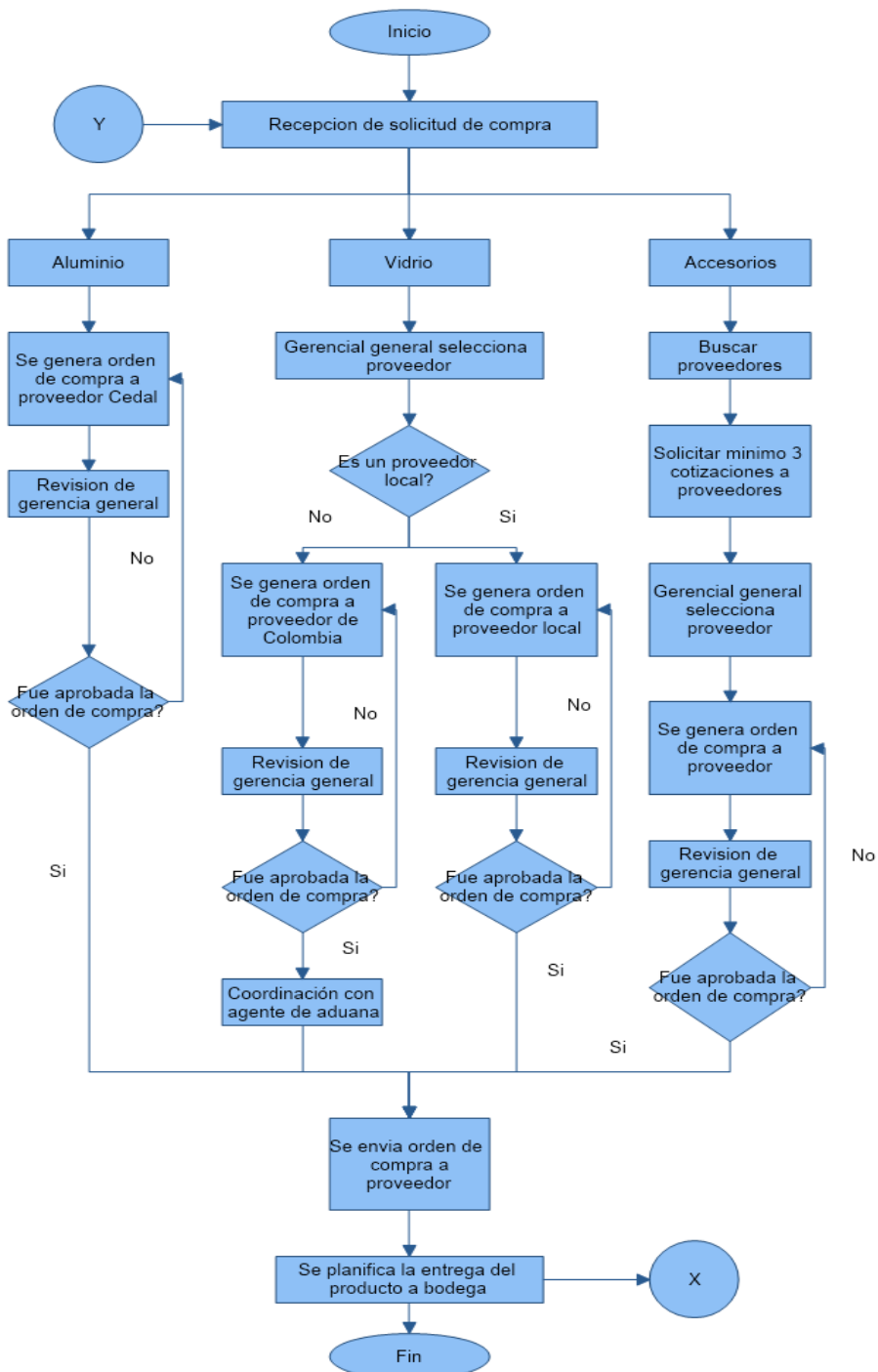
Servicios dirigidos a dar soporte en la consecución de los procesos clave de la organización.

- Contable – tributario – financiera: Actividades necesarias para administrar la empresa.
- Gestión del Recurso Humano: procesos de selección, inducción y capacitación, también involucra el procesamiento y cálculo de nómina hasta realizar los pagos a los colaboradores.
- Nóminas

- Cobros
- Pagos

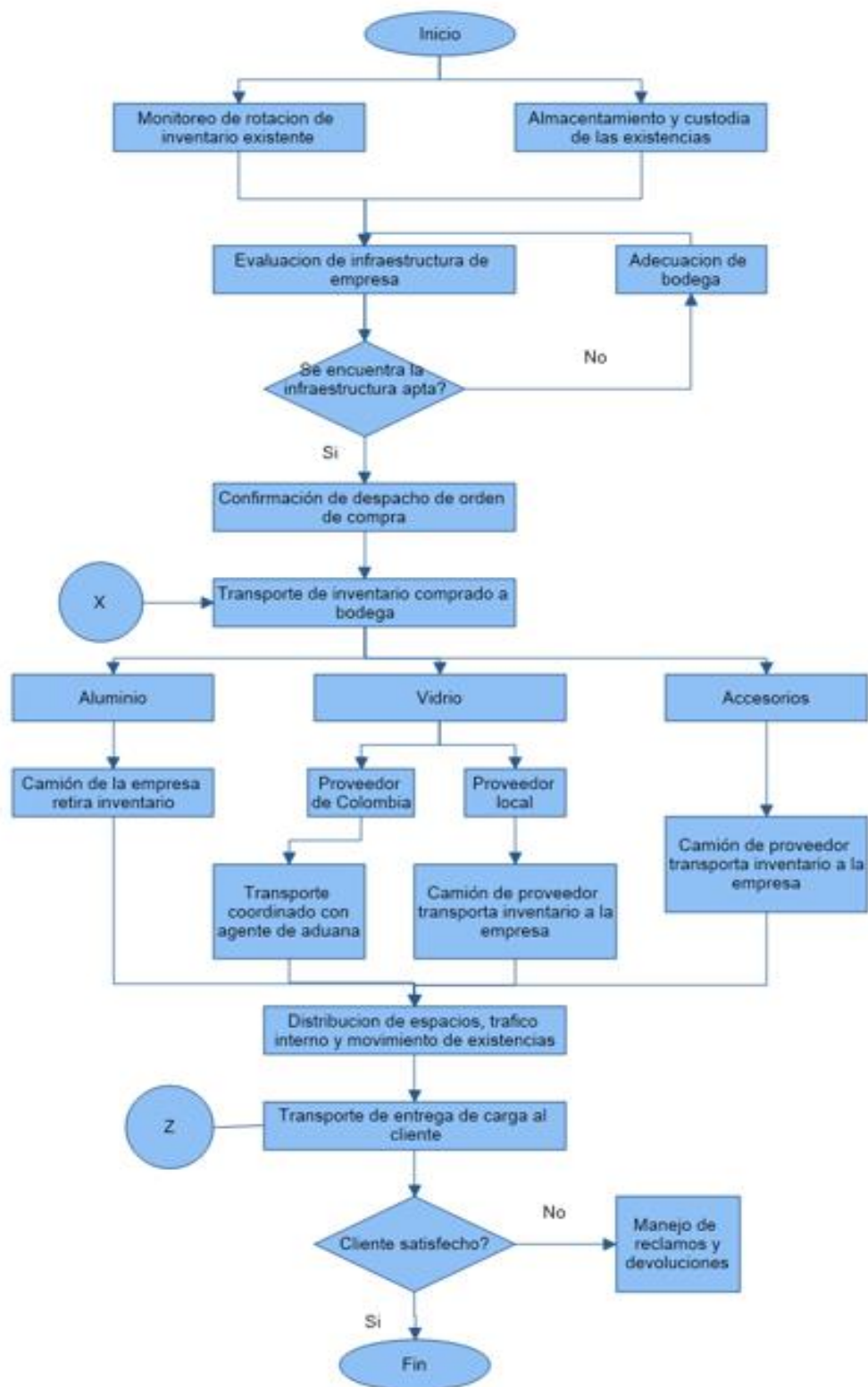
Los macroprocesos los podemos ver representados en los siguientes flujogramas:

Figura 3.6. Flujograma macroproceso compras



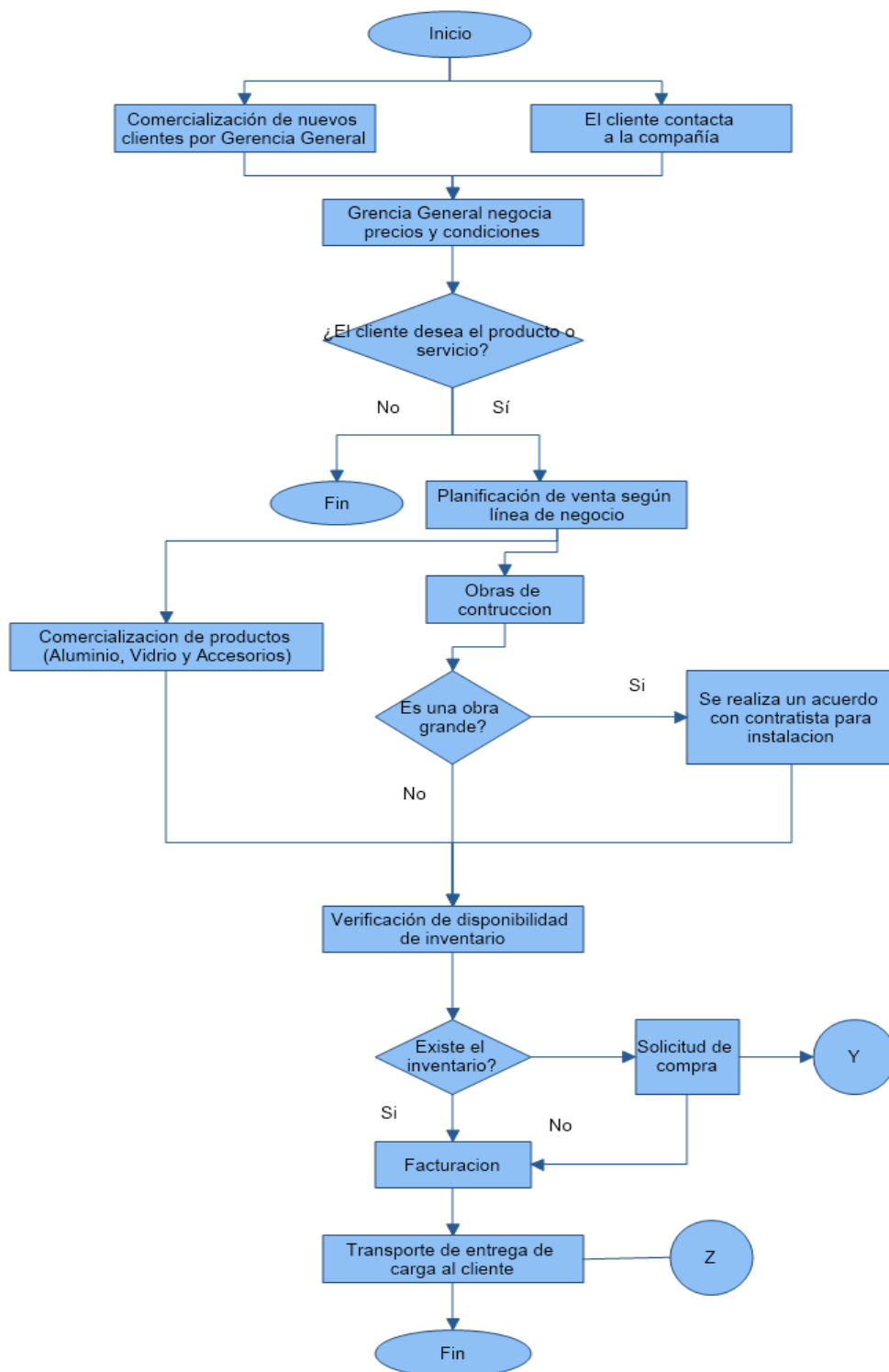
Elaboración: Autores

Figura 3.7. Flujograma macroproceso logística



Elaboración: Autores

Figura 3.8. Flujograma macroproceso ventas



Elaboración: Autores

El mapa de procesos para la empresa XYZ propuesto es:

Figura 3.9. Mapa de procesos



Elaboración: Autores

3.2.4 Entorno general o macroeconómico (Análisis PESTEL)

Este análisis nos permite tener una clara idea del contexto externo en el cual está operando una empresa u operará en el caso de que el análisis esté enfocado a un nuevo negocio o proyecto. El conocimiento del entorno permitirá el desarrollo de estrategias (Delgado, s.f.)

A continuación, un detalle de los factores que impactan al sector de la construcción:

3.2.4.1 Factor: Político

Inestabilidad política:

Considerado uno de los principales factores que impacta al sector. Como lo menciona (Segovia, 2020), la década de los 90's se caracterizó por una inestabilidad económica y política. En un periodo de 8 años (1992-2000) el país tuvo 7 presidentes, el Fenómeno del Niño (1993-1997) y su gran impacto en la capacidad productiva derivó en quiebras de instituciones financieras. La fuerte reducción del PIB en el año 1999, devaluación de la moneda, inflación, aumento de desempleo y pobreza, fueron factores que conllevaron en el año 2000 a la adopción del dólar como moneda de curso legal. La dolarización otorgó estabilidad a la economía, no obstante, el país tuvo 5 presidentes en el periodo de 7 años (2000 – 2007). En el año 2007 el

país se sometió a elecciones presidenciales, cuya administración elegida se mantuvo por 10 años, cerrando su ciclo con un elevado gasto público.

El Observatorio del Gasto Público (2021) señala que en los primeros meses del año 2020 el país acarreaba una inestabilidad política derivada de las protestas de octubre 2019 en contra de ciertas medidas económicas de Lenin Moreno. Adicional a esto se suscitó la pandemia de COVID 19, lo cual conllevó al cierre del comercio internacional, reducción del precio internacional del petróleo, confinamientos y anuncios de medidas restrictivas para afrontar la crisis sanitaria, situaciones que agravaron la estabilidad económica y política del país.

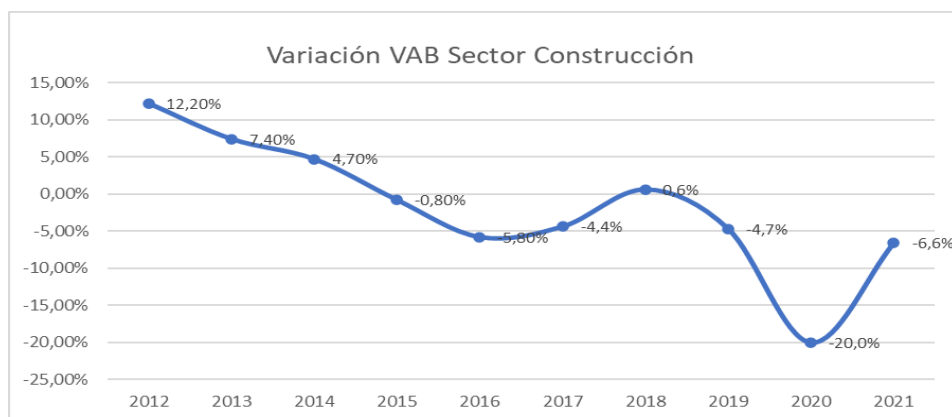
Guillermo Lasso fue elegido presidente a mediados del 2021, con una Asamblea principalmente constituida por partidos opositores. En dicho año emprendió una exitosa campaña de vacunación que permitió, entre otros factores, la reactivación de la economía. Durante el 2022 se suscitaron situaciones externas e internas que impactaron la estabilidad del país, tales como la invasión de Rusia a Ucrania, la crisis de contenedores, el aumento de tasas de interés internacionales, y localmente los desacuerdos políticos que ocasionaron el paro nacional de junio 2022, el aumento desproporcionado de los niveles de inseguridad, son situaciones que han significado un gran reto para el actual gobierno, cuya administración se ha visto muy marcada por diferencias políticas y ausencia de apoyo en la consecución de los planes de gobierno. La inestabilidad política en un país trae consigo incertidumbre y puede frenar el desarrollo de los diferentes sectores que conforman la economía.

3.2.4.2 Factor Económico

Evolución económica del sector de la construcción:

El sector de la construcción en los últimos años le ha costado recuperarse, como lo cita el diario digital Primicias, a partir de un informe del Banco Central. “Hace siete años el desempeño del sector ha sido negativo o se ha estancado por diferentes factores, entre ellos el deterioro del mercado laboral, reducción de los ingresos, encarecimiento de los precios de materiales de construcción y contracción del gasto del gobierno” (Primicias, 2022). Podemos observar dicha situación a partir de la variación anual del Valor Agregado Bruto del sector, como se muestra en el gráfico a continuación:

Figura 3.10. Variación VAB sector construcción 2012 - 2021

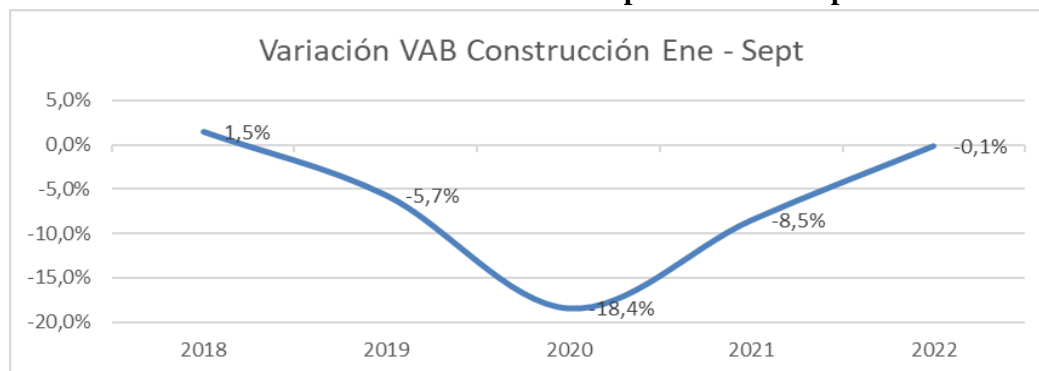


Fuente: BCE

Elaboración: Autores

Respecto al 2022, cifras del Banco Central muestran que el valor agregado bruto acumulado a septiembre fue de \$3,301,974 frente a \$3,305,128 del mismo periodo del año anterior, lo que representa una variación de -0.1%, situación justificada por la contracción del -0.9% de las operaciones de crédito inmobiliario otorgados por las entidades del Sistema Financiero Nacional. No obstante, dicha reducción del VAB acumulado a septiembre al 2022 es inferior a la disminución registrada en el mismo periodo de los últimos 3 años, como lo podemos observar en el siguiente gráfico (BCE, 2022).

Figura 3.11. Variación VAB sector construcción Ene Sept 2018 – Ene Sept 2022



Fuente: BCE

Elaboración: Autores

Referente al panorama para el año 2023, el BCE realizó estimaciones iniciales sobre el crecimiento del sector las cuales fueron ajustadas debido a las amenazas externas a nivel mundial. Es del caso que la organización principal pronostica una mejora en el sector después de cuatro años seguidos de disminución. En ese período, el BCE estima que las actividades vinculadas a la construcción aumentarán en un 3,5% en términos reales, alcanzando los USD

11.331 millones (en términos nominales), convirtiéndose en uno de los sectores con mayores oportunidades de crecimiento para el año siguiente (Mundo Constructor, 2023).

En términos de PIB real, las proyecciones del BCE estiman un incremento del 3.5%, manteniendo una participación del 6.1% frente al PIB real. Como lo muestran las siguientes tablas:

Figura 3.12. Estimación crecimiento PIB y participación sobre PIB sector construcción

VAB Construcción	Real (en millones)				Prev. (en millones)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Construcción	6.194	5.902	4.719	4.406	4.318	4.468
% variación		-4,7%	-20,0%	-6,6%	-2,0%	3,5%

Participación sobre PIB	Real (en millones)				Prev. (en millones)	
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
PIB Real	71.871	71.879	66.282	69.089	70.944	73.119
Constr/PIB Real	8,6%	8,2%	7,1%	6,4%	6,1%	6,1%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores

El incremento de la economía en 2023 se sustenta en las siguientes aristas, de acuerdo con el diario digital Primicias “Aumento de las exportaciones de los principales productos no petroleros, aunque no en los mismos niveles del año 2022, incremento modesto de las remesas, nuevo acuerdo con el FMI, reducción de la inflación, sin embargo, menciona que hay que tener en cuenta factores como el riesgo de recesión previsto por JP Morgan, el efecto del aumento de tasas del exterior y la producción petrolera estancada. (Primicias, 2023)

Ingresos petroleros:

Ecuador es sustancialmente dependiente de sus recursos petroleros, que conforman un poco más de la tercera parte de los ingresos por exportaciones en 2021 y 2022.

Durante el año 2015 el país enfrentó una reducción abrupta del precio internacional del petróleo, se debe considerar que hasta el año 2014 las exportaciones petroleras representaban más del 50% de las exportaciones totales, tal como lo podemos observar en la siguiente tabla.

Una reducción del precio internacional del petróleo impacta significativamente a los indicadores económicos del país, reduce su liquidez y por lo tanto afecta la demanda de productos de diversos sectores, como el de la construcción (CEPAL).

Figura 3.13. Datos históricos Balanza comercial del 2012 al 2021

BALANZA COMERCIAL (YTD)	Dec-12	Dec-13	Dec-14	Dec-15	Dec-16	Dec-17	Dec-18	Dec-19	Dec-20	Dec-21
Balanza comercial (millones de dólares)	-441	-1.041	-712	-2.130	1.247	89	-515	820	3.407	2.871
Export totales (millones de dólares)	23.765	24.848	25.732	18.331	16.798	19.122	21.606	22.329	20.355	26.699
Import totales (millones de dólares)	24.205	25.889	26.445	20.460	15.551	19.033	22.121	21.509	16.948	23.829
Balanza petrolera (millones de dólares)	8.351	8.180	6.885	2.757	2.969	3.714	4.444	4.521	2.651	3.951
Export petroleras (millones de dólares)	13.792	14.108	13.302	6.660	5.459	6.914	8.802	8.680	5.250	8.607
Import petroleras (millones de dólares)	5.441	5.927	6.417	3.903	2.490	3.200	4.358	4.159	2.600	4.656
Balanza no petrolera (millones de dólares)	-8.791	-9.221	-7.598	-4.886	-1.722	-3.625	-4.958	-3.700	757	-1.080
Export no petroleras (millones de dólares)	9.973	10.740	12.449	11.670	11.338	12.209	12.804	13.650	15.105	18.092
Import no petroleras (millones de dólares)	18.764	19.961	20.027	16.557	13.061	15.834	17.763	17.350	14.348	19.172

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Autores

Medidas de salvaguardas:

El deterioro de la balanza petrolera en el año 2015 debió ser compensado por una reducción de déficit no petrolero a través de restricción de importaciones mediante imposición de salvaguardas y cuotas de importación (León, 2016)

En marzo 2015, dada la reducción del precio internacional del petróleo y la apreciación del dólar, el gobierno implementó salvaguardas a cerca de 2,900 productos con sobretasas entre 5% y 45%, esta medida originalmente fue contemplada a durar 1 año, sin embargo, debido al terremoto ocurrido en el 2016, la medida se prolongó (Baquerizo, 2017).

Por su parte, aunque las medidas de salvaguardia no afectaron los materiales para la construcción primaria, los materiales para los acabados sí sufrieron un aumento en los aranceles, que se situaron entre el 15% y el 45%, lo que representa un incremento promedio del 30% (Clave, 2015).

Pandemia COVID 19:

El Banco Mundial puntualiza que la emergencia sanitaria causada por la COVID-19 provocó una profunda recesión que influyó en un repunte de la pobreza (Banco Mundial, 2022). El impacto en el sector de la construcción se vio reflejado en pérdida de empleos, reducción de facturación, en pocas palabras en la acentuación de la crisis del sector que venía de años anteriores.

A continuación, se muestra un gráfico del nivel de ventas histórico del sector de la construcción, en donde se puede apreciar la reducción de las ventas del sector

Figura 3.14. Ventas sector construcción (en millones)



Fuente: Inec

Elaboración: Autores

Crisis de los contenedores

En el año 2021 el incremento de la demanda internacional produjo un desabastecimiento en la cadena logística marítima, esto debido a que un gran volumen de contenedores provenientes de Asia transportó sus mercancías a países de Europa y América, y debido a la falta de personal portuario, dada las restricciones de la pandemia, se produjo una escasez de espacios de contenedores en los puertos, ocasionando un gran tráfico de buques en diversos países. (BBC, 2021). Adicionalmente, la interrupción de la fluidez en el transporte marítimo ocasionado por la temporada de huracanes, el cierre temporal de algunos puertos en China, como medida para controlar la pandemia, y el estancamiento del buque Ever Given en el canal Suez agravó la crisis de contenedores. Esta situación produjo incremento de costos de transporte de diversos productos (BBC, 2021).

Yandún, (2021) sostuvo que ha enfrentado un importante aumento del costo de flete para abastecerse de acero y otros insumos, toda vez que anteriormente se cancelaba 2.000 dólares por contenedor y actualmente se encuentra en 12.000 dólares. Por otro lado, Gonzenbach, manifiesta que el incremento del valor del medio de transporte ha tenido una influencia negativa al valor del vidrio, incrementando su costo hasta en un 30%; el aluminio ha presentado un aumento de un 47%, así como otros materiales complementarios.

Conflicto Rusia – Ucrania

La invasión rusa a Ucrania ha tenido un impacto en los precios de los materiales de construcción en Ecuador, especialmente en aquellos que son importados desde estos destinos. Según Oikonomics (2022) el aumento en los precios de los materiales de construcción se ha debido en parte a la escasez de materias primas como el aluminio, el acero y la arcilla, que son importadas principalmente desde Rusia y Ucrania.

Como resultado, los precios de estos materiales de construcción han aumentado en Ecuador, lo que ha afectado a los proyectos de construcción en curso y ha incrementado el costo de los nuevos proyectos. Es probable que esto haya generado dificultades para los contratistas y desarrolladores, así como para los compradores de viviendas y los propietarios que estén renovando sus hogares. Además, la escasez de estos materiales también puede haber retrasado o incluso cancelado algunos proyectos de construcción en Ecuador.

3.2.4.3 Factores Sociales

Mano de obra:

La mano de obra en el sector de la construcción se divide en mano de obra no calificada, personas que no alcanzaron la educación secundaria, y la mano de obra calificada, aquellos con un nivel de educación técnico. Hasta el primer semestre del 2022, el 80% de los trabajadores del sector son del grupo de mano de obra no calificada. (El Comercio, 2022)

A finales del 2021 del total de trabajadores, sólo el 38% fue catalogado como empleo formal. El presidente de la Cámara de Construcción manifiesta que para que haya una mejora en el sector laboral, se requiere una mayor inversión en obra pública, así como agilización de la tramitología dentro de los procesos del sector. (Mundo Constructor, 2022).

Demanda:

En el sector de la construcción existe una amplia competencia, lo que motiva a algunos clientes a priorizar el precio y omitir la calidad y servicios de garantía ofrecida del producto.

3.2.4.4 Factor Tecnológico

En la actualidad el uso de la tecnología en maquinarias y equipos es de vital importancia para desarrollar las diferentes actividades en cualquier sector de la economía. Esta está en constante desarrollo lo que da como consecuencia que equipos considerados de punta hace unos años, actualmente sean considerados como obsoletos.

La nanotecnología, la robótica y la inteligencia artificial son tecnologías emergentes que están transformando el sector de la construcción en Ecuador y en todo el mundo. A continuación, se describe su impacto en el sector (El Oficial, 2023):

- **Nanotecnología:** La nanotecnología implica la manipulación de materiales a escala nanométrica. En la construcción, se está utilizando para crear materiales más fuertes y duraderos, como el concreto de alto rendimiento y los

revestimientos resistentes al fuego. También se están desarrollando materiales más livianos y resistentes al impacto, como las telas sintéticas y los polímeros reforzados con fibra de carbono.

- **Robótica:** La robótica está permitiendo la automatización de muchos procesos de construcción, lo que reduce el tiempo y el costo de construcción. Los robots pueden realizar tareas como la colocación de ladrillos, la soldadura y la excavación, lo que reduce la necesidad de mano de obra y aumenta la eficiencia. También se están utilizando drones para la inspección y monitoreo de sitios de construcción, lo que mejora la seguridad y reduce el riesgo de accidentes.
- **Inteligencia artificial:** La inteligencia artificial (IA) está permitiendo la creación de edificios más inteligentes y sostenibles. La IA se utiliza para optimizar el uso de energía y recursos en edificios, lo que reduce los costos y mejora la sostenibilidad. También se utiliza para analizar grandes cantidades de datos y tomar decisiones más informadas en la planificación y diseño de edificios.

Por su parte, como parte de los beneficios y la influencia de las tecnologías en el sector de la construcción se detallan las siguientes:

- **Mayor eficiencia y productividad:** Las tecnologías digitales como el Building Information Modeling (BIM), la realidad aumentada y la inteligencia artificial, están permitiendo una mayor eficiencia en la planificación, diseño y construcción de edificios. Estas tecnologías ayudan a los equipos de construcción a trabajar más rápido y con menos errores, lo que a su vez reduce los costos y el tiempo de construcción.
- **Mayor seguridad:** Las tecnologías de la construcción también están ayudando a mejorar la seguridad en las obras. Los drones y los robots pueden ser utilizados para realizar inspecciones y trabajos peligrosos, lo que reduce el riesgo de accidentes laborales. Además, las tecnologías de monitoreo permiten un seguimiento constante del progreso de la construcción y la identificación temprana de posibles riesgos.
- **Mayor sostenibilidad:** Las tecnologías de la construcción también están siendo utilizadas para mejorar la sostenibilidad de los edificios en Ecuador. Los materiales de construcción sostenibles y las tecnologías de eficiencia

energética pueden reducir el impacto ambiental de los edificios, lo que es cada vez más importante en un mundo cada vez más preocupado por el cambio climático.

3.2.4.5 Factor Ecológico

En los últimos años se ha dado vital importancia a la sostenibilidad en las diferentes industrias, que permitan desarrollar integralmente al sector y a la comunidad.

En el año 2016, en el territorio ecuatoriano se desarrolló la Conferencia de las Naciones Unidas sobre vivienda y Desarrollo Urbano Sostenible Habitat III, misma que representó un hito significativo, ya que fue la primera realizada tras la adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En este sentido, Habitat III brindó una oportunidad única para abordar el importante desafío de cómo planificar y gestionar las ciudades, pueblos y aldeas de manera sostenible, con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible y enfrentar el cambio climático.

De esta manera, el país se comprometió a optar medidas sostenibles en el desarrollo del sector.

3.2.4.6 Factor Legal

Reformas a las leyes:

Las reformas a las leyes impactan al desarrollo del sector de la construcción, un ejemplo de ello fue en 2016 con la creación de la Ley del impuesto a la herencia y la Ley de la Plusvalía, esta última fue derogada en el 2018.

Así mismo, entró en vigencia de la Ley de Fomento Productivo en el año 2018, cuya finalidad es la de impulsar las inversiones, exportaciones, tarifa 0% de IVA en servicios de construcción para viviendas de interés social, entre otros beneficios; ha contribuido al desarrollo del país, como se puede observar en el crecimiento de las exportaciones no petroleras.

En consecuencia, se presenta un resumen de los factores competentes del análisis PESTEL y sus impactos a corto, mediano y largo plazo.

Figura 3.15. Análisis PESTEL - impactos

Análisis PESTEL - IMPACTOS						
Factor	Detalle	Plazo			Impacto	
		Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)		
Político	Inestabilidad política	Ambiente de incertidumbre afecta al desarrollo de los diferentes sectores económicos.		X		Negativo
Económico	Ingresos petroleros	Precio del petróleo con tendencia a la baja en lo que va del año (enero - marzo 2023) repercute en menor inversión en obras públicas. Menos obras representan menos ventas.				Negativo
	Conflicto Rusa - Ucrania	Aumento de precios de materiales, ocasiona aumento de costos de la empresa.	X			Negativo
	Evolución del sector	En los últimos años desempeño del sector ha sido negativo o se ha estancado por diferentes factores como deterioro del mercado laboral, encarecimiento de los precios de materiales de construcción, contracción del gasto del gobierno, entre otros.	X			Negativo
	Proyecciones para el sector	En términos de PIB real, las proyecciones del BCE estiman un incremento del 3.5%, lo cual favorece a la empresa.		X		Positivo
Social	Mano de obra	Menos del 40% del total de trabajadores del sector de la construcción, son catalogados en empleo formal. Esto puede repercutir en una reducción de trabajadores en el sector, que a su vez impacta al desarrollo de obras.	X			Negativo
Tecnológico	Tecnología avanzada	El uso de tecnologías avanzadas como la robótica, inteligencia artificial, drones, impresión 3D y nanotecnología están cada vez más en boga. La empresa podría optimizar costos y entrar en nuevas líneas de negocio al aprovechar estas herramientas.			X	Positivo
Ambiental	Prácticas de sostenibilidad ambiental	Implementar compromisos de sostenibilidad ambiental otorga a la empresa imagen de marca, prestigio ecoamigable, ahorro de recursos a través de herramientas de bajo impacto ambiental. Crea conciencia en las operaciones de la empresa, incentiva al crecimiento económico con el menor impacto ambiental posible.			X	Positivo
Legal	Reformas a las leyes	Reformas a las leyes impactan al desarrollo del sector de la construcción (Ley del impuesto a la herencia y la Ley de la Plusvalía). Así mismo, la ausencia de leyes que incentiven al sector, agudiza la contracción del sector.	X			Negativo

Elaboración: Autores

3.2.5 Análisis financiero histórico años 2018 a 2022

Para el análisis de las cifras históricas partimos con los análisis verticales con los cuales visualizamos la participación de los saldos de cada cuenta vs los grupos del cual forman parte. Con los análisis horizontales analizamos la variación y evolución de año a año de los saldos de las cuentas.

3.2.5.1 Estado de Situación Financiera – análisis vertical histórico 2018-2022

Figura 3.16. Estado de Situación Financiera – análisis vertical histórico 2018-2022

ACTIVOS	31-dic-17	%	31-dic-18	%	31-dic-19	%	31-dic-20	%	31-dic-21	%	31-dic-22	%
Caja y Bancos	1.376	0%	43.734	6%	73.331	10%	40.395	6%	30.675	5%	49.451	9%
Cartera por Vencer	474.723	103%	390.064	104%	327.501	105%	355.896	100%	375.654	100%	292.250	86%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-11.702	-3%	-15.546	-4%	-16.892	-5%	-1.694	0%	-1.694	0%	-2.909	-1%
Cuentas x Cobrar Comerciales Netas	463.021	59%	374.518	53%	310.610	42%	354.202	57%	373.960	61%	338.792	65%
Inventario Productos Terminados	268.980	100%	234.488	100%	232.638	100%	175.705	100%	181.315	100%	177.890	100%
Inventarios Netos	268.980	34%	234.488	33%	232.638	32%	175.705	28%	181.315	30%	177.890	34%
Cuentas x Cobrar Accionistas y Filiales C/P	39.696	5%	39.000	6%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Anticipos a Proveedores		0%	10.000	1%	103.656	14%	0	0%	0	0%	0	0%
Gtos. Pag x Antic y Otros Activos Ctes.	12.575	2%	1.492	0%	14.720	2%	56.403	9%	23.214	4%	7.021	1%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	785.648	56%	703.232	54%	734.954	47%	626.706	44%	609.164	42%	523.703	41%
Terrenos, Edificios, Instalaciones	587.075	98%	587.075	103%	827.075	101%	827.075	108%	827.075	108%	827.075	110%
Maquinarias, Muebles, Equipos, Vehículos	85.245	14%	91.148	16%	134.693	16%	115.534	15%	130.956	17%	135.234	18%
Otros Activos Fijos	4.167	1%	0	0%	0	0%	4.278	1%	4.278	1%	0	0%
(-) Depreciación Acumulada	-76.185	-13%	-109.101	-19%	-142.001	-17%	-178.897	-23%	-194.575	-25%	-210.081	-28%
ACTIVO FDO NETO	600.302	99%	569.122	94%	819.767	100%	767.990	94%	767.734	91%	752.228	100%
Otros Activos no Corrientes		0%	32.436	5%	1.968	0%	30.265	4%	72.717	9%	0	0%
Activos Diferidos	5.128	1%	1.195	0%	0	0%	15.422	2%	0	0%	1.195	0%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	605.430	44%	602.753	46%	821.735	53%	813.677	56%	840.451	58%	753.423	59%
TOTAL ACTIVOS	1.391.078	100%	1.305.985	100%	1.556.689	100%	1.440.383	100%	1.449.615	100%	1.277.125,99	100%
PASIVOS												
Doc. X Pagar Inst. Financieras y Bancos C/P		0%	52.721	12%	228.800	53%	191.233	44%	139.600	32%	86.807	20%
Proveedores	295.881	68%	250.946	58%	417.776	96%	290.414	67%	192.327	44%	82.279	19%
Anticipos de Clientes	95.961	22%	79.184	18%	80.805	19%	160.059	37%	20.603	5%	50.000	12%
Gastos Acumulados x Pagar	25.961	6%	19.507	5%	11.472	3%	26.654	6%	32.257	7%	22.697	5%
Impuestos Acumulados x Pagar	4.815	1%	9.526	2%	0	0%	0	0%	0	0%	4.414	1%
Otras Cuentas x Pagar C/P	13.282	3%	5.033	1%	24.288	6%	7.519	2%	11.461	3%	21.238	5%
Cuentas x Pagar Accionistas y Filiales C/P	25.204	6%	16.433	4%	14.319	3%	27.920	6%	244.106	56%	15.500	4%
Porción Corriente Deuda de L/P		0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	461.104	89%	433.349	81%	777.460	89%	703.799	88%	640.355	88%	282.935	49%
Cuentas x Pagar Accionistas y Filiales L/P	30.914	31%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	200.000	199%
Anticipos de clientes L/P		0%	70.632	70%	67.265	67%	63.898	64%	60.531	60%	60.531	60%
Otras Cuentas x Pagar L/P		0%	0	0%	1.850	2%	1.850	2%	2.250	2%	2.250	2%
Provisión Jubilación Patronal	24.669	25%	29.955	30%	26.974	27%	26.974	27%	26.974	27%	26.974	27%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	55.583	11%	100.587	19%	96.089	11%	92.722	12%	89.755	12%	289.755	51%
TOTAL PASIVOS	516.687,23	100%	533.936	100%	873.549	100%	796.521	100%	730.109	100%	572.690	100%
PATRIMONIO												
Capital Suscrito y Pagado	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%
Aportes a Futuras Capitalizaciones	27.979	4%	27.979	4%	27.979	4%	27.979	4%	27.979	4%	27.979	4%
Reservas	23.197	3%	23.197	3%	23.197	3%	23.197	3%	23.197	3%	23.197	3%
Reservas x Revalorización de Patrimonio	378.170	49%	310.743	40%	310.743	40%	310.743	40%	310.743	40%	306.181	40%
Resultados de Ejercicios Anteriores	393.716	51%	425.151	55%	358.316	46%	303.403	39%	280.942,43	36%	356.586	46%
Resultados del Presente Ejercicio	50.328	7%	-16.021	-2%	-38.095	-5%	-22.461	-3%	75.644,04	10%	-10.507	-1%
TOTAL PATRIMONIO	874.390	63%	772.049	59%	683.140	44%	643.861	45%	719.506	50%	704.436	55%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.391.077	100%	1.305.985	100%	1.555.494	100%	1.440.383	100%	1.449.615	100%	1.277.125,99	100%

Fuente: Empresa XYZ
Elaboración: Autores

3.2.5.2 Estado de Situación Financiera – análisis horizontal histórico 2018-2022

Figura 3.17. Estado de Situación Financiera – análisis horizontal histórico 2018-2022

ACTIVOS	31-dic-17	31-dic-18	Var. 2017/2018	31-dic-19	Var. 2018/2019	31-dic-20	Var. 2019/2020	31-dic-21	Var. 2020/2021	31-dic-22	Var. 2021/2022
Caja y Bancos	1.376	43.734	3078%	73.331	68%	40.395	-45%	30.675	-24%	49.451	61%
Cartera por Vencer	474.723	390.064	-18%	327.501	-16%	355.896	9%	375.654	6%	292.250	-22%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-11.702	-15.546	33%	-16.892	9%	-1.694	-90%	-1.694	0%	-2.909	72%
Cuentas x Cobrar Comerciales Netas	463.021	374.518	-19%	310.610	-17%	354.202	14%	373.960	6%	338.792	-9%
Inventario Productos Terminados	268.980	234.488	-13%	232.638	-1%	175.705	-24%	181.315	3%	177.890	-2%
Inventarios Netos	268.980	234.488	-13%	232.638	-1%	175.705	-24%	181.315	3%	177.890	-2%
Cuentas x Cobrar Accionistas y Filiales C/P	39.696	39.000	-2%	0	-100%	0	-100%	0	-100%	0	-100%
Anticipos a Proveedores		10.000	-100%	103.656	937%	0	-100%	0	-100%	0	-100%
Gtos. Pag x Antic y Otros Activos Ctes.	12.575	1.492	-88%	14.720	886%	56.403	283%	23.214	-59%	7.021	-70%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	785.648	703.232	-10%	734.954	5%	626.706	-15%	609.164	-3%	523.703	-14%
Terrenos, Edificios, Instalaciones	587.075	587.075	0%	827.075	41%	827.075	0%	827.075	0%	827.075	0%
Maquinarias, Muebles, Equipos, Vehículos	85.245	91.148	7%	134.693	48%	115.534	-14%	130.956	13%	135.234	3%
Otros Activos Fijos	4.167	0	-100%	0	-100%	4.278	-100%	4.278	0%	0	-100%
(-) Depreciación Acumulada	-76.185	-109.101	43%	-142.001	30%	-178.897	26%	-194.575	9%	-210.081	8%
ACTIVO FIDO NETO	600.302	569.122	-5%	819.767	44%	767.990	-6%	767.734	0%	752.228	-2%
Otros Activos no Corrientes		32.436	-100%	1.968	-94%	30.265	1438%	72.717	140%	0	-100%
Activos Diferidos	5.128	1.195	-77%	0	-100%	15.422	-100%	0	-100%	1.195	-100%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	605.430	602.753	0%	821.735	36%	813.677	-1%	840.451	3%	753.423	-10%
TOTAL ACTIVOS	1.391.078	1.305.985	-6%	1.556.689	19%	1.440.383	-7%	1.449.615	1%	1.277.125,99	-12%

PASIVOS	31-dic-17	31-dic-18	Var. 2017/2018	31-dic-19	Var. 2018/2019	31-dic-20	Var. 2019/2020	31-dic-21	Var. 2020/2021	31-dic-22	Var. 2021/2022
Doc. X Pagar Inst. Financieras y Bancos C/P		52.721	-100%	228.800	334%	191.233	-16%	139.600	-27%	86.807	-38%
Proveedores	295.881	250.946	-15%	417.776	66%	290.414	-30%	192.327	-34%	82.279	-57%
Anticipos de Clientes	95.961	79.184	-17%	80.805	2%	160.059	98%	20.603	-87%	50.000	143%
Gastos Acumulados x Pagar	25.961	19.507	-25%	11.472	-41%	26.654	132%	32.257	21%	22.697	-30%
Impuestos Acumulados x Pagar	4.815	9.526	98%	0	-100%	0	-100%	0	-100%	4.414	-100%
Otras Cuentas x Pagar C/P	13.282	5.033	-62%	24.288	383%	7.519	-69%	11.461	52%	21.238	85%
Cuentas x Pagar Accionistas y Filiales C/P	25.204	16.433	-35%	14.319	-13%	27.920	95%	244.106	774%	15.500	-94%
Porción Corriente Deuda de L/P		0	-100%	0	-100%	0	-100%	0	-100%	0	-100%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	461.104	433.349	-6%	777.460	79%	703.799	-9%	640.355	-9%	282.935	-56%
Cuentas x Pagar Accionistas y Filiales L/P	30.914	0	-100%	0	-100%	0	-100%	0	-100%	200.000	-100%
Anticipos de clientes L/P		70.632	-100%	67.265	-5%	63.898	-5%	60.531	-5%	60.531	0%
Otras Cuentas x Pagar L/P			-100%	1.850	-100%	1.850	0%	2.250	22%	2.250	0%
Provisión Jubilación Patronal	24.669	29.955	21%	26.974	-10%	26.974	0%	26.974	0%	26.974	0%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	55.583	100.587	81%	96.089	-4%	92.722	-4%	89.755	-3%	289.755	223%
TOTAL PASIVOS	516.687,23	533.936	3%	873.549	64%	796.521	-9%	730.109	-8%	572.690	-22%

PATRIMONIO	31-dic-17	31-dic-18	Var. 2017/2018	31-dic-19	Var. 2018/2019	31-dic-20	Var. 2019/2020	31-dic-21	Var. 2020/2021	31-dic-22	Var. 2021/2022
Capital Suscrito y Pagado	1.000	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%
Aportes a Futuras Capitalizaciones	27.979	27.979	0%	27.979	0%	27.979	0%	27.979	0%	27.979	0%
Reservas	23.197	23.197	0%	23.197	0%	23.197	0%	23.197	0%	23.197	0%
Reservas x Revalorización de Patrimonio	378.170	310.743	-18%	310.743	0%	310.743	0%	310.743	0%	306.181	-1%
Resultados de Ejercicios Anteriores	393.716	425.151	8%	358.316	-16%	303.403	-15%	280.942,43	-7%	356.586	27%
Resultados del Presente Ejercicio	50.328	-16.021	-132%	-38.095	138%	-22.461	-41%	75.644,04	-437%	-10.507	-114%
TOTAL PATRIMONIO	874.390	772.049	-12%	683.140	-12%	643.861	-6%	719.506	12%	704.436	-2%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.391.077	1.305.985	-6%	1.555.494	19%	1.440.383	-7%	1.449.615	1%	1.277.125,99	-12%

Fuente: Empresa XYZ
Elaboración: Autores

3.2.5.3 Estado de Resultados – análisis vertical histórico 2018-2022

Figura 3.18. Estado de Resultados – análisis vertical histórico 2018-2022

BALANCE DE RESULTADOS	31-dic-17	%	31-dic-18	%	31-dic-19	%	31-dic-20	%	31-dic-21	%	31-dic-22	%
Ventas Netas	2.401.262	100,0%	1.546.234	100,0%	1.571.064	100,0%	1.062.527	100,0%	1.484.141	100,0%	760.807	100,0%
(-) Costo de Ventas	-2.020.656	-84,1%	-1.176.464	-76,1%	-1.299.690	-82,7%	-754.078	-71,0%	-1.154.516	-77,8%	-545.911	-71,8%
UTILIDAD BRUTA	380.606	15,9%	369.770	23,9%	271.374	17,3%	308.450	29,0%	329.625	22,2%	214.896	28,2%
(-) Gastos Administrativos, Generales y Ventas	-233.645	-9,7%	-329.685	-21,3%	-239.585	-15,2%	-265.594	-25,0%	-173.889	-11,7%	-184.665	-24,3%
(-) Amortización y Depreciación	-18.191	-0,8%	-32.916	-2,1%	-32.900	-2,1%	-20.078	-1,9%	-15.860	-1,1%	-15.506	-2,0%
UTILIDAD OPERATIVA	128.770	5,4%	7.169	0,5%	-1.111	-0,1%	22.778	2,1%	139.877	9,4%	14.725	1,9%
(-) Gastos Financieros	-19.355	-0,8%	-13.665	-0,9%	-39.185	-2,5%	-30.982	-2,9%	-18.792	-1,3%	-25.233	-3,3%
(+) Otros Egresos/Egresos No Recurrentes	-10.606	-0,4%	0	0,0%	2.201	0,1%	0	0,0%	0	0,0%	-	0,0%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	98.809	4,1%	-6.495	-0,4%	-38.095	-2,4%	-8.204	-0,8%	121.085	8,2%	-10.507	-1,4%
(-) Participación a Trabajadores	-14.821	-0,6%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-18.163	-1,2%	-	0,0%
(-) Impuesto a la Renta	-33.660	-1,4%	-9.526	-0,6%	-	0,0%	-14.256	-1,3%	-27.278	-1,8%	-	0,0%
UTILIDAD NETA	50.328,00	2,1%	-16.021	-1,0%	-38.095	-2,4%	-22.461	-2,1%	75.644	5,1%	-10.507	-1,4%
											0	
EBITDA (Utilidad Oper. + Amort. y Dep.)	146.961		40.085	10,8%	31.789	11,7%	42.856	13,9%	155.737	47,2%	30.231	14,1%

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

3.2.5.4 Estado de Resultados – análisis horizontal histórico 2018-2022

Figura 3.19. Estado de Resultados – análisis horizontal histórico 2018-2022

BALANCE DE RESULTADOS	31-dic-17	31-dic-18	Var.	31-dic-19	Var.	31-dic-20	Var.	31-dic-21	Var.	31-dic-22	Var.
Ventas Netas	2.401.262	1.546.234	-36%	1.571.064	2%	1.062.527	-32%	1.484.141	40%	760.807	-49%
(-) Costo de Ventas	-2.020.656	-1.176.464	-42%	-1.299.690	10%	-754.078	-42%	-1.154.516	53%	-545.911	-53%
UTILIDAD BRUTA	380.606	369.770	-3%	271.374	-27%	308.450	14%	329.625	7%	214.896	-35%
(-) Gastos Administrativos, Generales y Ventas	-233.645	-329.685	41%	-239.585	-27%	-265.594	11%	-173.889	-35%	-184.665	6%
(-) Amortización y Depreciación	-18.191	-32.916	81%	-32.900	0%	-20.078	-39%	-15.860	-21%	-15.506	-2%
UTILIDAD OPERATIVA	128.770	7.169	-94%	-1.111	-116%	22.778	-2150%	139.877	514%	14.725	-89%
(-) Gastos Financieros	-19.355	-13.665	-29%	-39.185	187%	-30.982	-21%	-18.792	-39%	-25.233	34%
(+) Otros Egresos/Egresos No Recurrentes	-10.606	0	-100%	2.201	-100%	0	-100%	0	-100%	-	-100%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	98.809	-6.495	-107%	-38.095	487%	-8.204	-78%	121.085	-1576%	-10.507	-109%
(-) Participación a Trabajadores	-14.821	-	-100%	-	-100%	-	-100%	-18.163	-100%	-	-100%
(-) Impuesto a la Renta	-33.660	-9.526	-72%	-	-100%	-14.256	#DIV/0!	-27.278	91%	-	-100%
UTILIDAD NETA	50.328,00	-16.021	-132%	-38.095	138%	-22.461	-41%	75.644	-437%	-10.507	-114%
										0	
EBITDA (Utilidad Oper. + Amort. y Dep.)	146.961	40.085	-73%	31.789	-21%	42.856	35%	155.737	263%	30.231	-81%

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

3.2.5.5 Ratios financieros históricos 2018-2022

Figura 3.20. Ratios financieros históricos 2018-2022

LIQUIDEZ	31-dic-17	31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Razón Corriente= Activos Ctes./Pasivos Ctes.	1,70	1,62	0,95	0,89	0,95	1,85
Prueba Acida= (Caja+CxC CP)/Pasivos Ctes	1,01	0,97	0,49	0,56	0,63	1,37
Rotación de Inventarios= 360/(CV/Invent.Neto)	48	72	64	84	57	117
Recuperación CxC= 360/(Ventas/CxC Netas)	69	87	71	120	91	160
Promedio Pagos C X P= 360/(CV/Proveedores)	53	77	116	139	60	54
Capital de Trabajo= Activo Cte.- Pasivo Cte.	324.544	269.883	-42.505	-77.093	-31.190	240.768
ENDEUDAMIENTO	31-dic-17	31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Pasivo/Activo	0,37	0,41	0,56	0,55	0,50	0,45
Apalancamiento = Pasivo/Patrimonio	0,59	0,69	1,28	1,24	1,01	0,81
Dependencia Bancaria = Deuda Bancaria CP y LP/Activo	2,2%	4,0%	14,7%	13,3%	9,6%	22,5%
RENTABILIDAD Y MARGENES	31-dic-17	31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
ROA Rentabilidad sobre Activos	4%	-1%	-2%	-2%	5%	-1%
ROE Rentabilidad sobre Patrimonio	6%	-2%	-6%	-3%	11%	-1%
Margen Bruto = UB/Ventas	16%	24%	17%	29%	22%	28%
Margen Operativo = UO/Ventas	5,4%	0,5%	-0,1%	2,1%	9,4%	1,9%
Margen Neto = UN/Ventas	2,1%	-1,0%	-2,4%	-2,1%	5,1%	-1,4%

Fuente: Empresa XYZ

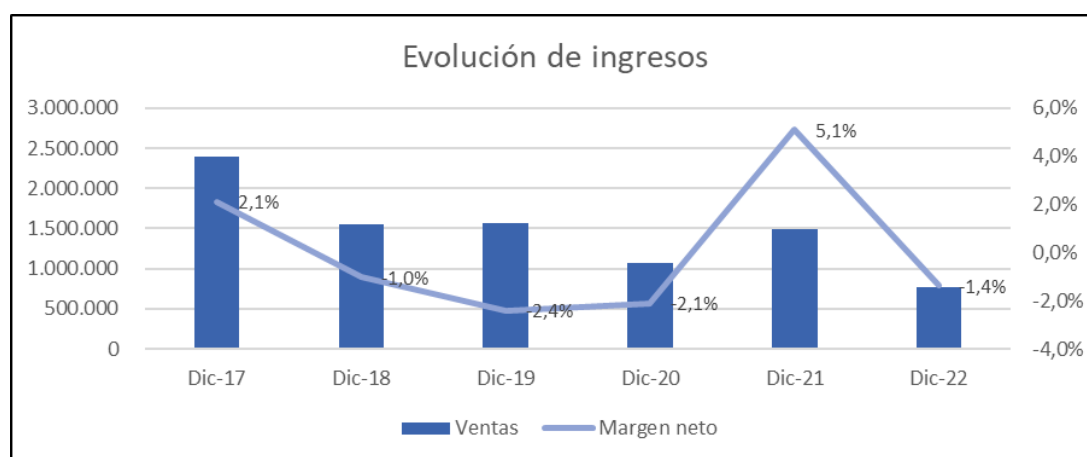
Elaboración: Autores

3.2.5.6 Interpretación de las cifras financieras históricas

Ingresos y resultados:

En el año 2018 la compañía presentó una reducción de ventas del 36%, dada la situación económica del sector, así como por el alto nivel de competencia principalmente en la línea de aluminio, debido a la presencia de importadores de producto chino y colombiano, que, aunque de menor calidad, han tenido una gran acogida debido a su bajo costo, situación que conllevó a una pérdida neta (la primera en la vida de la empresa) de \$16,021. En 2019, la facturación presentó un leve incremento de 2%, sin embargo, la rentabilidad de los contratos fue ineficiente, por lo cual cerró el año con pérdida neta de \$38.095. En el año 2020, dado los efectos de la pandemia Covid 19 el cual impactó considerablemente al sector de la construcción, la empresa disminuyó en 32% su facturación y presentó pérdida de \$22,461. En el año 2021 la empresa obtuvo nuevos contratos para carpintería de aluminio y vidrio, con lo cual logró incrementar la facturación en 40% y obtuvo una utilidad de \$75,644, después de 3 años consecutivos de pérdidas. En el periodo 2022 las ventas disminuyeron en 49% en comparación con el año anterior, esto debido a que no mantuvo contratos de carpintería, los ingresos generados corresponden a la comercialización de aluminio y vidrio.

Figura 3.21. Evolución ingresos empresa XYZ 2018-2022



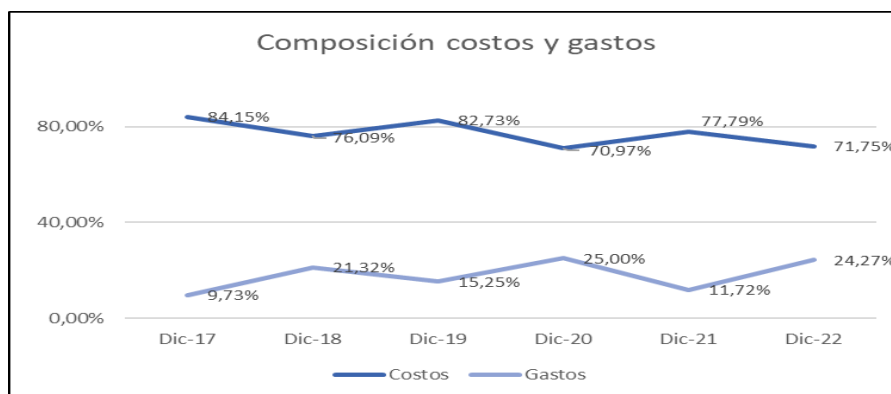
Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

En 2022 el costo de ventas tiene una participación del 71,75% en las ventas con lo cual genera un 28,25% de margen bruto. En los gastos operativos, el rubro de salarios tiene mayor participación, 14,58%, no se prevé ajustes para disminuir este gasto puesto que la estructura actual es limitada aun así cubre todos los procesos. Otro rubro significativo es “otros gastos” cuya participación es del 5,92%, en este saldo se incluyen gastos personales de los

accionistas, los cuales son declarados como no deducibles. Se recomendó a la administración reducir o eliminar este tipo de gastos y asignar un honorario mensual a los accionistas, este gasto sería deducible al 100% reduciendo el impuesto a la renta por pagar. El resultado del ejercicio fue una pérdida antes de impuesto de \$10.507.

Figura 3.22. Composición costos y gastos empresa XYZ 2018-2022



Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Debido a la pérdida del ejercicio en 2022, generó índices ROA y ROE negativos.

Figura 3.23. Evolución índices ROA y ROE empresa XYZ 2018-2022

Rentabilidad	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22
ROA: Rentabilidad sobre Activos	3,62%	-1,23%	-2,45%	-1,56%	5,22%	-0,82%
ROE: Rentabilidad sobre Patrimonio	5,76%	-2,08%	-5,58%	-3,49%	10,51%	-1,49%

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Con las estrategias planteadas se proyecta tener márgenes positivos para el periodo 2023-2025.

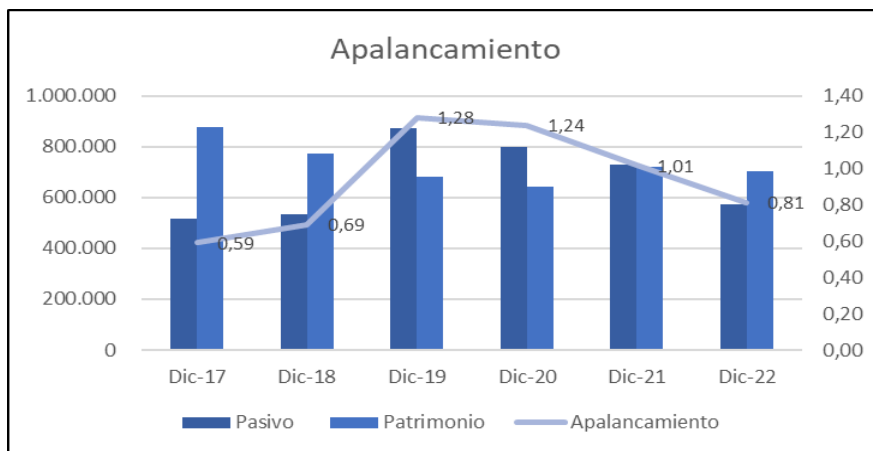
Apalancamiento:

En 2018 debido a la pérdida del ejercicio el nivel de apalancamiento incrementó de 0.59 a 0.69, en 2019 el pasivo presenta un importante incremento de 63,61% debido a la obtención del crédito bancario por \$181,764 a 5 años plazo para financiamiento de terreno donde a futuro se prevé construir una bodega de almacenaje de vidrio, adicionalmente en dicho periodo el patrimonio se redujo en 11.52% dada la pérdida del ejercicio, con lo cual el apalancamiento incrementó a 1.28. En 2020, dada la contracción de las cifras por la pandemia el nivel de apalancamiento se reduce a 1.24. En el año 2021, el accionista aportó \$244,000, mantenidos

en cuentas por pagar a largo plazo, los cuales fueron destinados a reducción de obligaciones con proveedores, el efecto de esta medida fue una disminución del pasivo en 8.34% lo cual sumado a la ganancia del ejercicio permitió reducir el apalancamiento a 1.01.

Debido a la costumbre de la empresa de acumular las utilidades de periodos anteriores, aunque en 2022 el resultado del ejercicio fue una pérdida de \$10,507, el nivel de patrimonio se logró sostener similar que los periodos anteriores, adicionalmente en dicho año la empresa se enfocó en honrar sus obligaciones disminuyendo sus el endeudamiento bancario y la cuenta por pagar a proveedores, medidas que permitieron disminuir el apalancamiento a 0.81.

Figura 3.24. Evolución índice de apalancamiento empresa XYZ 2018-2022



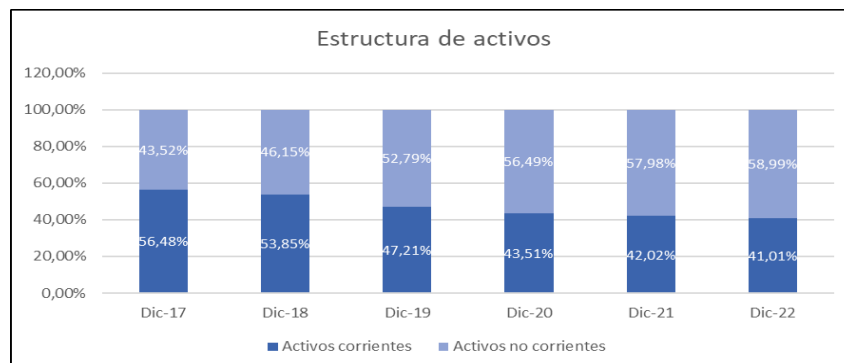
Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Liquidez:

En los periodos analizados 2018-2022 podemos ver que, dentro del total de activos, los activos no corrientes mantienen una mayor participación que los activos corrientes.

Figura 3.25. Evolución estructura de activos empresa XYZ 2018-2022



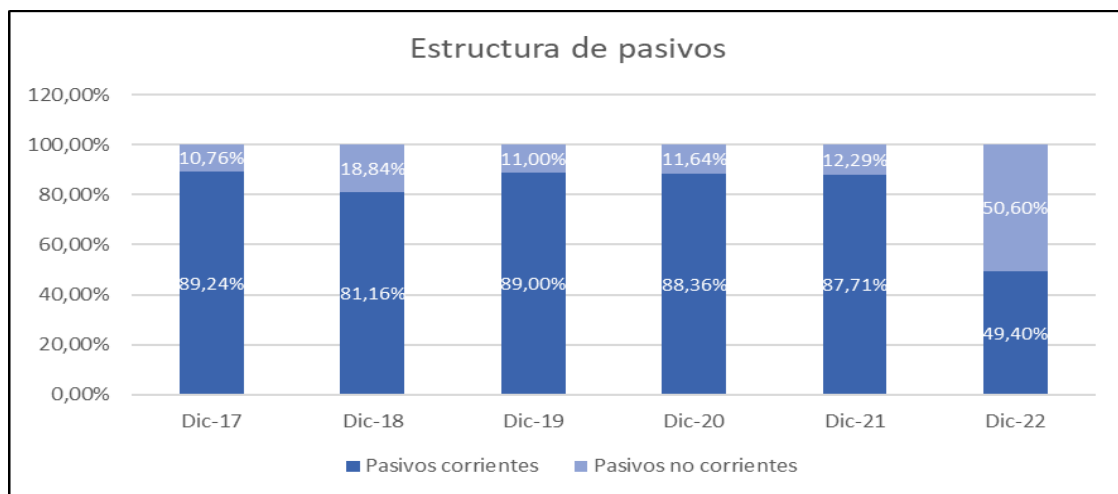
Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Dicha estructura de los activos produce que sea mayor el riesgo de caer en insolvencia técnica puesto que se cuenta con menor liquidez, por lo que, se ha planteado como estrategia la venta de los bienes inmuebles improductivos ayudarían a mejorar los índices de liquidez de la compañía y evitar altos niveles de apalancamiento con entidades financieras. Otra forma de inyección de liquidez planteada es obtener una renta por alquiler del bien inmueble – terreno que al momento no se encuentra en uso.

Respecto a la estructura de pasivos, la principal participación se encuentra en pasivos corrientes.

Figura 3.26. Evolución estructura de pasivos empresa XYZ 2018-2022



Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Lo cual se explica los niveles ajustados de liquidez de la empresa.

Figura 3.27. Evolución índices de liquidez empresa XYZ 2018-2022

LIQUIDEZ	Dic-17	Dic-18	Dic-19	Dic-20	Dic-21	Dic-22
Razón Corriente= Activos Ctes./Pasivos Ctes.	1,70	1,62	0,95	0,89	0,95	1,85
Prueba Acida= (Caja+CxC CP)/Pasivos Ctes	1,01	0,97	0,73	0,49	0,59	0,64
Rotación de Inventarios= 360/(CV/Invent.Net)	47,92	71,75	64,44	83,88	56,54	117,31
Recuperación CxC= 360/(Ventas/CxC Netas)	69,42	87,20	71,17	120,01	90,71	160,31
Promedio Pagos C X P= 360/(CV/Proveedores)	52,71	76,79	115,72	138,64	59,97	54,26
Capital de Trabajo= Activo Cte.- Pasivo Cte.	324.544	269.883	-42.505	-77.093	-31.190	240.768

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

En el año 2022, al analizar los activos corrientes pudimos evidenciar que el saldo de las cuentas por cobrar tiene una participación del 85,40% con un indicador de recuperación de cartera de 160 días, siendo posterior a los días de pago a proveedores. Esta situación se da debido a que la empresa mantiene cuentas por cobrar de años anteriores (Del total de las cuentas

por cobrar al 2022, el 40% corresponde a periodos anteriores, y el 60% es cartera vigente). En el presente trabajo estamos proponiendo dentro de los objetivos disminuir los días de cartera.

Otro de los efectos que impacta la liquidez de la empresa, es la línea de negocio de trabajos de carpintería, cuya modalidad del contrato consiste en recibir un anticipo del valor negociado al inicio de la obra, en el camino la empresa debe aportar de su capital de trabajo hasta finalizar la obra, donde recibe la diferencia del valor del contrato. Este tipo de trabajos, si bien le otorgan una mejor rentabilidad, le dificulta a la compañía poderlos ejecutar en grandes volúmenes debido a que necesitan tener una liquidez más estable.

Es rescatable el compromiso del accionista, quien inyectó recursos a través de cuenta por pagar en 2021 a corto plazo, que permitió la mejora del indicador de liquidez, en el año 2022 decidió ampliar el plazo por lo que se reclasificó a largo plazo, optimizando aún más el indicador.

3.2.6 Objetivos estratégicos

Según el autor (2009), los objetivos estratégicos se plantean por parte de las empresas con la finalidad de buscar que el cliente se encuentre satisfecho, amplíe su participación en el mercado, aumente el valor de las acciones, incremente el nivel de ventas y genere rentabilidad en las operaciones.

La estrategia base es: Crear valor para comercializar materiales de óptima calidad a precios competitivos y generar una mayor expectativa en el proceso de venta del cliente, así como mantener la fidelización del mismo por medio de la postventa.

Para el caso de la empresa XYZ

- Incrementar el volumen de ventas
- Mejorar la rentabilidad del negocio desde el enfoque financiero
- Incrementar la participación en el mercado
- Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente
- Optimizar procesos operativos
- Optimizar el desempeño del talento humano

3.2.7 Objetivos específicos (SMART)

A continuación, se definen objetivos específicos bajo la metodología SMART, a través del cumplimiento de los objetivos específicos se alcanzarán los objetivos estratégicos planteados.

3.2.7.1 Enfoque financiero

Objetivo: Aumentar las ventas

Incrementar las ventas en 187% al cierre del 2025, tomando como base año 2022. Esto permitirá mejorar la rentabilidad y lograr permanencia en el mercado

Acciones:

- Impulsar publicidad de la empresa mediante redes sociales.
- Creación de página web que permita realizar cotizaciones y hacer pedidos.
- Participar en ferias de constructores y proyectos inmobiliarios.
- Identificar nuevos nichos de mercado.
- Fidelizar y atraer nuevos clientes otorgando descuentos en compras al contado.
- Crear ventaja competitiva en los productos y servicios.
- Realizar estudio de mercado para conocer los hábitos, oferta y demanda de los consumidores de los productos que ofrece compañía XYZ y tomar como base esta información para canalizar recursos.

Objetivo: Optimizar el flujo de caja

Optimizar el flujo de caja, cerrando el 2025 con flujo de caja positivo de \$38,314 y manteniendo flujos de caja positivos en el periodo 2023-2025 esto nos permitirá contar con niveles adecuados de capital de trabajo

Acciones:

- Venta de activo improductivo (terreno de 2,400 m² ubicado en Carcelén, adquirido mediante financiamiento bancario para futura construcción de galpón para almacenamiento de vidrio, actualmente sin uso).
- Reestructurar deuda bancaria (plazo remanente 1 año y medio).
- Negociar con el proveedor Cedal la extensión de días de crédito entregando bienes en garantía hasta estabilizar la liquidez (proyectado a 3 años).
- Solicitar línea de crédito en entidad financiera para capital de trabajo (una vez cancelado el préstamo bancario en 2024).

Objetivo: Reducir costos y gastos

Reducir costos y gastos, que permitan optimizar los indicadores ROE de -1.5% al 2022 a 10% en 2025, margen bruto de 28% en 2022 a 24% en 2025, margen operativo de 1.9%

en 2022 a 9.6% en 2025 y estableciendo punto de equilibrio de \$646,427.28 al cierre del 2025. Esto nos permitirá mejorar la rentabilidad y lograr permanencia en el mercado

Acciones:

- Establecer rentabilidad por cada línea de negocio.
- Renegociación de contratos con proveedor de aluminio.
- Buscar nuevos proveedores de vidrio (comprar a los importadores locales representa un elevado costo).
- Evaluar tendencias y proyecciones de precios internacionales de la materia prima y anticiparse a tomar acciones en el abastecimiento del inventario a un precio oportuno (2023 se proyecta incremento del precio internacional del aluminio).
- Renegociar créditos bancarios vigentes.

Objetivo: Disminuir antigüedad de cartera

Disminuir antigüedad de cartera de 137 días en el 2022 a 30 días en el 2025. Esta acción nos permitirá optimizar el flujo de caja.

Acciones:

- Establecer política de cobro (plazos de cobro) dirigido a los clientes de las diferentes líneas de negocio (clientes en comercialización de aluminio, vidrio y accesorios y clientes para ejecutar obras de construcción bajo contratos).
- Establecer política de concesión de créditos (condiciones de venta).
- Diversificar cartera de clientes, priorizando el sector privado (reducción de clientes del sector público).
- Formar un equipo de cobranza capacitando al personal interno, el cual se encargará de realizar seguimiento de la cartera de la empresa, identificar oportunamente los clientes con cartera vencida, realizar un acercamiento, analizar su situación y ofrecer las mejores soluciones para la recuperación de la cartera.
- Para la cartera vencida analizar propuestas de refinanciamiento ó contratar el servicio de factoring.
- Para la cartera vencida mayor a 3 años cuyo saldo sea material, analizar la opción de realizar la cobranza por la vía judicial.

3.2.7.2 Enfoque clientes

Objetivo: Conocer e incrementar la participación de mercado

Conocer e incrementar la participación de mercado, a través de elaboración de estudios de mercado (pasado de 0 al 2022 a 1 estudio por año hasta el 2025) y captación de nuevos clientes (pasando de 25 clientes al 2022 a 40 clientes al cierre del 2025). Esto nos permitirá tener permanencia en el mercado.

Acciones:

- Realizar estudio de mercado
- Analizar las preferencias de mercado

Objetivo: Definir los niveles satisfacción del cliente

Definir los niveles de satisfacción del cliente, a través de encuestas de satisfacción, alcanzado un porcentaje de satisfacción del 100% al cierre del 2025, así como, obteniendo una calificación de 5/5 en el 2025. Esto nos permitirá reforzar la fidelidad y fomentar la permanencia.

Acciones:

- Identificar el nivel actual de satisfacción del cliente y sus expectativas a través de encuestas
- Disminuir el tiempo de espera en la distribución del producto
- Retroalimentación mensual del servicio entregado
- Proporcionar una atención personalizada a cada cliente
- Estructuración de plan de bonificaciones-descuentos

3.2.7.3 Enfoque procesos

Objetivo: Reestructurar los procesos actuales

Reestructurar los procesos operativos actuales en el área de logística, pasando de 117 días de rotación de inventario a 70 días al 2025, y control de mermas de 2% al cierre del 2025, así como, establecer la tasa de ausentismo de todo el personal, definiendo un máximo de 8% hasta el 2025. Esto nos permitirá aumentar eficiencia, mejorar la calidad del producto, reducir costos operativos.

Acciones:

- Realizar mapeo de los procesos actuales
- Identificar principales causas de cuellos de botella

- Establecer acciones de mejora de procesos
- Implementar herramientas de medición y control

3.2.7.4 Enfoque aprendizaje

Objetivo: Mejorar el rendimiento del colaborador

Mejorar el rendimiento del trabajador, evaluando la carga actual de trabajo por área y midiendo el porcentaje de personal capacitado, pasando de un porcentaje de capacitación de 40% al 2022 al 100% en 2025

Acciones:

- Reorganizar las actividades de los colaboradores
- Establecer actividades y responsabilidades específicas por departamento
- Capacitación de personal al menos 2 veces al año en áreas de atención al cliente, logística y financiero
- Incentivar al personal a realizar proyectos que permitan mejorar algún proceso de la organización, fomentando la escucha activa a los colaboradores

Objetivo: Fomentar la cultura de logro de objetivos y compromiso con la organización

Fomentar la cultura de logro de objetivos y compromiso con la organización, a través de evaluaciones de desempeño, pasando de 0 evaluaciones realizadas en 2022 a 2 evaluaciones anuales, al cierre del 2025. Esto nos permitirá lograr los objetivos organizacionales.

Acciones:

- Delegación de toma de decisiones al departamento correspondiente.
- Establecer indicadores de control a cada departamento y evaluar su cumplimiento.
- Alinear al talento humano con el propósito y valores de la organización.
- Establecer objetivos por cada departamento, realizar evaluación anual en función a ello.
- Controlar y evaluar cumplimiento.

Objetivo: Mejorar el clima laboral

Mejorar el clima laboral, estableciendo un porcentaje de índice de rotación al personal de 10.9% al cierre del 2025 (actualmente no definido), así como 1 encuesta de satisfacción del

personal al año. Esto permitirá facilitar la comunicación entre colaboradores e incrementar el interés en los objetivos institucionales

Acciones:

- Fomentar respeto e igualdad
- Plan de comunicación interna
- Facilitar instalaciones y equipos apropiados

3.2.8 Plan de acción y seguimiento

3.2.8.1 Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2001) plantean al BSC y a las iniciativas estratégicas como el “cierre del vacío entre lo que la organización debería hacer y lo que hace”, tal como muestran los cuadros a continuación:

Figura 3.28. Vacío que llena el tablero de control integral



Fuente y elaboración: (D’Alessio Ipinza, 2008)

En base a toda información recopilada por medio de entrevistas, levantamiento de procesos y análisis financieros hemos desarrollado el tablero de control BSC para la empresa XYZ que lo veremos a detalle en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

4. Presentación y análisis de datos

4.1 Presupuestos y proyecciones 2023-2025

Dado que nos encontramos en un contexto macroeconómico muy dinámico, hemos realizado proyecciones y presupuestos para 3 años tomando como base la expectativa de la Gerencia General en cuanto a crecimiento en ventas y la rentabilidad esperada.

4.1.1 Presupuesto de ventas y cobros

Ventas

La Gerencia General estima un crecimiento para el 2023 del 30% y para los años 2024-2025 un 20% por año, para lo cual se encuentran en proceso de negociación contratos de instalaciones en obras de construcción. El objetivo comercial es tener un crecimiento sostenible que permita llegar a niveles y resultados pre - pandemia. A continuación, se muestra el histórico 2018-2022 y el presupuesto de ventas 2023-2025:

Figura 4.29. Crecimiento ventas empresa XYZ 2018-2022

	12/31/2018	12/31/2019	VAR %	12/31/2020	VAR %	12/31/2021	VAR %	12/31/2022	VAR %
Ventas Netas	1.545.039	1.571.064	1,6844%	1.062.527	-32,37%	1.484.141	39,68%	760.807	-48,74%

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.30. Crecimiento proyectado ventas empresa XYZ 2023-2025

	12/31/2022	12/31/2023	VAR %	12/31/2024	VAR %	12/31/2025	VAR %
Ventas Netas	760.807	989.049	30,00%	1.186.859	20,00%	1.424.231	20,00%

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Cobros

Al cierre del 2022 la cartera tiene una antigüedad de 137 días, compuesta principalmente por una cuenta por cobrar de \$163.937 cuya gestión de cobranza se ha ejecutado sin éxito. De acuerdo con convenios establecidos entre el cliente y la Gerencia General se tiene una proyección de pago para el año 2023, sin embargo, para nuestras estimaciones estamos

considerando la ejecución de una gestión judicial. El objetivo al cierre del 2023 es tener una cartera de 60 días de antigüedad, para el 2024 y 2025 cartera de 30 días de antigüedad.

Año 2023

Realizamos la proyección de ventas basándonos en la estacionalidad del año 2022 y considerando el crecimiento anual del 30% estimado por la Gerencia. Para determinar la recaudación de la venta corriente consideramos 60 días de crédito. Los impuestos y porcentajes de retención vigentes son aplicados para la estimación de la recaudación neta.

Adicionalmente incluimos cobranza de la cuenta por cobrar vencida por \$150.000 según compromiso de pagos del cliente.

Figura 4.31. Ventas y cobros mensuales proyectados empresa XYZ año 2023

ESTACIONALIDAD	8%	8%	8%	8%	8%	8%	11%	8%	9%	10%	7%	8%	8%	8%
	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
VENTAS	60.155,91	60.155,91	78.233,80	78.233,80	78.233,80	78.233,80	111.465,86	75.860,09	89.904,59	96.432,31	68.244,41	77.937,09	78.233,80	78.035,99
IVA	7.218,71	7.218,71	9.388,06	9.388,06	9.388,06	9.388,06	13.375,90	9.103,21	10.788,55	11.571,88	8.189,33	9.352,45	9.388,06	9.364,32
TOTAL	67.374,62	67.374,62	87.621,86	87.621,86	87.621,86	87.621,86	124.841,77	84.963,30	100.693,14	108.004,19	76.433,73	87.289,54	87.621,86	87.400,31
RET IVA	2.165,61	2.165,61	2.816,42	2.816,42	2.816,42	2.816,42	4.012,77	2.730,96	3.236,57	3.471,56	2.456,80	2.805,74	2.816,42	2.809,30
RET RENTA	1.052,73	1.052,73	1.369,09	1.369,09	1.369,09	1.369,09	1.950,65	1.327,55	1.573,33	1.687,57	1.194,28	1.363,90	1.369,09	1.365,63
NETO COBROS	64.156,28	64.156,28	83.436,35	83.436,35	83.436,35	83.436,35	118.878,34	80.904,78	95.883,24	102.845,06	72.782,66	83.119,91	83.436,35	83.225,39
COBRANZA deuda antigua saldo AL 31/12/2022			1.047,63 [*]		60.000,00				60.000,00				30.000,00	
COBRANZA			64.156,28	64.156,28	83.436,35	83.436,35	83.436,35	83.436,35	118.878,34	80.904,78	95.883,24	102.845,06	72.782,66	83.119,91

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Año 2024

Realizamos la proyección de ventas basándonos en la estacionalidad del año 2023 y considerando el crecimiento anual del 20% estimado por la Gerencia. Para determinar la recaudación de la venta corriente consideramos 30 días de crédito. Los impuestos y porcentajes de retención vigentes son aplicados para la estimación de la recaudación neta.

Adicionalmente incluimos cobranza del saldo de la cuenta por cobrar vencida por 13.937usd según compromiso de pagos del cliente.

Figura 4.32. Ventas y cobros mensuales proyectados empresa XYZ año 2024

ESTACIONALIDAD	8% nov-23	8% dic-23	8% ene-24	8% feb-24	8% mar-24	8% abr-24	11% may-24	8% jun-24	9% jul-24	10% ago-24	7% sep-24	8% oct-24	8% nov-24	8% dic-24
VENTAS	78.233,80	78.035,99	93.880,57	93.880,57	93.880,57	93.880,57	133.759,04	91.032,10	107.885,50	115.718,78	81.893,29	93.524,51	93.880,57	93.643,19
IVA	9.388,06	9.364,32	11.265,67	11.265,67	11.265,67	11.265,67	16.051,08	10.923,85	12.946,26	13.886,25	9.827,19	11.222,94	11.265,67	11.237,18
TOTAL	87.621,86	87.400,31	105.146,23	105.146,23	105.146,23	105.146,23	149.810,12	101.955,96	120.831,76	129.605,03	91.720,48	104.747,45	105.146,23	104.880,38
RET IVA	2.816,42	2.809,30	3.379,70	3.379,70	3.379,70	3.379,70	4.815,33	3.277,16	3.883,88	4.165,88	2.948,16	3.366,88	3.379,70	3.371,15
RET RENTA	1.369,09	1.365,63	1.642,91	1.642,91	1.642,91	1.642,91	2.340,78	1.593,06	1.888,00	2.025,08	1.433,13	1.636,68	1.642,91	1.638,76
NETO	83.436,35	83.225,39	100.123,62	100.123,62	100.123,62	100.123,62	142.654,01	97.085,74	115.059,89	123.414,07	87.339,19	99.743,89	100.123,62	99.870,47
COBRANZA cuenta antigua SALDO AL 31/12/2022							13.937,00							
COBRANZA			166.661,74	100.123,62	100.123,62	100.123,62	100.123,62	142.654,01	97.085,74	115.059,89	123.414,07	87.339,19	99.743,89	100.123,62

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Año 2025

Realizamos la proyección de ventas basándonos en la estacionalidad del año 2024 y considerando el crecimiento anual del 20% estimado por la Gerencia. Para determinar la recaudación de la venta corriente consideramos 30 días de crédito. Los impuestos y porcentajes de retención vigentes son aplicados para la estimación de la recaudación neta.

Figura 4.33. Ventas y cobros mensuales proyectados empresa XYZ año 2025

ESTACIONALIDAD	8% nov-24	8% dic-24	8% ene-25	8% feb-25	8% mar-25	8% abr-25	11% may-25	8% jun-25	9% jul-25	10% ago-25	7% sep-25	8% oct-25	8% nov-25	8% dic-25
VENTAS	93.880,57	93.643,19	112.656,68	112.656,68	112.656,68	112.656,68	160.510,84	109.238,52	129.462,61	138.862,53	98.271,94	112.229,41	112.656,68	112.371,83
IVA	11.265,67	11.237,18	13.518,80	13.518,80	13.518,80	13.518,80	19.261,30	13.108,62	15.535,51	16.663,50	11.792,63	13.467,53	13.518,80	13.484,62
TOTAL	105.146,23	104.880,38	126.175,48	126.175,48	126.175,48	126.175,48	179.772,14	122.347,15	144.998,12	155.526,03	110.064,58	125.696,94	126.175,48	125.856,45
RET IVA	3.379,70	3.371,15	4.055,64	4.055,64	4.055,64	4.055,64	5.778,39	3.932,59	4.660,65	4.999,05	3.537,79	4.040,26	4.055,64	4.045,39
RET RENTA	1.642,91	1.638,76	1.971,49	1.971,49	1.971,49	1.971,49	2.808,94	1.911,67	2.265,60	2.430,09	1.719,76	1.964,01	1.971,49	1.966,51
NETO	100.123,62	99.870,47	120.148,35	120.148,35	120.148,35	120.148,35	171.184,81	116.502,89	138.071,87	148.096,89	104.807,03	119.692,66	120.148,35	119.844,56
COBRANZA			99.870,47	120.148,35	120.148,35	120.148,35	120.148,35	171.184,81	116.502,89	138.071,87	148.096,89	104.807,03	119.692,66	120.148,35

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

4.1.2 Presupuesto de compras y pagos

En la proyección de compras consideramos lo siguiente: compras generales y compras de inventario.

Para la estimación de las compras generales tomamos como base los gastos del año 2022 con un incremento del porcentaje de inflación al cierre de cada año.

Las compras de inventario se proyectan considerando la producción mensual incluyendo un incremento en el precio del aluminio según previsiones de la bolsa de metales. Se estima crédito otorgado por el proveedor de 60 días. Es importante incluir el análisis de rotación de inventario para evitar un sobre stock.

Figura 4.34. Presupuesto compra de inventario empresa XYZ 2023-2025

INVENTARIO	dic-22	2023	2024	2025
SALDO INICIAL		177.890,39	229.890,39	241.890,39
COMPRAS		803.677,51	914.013,02	1.050.915,62
COSTO VENTAS		-751.677,51	-902.013,02	-1.082.415,62
SALDO FINAL	177.890,39	229.890,39	241.890,39	210.390,39

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Los pagos mensuales de impuestos (IVA y retenciones) se han programado de acuerdo con los días de crédito que nos otorgan los proveedores, 60 días y con los porcentajes establecidos en la normativa.

En noviembre 2023 se liquida anticipo entregado por uno de los clientes por \$50.000.

Para Julio del 2024 la empresa liquida en su totalidad el crédito que mantiene con una institución financiera.

Al cierre del 2022 la empresa mantiene una deuda a largo plazo con sus accionistas, para diciembre del 2024 se estima abonar \$90.000 a esta deuda y otros \$90.000 en diciembre 2025.

Compras y pagos año 2023

Para la proyección de compras aplicamos un incremento en precios del 3,2% correspondiente al porcentaje de inflación al cierre del 2022 y crédito de 60 días. La compra de inventario la estimamos en base a la producción mensual. Para obtener el dato de pagos netos consideramos los impuestos y tasas de retención vigentes.

Figura 4.35. Compras y pagos mensuales proyectados empresa XYZ año 2023

	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
COMPRAS GENERALES	5.051,68	5.051,68	5.036,09	4.482,88	5.036,09	5.036,09	5.036,09	5.036,09	5.036,09	5.036,09	5.036,09	5.036,09	5.036,09	5.036,09
COMPRAS INVENTARIO	43.161,87	43.161,87	111.457,69	59.457,69	59.457,69	59.457,69	84.714,06	57.653,67	68.327,49	73.288,56	51.865,75	59.232,19	59.457,69	59.307,36
IVA 12%	5.785,63	5.785,63	13.979,25	7.672,87	7.739,25	7.739,25	10.770,02	7.522,77	8.803,63	9.398,96	6.828,22	7.712,19	7.739,25	7.721,21
TOTAL	53.999,17	53.999,17	130.473,04	71.613,44	72.233,04	72.233,04	100.520,16	70.212,53	82.167,21	87.723,61	63.730,06	71.980,47	72.233,04	72.064,66
RET IVA	1.735,69	1.735,69	4.193,78	2.301,86	2.321,78	2.321,78	3.231,01	2.256,83	2.641,09	2.819,69	2.048,47	2.313,66	2.321,78	2.316,36
RET RENTA	88,40	88,40	88,13	78,45	88,13	88,13	88,13	88,13	88,13	88,13	88,13	88,13	88,13	88,13
NETO	52.175,08	52.175,08	126.191,13	69.233,13	69.823,13	69.823,13	97.201,03	67.867,56	79.437,99	84.815,79	61.593,46	69.578,68	69.823,13	69.660,16
PAGOS														
COMPRAS			37.669,87	52.175,08	126.191,13	69.233,13	69.823,13	69.823,13	97.201,03	67.867,56	79.437,99	84.815,79	61.593,46	69.578,68

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Compras y pagos año 2024

Para la proyección de compras aplicamos un incremento en precios del 2,38% correspondiente al porcentaje de inflación estimado por el Banco Central del Ecuador al cierre del 2023 y crédito de 60 días. La compra de inventario la estimamos en base a la producción mensual. Para obtener el dato de pagos netos consideramos los impuestos y tasas de retención vigentes.

Figura 4.36. Compras y pagos mensuales proyectados empresa XYZ año 2024

	8% nov-23	8% dic-23	8% ene-24	8% feb-24	8% mar-24	8% abr-24	11% may-24	8% jun-24	9% jul-24	10% ago-24	7% sep-24	8% oct-24	8% nov-24	8% dic-24
COMPRAS GENERALES	5.036,09	5.036,09	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95	5.155,95
COMPRAS INVENTARIO	59.457,69	59.307,36	71.349,23	71.349,23	71.349,23	71.349,23	101.656,87	69.184,40	81.992,98	99.946,27	62.238,90	71.078,63	71.349,23	71.168,83
IVA 12%	7.739,25	7.721,21	9.180,62	9.180,62	9.180,62	9.180,62	12.817,54	8.920,84	10.457,87	12.612,27	8.087,38	9.148,15	9.180,62	9.158,97
TOTAL	72.233,04	72.064,66	85.685,80	85.685,80	85.685,80	85.685,80	119.630,35	83.261,19	97.606,81	117.714,49	75.482,23	85.382,72	85.685,80	85.483,75
RET IVA	2.321,78	2.316,36	2.754,19	2.754,19	2.754,19	2.754,19	3.845,26	2.676,25	3.137,36	3.783,68	2.426,21	2.744,44	2.754,19	2.747,69
RET RENTA	88,13	88,13	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23	90,23
NETO	69.823,13	69.660,16	82.841,39	82.841,39	82.841,39	82.841,39	115.694,86	80.494,71	94.379,21	113.840,58	72.965,79	82.548,05	82.841,39	82.645,83
PAGOS														
COMPRAS			69.823,13	69.660,16	82.841,39	82.841,39	82.841,39	82.841,39	115.694,86	80.494,71	94.379,21	113.840,58	72.965,79	82.548,05

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Compras y pagos año 2025

Para la proyección de compras aplicamos un incremento en precios del 1,5% correspondiente al porcentaje de inflación estimado por el Banco Central del Ecuador al cierre del 2023 y crédito de 60 días. La compra de inventario la estimamos en base a la producción mensual. Para obtener el dato de pagos netos consideramos los impuestos y tasas de retención vigentes.

Figura 4.37. Compras y pagos mensuales proyectados empresa XYZ año 2025

	8% nov-24	8% dic-24	8% ene-25	8% feb-25	8% mar-25	8% abr-25	11% may-25	8% jun-25	9% jul-25	10% ago-25	7% sep-25	8% oct-25	8% nov-25	8% dic-25
COMPRAS GENERALES	5.155,95	5.155,95	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29	5.233,29
COMPRAS INVENTARIO	71.349,23	71.168,83	85.619,08	85.619,08	85.619,08	85.619,08	121.988,24	83.021,28	98.391,58	105.535,52	74.686,68	53.794,35	85.619,08	85.402,59
IVA 12%	9.180,62	9.158,97	10.902,28	10.902,28	10.902,28	10.902,28	15.266,58	10.590,55	12.434,98	13.292,26	9.590,40	7.083,32	10.902,28	10.876,31
TOTAL	85.685,80	85.483,75	101.754,65	101.754,65	101.754,65	101.754,65	142.488,11	98.845,12	116.059,85	124.061,07	89.510,36	66.110,96	101.754,65	101.512,19
RET IVA	2.754,19	2.747,69	3.270,69	3.270,69	3.270,69	3.270,69	4.579,98	3.177,16	3.730,50	3.987,68	2.877,12	2.125,00	3.270,69	3.262,89
RET RENTA	90,23	90,23	91,58	91,58	91,58	91,58	91,58	91,58	91,58	91,58	91,58	91,58	91,58	91,58
NETO	82.841,39	82.645,83	98.392,38	98.392,38	98.392,38	98.392,38	137.816,56	95.576,37	112.237,78	119.981,81	86.541,66	63.894,38	98.392,38	98.157,71
PAGOS														
COMPRAS			82.841,39	82.645,83	98.392,38	98.392,38	98.392,38	98.392,38	137.816,56	95.576,37	112.237,78	119.981,81	86.541,66	63.894,38

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

4.1.3 Análisis y proyección de punto de equilibrio

Este análisis nos muestra las ventas mínimas que debería ejecutar la empresa para cubrir los costos fijos. Para el 2023 las ventas mínimas deberán ser \$754.346,46, para el 2024 \$664.573,39 y para el 2025 \$646.427,28.

Los costos fijos que deben ser cubiertos en la empresa XYZ independientemente del logro de los objetivos planteados son los siguientes:

Figura 4.38. Proyección punto de equilibrio empresa XYZ 2023-2025

	2023	2024	2025
VENTAS	989.049,36	1.186.859,23	1.424.231,08
COSTO DE VENTAS	751.677,51	902.013,02	1.082.415,62
COSTOS FIJOS			
Gastos por beneficios a los empleados	114.495,80	117.220,80	118.979,11
Promoción y publicidad	4.000,00	4.095,20	4.156,63
Seguros y reaseguros	1.807,19	1.850,20	1.877,95
Servicios públicos	1.515,64	1.551,71	1.574,98
Impuestos, contribuciones	13.518,53	13.840,27	14.047,87
Provisión para incobrables	-	-	-
Amortización y depreciación	13.506,00	11.506,00	9.506,00
Gastos financieros	32.200,00	9.433,44	5.000,00
TOTAL COSTOS FIJOS	181.043,15	159.497,61	155.142,55
PUNTO DE EQUILIBRIO	754.346,46	664.573,39	646.427,28

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

4.1.4 Proyección Flujo de Caja 2023-2025

Partiendo de los presupuestos y proyecciones de ingresos y pagos, se establecen los flujos de caja proyectados en los cuales podemos constatar que con los supuestos considerados la compañía genera un flujo de caja positivo al cierre de cada año.

Año 2023

Consideramos los ingresos netos, egresos con aplicación de porcentaje de inflación, salarios con incremento del porcentaje de inflación con relación al 2022, pago de préstamo bancario acorde con la tabla de amortización, liquidación de anticipos de clientes y pago de impuestos.

Figura 4.39. Proyección flujo de caja empresa XYZ año 2023

INGRESOS	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23
COBRANZA cuenta antigua SALDO AL 31/12/	1.047,63		60.000,00				60.000,00				30.000,00	
COBRANZA	64.156,28	64.156,28	83.436,35	83.436,35	83.436,35	83.436,35	118.878,34	80.904,78	95.883,24	102.845,06	72.782,66	83.119,91
EGRESOS												
SALARIOS	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32	9.541,32
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54	1.126,54
COMPRAS	37.669,87	52.175,08	126.191,13	69.233,13	69.823,13	69.823,13	97.201,03	67.867,56	79.437,99	84.815,79	61.593,46	69.578,68
PRÉSTAMO INTERÉS+ otros gastos financieros	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33	2.683,33
PRÉSTAMO PRINCIPAL	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56	2.437,56
LIQUIDACION ANTICIPO CLIENTE											50.000,00	
IMPUESTOS (IVA RET FTE)	-0,00	-309,29	1.595,59	4.058,71	4.058,71	5.925,02	3.925,40	4.714,14	5.080,74	3.497,71	4.042,05	4.058,71
FLUJO GENERADO	11.745,29	-3.498,26	-139,12	-5.644,24	-6.234,24	-8.100,55	61.963,16	-7.465,68	-4.424,24	-1.257,18	-28.641,60	-6.306,24
BANCOS SALDO INICIAL	49.450,94	61.196,23	57.697,97	57.558,86	51.914,61	45.680,37	37.579,82	99.542,98	92.077,31	87.653,07	86.395,88	57.754,28
FLUJO GENERADO	11.745,29	-3.498,26	-139,12	-5.644,24	-6.234,24	-8.100,55	61.963,16	-7.465,68	-4.424,24	-1.257,18	-28.641,60	-6.306,24
BANCOS SALDO FINAL	61.196,23	57.697,97	57.558,86	51.914,61	45.680,37	37.579,82	99.542,98	92.077,31	87.653,07	86.395,88	57.754,28	51.448,04

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Año 2024

Consideramos los ingresos netos, egresos con aplicación de porcentaje de inflación, salarios con incremento del porcentaje de inflación con relación al 2023, cancelación de préstamo bancario acorde con la tabla de amortización, abono a préstamo de accionistas y pago de impuestos.

Figura 4.40. Proyección flujo de caja empresa XYZ año 2024

INGRESOS	ene-24	feb-24	mar-24	abr-24	may-24	jun-24	jul-24	ago-24	sep-24	oct-24	nov-24	dic-24
COBRANZA cuenta antigua SALDO AL 31/12/2022			13.937,00									
COBRANZA	166.661,74	100.123,62	100.123,62	100.123,62	100.123,62	142.654,01	97.085,74	115.059,89	123.414,07	87.339,19	99.743,89	100.123,62
EGRESOS												
SALARIOS	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40	9.768,40
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1.153,36	1.153,36	1.153,36	2.320,04	1.153,36	1.153,36	1.153,36	1.153,36	1.153,36	1.153,36	1.153,36	1.153,36
COMPRAS	69.823,13	69.660,16	82.841,39	82.841,39	82.841,39	82.841,39	115.694,86	80.494,71	94.379,21	113.840,58	72.965,79	82.548,05
PRÉSTAMO INTERÉS+ otros gastos financieros	786,12	786,12	786,12	786,12	786,12	786,12	786,12	786,12	786,12	786,12	786,12	786,12
PAGO PRÉSTAMO ACCIONISTAS												90.000,00
PRÉSTAMO PRINCIPAL	4.178,67	4.178,67	4.178,67	4.178,67	4.178,67	4.178,67	4.178,67					
IMPUESTOS (IVA RET FTE)	4.047,60	4.929,46	4.929,46	4.929,46	4.929,46	7.169,04	4.769,49	5.715,98	5.147,90	4.256,26	4.909,47	4.929,46
FLUJO GENERADO	76.904,46	9.647,45	10.403,23	-4.700,45	-3.533,77	36.757,04	-39.265,17	17.141,33	12.179,09	-42.465,52	10.160,76	-89.061,77
BANCOS SALDO INICIAL	51.448,04	128.352,50	137.999,95	148.403,18	143.702,72	140.168,95	176.925,99	137.660,83	154.802,15	166.981,24	124.515,72	134.676,48
FLUJO GENERADO	76.904,46	9.647,45	10.403,23	-4.700,45	-3.533,77	36.757,04	-39.265,17	17.141,33	12.179,09	-42.465,52	10.160,76	-89.061,77
BANCOS SALDO FINAL	128.352,50	137.999,95	148.403,18	143.702,72	140.168,95	176.925,99	137.660,83	154.802,15	166.981,24	124.515,72	134.676,48	45.614,72

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Año 2025

Consideramos los ingresos netos, egresos con aplicación de porcentaje de inflación, salarios con incremento del porcentaje de inflación con relación al 2024, pago de préstamo a accionistas y pago de impuestos.

Figura 4.41. Proyección flujo de caja empresa XYZ año 2025

INGRESOS	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jun-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
COBRANZA	99.870,47	120.148,35	120.148,35	120.148,35	120.148,35	171.184,81	116.502,89	138.071,87	148.096,89	104.807,03	119.692,66	120.148,35
EGRESOS												
SALARIOS	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93	9.914,93
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	1.170,66	1.170,66	1.170,66	26.898,84	1.170,66	1.170,66	1.170,66	1.170,66	1.170,66	1.170,66	1.170,66	1.170,66
COMPRAS	82.841,39	82.645,83	98.392,38	98.392,38	98.392,38	98.392,38	137.816,56	95.576,37	112.237,78	119.981,81	86.541,66	63.894,38
Otros gastos financieros	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67	416,67
PAGO PRÉSTAMO ACCIONISTAS												90.000,00
IMPUESTOS (IVA RET FTE)	4.916,13	5.978,79	5.978,79	5.978,79	5.978,79	8.666,28	5.786,82	6.922,61	7.450,51	5.170,94	8.600,79	5.978,79
FLUJO GENERADO	610,70	20.021,48	4.274,93	-21.453,25	4.274,93	52.623,91	-38.602,74	24.070,65	16.906,36	-31.847,97	13.047,96	-51.227,07
BANCOS SALDO INICIAL	45.614,72	46.225,42	66.246,90	70.521,83	49.068,58	53.343,51	105.967,42	67.364,68	91.435,33	108.341,69	76.493,72	89.541,68
FLUJO GENERADO	610,70	20.021,48	4.274,93	-21.453,25	4.274,93	52.623,91	-38.602,74	24.070,65	16.906,36	-31.847,97	13.047,96	-51.227,07
BANCOS SALDO FINAL	46.225,42	66.246,90	70.521,83	49.068,58	53.343,51	105.967,42	67.364,68	91.435,33	108.341,69	76.493,72	89.541,68	38.314,62

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

4.1.5 Proyección Estado de Situación Financiera 2023-2025

Con los resultados obtenidos en las proyecciones de flujos de caja generamos los Estados de Situación Financiera para los periodos establecidos incluyendo un análisis vertical.

Figura 4.42. Estados financieros proyectados empresa XYZ 2023-2025 análisis vertical

ACTIVOS	31-dic-23	%	31-dic-24	%	31-dic-25	%
Caja y Bancos	51.448	11%	45.615	12%	38.315	11%
Cartera por Vencer	179.551	102%	98.823	103%	118.797	103%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-2.909	-2%	-2.909	-3%	-2.909	-3%
Cuentas x Cobrar Comerciales Netas	176.642	39%	95.914	25%	115.888	32%
Inventario Productos Terminados	229.890	100%	241.890	100%	210.390	100%
Inventarios Netos	229.890	50%	241.890	63%	210.390	58%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	457.981	38%	383.419	34%	364.593	33%
Terrenos, Edificios, Instalaciones	827.075	112%	827.075	114%	827.075	115%
Maquinarias, Muebles, Equipos, Vehículos	135.234	18%	135.234	19%	135.234	19%
(-) Depreciación Acumulada	-223.587	-30%	-235.093	-32%	-244.599	-34%
ACTIVO FIJONETO	738.722	100%	727.216	100%	717.710	99%
Activos Diferidos	1.195	0%	1.644	0%	9.176	1%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	739.917	62%	728.860	66%	726.886	67%
TOTAL ACTIVOS	1.197.897,60	100%	1.112.279,04	100%	1.091.479,28	100%

PASIVOS	31-dic-23	%	31-dic-24	%	31-dic-25	%
Doc. X Pagar Inst. Financieras y Bancos C/P	35.812	8%		0%		0%
Proveedores	139.483	32%	82.646	19%	98.158	23%
Gastos Acumulados x Pagar	16.098	4%	26.633	6%	35.949	8%
Impuestos Acumulados x Pagar	4.732	1%	19.130	4%	33.903	8%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	196.125	40%	128.408	36%	168.010	66%
Cuentas x Pagar Accionistas y Filiales L/P	236.738	235%	146.738	146%	56.738	56%
Impuesto diferido	28.460	28%	54.649	54%		0%
Otras Cuentas x Pagar L/P	2.250	2%	2.250	2%	2.250	2%
Provisión Jubilación Patronal	27.837	28%	28.500	28%	28.927	29%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	295.285	60%	232.137	64%	87.915	34%
TOTAL PASIVOS	491.410	100%	360.545	100%	255.925	100%

PATRIMONIO	31-dic-23	%	31-dic-24	%	31-dic-25	%
Capital Suscrito y Pagado	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%
Aportes a Futuras Capitalizaciones	27.979	4%	27.979	4%	27.979	4%
Reservas	23.197	3%	23.197	3%	23.197	3%
Reservas x Revalorización de Patrimonio	306.181	40%	306.181	40%	306.181	40%
Resultados de Ejercicios Anteriores	346.079	45%	348.131	45%	393.377	51%
Resultados del Presente Ejercicio	2.052	0%	45.246	6%	83.820	11%
TOTAL PATRIMONIO	706.488	59%	751.734	68%	835.554	77%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.197.897,73	100%	1.112.279,04	100%	1.091.479,28	100%

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

El análisis de los activos corrientes de las proyecciones, refleja que el saldo de las cuentas por cobrar baja su participación del 85,40% en 2022 al 79% en 2023, 70% en 2024 y 77% en 2025 con un ratio de días de cartera en descenso de 137 en 2022 a 60 en 2023 y 30 en 2024 y 2025. Se prevé realizar la cobranza de una cuenta antigua, el cliente se ha comprometido en realizar pagos parciales (3) durante el 2023 cancelando el 92% y el saldo en los primeros meses del 2024 tal como se ve reflejado en el flujo de caja proyectado. Si eventualmente este compromiso no fuera cumplido la administración recurrirá a la contratación de los servicios de cobranza judicial mientras gestiona la venta de uno de sus bienes inmuebles. La administración

mantiene el compromiso de asegurar la liquidez y capital de trabajo de la empresa aún con fondos propios.

Los índices negativos de ROA y ROE del año 2022 pasan a ser positivos para el periodo 2023-2025, 0,3%, 6% y 10% respectivamente. El porcentaje de participación de los pasivos a largo plazo se incrementa debido a que se reclasifica al largo plazo un saldo por pagar a accionistas que se encontraba dentro del corto plazo, esta deuda se abonará y cancelará en los años 2024 y 2025 según programación de flujo de caja. Los márgenes positivos de los ejercicios 2023-2025 fortalecerán el patrimonio de la compañía.

Figura 4.43. Estados financieros proyectados empresa XYZ 2023-2025 análisis horizontal

ACTIVOS	31-dic-23	Var. 2022/2023	31-dic-24	Var. 2023/2024	31-dic-25	Var. 2024/2025
Caja y Bancos	51.448	4%	45.615	-11%	38.315	-16%
Cartera por Vencer	179.551	-39%	98.823	-45%	118.797	20%
(-) Provisión Cuentas Incobrables	-2.909	0%	-2.909	0%	-2.909	0%
Cuentas x Cobrar Comerciales Netas	176.642	-39%	95.914	-46%	115.888	21%
Inventario Productos Terminados	229.890	29%	241.890	5%	210.390	-13%
Inventarios Netos	229.890	29%	241.890	5%	210.390	-13%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	457.981	-13%	383.419	-16%	364.593	-5%
Terrenos, Edificios, Instalaciones	827.075	0%	827.075	0%	827.075	0%
Maquinarias, Muebles, Equipos, Vehículos	135.234	0%	135.234	0%	135.234	0%
(-) Depreciación Acumulada	-223.587	6%	-235.093	5%	-244.599	4%
ACTIVO FIJO NETO	738.722	-2%	727.216	-2%	717.710	-1%
Activos Diferidos	1.195	0%	1.644	38%	9.176	458%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	739.917	-2%	728.860	-1%	726.886	0%
TOTAL ACTIVOS	1.197.897,60	-6%	1.112.279,04	-7%	1.091.479,28	-2%

PASIVOS	31-dic-23	Var. 2022/2023	31-dic-24	Var. 2023/2024	31-dic-25	Var. 2024/2025
Doc. X Pagar Inst. Financieras y Bancos C/P	35.812	-59%		-100%		-100%
Proveedores	139.483	70%	82.646	-41%	98.158	19%
Gastos Acumulados x Pagar	16.098	-29%	26.633	65%	35.949	35%
Impuestos Acumulados x Pagar	4.732	7%	19.130	304%	33.903	77%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	196.125	-31%	128.408	-35%	168.010	31%
Cuentas x Pagar Accionistas y Filiales L/P	236.738	18%	146.738	-38%	56.738	-61%
Impuesto diferido	28.460	-53%	54.649	92%		-100%
Otras Cuentas x Pagar L/P	2.250	0%	2.250	0%	2.250	0%
Provisión Jubilación Patronal	27.837	3%	28.500	2%	28.927	1%
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	295.285	2%	232.137	-21%	87.915	-62%
TOTAL PASIVOS	491.410	-14%	360.545	-27%	255.925	-29%

PATRIMONIO	31-dic-23	Var. 2022/2023	31-dic-24	Var. 2023/2024	31-dic-25	Var. 2024/2025
Capital Suscrito y Pagado	1.000	0%	1.000	0%	1.000	0%
Aportes a Futuras Capitalizaciones	27.979	0%	27.979	0%	27.979	0%
Reservas	23.197	0%	23.197	0%	23.197	0%
Reservas x Revalorización de Patrimonio	306.181	0%	306.181	0%	306.181	0%
Resultados de Ejercicios Anteriores	346.079	-3%	348.131	1%	393.377	13%
Resultados del Presente Ejercicio	2.052	-120%	45.246	2105%	83.820	85%
TOTAL PATRIMONIO	706.488	0%	751.734	6%	835.554	11%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.197.897,73	-6%	1.112.279,04	-7%	1.091.479,28	-2%

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Con el análisis horizontal podemos notar que los activos disminuyen con relación al año base 2022, esto debido principalmente a la disminución de las cuentas por cobrar y al incremento anual de la depreciación acumulada.

El total de pasivos también muestran disminución frente al año base 2022, esto debido principalmente a la cancelación de la deuda a largo plazo a favor de los accionistas y la cancelación del préstamo bancario en julio del 2024. El pasivo corriente se incrementa debido a las provisiones de cierre fiscal de participación a trabajadores e impuesto a la renta.

El patrimonio se ve fortalecido dado los resultados esperados para los años 2023-2025.

Estas variaciones nos dan como resultado la obtención de mejores índices, lo cual lo veremos más adelante.

4.1.6 Proyección Estado de Resultados 2023-2025

Los Estados de Resultados proyectados nos mostrarán la rentabilidad a generarse en cada uno de los años.

Figura 4.44. Estado de resultados proyectados empresa XYZ 2023-2025 análisis vertical

	12/31/2023	%	12/31/2024	%	12/31/2025	%
Ventas Netas	989.049	100,0%	1.186.859	100,0%	1.424.231	100,0%
(-) Costo de Ventas	-751.678	76,0%	-902.013	76,0%	-1.082.416	76,0%
UTILIDAD BRUTA	237.372		284.846		341.815	
MARGEN BRUTO	24,00%		24%		24%	
Gastos por beneficios a los empleados	114.496	11,6%	117.221	9,9%	118.979	8,4%
Promoción y publicidad	4.000	0,4%	4.095	0,3%	4.157	0,3%
Transporte	958	0,1%	980	0,1%	995	0,1%
Consumo de combustibles y lubricantes	2.165	0,2%	2.216	0,2%	2.249	0,2%
Gastos de viaje	100	0,0%	103	0,0%	104	0,0%
Suministros, herramientas	5.216	0,5%	5.340	0,4%	5.421	0,4%
Mantenimiento y reparaciones	3.141	0,3%	3.216	0,3%	3.264	0,2%
Seguros y reaseguros	1.807	0,2%	1.850	0,2%	1.878	0,1%
Impuestos, contribuciones	13.519	1,4%	13.840	1,2%	14.048	1,0%
Servicios públicos	1.516	0,2%	1.552	0,1%	1.575	0,1%
Amortización y depreciación	13.506	1,4%	11.506	1,0%	9.506	0,7%
Otros gastos	41.530	4,2%	42.518	3,6%	43.156	3,0%
TOTAL GASTOS	201.953	20,4%	204.438	17,2%	205.332	14,4%
Utilidad Operativa	35.418	3,6%	80.408	6,8%	136.483	9,6%
Gastos financieros	32.200	3,3%	9.433	0,8%	5.000	0,4%
Total Gastos/Ingresos no operaciones	32.200		9.433		5.000	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	3.218	0,3%	70.974	6,0%	131.483	9,2%
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	482,76		10.646,15		19.722,45	
IMPUESTO A LA RENTA	683,92		15.082,04		27.940,14	
UTILIDAD NETA DESPUES DE IMPUESTOS	2.052	0,2%	45.246	4,6%	83.820	8,5%

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Las ventas se incrementan en los porcentajes objetivo 30% de 2022 a 2023, 20% de 2023 a 2024 y 20% de 2024 a 2025, estas previsiones están basadas en la información

compartida por la Gerencia General en cuyo conocimiento de mercado se encuentra cerrando contratos que le permitirán alcanzar el objetivo de crecimiento en ventas.

Otro de los objetivos para el periodo 2023-2025 es alcanzar un margen bruto en ventas del 24% para lo cual se proyecta que el costo de ventas se mantenga en 76%, según las expectativas de la compañía este porcentaje podría ser menor sin embargo estamos manteniendo un ambiente conservador frente a la eventual alza de precios de los metales específicamente del aluminio.

Los márgenes netos obtenidos son para el 0,2% para el 2023, 4,6% para el 2024 y 8,5% para el 2025.

Existe compromiso de la administración en mantener un control continuo de los gastos, por lo tanto, nuestra proyección se basa en mantener los mismos gastos agregándoles el porcentaje inflacionario del cierre de año anterior.

4.1.7 Principales ratios proyectados 2023-2025

Los resultados presentados nos muestran la evolución esperada de los principales indicadores:

Figura 4.45. Ratios financieros proyectados empresa XYZ 2023-2025

RENTABILIDAD Y MARGENES	31-dic-23	31-dic-24	31-dic-25
ROA Rentabilidad sobre Activos	0%	4%	8%
ROE Rentabilidad sobre Patrimonio	0,3%	6,0%	10,0%
Margen Bruto = UB/Ventas	24%	24%	24%
Margen Operativo = UO/Ventas	3,6%	6,8%	9,6%
Margen Neto = UN/Ventas	0,2%	4,6%	8,5%

ENDEUDAMIENTO	31-dic-23	31-dic-24	31-dic-25
Pasivo/Activo	0,41	0,32	0,23
Apalancamiento = Pasivo/Patrimonio	0,70	0,48	0,31
Dependencia Bancaria = Deuda Bancaria CP y	3,0%	0,0%	0,0%

LIQUIDEZ	31-dic-23	31-dic-24	31-dic-25
Razón Corriente= Activos Ctes./Pasivos Ctes.	2,34	2,99	2,17
Prueba Acida= (Caja+CxC)/Pasivos Ctes	1,16	1,10	0,92
Rotación de Inventarios= 360/(CV/Invent.Neto)	110	97	70
Recuperación CxC= 360/(Ventas/CxC Netas)	64	29	29
Promedio Pagos C X P= 360/(CV/Proveedores	67	33	33
Capital de Trabajo= Activo Cte.- Pasivo Cte.	261.856	255.011	196.583

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Los indicadores presentados proyectan los objetivos que deberán ser alcanzados con la aplicación de todas las previsiones detalladas en los presupuestos y proyecciones: crecimiento en ventas, incremento en la rentabilidad, disminución de días de cartera, días de inventario y niveles de endeudamiento.

4.2 Balanced Scorecard

4.2.1 Tablero de mando BSC propuesto para la empresa XYZ

A continuación, nuestra propuesta de BSC para la empresa XYZ, herramienta que permitirá controlar el avance y logro de los objetivos:

Figura 4.46. Balanced Scorecard empresa XYZ 2023-2025

ENFOQUE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	KPI	META		
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FINANCIERO	Incrementar las ventas	Aumentar las ventas	Crear ventaja competitiva	Ventas año actual / Ventas año anterior	30%	20%	20%
			Realizar estudio de mercado				
	Impulsar publicidad en redes sociales	Identificar nuevos nichos de mercado	Flujo de caja	Indice de liquidez= Activos Ctes./Pasivos Ctes.	2,34	2,99	2,17
	Creación de página web						
	Participar en ferias de construcción y afines	Optimizar el flujo de caja	Reestructuración de deuda	Prueba ácida= (Caja+CxC)/Pasivos Ctes	1,16	1,10	0,92
Oferta de nuevos productos							
Mejorar la rentabilidad del negocio	Optimizar costos y gastos	Definir márgenes de rentabilidad por línea de negocio	Retorno del patrimonio ROE= (Utilidad Neta/ Patrimonio)*100	0,3%	6,0%	10,0%	
			Renegociar contratos con principales proveedores	Margen bruto de utilidad= Costo de Ventas / Ventas	24%	24%	24%
			Buscar nuevos proveedores con precios más bajos	Análisis de punto de equilibrio= costos fijos/(1-(costo ventas/ventas))	754.346,46	664.573,39	646.427,28
			Rediseñar procesos	Costo de Ventas	76%	76%	76%
Disminuir antigüedad de cartera	Políticas de crédito y cobranza	Acciones de cobranza judicial	Margen Operativo = UO/Ventas	3,6%	6,8%	9,6%	
			Contratación de servicio de factoring	Antigüedad de cartera = 360/(Ventas/CxC Netas)	60	30	30
			Diversificación de cartera				
Capacitación al equipo de cobranza							
CLIENTES	Incrementar la participación en el mercado	Conocer e incrementar la participación de mercado	Realizar estudio de mercado	Estudio de mercado	1	1	1
			Analizar las preferencias de mercado	captación de nuevos clientes y consumidores=# de clientes nuevos	30	35	40
	Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente	Definir los niveles de satisfacción de clientes	Identificar el nivel actual de satisfacción del cliente y definir sus expectativas	% de satisfacción de clientes=# clientes satisfechos/total clientes encuestados	80%	90%	100%
			Estructuración de plan de bonificaciones-descuentos	Customer satisfaction Score-encuestas de satisfacción	4	5	5
Disminuir el tiempo de espera en la distribución del producto							
Retroalimentación mensual del servicio entregado							
Proporcionar una atención personalizada a cada cliente							

ENFOQUE	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	KPI	META		
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
PROCESOS	Optimizar procesos operativos	Reestructurar los procesos actuales	Realizar mapeo de los procesos actuales	Tasa de ausentismo del personal= # días de ausencia/# días laborables	8%	8%	8%
			Identificar principales causas de cuellos de botella	Tasa rotación de inventario = Costo de Ventas/ promedio de Inventario	110	97	70
			Establecer acciones de mejora de procesos	Calidad de producto= Producto defectuoso/ total producto recibido por proveedor	2%	2%	2%
			Implementar herramientas de medición y control	Control de mermas = Inventario defectuoso/ total inventario	2%	2%	2%
APRENDIZAJE	Optimizar el desempeño del talento humano	Mejorar el rendimiento del colaborador	Reorganizar las actividades de los colaboradores	Productividad de la fuerza laboral: evaluar la carga de trabajo	80%	90%	100%
			Establecer actividades y responsabilidades específicas por departamento				
		Planes de capacitación en las diferentes área de la compañía					
		Fomentar la cultura de logro de objetivos y compromiso con la organización	Incentivar al personal a realizar proyectos que permitan mejorar procesos	Evaluaciones de desempeño	1	2	2
			Alinear al talento humano con el propósito y valores de la organización				
		Mejorar el clima laboral	Establecer objetivos por cada departamento	Indice de rotación de personal= (Empleados separados /Promedio de empleados) X 100	10,90%	10,90%	10,90%
			Delegación de toma de decisiones al departamento correspondiente				
			Controlar y evaluar el cumplimiento				
			Fomentar respeto e igualdad				
			Plan de comunicación interna				
			Facilitar instalaciones y equipos apropiados				

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

4.2.2 Fichas técnicas de control de KPI para el primer año financiero proyectado

Figura 4.47. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 I

FICHA TÉCNICA INDICADOR						
CODIGO	FINAN-01	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	VENTAS					
NOMBRE INDICADOR	INCREMENTO EN VENTAS					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Medir el crecimiento de las ventas				
FORMULA	Ventas año actual / Ventas año anterior	UNIDAD DE MEDIDA	%	F. SEGUIMIENTO	trimestral	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION		RESPONSABLE DE MEDICION		
1	Ventas año anterior	P&G		Contadora Administradora / Gerente General		
2	Ventas año actual	P&G		Contadora Administradora / Gerente General		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
	-15,08%	50%	80%	100%		
RESULTADOS PROYECTADOS	30%			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor < 29	
				ACEPTABLE	29% - 29,9%	
				SATISFACTORIO	Valor > ó = 30%	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Gerente General	Porcentaje de incremento proyectado, información proporcionada por Gerencia General		1/3/2023	crear ventaja competitiva realizar estudio de mercado Impulsar publicidad en redes sociales Creación de página web Participar en ferias de construcción y afines Identificar nuevos nichos de mercado Fidelización y captación de nuevos clientes por medio de promociones y descuentos	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.48. Fichas técnicas de control de KPI empresa XYZ año 2023 II

FICHA TÉCNICA INDICADOR						
CODIGO	FINAN-02	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	COBROS PAGOS					
NOMBRE INDICADOR	FLUJO DE CAJA (POSITIVO)					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Optimizar el flujo de caja				
FORMULA	Flujo de caja proyección	UNIDAD DE MEDIDA	\$	F. SEGUIMIENTO	trimestral	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION		RESPONSABLE DE MEDICION		
1	Ingresos de efectivo	P&G/BG		Contadora Administradora / Gerente General		
2	Egresos de efectivo	P&G/BG		Contadora Administradora / Gerente General		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
\$ 49.451,00	50%	80%	100%	\$ 51.448,04		
RESULTADOS PROYECTADOS	\$ 51.448,00			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor < \$5.000	
				ACEPTABLE	\$5,000 y \$51,447	
				SATISFACTORIO	Valor = ó > \$51,448	
PERIODO	SPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Gerente General	Flujo de caja proyectado acorde con incremento en ventas		1/3/2023	Oferta de nuevos productos Venta de activos improductivos Reestructuración de deuda Negociar con principales proveedores Acceder a líneas de crédito	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.49. Fichas técnicas de control de KPI empresa XYZ año 2023 III

FICHA TÉCNICA INDICADOR						
CODIGO	FINAN-03	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	CONTABLE TRIBUTARIO					
NOMBRE INDICADOR	INDICE DE LIQUIDEZ					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Optimizar el flujo de caja				
FORMULA	Activos Ctes./Pasivos Ctes.	UNIDAD DE MEDIDA	\$	F. SEGUIMIENTO	trimestral	anual
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1	Activos Corrientes	BG	Contadora Administradora / Gerente General			
2	Pasivos Corrientes	BG	Contadora Administradora / Gerente General			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
1,85	50%	80%	100%	2,34		
RESULTADOS PROYECTADOS				RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor < 1,85	
				ACEPTABLE	1,85 y 2,33	
				SATISFACTORIO	Valor = ó > 2,34	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Gerente General	Capacidad para pagar las obligaciones de corto plazo		1/3/2023	Oferta de nuevos productos Venta de activos improductivos Reestructuración de deuda Negociar con principales proveedores Acceder a líneas de crédito	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.50. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 IV

FICHA TÉCNICA INDICADOR						
CODIGO	FINAN-04	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	CONTABLE TRIBUTARIO					
NOMBRE INDICADOR	PRUEBA ACIDA					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Optimizar el flujo de caja				
FORMULA	(Caja+CxC CP)/Pasivos Ctes	UNIDAD DE MEDIDA	\$	F. SEGUIMIENTO	trimestral	anual
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1	Caja-Bancos	BG	Contadora Administradora / Gerente General			
2	Cuentas por cobrar	BG	Contadora Administradora / Gerente General			
3	Pasivos corrientes	BG	Contadora Administradora / Gerente General			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
0,64	50%	80%	100%	1,16		
RESULTADOS PROYECTADOS				RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor < 0,64	
				ACEPTABLE	0,64 y 1,15	
				SATISFACTORIO	Valor = ó > 1,16	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Gerente General	Capacidad para cubrir las obligaciones de corto plazo con lo disponible en caja, bancos y cuentas por cobrar netas		1/3/2023	Oferta de nuevos productos Venta de activos improductivos Reestructuración de deuda Negociar con principales proveedores Acceder a líneas de crédito	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.51. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 V

FICHA TECNICA INDICADOR					
CODIGO	FINAN-05	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023
PROCESO	CONTABLE TRIBUTARIO				
NOMBRE INDICADOR	ROE= Return on Equity				
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Optimizar costos y gastos			
FORMULA	(Utilidad Neta/Patrimonio)*100	UNIDAD DE MEDIDA	%	F. SEGUIMIENTO	F ANALISIS
				trimestral	anual
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION		
1	Utilidad Neta	P&G	Contadora Administradora / Gerente General		
2	Patrimonio	BG	Contadora Administradora / Gerente General		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL	
	-1,50%	50%	80%	100%	0,3%
RESULTADOS PROYECTADOS	0,3%			RANGOS INTERPRETACION	
				INSATISFACTORIO	Valor < 0%
				ACEPTABLE	> 0% y 0,29% <
				SATISFACTORIO	Valor = ó > 0,3%
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION
2023	Gerente General	Porcentaje de ROE proyectado para medir la rentabilidad financiera		1/3/2023	Definir márgenes de rentabilidad por línea de negocio Renegociar contratos con principales proveedores Buscar nuevos proveedores con precios más bajos Rediseñar procesos Renegociar créditos bancarios vigentes

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.52. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 VI

FICHA TECNICA INDICADOR					
CODIGO	FINAN-06	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023
PROCESO	VENTAS				
NOMBRE INDICADOR	MARGEN BRUTO DE UTILIDAD				
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Optimizar costos y gastos			
FORMULA	Costo de Ventas / Ventas	UNIDAD DE MEDIDA	%	F. SEGUIMIENTO	F ANALISIS
				trimestral	anual
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION		
1	Costo de Ventas	P&G	Contadora Administradora / Gerente General		
2	Ventas	P&G	Contadora Administradora / Gerente General		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL	
23% promedio	50%	80%	100%	24,0%	
RESULTADOS PROYECTADOS	24,0%			RANGOS INTERPRETACION	
				INSATISFACTORIO	Valor < 23,5%
				ACEPTABLE	23,5% y 23,9%
				SATISFACTORIO	Valor = ó > 24%
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION
2023	Gerente General	Porcentaje MARGEN BRUTO DE UTILIDAD proyectado para medir el beneficio bruto después del Costo de Venta		1/3/2023	Definir márgenes de rentabilidad por línea de negocio Renegociar contratos con principales proveedores Buscar nuevos proveedores con precios más bajos Rediseñar procesos Renegociar créditos bancarios vigentes

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.53. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 VIII

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	FINAN-07	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	VENTAS					
NOMBRE INDICADOR	ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Optimizar costos y gastos				
FORMULA	costos fijos/(1-(costo ventas/ventas))		UNIDAD DE MEDIDA	\$	F. SEGUIMIENTO	trimestral
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1	Costos Fijos	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
2	Costo de Ventas	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
3	Ventas	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
	50%	80%	100%	\$	754.346,46	
RESULTADOS PROYECTADOS	\$ 754.346,46			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor < \$754,346	
				ACEPTABLE	= \$754,346	
				SATISFACTORIO	> \$754,346	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS	FECHA	PLAN DE ACCION		
2023	Gerente General	PUNTO DE EQUILIBRIO: Total de ventas mínimas para cubrir los costos fijos	1/3/2023	Definir márgenes de rentabilidad por línea de negocio Renegociar contratos con principales proveedores Buscar nuevos proveedores con precios más bajos Rediseñar procesos Renegociar créditos bancarios vigentes		

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.54. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 IX

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	FINAN-08	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	COMPRAS VENTAS					
NOMBRE INDICADOR	% COSTO DE VENTAS					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Optimizar costos y gastos				
FORMULA	(Inventario Inicial+Compras- Inventario Final)/Ventas		UNIDAD DE MEDIDA	%	F. SEGUIMIENTO	trimestral
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1	Inventario Inicial	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
2	Compras	Presupuesto de Compras	Contadora Administradora / Gerente General			
3	Inventario final	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
4	Ventas	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
77,26% promedio años anteriores	50%	80%	100%	76%		
RESULTADOS PROYECTADOS	76%			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor > 76%	
				ACEPTABLE	Valor = 76%	
				SATISFACTORIO	Valor < 76%	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS	FECHA	PLAN DE ACCION		
2023	Gerente General	Share Costo de Ventas vs Ventas para obtener un margen neto bruto del 24%	1/3/2023	Definir márgenes de rentabilidad por línea de negocio Renegociar contratos con principales proveedores Buscar nuevos proveedores con precios más bajos Rediseñar procesos Renegociar créditos bancarios vigentes		

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.55. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 X

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	FINAN-09	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	VENTAS					
NOMBRE INDICADOR	MARGEN OPERATIVO					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Optimizar costos y gastos				
FORMULA	Utilidad Operativa/Ventas	UNIDAD DE MEDIDA	%	F. SEGUIMIENTO	trimestral	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1	Utilidad Operativa	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
2	Ventas	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
1,90%	50%	80%	100%	3,6%		
RESULTADOS PROYECTADOS	3,6%			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor < 1,9%	
				ACEPTABLE	1,9% y 3,59%	
				SATISFACTORIO	Valor = ó > 3,6%	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Gerente General	Porcentaje de ingresos por ventas que la empresa convierte en beneficios		1/3/2023	Definir márgenes de rentabilidad por línea de negocio Renegociar contratos con principales proveedores Buscar nuevos proveedores con precios más bajos Rediseñar procesos Renegociar créditos bancarios vigentes	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.56. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XI

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	FINAN-10	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	COBROS					
NOMBRE INDICADOR	ANTIGÜEDAD DE CARTERA					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Disminuir antigüedad de cartera				
FORMULA	$360 / (Ventas / CxC Netas)$	UNIDAD DE MEDIDA	días	F. SEGUIMIENTO	trimestral	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1	Ventas	P&G	Contadora Administradora / Gerente General			
2	Cuentas por cobrar	BG	Contadora Administradora / Gerente General			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
160	50%	80%	100%	60		
RESULTADOS PROYECTADOS	60			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor > 70	
				ACEPTABLE	61 y 70	
				SATISFACTORIO	Valor = ó < 60	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Gerente General	Días de recuperación de cartera		1/3/2023	políticas de crédito y cobranza acciones de cobranza judicial contratación de servicio de factoring diversificación de cartera capacitación al equipo de cobranza	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

CLIENTES

Figura 4.57. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XII

FICHA TECNICA INDICADOR								
CODIGO	CLI-01	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023			
PROCESO	VENTAS							
NOMBRE INDICADO	ESTUDIO DE MERCADO							
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Conocer e incrementar la participación de mercado						
FORMULA	ESTUDIO DE MERCADO		UNIDAD DE MEDICION	información	F. SEGUIMIENTO	mensual	mensual	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION					
1	ESTUDIO DE MERCADO		Gerente General					
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL				
0,00%	100%			ESTUDIO DE MERCADO				
RESULTADOS PROYECTADOS	ESTUDIO DE MERCADO			RANGOS INTERPRETACION				
				INSATISFACTORIO	ESTUDIO DE MERCADO NO CONCLUIDO			
				ACEPTABLE				
			SATISFACTORIO	ESTUDIO DE MERCADO CONCLUIDO				
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION			
2023	Gerente General	Elaboración de Estudio de Mercado que permita conocer estilos y preferencias de los consumidores además definir la participación de la empresa dentro del mercado		1/3/2023	Realizar estudio de mercado Analizar las preferencias de mercado			

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.58. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XIII

FICHA TECNICA INDICADOR								
CODIGO	CLI-02	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023			
PROCESO	VENTAS							
NOMBRE INDICADO	captación de nuevos clientes y consumidores							
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Incrementar la participación en el mercado						
FORMULA	# de clientes nuevos		UNIDAD DE MEDICION	clientes	F. SEGUIMIENTO	trimestral	anual	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION					
1	# clientes cierre 2022	Base de datos comercialización	Gerente General					
2	# clientes cierre 2023	Base de datos comercialización	Gerente General					
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL				
20	50%	80%	100%	\$ 30				
RESULTADOS PROYECTADOS				RANGOS INTERPRETACION				
				INSATISFACTORIO	Valor < 20			
				ACEPTABLE	20 y 29			
			SATISFACTORIO	Valor = ó > 30				
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION			
2023	Gerente General	Flujo de caja proyectado acorde con incremento en ventas		1/3/2023	Realizar estudio de mercado Analizar las preferencias de mercado			

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.59. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XIV

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	CLI-03	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	VENTAS					
NOMBRE INDICADO	% DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente				
FORMULA	# clientes satisfechos/total clientes encuestados	UNIDAD DE MEDIDA	%	F. SEGUIMIENTO	trimestral	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION		RESPONSABLE DE MEDICION		
1	Clientes encuestados	Encuesta de satisfacción		Gerente General		
2	Clientes satisfechos	Encuesta de satisfacción		Gerente General		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
-	50%	80%	100%	80%		
RESULTADOS PROYECTADOS	RANGOS INTERPRETACION					
	INSATISFACTORIO			Valor < 70%		
	ACEPTABLE			70% y 79%		
	SATISFACTORIO			Valor = ó > 80%		
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Gerente General	Evaluar % de satisfacción de clientes - ACTUAL y establecer como meta el 80% de satisfacción para el 2023		1/3/2023	Identificar el nivel actual de satisfacción del cliente y definir sus Estructuración de plan de bonificaciones-descuentos Disminuir el tiempo de espera en la distribución del producto Retroalimentación mensual del servicio entregado Proporcionar una atención personalizada a cada cliente	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.60. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XV

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	CLI-04	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	VENTAS					
NOMBRE INDICADO	CUSTOMER SATISFACTION					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente				
FORMULA	Calificación del 1 al 5, siendo 5 el máximo puntaje de satisfacción	UNIDAD DE MEDIDA	unidad	F. SEGUIMIENTO	trimestral	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION		RESPONSABLE DE MEDICION		
1	Clientes atendidos	Bitácora de calificación de servicio		Gerente General		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
-	50%	80%	100%	4		
RESULTADOS PROYECTADOS	RANGOS INTERPRETACION					
	INSATISFACTORIO			Valor < 4		
	ACEPTABLE			Valor = 4		
	SATISFACTORIO			Valor > 4		
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Gerente General	Calificación obtenida de clientes atendidos		1/3/2023	Identificar el nivel actual de satisfacción del cliente y definir sus Estructuración de plan de bonificaciones-descuentos Disminuir el tiempo de espera en la distribución del producto Retroalimentación mensual del servicio entregado Proporcionar una atención personalizada a cada cliente	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

PROCESOS

Figura 4.61. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XVI

FICHA TECNICA INDICADOR					
CODIGO	PROC-01	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023
PROCESO	NÓMINA				
NOMBRE INDICADO	Tasa de ausentismo del personal				
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Reestructurar los procesos actuales			
FORMULA	Cantidad de días de ausencia/Cantidad de días que se deben cumplir	UNIDAD DE ME	%	F. SEGUIMIENTO	F ANALISIS
				mensual	mensual
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION		
1	Días de asistencia	Bitácora de asistencia	Contadora Administradora		
	Días laborables año	Ministerio de Trabajo	Contadora Administradora		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL	
	0,00%	8%		8%	
RESULTADOS PROYECTADOS	8%				
	RANGOS INTERPRETACION				
	INSATISFACTORIO Valor > 10%				
	ACEPTABLE 8% y 9%				
SATISFACTORIO Valor = ó < 8%					
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS	FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Presidente	Controlar la tasa de ausentismo	1/3/2023	Realizar mapeo de los procesos actuales Identificar principales causas de cuellos de botella Establecer acciones de mejora de procesos Implementar herramientas de medición y control	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.62. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XVII

FICHA TECNICA INDICADOR					
CODIGO	PROC-02	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023
PROCESO	LOGISTICA				
NOMBRE INDICADO	Tasa de rotación de inventario				
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Reestructurar los procesos actuales			
FORMULA	360/(CV/Invent.Net)	UNIDAD DE ME	días	F. SEGUIMIENTO	F ANALISIS
				trimestral	anual
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION		
1	Costo de Ventas	P&G	Encargado de bodega		
2	Inventario Neto	BG	Encargado de bodega		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL	
	117	50%	80%	100%	110
RESULTADOS PROYECTADOS	110				
	RANGOS INTERPRETACION				
	INSATISFACTORIO Valor > 116				
	ACEPTABLE 109 y 116				
SATISFACTORIO Valor = ó < 110					
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS	FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Presidente	Controlar la rotación de inventario y stock	1/3/2023	Realizar mapeo de los procesos actuales Identificar principales causas de cuellos de botella Establecer acciones de mejora de procesos Implementar herramientas de medición y control	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.63. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XVIII

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	PROC-03	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	LOGISTICA					
NOMBRE INDICADO	CALIDAD DEL PRODUCTO					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Reestructurar los procesos actuales				
FORMULA	Producto defectuoso/ total producto recibido por proveedor	UNIDAD DE ME	%	F. SEGUIMIENTO	trimestral	anual
				F ANALISIS		
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1	Producto defectuoso	Registro de compras	Encargado de bodega			
2	Producto recibido del proveedor	Registro de compras	Encargado de bodega			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
	-	50%	80%	100%	2%	
RESULTADOS PROYECTADOS	2%			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor > 4%	
				ACEPTABLE	2,01% y 3,9%	
				SATISFACTORIO	Valor = ó < 2 %	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Presidente	Controlar la calidad de los productos comprados (inventario)		1/3/2023	Realizar mapeo de los procesos actuales Identificar principales causas de cuellos de botella Establecer acciones de mejora de procesos Implementar herramientas de medición y control	

Fuente: Empresa XYZ
Elaboración: Autores

Figura 4.64. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XIX

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	PROC-04	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	LOGISTICA					
NOMBRE INDICADO	CONTROL DE MERMAS					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Reestructurar los procesos actuales				
FORMULA	Inventario defectuoso/ total inventario	UNIDAD DE ME	%	F. SEGUIMIENTO	trimestral	anual
				F ANALISIS		
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1	Inventario defectuoso	toma física	Encargado de bodega			
2	Inventario	BG	Encargado de bodega			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
	-	50%	80%	100%	2%	
RESULTADOS PROYECTADOS	2%			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	Valor > 4%	
				ACEPTABLE	2,01% y 3,9%	
				SATISFACTORIO	Valor = ó < 2 %	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Presidente	Controlar las mermas y desperdicios en el proceso de producción (inventario)		1/3/2023	Realizar mapeo de los procesos actuales Identificar principales causas de cuellos de botella Establecer acciones de mejora de procesos Implementar herramientas de medición y control	

Fuente: Empresa XYZ
Elaboración: Autores

APRENDIZAJE

Figura 4.65. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XX

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	APREND-01	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	NÓMINA					
NOMBRE INDICADO	Productividad de la fuerza laboral					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Mejorar el rendimiento del colaborador				
FORMULA	evaluación de carga de trabajo y tareas	UNIDAD DE MEDIDA	levantamiento de tareas y tiempos	F. SEGUIMIENTO	mensual	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION		RESPONSABLE DE MEDICION		
1	tareas	levantamiento de tareas y tiempos		Contadora Administradora		
	tiempo	levantamiento de tareas y tiempos		Contadora Administradora		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
				levantamiento de tareas y tiempos		
RESULTADOS PROYECTADOS	levantamiento de tareas y tiempos para evaluar carga de trabajo			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	no levantamiento de tareas y tiempos	
				ACEPTABLE		
				SATISFACTORIO	levantamiento de tareas y tiempos	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Presidente	Evaluar la carga de trabajo y reorganizar tareas		1/3/2023	Reorganizar las actividades de los colaboradores Establecer actividades y responsabilidades específicas por Planes de capacitación en las diferentes área de la compañía Incentivar al personal a realizar proyectos que permitan mejorar	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.66. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XXI

FICHA TECNICA INDICADOR						
CODIGO	APREND-02	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	NÓMINA					
NOMBRE INDICADO	Personal capacitado					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Mejorar el rendimiento del colaborador				
FORMULA	# de personal capacitado/ total del personal	UNIDAD DE MEDIDA	%	F. SEGUIMIENTO	trimestral	F ANALISIS
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION		RESPONSABLE DE MEDICION		
1	# personal capacitado	control de Recursos Humanos		Contadora Administradora		
2	# total de personal	control de Recursos Humanos		Contadora Administradora		
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
117	50%	80%	100%	80%		
RESULTADOS PROYECTADOS	80%			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	> 75%	
				ACEPTABLE	> 75% y 80% <	
				SATISFACTORIO	= ó < 80%	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Presidente	Contar con personal capacitado - capacitaciones internas		1/3/2023	Reorganizar las actividades de los colaboradores Establecer actividades y responsabilidades específicas por Planes de capacitación en las diferentes área de la compañía Incentivar al personal a realizar proyectos que permitan mejorar	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.67. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XXII

FICHA TECNICA INDICADOR							
CODIGO	APREND-03	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023		
PROCESO	NÓMINA						
NOMBRE INDICADO	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO						
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Fomentar la cultura de logro de objetivos y compromiso con la organización					
FORMULA	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO		UNIDAD DE MEDIDA	F. SEGUIMIENTO		F ANALISIS	
			1	trimestral	anual		
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION		RESPONSABLE DE MEDICION			
1		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Contadora Administradora			
2							
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL			
-				EVALUACIONES DE DESEMPEÑO			
RESULTADOS PROYECTADOS	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO			RANGOS INTERPRETACION			
				INSATISFACTORIO	NO EVALUACIONES DE DESEMPEÑO		
				ACEPTABLE			
				SATISFACTORIO	EVALUACIONES DE DESEMPEÑO		
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION		
2023	Presidente	Definir objetivos por cada función		1/3/2023	Alinear al talento humano con el propósito y valores de la organización Establecer objetivos por cada departamento Delegación de toma de decisiones al departamento correspondiente Controlar y evaluar el cumplimiento		

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.68. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XXIII

FICHA TECNICA INDICADOR							
CODIGO	APREND-04	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023		
PROCESO	NÓMINA						
NOMBRE INDICADO	Indice de rotación de personal						
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Mejorar el clima laboral					
FORMULA	$(\text{Empleados separados} / \text{Promedio de empleados}) \times 100$		UNIDAD DE MEDIDA	F. SEGUIMIENTO		F ANALISIS	
			%	trimestral	anual		
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION		RESPONSABLE DE MEDICION			
1	# empleados separados	Registros recursos humanos		Contadora Administradora			
2	promedio anual empleados	Registros recursos humanos		Contadora Administradora			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL			
20%	50%	80%	100%	10,90%			
RESULTADOS PROYECTADOS	10,90%			RANGOS INTERPRETACION			
				INSATISFACTORIO	> 10,9%		
				ACEPTABLE	= 10,9%		
				SATISFACTORIO	10,9% <		
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION		
2023	Presidente	Disminuir la tasa de rotación de personal para lograr estabilidad en el recurso humano		1/3/2023	Fomentar respeto e igualdad Plan de comunicación interna Facilitar instalaciones y equipos apropiados		

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

Figura 4.69. Ficha técnica de control de KPI empresa XYZ año 2023 XXIV

CODIGO	APREND-05	VERSION	V.1	FECHA	1/3/2023	
PROCESO	NÓMINA					
NOMBRE INDICADO	Encuestas de satisfacción del personal de la empresa					
TIPO INDICADOR	OBJETIVO	Mejorar el clima laboral				
FORMULA	Encuestas de satisfacción del personal de la empresa	UNIDAD DE MEDIDA	1	F. SEGUIMIENTO	F ANALISIS	
				trimestral	anual	
ITEM	VARIABLE	FUENTE DE INFORMACION	RESPONSABLE DE MEDICION			
1		Encuestas de satisfacción del personal de la empresa	Gerencia General			
LINEA BASE	META 1	META 2	META 3	META FINAL		
-				Encuestas de satisfacción del personal de la empresa		
RESULTADOS PROYECTADOS	Encuestas de satisfacción del personal de la empresa			RANGOS INTERPRETACION		
				INSATISFACTORIO	No encuestas de satisfacción del personal	
				ACEPTABLE		
				SATISFACTORIO	Encuestas de satisfacción del personal	
PERIODO	RESPONSABLE	ANALISIS		FECHA	PLAN DE ACCION	
2023	Presidente	Evaluar el nivel de satisfacción del personal de la empresa y tomar acciones para mejorar el ambiente y disminuir tasa de rotación		1/3/2023	Fomentar respeto e igualdad Plan de comunicación interna Facilitar instalaciones y equipos apropiados	

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

4.3 Matriz de Riesgos

4.3.1. Estimación de los riesgos de la empresa

La matriz de riesgo permite identificar y evaluar los riesgos asociados a un proyecto, plan o actividad específica en el sector de la construcción. Esta matriz se utiliza para categorizar los riesgos de acuerdo con su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial, lo que permite priorizar los riesgos y establecer medidas preventivas y de mitigación (Wolinsky, 2003).

Se desarrolló una matriz que permita a la administración de la compañía conocer los eventuales riesgos y sus impactos; en base a esta herramienta se recomendaría preparar un plan de acción para mitigar o reducir sus impactos.

Objetivo: Aumentar las ventas

Riesgo: Elevados gastos de publicidad

Consecuencia: Reducción de margen de utilidad

Riesgo: Ineficiencia en la gestión de inventario

Consecuencia: Abastecerse de inventario de más, ocasionando gastos de almacenaje y deterioro de inventario

Riesgo: Incumplimiento de presupuesto de ventas

Consecuencia: Inadecuada elaboración del presupuesto, por no haber contemplado variables como tendencias de precios del inventario e inflación.

Objetivo: Mejorar la rentabilidad del negocio

Riesgo: Negociar con proveedores de producto de baja calidad

Consecuencia: Reducción de calidad del producto lo que deriva en incurrir en gastos

Riesgo: Creación de impuestos al sector, aumento de precios de materiales

Consecuencia: Reducción del margen de ganancias que impacta en la rentabilidad de la empresa

Objetivo: Incrementar la participación de mercado

Riesgo: No identificar clientes riesgosos que puedan afectar la liquidez de la empresa

Consecuencia: Incurrir en gastos de cobranzas y problemas de liquidez

Riesgo: Incursionar en líneas de negocios poco rentables

Consecuencia: Disminución de la rentabilidad de la empresa

Riesgo: Problemas de adaptación

Consecuencia: Pérdida de competitividad y riesgo de continuidad del negocio

Objetivo: Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente

Riesgo: Sacrificar utilidad con la finalidad de retener clientes

Consecuencia: Reducción de utilidades

Riesgo: No visitar a los clientes

Consecuencia: Inadecuada planeación de visitas, falta de personal comercial

Objetivo: Optimizar procesos operativos

Riesgo: Con la finalidad de mejorar tiempos, el análisis en los procesos se vuelve superficial

Consecuencia: Errores que conllevan en gastos para su remediación

Riesgo: Necesidad de reestructuración del personal (despidos y nuevas contrataciones)

Consecuencia: Incremento de costo de operaciones no contempladas en presupuesto

Objetivo: Optimizar el desempeño de talento humano

Riesgo: Ausencia de compromiso de colaboradores

Consecuencia: Incumplimiento de objetivos planteados

Riesgo: Invertir en planes de capacitación en personal que renuncie en corto plazo

Consecuencia: Pérdida en inversión de capacitación, pérdida de personal competente.

4.3.2. Cuantificación de los riesgos:

Figura 4.70. Matriz de cuantificación de riesgos empresa XYZ

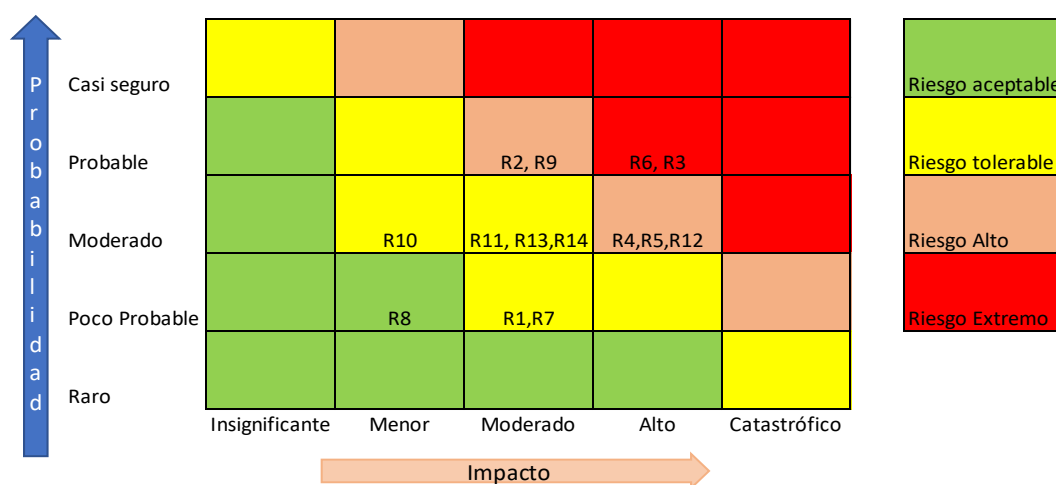
VALORACIÓN DE LOS RIESGOS: PROBABILIDAD DE OCURRENCIA VS IMPACTO POTENCIAL						
Nº	Objetivo Estratégico	Factor Riesgo	Riesgos	Probabilidad	Impacto	Prob X Imp
R1	Aumentar las ventas	Financiero	Elevados gastos de publicidad	2	6	12
R2		Financiero	Ineficiencia en la gestión de inventario	4	6	24
R3		Financiero	Incumplimiento de presupuesto de ventas	4	8	32
R4	Mejorar la rentabilidad del negocio	Financiero	Negociar con proveedores de producto de baja calidad	3	8	24
R5		Financiero	Creación de impuestos al sector, aumento de precios de materiales	3	8	24
R6	Incrementar la participación de mercado	Cientes	No identificar clientes riesgosos que puedan afectar la liquidez de la empresa	4	8	32
R7		Cientes	Incursionar en líneas de negocios poco rentables	2	6	12
R8		Cientes	Problemas de adaptación	2	4	8
R9	Mejorar la satisfacción y fidelización del cliente	Cientes	Sacrificar utilidad con la finalidad de retener clientes	4	6	24
R10		Cientes	No visitar a los clientes	3	4	12
R11	Optimizar procesos operativos	Procesos	Con la finalidad de mejorar tiempos, el análisis en los procesos se vuelve superficial	3	6	18
R12		Procesos	Necesidad de reestructuración del personal (despidos y nuevas contrataciones)	3	8	24
R13	Optimizar el desempeño de talento humano	Aprendizaje	Ausencia de compromiso de colaboradores	3	6	18
R14		Aprendizaje	Invertir en planes de capacitación en personal que renuncie en corto plazo	3	6	18

Fuente: Empresa XYZ

Elaboración: Autores

4.3.3 Matriz de riesgos

Figura 4.71. Matriz de riesgos empresa XYZ



Elaboración: Autores

4.3.4 Plan de acción de los riesgos extremos:

Riesgo extremo: Incumplimiento de presupuesto de ventas

- Para mitigar este riesgo, se realizará una revisión mensual del cumplimiento de los indicadores establecidos.
- Si es necesario realizar ajustes al presupuesto de ventas, se volverá a revisar el flujo proyectado para evaluar las acciones a seguir para garantizar la efectiva operatividad de la empresa.

Encargado: Gerente General

Riesgo extremo: No identificar clientes riesgosos que puedan afectar la liquidez de la empresa

- Para evitar este riesgo, el análisis a los nuevos clientes debe ser minucioso, debe incluir revisión de, al menos, un balance fiscal o auditado al cierre del año previo y un balance interno del año en curso, revisión de cumplimientos de obligaciones en páginas públicas como SRI, IESS, así como revisión de juicios página de la Función Judicial.
- Al identificar un cliente prospecto con un grado de riesgo el cual estamos dispuestos a aceptar, evaluar medidas como solicitar porcentaje de anticipo de contrato previo a la venta o una garantía.

Encargado: Gerente General

CONCLUSIONES

El objetivo general establecido del presente trabajo fue “Diseñar un cuadro de mando integral – BALANCED SCORECARD- para una empresa importadora y distribuidora de vidrio, aluminio y otros materiales de construcción, que genere indicadores de medición que le permita asegurar la continuidad del negocio y generar competitividad”, en este sentido, se desarrollaron los siguientes objetivos específicos:

- Para el desarrollo del Objetivo Específico 1 “Socializar con la administración y la organización la importancia y beneficios de la implementación de la herramienta.” se realizó reunión con la jefatura y el talento humano de la organización en la cual se expuso el concepto y beneficios del Balanced Scorecard,

El resultado de esta reunión fue la aceptación de la organización y la apertura para acceder a la información.

- Para el desarrollo del Objetivo Específico 2 “Realizar un análisis interno de la empresa que permita conocer su operatividad y principales procesos, así como, analizar los factores externos, para identificar la situación actual del entorno y potenciales impactos para la empresa” se realizaron los siguientes análisis.
 - Diagnóstico interno de la compañía a través de entrevistas a la gerencia y principales colaboradores conociendo su operatividad actual
 - Levantamiento de los procesos de los diferentes departamentos en el cual identificamos que la empresa no contaba con Organigrama
 - Análisis FODA y PESTEL

Y se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se elaboró los flujogramas de los macroprocesos que permita a la organización tener una visión de la secuencia de las actividades. En esta etapa se identificó que existe una alta concentración de decisiones hacia la Gerencia General.
- Se creó un organigrama en el cual se encuentran definidas las posiciones de cada uno de los colaboradores y su nivel de reporte. Encabezan el organigrama el Gerente General y la Presidencia, quienes son cónyuges, accionistas y representantes legales. La Gerencia General abarca las decisiones de la parte comercial y la Presidencia del área administrativa. Por debajo de ellos, se encuentra el Administrativo Contable quien a su vez mantiene a su cargo las funciones del área

de Ventas – Facturación y Operativo. Del área operativa se dividen las funciones de Corte, Despacho – Entrega.

- Con el análisis FODA realizamos un primer diagnóstico de la situación actual de la empresa, se elaboró una matriz en la cual se establecieron estrategias que la empresa debe implementar para potenciar fortalezas y oportunidades y mitigar debilidades y amenazas.
- Conociendo el FODA de la empresa, se estableció la identidad organizacional de la empresa definiendo la Misión, Visión y Valores.
- Del análisis PESTEL identificamos que el sector de la construcción se ha visto afectado en los últimos años por diferentes factores, tales como, la inestabilidad laboral, encarecimiento de los precios de materiales de construcción, contracción del gasto de gobierno, y actualmente los efectos post pandemia como la crisis de los contenedores, inflación elevada por invasión rusa a Ucrania que han acentuado aún más la compleja situación por el que está atravesando el sector, dicha situación se ve reflejada en la reducción de la participación del sector sobre el PIB y en la variación del valor agregado bruto del sector (VAB), no obstante el Banco Central del Ecuador estima un incremento del PIB del sector en 3.5% para el 2023, lo cual representa una oportunidad para la empresa.
- Para el desarrollo del objetivo 3 “Elaborar un análisis de los estados financieros de la empresa del periodo 2017 al 2022, para conocer su situación económica actual” se realizaron los siguientes análisis:
 - Análisis horizontal
 - Análisis vertical
 - Análisis de los indicadores financieros

Del cual se obtuvieron los siguientes resultados:

- Detectamos que la empresa mantiene problemas de liquidez principalmente debido a cuentas por cobrar que datan del año 2017, así como por pérdidas generadas a partir del año 2018 dada la reducción de ventas, situación que les ha complicado honrar sus obligaciones con acreedores por los cuales ha llegado a incurrir en refinanciamientos de deuda con proveedores, así como el préstamo bancario que adquirieron en 2019 para financiar un terreno, que actualmente se encuentra sin uso. Lo positivo en sus cifras es el compromiso del accionista en la empresa, reflejado en el nivel de patrimonio en el cual se refleja la

acumulación de utilidades de años anteriores y en dinero inyectado vía cuenta por pagar al accionista, el cual se prevé que a futuro lo pueda capitalizar, para fortalecer aún más el nivel de patrimonio.

- Para el desarrollo del objetivo 4 “Establecer objetivos estratégicos, proyecciones, e indicadores de gestión enfocados en factores financieros, clientes, procesos y aprendizaje, así mismo, la identificación y gestión de riesgos del plan estratégico” se realizaron los siguientes análisis:
- Con base al conocimiento de la situación interna y del entorno de la empresa, se mantuvo reunión con la administración para conocer sus expectativas a futuro (2023 – 2025), con la finalidad de elaborar los objetivos estratégicos del cual se derivaron los objetivos SMART en función a los pilares del BSC (financiero, cliente, procesos y aprendizaje), posteriormente se identificó los posibles riesgos que impedirían alcanzar los objetivos planteados y se elaboraron los planes de acción.

Se obtuvieron los siguientes resultados:

- Se definió la estrategia base de la empresa, la cual es “Crear valor para comercializar materiales de óptima calidad a precios competitivos y mejorar la experiencia del cliente en el proceso de venta”.
- Los objetivos específicos fueron aumentar las ventas, optimizar el flujo de caja, reducir costos y gastos, disminuir antigüedad de cartera, conocer e incrementar la participación de mercado, definir los niveles satisfacción del cliente, reestructurar los procesos actuales, mejorar el rendimiento del colaborador, fomentar la cultura de logro de objetivos y compromiso con la organización, mejorar el clima laboral. Así mismo se definieron los indicadores para su medición.
- Para las proyecciones financieras de resultados se estableció como objetivo alcanzar un crecimiento en ventas del 30% para el primer año, 20% para el segundo y tercer año, margen bruto del 24% y participación del costo de ventas frente a las ventas del 76%.
- En cuanto a gastos, se tomó como base el año 2022 y para las proyecciones de los periodos 2023 – 2025 se consideró las estimaciones de inflación oficial realizadas por el Banco Central del Ecuador
- Los márgenes de utilidad neta antes de impuestos para los años proyectados son: 0,2% para el 2023, 4,6% para el 2024 y 8,5% para el 2025. Estos resultados generan mejoras en los indicadores de rentabilidad ROA y ROE cerrando al 2025 con 8% y 10% respectivamente

- La utilidad neta estimada antes de impuestos proyectada para el periodo 2023-2025 pasa a fortalecer el patrimonio siendo decisión a futuro de los accionistas el pago de sus dividendos.
- A nivel de estados financieros las proyecciones realizadas se basan en la recuperación de cartera antigua, ampliación de plazo de crédito con proveedores principales, cancelación de obligaciones con instituciones financieras y accionistas. Esto permite mejorar los principales indicadores: de liquidez (aumenta de 1,85 en el 2022 a 2,17 en el 2025), recuperación de cartera (disminuye de 137 días en el 2022 a 30 días en el 2025), endeudamiento (disminuye de 0,45 en el 2023 a 0,23 en el 2025), rotación de inventarios (disminuye de 117 días en el 2022 a 70 días en el 2023).
- En el análisis de riesgos, se identificó que el incumplimiento en presupuesto de ventas y no identificar a clientes que presenten problemas de pago, representan para la empresa un riesgo de alto extremo, por lo cual se establecieron los planes de acción para mitigar y evitar que ocurran.
- Todas las fases ejecutadas en este trabajo de investigación constituyen una planificación estratégica para la empresa XYZ la cual servirá como herramienta de gestión la cual debe ser revisada periódicamente y ajustada.

RECOMENDACIONES

Para que la organización logre alcanzar los objetivos planteados y propuestos en la planificación estratégica:

- Recomendamos a la administración la ejecución, continuidad y monitoreo del ejecución del Balance Scorecard contando con esta herramienta para medir la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Es importante que exista un compromiso institucional, administración - colaboradores para ejecutar las proyecciones definidas para lo cual es importante la socialización de la planificación estratégica.
- Se deben considerar los resultados obtenidos de la matriz de riesgos con la finalidad de gestionar proactivamente planes de acción para la mitigación y eliminación de riesgos.
- Con los resultados obtenidos del estudio de investigación de mercado buscar nuevos nichos y clientes objetivo. Mayor exposición en redes sociales.

REFERENCIAS

- 2GC. (2020). *Balanced Scorecard Usage Survey 2020*.
- 2GCActiveManagement. (Mayo de 2020). *2GC Active Managemet*. Obtenido de <https://2gc.eu/survey>
- Aduana del Ecuador. (2008 de Septiembre de 2010). *Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana del Ecuador: <https://www.aduana.gob.ec/archivos/oficios/GGN-CGA-0108.PDF>
- Andrade, X., Pisco, I., Quinde, L., & Asencio, M. (2018). LA EMPRESA FAMILIAR: Elemento intrínseco del ecosistema de negocios. *INDUSTRIAS*, 8.
- Asociación de Bancos del Ecuador. (2021). *Boletín Macroeconómico*. Guayaquil.
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Cuentas Nacionales Trimestrales del Ecuador. Resultados de las Variables Macroeconómicas 2021 I*. Guayaquil.
- Banco Mundial. (09 de 2022). *Banco Mundial BIRF AIF*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Baquerizo, D. (22 de Julio de 2017). *Foro Economía Ecuador*. Obtenido de <http://foroekonomiaecuador.com/fee/historia-de-la-no-crisis-en-tres-graficos/>
- BBC. (17 de 10 de 2021). *BBC News Mundo*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58943545>
- BCE. (2022). Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/cnt65/InformeIIIT_2022.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson.
- Betancourt, D. (19 de 04 de 2018). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/matriz-foda/>
- Betancourt, J. R. (2002). *Gestión Estratégica - Navegando hacia el Cuarto Paradigma, 3era edición*. Venezuela: T.G.RED 2000 Ediciones.
- Bravo, J. (2009). *Gestión avanzada de procesos*. Santiago de Chile: Evolución S.A.
- Calahorrano, L., Tigse, S., & Caicedo, F. (2020). *Variación del Indicador Riesgo País en el Flujo de Inversión Extranjera del Ecuador*. Sangolquí.
- Camino, S., & Bermudez, N. (2018). Las Empresas Familiares en el Ecuador: Definición y aplicación metodológica. *X-Pedientes Económicos*, 46-72.
- Clave. (Septiembre de 2015). *Bienes Raíces Clave*. Obtenido de <https://www.clave.com.ec/salvaguadas-causas-y-efectos/>
- Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. (2010). Medidas no Arancelarias del Comercio Exterior.
- COMEXI, C. d. (13 de Septiembre de 2007). Resolución No.400. *Resolución No.400*. Quito, Pichincha, Ecuador .

- COPCI. (16 de Diciembre de 2010). CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION, COMERCIO E INVERSIONES, COPCI. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Córdoba, F. A. (2010). *El Balanced Scorecard como herramienta de gestión en las organizaciones del siglo XXI*.
- D'Alessio Ipinza, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V.
- Delgado, L. (s.f.). *PENSEMOS*. Obtenido de <https://gestion.pensem.com/analisis-pestel-que-es-cuando-como-ejecutarlo>
- Doran, G. (01 de 01 de 2015). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Recuperado el 19 de 04 de 2023, de <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- El Comercio. (2022). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-construccion-inmobiliario-ecuador-inversiones.html>
- El Economista. (22 de Julio de 2021). Metales industriales, fuertes durante el 2021. *El Economista*.
- El Oficial. (24 de 01 de 2023). *El Oficial*. Obtenido de <https://www.eloficial.ec/6-tendencias-que-marcaran-la-industria-de-la-construccion-ecuatoriana-este-2023/>
- El Universo. (24 de Mayo de 2010). Empresas piden que se abra la exportación de chatarra. *El Universo*.
- El Universo. (08 de 08 de 2022). *El Universo*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/gasto-en-inversion-publica-en-la-construccion-se-redujo-en-823-en-el-primer-trimestre-del-2022-nota/>
- Expreso. (11 de 10 de 2021). *Expreso*. Obtenido de <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/encarecimiento-insumos-ensana-construccion-115278.html>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management*. Cambridge University Press.
- Gobierno de la República del Ecuador. (20 de Diciembre de 2018). Decreto Ejecutivo 757. *Reforme al Reglamento de Inversiones del Código*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Hernandez, R., Carlos, F., & Pilar, B. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Education.
- IGER, I. G. (2018). *Productividad y Desarrollo*. Guatemala: IGER Talleres Gráficos. Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=Z8DKDwAAQBAJ&pg=PA143&lpg=PA143&dq=aquella+cuyo+patrimonio+y+gobierno+es+ejercido+por+los+miembros+de+una+o+varias+familias+y+su+objetivo+estrat%C3%A9gico+comprende+la+continuidad+de+la+empresa+a+manos+de+la+siguiente+>
- INEC. (2020). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2020*.
- INEC. (2021). *Mercado laboral*.
- INEC. (2022). *Directorio de Empresas y Establecimientos 2021*.

Inforeciclaje. (2021). *Inforeciclaje*. Obtenido de <https://www.inforeciclaje.com/que-es-reciclaje.php>

Jos. (s.f.).

Kaplan, R. S., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Score Card)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000. Recuperado el 07 de Junio de 2020

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *El Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scored Card)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

La República. (10 de Enero de 2019). Obtenido de <https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/seis-paises-alrededor-del-mundo-reciclan-mas-de-50-de-su-basura-durante-el-ano-2813051>

León, M. (2016). *Diagnóstico y perspectiva de la economía ecuatoriana en 2016*.

Ministerio del Ambiente. (s.f.). *Reglamento para la Prevención y Control de la Contaminación por Sustancias Químicas Peligrosas, Desechos Peligrosos y Especiales*. Quito.

MIPRO. (18 de Junio de 2008). *Ministerio de Industrias y Productividad*. Obtenido de <http://preproduccion.industrias.gob.ec/sisemp/frontEnd/expMetalesFerrosos.php>

Mundo Constructor. (2022). *Mundo Constructor*. Obtenido de <https://mundoconstructor.com.ec/noticias/cifras-del-sector/85-000-empleos-perdidos-en-seis-meses>

Norton, R. S. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Observatorio del Gasto Público. (01 de 06 de 2021). *Observatorio del Gasto Público*. Obtenido de Observatorio del Gasto Público: <https://www.gastopublico.org/informes-del-observatorio/el-riesgo-pais-como-barometro-de-las-decisiones-del-gobierno>

OCCMundial. (19 de 01 de 2021). *occmundial*. Obtenido de <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

OMC. (Enero de 1996). *OMC*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/countries_s/ecuador_s.htm

Organización Mundial del Comercio. (1947). Obtenido de https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/gatt47_01_s.htm#articleXI

Premicias. (16 de Abril de 2021). Cepal dice que la economía ecuatoriana crecerá un 3% en 2021. *Premicias*.

Primicias. (2022). Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/construccion-ecuador-contraccion-crecimiento-ecuador/>

Primicias. (02 de 01 de 2023). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ocho-factores-definen-economia-ecuador/>

PwC. (2018). *PwC Global Family Business Survey 2018*. Obtenido de PwC: pwc.com/fambizsurvey2018

- PwC. (2020). *Family Business y COVID - 19*. Obtenido de [pw.com/familybusiness](https://www.pwc.com/familybusiness)
- Quejada, R., & Avila, J. (2016). Empresas familiares: conceptos, teorías y estructuras. *Revista EAN*, 149-158.
- Quero, J. A. (2016). *El Cuadro de Mando Integral: La herramienta básica para una óptima gestión empresarial*.
- Quiroa, M. (07 de 12 de 2020). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/analisis-pestel.html>
- Registro Oficial. (18 de Junio de 2008). Decreto 1145. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Registro Oficial. (23 de Octubre de 2009). *Oficial Normativa Jurídica de Ecuador*. Obtenido de <https://www.oficial.ec/resolucion-674-2010-regulase-procedimiento-permitir-exportacion-mercancias-prohibidas-permitidas>
- Registro Oficial. (09 de Octubre de 2009). *Oficial Normativa Jurídica del Ecuador*. Obtenido de <https://www.oficial.ec/resolucion-517-eliminase-anexo-ii-decreto-ejecutivo-592-subpartidas-nandina-72071100-72072000>
- Revista EKOS Mundo Constructor. (06 de 01 de 2023). *Mundo Constructor*. Obtenido de <https://mundoconstructor.com.ec/>
- Segovia, S. (20 de Octubre de 2020). *Banco Central del Ecuador*. Guayaquil. Obtenido de Banco Central del Ecuador.
- SENAE. (11 de 07 de 2022). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Serna Gomez, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C: 3R Editores.
- Veintimilla, E. (2020). *Planificación ágil en época de incertidumbre*.
- Wolinsky, J. (2003). *Manual de Auditoria para la gestión de negocios*. Buenos Aires: Buyatti.

Guayaquil, 20 de abril de 2023

Docente

Katia Rodríguez Morales

Coordinadora Académica de Posgrado

FCSH-ESPOL

De mi consideración:

En calidad de tutor comunico a usted que el proyecto de titulación: “DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED SCORECARD – PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE VIDRIO, ALUMINIO Y OTROS MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO”, de la **Maestría en Finanzas**, presentado por las estudiantes: MARIELA STEPHANIE ACEBO GUTIERREZ y CONSUELO DE JESÚS CHALCO QUISHPE, ha sido revisado y realizado los comentarios correspondientes.

Por lo que procedo a emitir el informe de evaluación, previo a la defensa con las respectivas observaciones en cada aspecto evaluado. Así mismo, adjunto el reporte obtenido del programa TURNITIN (<http://turnitin.com/>), donde se indica que el proyecto en mención tiene un **1 %** de similitud* con otros trabajos.

Atentamente,



Econ. Eric Caro, MBA

Tutor

* Se permite hasta un 5% de similitud.

INFORME DE EVALUACIÓN

Nombre del(os) maestrante(s): **MARIELA STEPHANIE ACEBO GUTIERREZ y CONSUELO DE JESÚS CHALCO QUISHPE**

Título del Proyecto: **“DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED SCORECARD – PARA UNA EMPRESA IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE VIDRIO, ALUMINIO Y OTROS MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO”**

Nombre del Programa: **Maestría en Finanzas**

Aspectos de FORMA	Puntaje máximo	Puntaje asignado	Observaciones
1. Idoneidad de la Organización y Estructura del Contenido.	2	2	
2. Correcta Redacción.	2	2	
3. Estilo Adecuado	2	2	
4. Correcta ortografía.	2	2	
5. Correspondencia entre referencias citadas y presentadas al final – Normas APA	2	2	

SUMA **10** **10/10**

Nombre del Tutor: **ERIC JOEL CARO BERMUDEZ**



Firma:

* Se permite hasta un 5% de similitud.

Anexar captura del porcentaje de similitud del programa TURNITIN:

Proyecto Titulación MFIN Mariela Acebo y Consuelo Chalco

INFORME DE ORIGINALIDAD

1 %	1 %	1 %	0 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	Sánchez Franco Oscar Manuel. "Diseño de indicadores para la construcción de un cuadro de mando integral (Balanced scorecard), en una compañía dedicada a sistemas de transmisión y distribución de energía", TESIUNAM, 2010 Publicación	1 %
2	aula200.com Fuente de Internet	1 %

* Se permite hasta un 5% de similitud.