

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**



**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**DIRECCIÓN DE POSGRADO**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y  
COMERCIO INTERNACIONAL**

**Tema:**

---

**“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPLANTAR LA  
CULTURA DE CREACIÓN DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN  
LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA EMPRESA DIPOR S.A.”**

---

**Trabajo de Titulación**

Previa a la obtención del Grado Académico de Magíster en  
Administración Financiera y Comercio Internacional

**Autora:** Dra. Enma Karina Calero López

**Director:** Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **Al Consejo de Posgrado de la Universidad Técnica de Ambato**

El Tribunal de Defensa del trabajo de titulación presidido por Economista Telmo Diego Proaño Córdova Magíster, Presidente del Tribunal e integrado por los Señores Doctora Maribel del Rocío Paredes Cabezas Doctora, Doctora Mary Elizabeth Cruz Lascano Doctora, Ingeniero Carlos Fernando Meléndez Tamayo Doctor, Miembros del Tribunal de Defensa, designados por el Consejo Académico de Posgrado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato, para receptar la defensa oral del trabajo de titulación con el tema: **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPLANTAR LA CULTURA DE CREACIÓN DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA EMPRESA DIPOR S.A.”**, elaborado y presentado por la Señora Doctora Enma Karina Calero López, para optar por el Grado Académico de Magíster en Administración Financiera y Comercio Internacional.

Una vez escuchada la defensa oral el Tribunal aprueba y remite el trabajo de titulación para uso y custodia en las bibliotecas de la UTA.

-----  
Econ. Telmo Diego Proaño Córdova, Mg.  
Presidente del Tribunal de Defensa

-----  
Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas, Dra.  
Miembro del Tribunal

-----  
Dra. Mary Elizabeth Cruz Lascano, Dra.  
Miembro del Tribunal

-----  
Ing. Carlos Fernando Meléndez Tamayo, Dr.  
Miembro del Tribunal

## AUTORÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La responsabilidad de las opiniones, comentarios y críticas emitidas en el trabajo de titulación con el tema: **“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPLANTAR LA CULTURA DE CREACIÓN DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA EMPRESA DIPOR S.A.”** le corresponde exclusivamente a: Doctora Enma Karina Calero López, Autora bajo la Dirección de Ingeniero Ramiro Patricio Carvajal Larenas Doctor, Director del trabajo de titulación; y el patrimonio intelectual a la Universidad Técnica de Ambato.

-----  
Dra. Enma Karina Calero López  
Autora

-----  
Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.  
Director

## **DERECHOS DEL AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación como un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los Derechos de mi trabajo de titulación, con fines de difusión pública, además autorizo su reproducción dentro de las regulaciones de la Universidad.

.....  
Dra. Enma Karina Calero López

c.c. 1803020005

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a Valeria, mi hija, quien ha sido mi motor para alcanzar ésta meta en mi vida profesional.

A mi esposo y a mis padres por su apoyo incondicional y permanente, ya que sin ellos hubiera sido más difícil el camino recorrido.

**Karina**

## **AGRADECIMIENTO**

Mi profundo agradecimiento a los ejecutivos de la empresa Distribuidora Importadora Dipor S.A., quienes me dieron toda la apertura para poder realizar ésta investigación.

Agradezco inmensamente al Director de Tesis, Dr. Patricio Carvajal por todo el tiempo dedicado para poder culminar con éxito el presente trabajo.

# ÍNDICE GENERAL

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
Portada.....	i
Al Consejo de Posgrado.....	ii
Autoría de la Investigación.....	iii
Derechos del Autor.....	iv
Dedicatoria.....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de contenidos.....	vii
Índice de Tablas.....	xii
Índice de Figuras.....	xv
Índice de Anexos.....	xvii
Resumen Ejecutivo.....	xviii
Executive Summary.....	xx
Introducción.....	1
 <b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1. Tema de Investigación.....	2
1.2. Planteamiento del problema.....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.2. Análisis crítico.....	10
1.2.3. Prognosis.....	12
1.2.4. Formulación del problema.....	12
1.2.5. Preguntas directrices.....	13

1.2.6. Delimitación .....	13
1.3. Justificación .....	14
1.4. Objetivos .....	15
1.4.1. Objetivos general .....	15
1.4.2. Objetivos específicos .....	15

## **CAPÍTULO II. MARCO TEORICO**

2.1. Antecedentes Investigativos .....	16
2.2. Fundamentación Filosófica .....	19
2.3. Fundamentación Legal .....	20
2.4. Categorías Fundamentales .....	25
2.4.2. Superordinación conceptual.....	25
2.4.2. Subordinación conceptual.....	26
2.4.3. Marco conceptual variable independiente.....	27
2.4.4. Marco conceptual variable dependiente.....	48
2.5. Hipótesis .....	66
2.6. Señalamiento variables de la hipótesis .....	67

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Enfoque.....	68
3.2. Metodología básica de la investigación.....	69
3.2.1. Investigación de campo .....	70
3.2.2. Investigación bibliográfica - documental .....	70
3.3. Nivel o tipo de investigación .....	71
3.3.1. Investigación exploratoria .....	71



3.3.2. Investigación descriptiva .....	71
3.3.3. Investigación asociación de variables .....	72
3.3.4. Investigación explicativa .....	73
3.4. Población y muestra.....	73
3.4.1. Población .....	73
3.4.2. Muestra.....	73
3.5. Operacionalización de las variables.....	79
3.5.1. Operacionalización de la variable independiente .....	79
3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente.....	80
3.6. Recolección de información .....	81
3.7. Procesamiento y análisis .....	85
3.7.1. Plan de procesamiento de información .....	85
3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados .....	85

#### **CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis de resultados .....	88
4.1.1. Encuesta aplicada al personal de Dipor S.A. ....	89
4.1.2. Entrevista aplicada al Gerente General .....	103
4.1.3. Observación aplicada al departamento de contabilidad.....	106
4.2. Verificación de Hipótesis.....	112
4.2.1. Planteamiento de la Hipótesis.....	112
4.2.2. Selección del nivel de significación.....	112
4.2.3. Especificación del estadístico .....	112
4.2.4. Especificación de las regiones de aceptación y rechazo .....	113
4.2.5. Recolección de datos y cálculo del estadístico .....	114

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	118
5.2. Recomendaciones .....	120

## **CAPÍTULO VI. PROPUESTA**

6.1. Datos informativos .....	124
6.1.1. Título .....	124
6.1.2. Institución ejecutora .....	124
6.1.3. Beneficiarios .....	124
6.1.4. Ubicación .....	124
6.1.5. Duración del proyecto .....	125
6.1.6. Tiempo estimado para la ejecución .....	125
6.1.7. Equipo técnico responsable .....	125
6.1.8. Costo.....	126
6.2. Antecedentes de la propuesta .....	126
6.3. Justificación .....	128
6.4. Objetivos .....	129
6.4.1. Objetivo general.....	129
6.4.2. Objetivos específicos .....	129
6.5. Análisis de factibilidad .....	130
6.5.1. Tecnológica.....	130
6.5.2. Organizacional .....	131
6.5.3. Económico - financiera.....	132
6.5.4. Legal .....	132
6.6. Fundamentación científico - técnica.....	133

6.6.1. Estrategias .....	133
6.6.2. Gestión orientada al valor .....	136
6.6.3. Valor económico agregado .....	142
6.7. Metodología .....	148
6.8. Modelo Operativo.....	148
6.8.1. Consideraciones generales.....	148
6.8.2. Misión, Visión, Valores corporativos .....	150
6.8.3. Introducción .....	152
6.8.4. Fase I.....	152
6.8.5. Fase II.....	157
6.9. Administración .....	205
6.10. Previsión de la evaluación .....	205
6.10.1. Aspectos a ser evaluados .....	206
6.10.2. Justificación de la evaluación.....	206
6.10.3. Objetivo del plan de monitoreo .....	206
6.10.4. Indicadores .....	207
Bibliografía .....	212
Anexos .....	225

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
Tabla 1. Principales actividades económicas del PIB de la provincia de Tungurahua.....	7
Tabla 2. Número de empleados por sucursal de Dipor S.A .....	56
Tabla 3. Marco muestral de las sucursales de Dipor S.A .....	59
Tabla 4. Procedimiento de recolección de información.....	64
Tabla 5. Preguntas básicas.....	65
Tabla 6. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones.....	69
Tabla 7. Tiempo de servicio en Dipor S.A.....	72
Tabla 8. Área de desempeño de labores .....	73
Tabla 9. Conocimiento de significado de valor.....	74
Tabla 10. Grado de satisfacción por incentivos .....	75
Tabla 11. Productividad del recurso humano .....	76
Tabla 12. Incidencia de estrategias en la gestión gerencial.....	77
Tabla 13. Estrategias orientadas a la creación de valor .....	78
Tabla 14. Actividades que generan valor .....	79
Tabla 15. Parámetros de evaluación de la gestión .....	81
Tabla 16. Utilidad neta es un indicador de éxito .....	83
Tabla 17. Gestión gerencial promueve el compromiso de los miembros relacionados .....	84
Tabla 18. Disposición para proceso de cambio .....	85
Tabla 19. Análisis e interpretación de resultados de la entrevista .....	86
Tabla 20. Tendencia de crecimiento .....	90
Tabla 21. Tendencia en ventas por sucursal .....	92

Tabla 22. Tendencia de utilidades netas .....	93
Tabla 23. Frecuencias observadas .....	98
Tabla 24. Frecuencias esperadas.....	99
Tabla 25. Fórmula del estadístico Chi-Cuadrado.....	100
Tabla 26. Ubicación sucursales Dipor S.A.....	109
Tabla 27. Tipos de indicadores .....	124
Tabla 28. Clasificación de estrategias para incrementar las utilidades sin incrementar el capital.....	136
Tabla 29. Clasificación de estrategias para invertir en nuevos proyectos con un retorno excedente al costos del capital.....	139
Tabla 30. Clasificación de estrategias para reducir el capital sin reducir las utilidades .....	140
Tabla 31. Clasificación de actividades del proceso de Distribución: Bodega.....	144
Tabla 32. Clasificación de actividades del proceso de Distribución: Despachos .....	146
Tabla 33. Clasificación de actividades del proceso de ventas: Supervisión.....	149
Tabla 34. Clasificación de actividades del proceso de ventas: Vendedores .....	151
Tabla 35. Causas que generan tareas sin valor agregado .....	154
Tabla 36. Selección del proceso a mejorar .....	156
Tabla 37. Identificación de áreas con problemas.....	157
Tabla 38. Matriz para el mejoramiento de las áreas críticas.....	162
Tabla 39. Análisis de tendencias Balance General .....	164
Tabla 40. Análisis de Tendencias Estado de Resultados .....	165

Tabla 41. Indicadores financieros – liquidez .....	167
Tabla 42. Indicadores financieros – actividad .....	168
Tabla 43. Indicadores financieros – endeudamiento.....	169
Tabla 44. Indicadores financieros – rentabilidad.....	170
Tabla 45. Análisis de Rentabilidad.....	171
Tabla 46. Definiciones de los rubros para el cálculo del EVA .....	172
Tabla 47. Cálculo de la Inversión en Activos .....	173
Tabla 48. Cálculo del Costo Ponderado de Capital .....	174
Tabla 49. Costo ponderado de capital .....	175
Tabla 50. Cálculo del Valor Económico Agregado.....	177
Tabla 51. Cálculo de inversión en activos por sucursal para el 2011 .....	178
Tabla 52. Cálculo de costo ponderado de capital por sucursal para el 2011 .....	179
Tabla 53. Cálculo de valor económico agregado por sucursal 2011.....	180
Tabla 54. Cálculo de inversión en activos por sucursal para el 2012 .....	181
Tabla 55. Cálculo de costo ponderado de capital por sucursal para el 2012 .....	182
Tabla 56. Valor económico agregado por sucursal 2012.....	184
Tabla 57. Implementación de la propuesta .....	186
Tabla 58. Indicadores propuestos.....	187

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
Figura 1. Comportamiento del PIB en el sector de comercio al por mayor y menor .....	4
Figura 2. Inversión Nacional – principales actividades económicas del año 2011.....	5
Figura 3. Ranking empresarial 2011 .....	10
Figura 4. Proceso de mejoramiento continuo.....	42
Figura 5. Pregunta N°1 encuesta.....	72
Figura 6. Pregunta N°2 encuesta.....	73
Figura 7. Pregunta N°3 encuesta.....	74
Figura 8. Pregunta N°4 encuesta.....	75
Figura 9. Pregunta N°5 encuesta.....	76
Figura 10. Pregunta N°6 encuesta.....	77
Figura 11. Pregunta N°7 encuesta.....	78
Figura 12. Pregunta N°8 encuesta.....	80
Figura 13. Pregunta N°9 encuesta.....	82
Figura 14. Pregunta N°10 encuesta.....	83
Figura 15. Pregunta N°11 encuesta.....	84
Figura 16. Pregunta N°12 encuesta.....	85
Figura 17. Tendencia de crecimiento en ventas .....	90
Figura 18. Tendencia de utilidades .....	91
Figura 19. Tendencia en ventas por sucursal .....	92
Figura 20. Tendencia de utilidades por sucursal.....	94
Figura 21. Gráfico Chi – Cuadrado .....	97
Figura 22. Regla de decisión .....	101

Figura 23. Ubicación sucursales Dipor S.A.....	110
Figura 24. Componentes de la estrategia corporativa .....	118
Figura 25. Valor agregado en la organización .....	129
Figura 26. Clasificación de las actividades .....	143
Figura 27. Análisis de tendencias Balance General.....	166
Figura 28. Análisis de tendencias de Resultados .....	166
Figura 29. Relación entre utilidad neta y EVA.....	176



## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>CONTENIDOS</b>	<b>PÁGINA</b>
Anexo 1. Matriz de análisis de situaciones – MAS.....	202
Anexo 2. Registro único de contribuyentes – RUC .....	203
Anexo 3. Cuestionario 1.....	204
Anexo 4. Cuestionario 2.....	207
Anexo 5. Registro específico para observación .....	210

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y**  
**COMERCIO INTERNACIONAL**

**Tema:**

**“ESTRATEGIAS FINANCIERAS PARA IMPLANTAR LA CULTURA DE CREACIÓN DE VALOR Y SU INCIDENCIA EN LA GESTIÓN GERENCIAL DE LA EMPRESA DIPOR S.A.”**

**Autora:** Dra. Enma Karina Calero López

**Director:** Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

**Fecha:** 18 de noviembre de 2013

**RESUMEN EJECUTIVO**

La globalización ha obligado a los empresarios a hacer las cosas de una manera diferente para seguir siendo competitivos y poder sobrevivir en el mercado actual, considerando que cualquier negocio gira en torno a la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores cada vez más exigentes, la competitividad ha llevado a que diferentes actores de la economía desarrollen procesos de cambio continuos, cuyo objetivo es la realización de ajustes en los procesos de la gestión administrativa y gerencial, así como también en la cultura organizacional.

La Gerencia basada en valor rompe con todos los paradigmas, es decir, obliga a la empresa a desarrollar estrategias innovadoras para aumentar el valor de los accionistas, promueve el bienestar de sus empleados a través de programas de incentivos o en algunos casos la fijación de la remuneración en base a logro de objetivos, busca la coordinación y

reciprocidad con sus proveedores, se interesa por conocer íntimamente a sus clientes y hacer todo lo posible por satisfacer sus necesidades específicas; en conclusión, trata de armonizar todas éstas relaciones con el propósito de ofrecer a sus accionistas una mayor rentabilidad con respecto a su inversión, mejorar el ambiente laboral y en general lograr la sinergia de todos los entes relacionados para la creación, sostenimiento o incremento de valor.

El fin de cualquier empresa es buscar el incremento de su valor a través de la maximización de la riqueza de los accionistas, del equilibrio entre el pasivo y el patrimonio a fin de minimizar los niveles de riesgo y tener una liquidez adecuada para cubrir sus obligaciones a corto plazo, la expectativa de rentabilidad de los propietarios se descompone en la compensación esperada por el riesgo financiero y por el riesgo operativo, es decir, las solas utilidades no son suficientes para los resultados de una empresa, porque al compararlas con los activos utilizados para generarlas deben mostrar una atractiva rentabilidad, es necesario determinar si la empresa crea valor, si el retorno sobre la inversión es mayor que el costo de capital, ya que de lo contrario se está destruyendo valor y la herramienta que permite hacer éste análisis es el Valor Económico Agregado (EVA).

**Descriptor:** Actividades con valor agregado, Estrategias financieras, Estrategia corporativa, Gerencia basada en valor, Indicadores económicos, Indicadores financieros, Indicadores de gestión, Indicadores de mercado, Mejora continua de procesos, Valor económico agregado.

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**DIRECCIÓN DE POSGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y**  
**COMERCIO INTERNACIONAL**

**Theme:**

**“FINANCIAL STRATEGIES TO IMPLEMENT THE VALUE CREATION CULTURE AND ITS IMPACT ON THE COMPANY MANAGEMENT MANAGEMENT DIPOR S.A.”**

**Author:** Dra. Enma Karina Calero López

**Directed by:** Ing. Ramiro Patricio Carvajal Larenas, Dr.

**Date:** November 18<sup>th</sup>, 2013

**EXECUTIVE SUMMARY**

Globalization has forced employers to do things in a different way to remain competitive and survive in today's market, considering that any business revolves around meeting the needs of customers and consumers increasingly demanding, competitiveness has led to different economic actors develop processes of continuous change, aimed at making adjustments in the processes of management and administrative management as well as organizational culture.

Management based on value breaks all the paradigms, ie, requires the company to develop innovative strategies to increase shareholder value, promotes the welfare of their employees through incentive programs or in some cases setting the remuneration based on achieving goals, searches coordination and reciprocity with their suppliers, is interested to know your customers intimately and make every effort to meet your specific needs; In conclusion, try to harmonize all these relations in order to offer its shareholders a higher return with respect to its investment, improve the

work environment and in general achieve the synergy of all entities related to the creation, maintenance or increase in value.

The purpose of any company is to seek increased value through the maximization of shareholder wealth , the balance between liabilities and patrimony to minimize risk levels and have adequate liquidity to meet its obligations to short term, the expected return of the owners is decomposed into the expected compensation for financial risk and operational risk, those earnings alone are not sufficient for the results of a company , because when compared to the assets used to generate them must demonstrate an attractive profitability , determine if the company creates value if the return on investment is greater than the cost of capital, since otherwise it is destroying value and the tool to do this analysis is the value economic Added ( EVA ) .

**Key words:** Corporate strategy, Continuous Improvement Process, Economic indicators, Economic Value Added, Financial strategies, Financial indicators, Management indicators, Market indicators, Value Added Activities, Value based management.

# INTRODUCCIÓN

La investigación pretende determinar y conocer si, a más de la generación de utilidades, la empresa ha creado valor, considerando que la misión de toda entidad es la generación de riqueza.

En el Capítulo I, se presenta los aspectos relacionados con el planteamiento del problema, objeto de investigación, a través del árbol de problemas, se identifica la causa y efecto de las variables de estudio, posteriormente presenta la justificación y los objetivos de la investigación.

En el Capítulo II, se expone los antecedentes investigativos del objeto de estudio, se establece las fundamentaciones del tema; finalmente, se plantea la hipótesis y su comprobación.

En el Capítulo III, se detalla la metodología de la investigación utilizada, se realiza la operacionalización de las variables, se establece el plan de recolección de la información y la forma de cuantificar los resultados.

En el Capítulo IV, se realiza el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, el procesamiento de la información se realizó, a través, de tablas y figuras para una mejor comprensión y explicación.

En el Capítulo V, se expresa las conclusiones y recomendaciones, en base a la información obtenida y procesada, con el propósito de ayudar a la gerencia a tomar medidas correctivas.

En el Capítulo VI, se enuncia la propuesta, en base a la información obtenida durante la investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Estrategias financieras para implantar la cultura de creación de valor y su incidencia en la gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A.”

### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.2.1. Contextualización**

##### **1.2.1.1. Contexto macro**

Habitualmente los empresarios ecuatorianos buscan obtener rentabilidad, eficiencia en los procesos productivos, cumplimiento en las cuotas de ventas, etc., con la apertura de las fronteras a través de la globalización, deben hacer las cosas una manera diferente para seguir siendo competitivos y sobrevivir en el mercado actual, considerando que cualquier negocio gira en torno a la satisfacción de las necesidades de los clientes y consumidores cada vez más exigentes.

*Lamentablemente, menos de la mitad de las empresas ecuatorianas han alcanzado plenamente una etapa de orientación al mercado. Aunque sea común encontrar que las empresas declaran que los clientes o consumidores son la razón de ser de sus negocios, y que por tanto, según ellas, su gestión es definida en función de aquellos, una*

*evaluación profunda revela que no se ha incorporado en su estrategia y menos aún en su cultura, los conceptos básicos y fundamentales que direccionan el trabajo de las empresas comprometidas con el mercado, y que debe ser, en consecuencia, mucho más que una declaración de principios o buenas intenciones. (Revista Perspectiva, 2013: Internet).*

El Ecuador debe promover en el sector empresarial el incremento de sus niveles de productividad con el objetivo de tener empresas mucho más competitivas lo cual mejorará los niveles salariales, impulsará el consumo en el mercado interno y las empresas tendrán mejores indicadores de crecimiento. Los ejecutivos de las empresas ecuatorianas encuestadas para la edición de mayo del Barómetro de las Empresas elaborado por **Deloitte Ecuador (2012: Internet)** “al ser interrogados sobre la importancia que tiene la planificación estratégica en su empresa, la amplia mayoría (81.7%) respondió que es alta. En tanto, el 15.4% y el 2.4% contestó que tiene mediana y baja importancia, respectivamente”.

Esto significa que un porcentaje significativo de compañías no formula estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos, desarrollar ventajas competitivas y aprovechar los recursos de la organización, todo esto con el propósito de que la organización sea flexible y pueda adaptarse a las situaciones cambiantes del mundo globalizado.

La economía del País se desarrolla en una etapa primaria, sustentada en la explotación de sus recursos naturales, sin avanzar hacia la innovación y la producción con valor agregado.

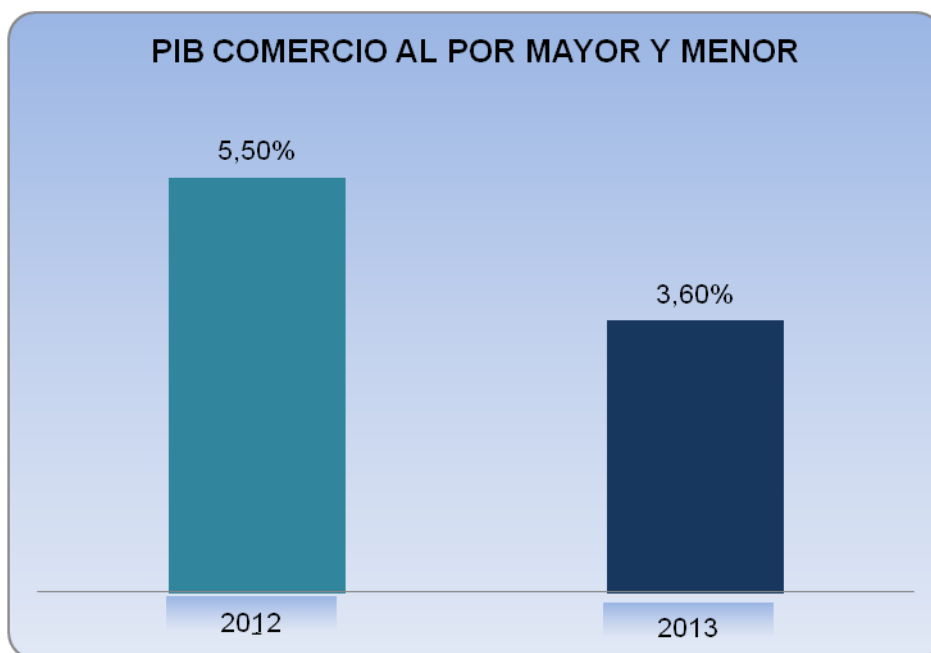
La competitividad ha llevado a que diferentes actores de la economía desarrollen procesos de cambio continuos, cuyo objetivo es la realización de ajustes en los procesos de la gestión administrativa y gerencial, así como también en la cultura organizacional.



### 1.2.1.2. Contexto meso

Según las estimaciones del Banco Central del Ecuador (**citado por el boletín económico de la Cámara de Comercio de Guayaquil, 2012: Internet**), manifiesta que en la proyección de crecimiento por sectores económicos (...) en orden de importancia sigue el comercio al por mayor y al por menor, que para el 2013 se espera que decrezca su tasa de crecimiento de 5,5% que se dio en 2012 a 3,6%. El PIB de este sector se proyecta que ascienda a US\$9.133 millones.

**FIGURA 1. Comportamiento del PIB en el sector de comercio al por mayor y menor**



**Fuente:** Elaboración propia a partir del Banco Central del Ecuador

En otro ámbito, como es la inversión nacional según la **Superintendencia de Compañías (2011: Internet)** “los sectores que captan mayores montos son: industrias manufactureras 17.5%, construcción 14.3%, suministro de electricidad 14% comercio 13.3%, actividades profesionales 7.4% y las financieras y de seguros 7.2%”.

**FIGURA 2. Inversión Nacional – principales actividades económicas  
año 2011**



**Fuente:** Superintendencia de Compañías (2011)

Los indicadores mencionados demuestran que el comercio al por mayor y menor es un sector económico importante para dinamizar la economía del país, es así que, “los sectores a los cuales se orientaron los mayores montos de inversión extranjera directa (IED) son los siguientes: explotación de minas y canteras 27.7%, industrias manufactureras 24.4%, comercio 20,5%, construcción 8,5%, agricultura y pesca 4,4%, y servicios administrativos el 4,2%”. (**Superintendencia de Compañías, 2011: Internet**).

El **Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2012: Internet)**, en el análisis sectorial publicado en agosto del 2012, expresa lo siguiente:

*La elaboración de productos correspondientes a alimentos y bebidas constituye el 7,7% del Valor Agregado Bruto dentro del Producto Interno Bruto (PIB). Además, representa el 54.5% del sector manufacturero, de acuerdo a las previsiones macroeconómicas del año 2011.*

*Del total de establecimientos que han declarado actividad económica, se tiene que el 36,9% se dedica a actividades relacionadas con alimentos y bebidas. De éstos, un 5.4% está relacionado con la elaboración de productos alimenticios, un 68,4% se dedica al comercio al por mayor y menor; y un 26,2% realiza actividades relacionadas a servicios de alimentos y bebidas.*

Según el **Gobierno Provincial de Tungurahua (2010: Internet)** “Las actividades económicas de comercio, industrias y construcción alcanzaron menor participación en relación al año 2001”, mientras que las demás actividades alcanzaron mayor participación.

En los estudios económicos publicados en la agenda de productividad y competitividad, indica que: el valor agregado bruto del sector de comercio al por mayor y menor en la provincia de Tungurahua en el año 2007 fue de 124, 776 millones de dólares, lo cual representa el 20,07% en el total de la economía nacional.

**TABLA 1. Principales actividades económicas del PIB de la provincia de Tungurahua**

SUB ACTIVIDADES	Valor Agregado Bruto (miles de dólares de 2000)		Participación en el total de la economía	
	2001	2007	2001	2007
Comercio al por mayor y al por menor	108,632	124,776	21.94%	20.07%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	76,837	109,531	15.52%	17.62%
Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	90,706	102,976	18.32%	16.56%
Construcción	64,673	77,060	13.06%	12.39%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	34,015	48,618	6.87%	7.82%
Economía total	495,086	621,754	100.00%	100.00%

**Fuente:** Dirección de Planificación Gobierno Provincial de Tungurahua (2010)

### 1.2.1.3. Contexto micro

Distribuidora Importadora Dipor S.A., fue fundada en 1974 con el fin de comercializar y distribuir productos de consumo masivo, es una empresa familiar con un acelerado crecimiento en el Ecuador. Manejando responsable y eficientemente la distribución exclusiva de reconocidas empresas ecuatorianas y extranjeras líderes en el mercado Ecuatoriano, ha llegado a desarrollar relaciones fuertes y duraderas con los proveedores y clientes que en muchos casos remontan hasta los inicios de la compañía.

Distribuidora Importadora Dipor S.A., resume en una gran empresa la experiencia y trayectoria de Ditoni, Dipor, Geyoca, Gendisca, Temeida y Keystone, en comercialización, logística y distribución de productos de consumo masivo en Ecuador; todas estas empresas se fusionaron el 1 de noviembre del 2010 bajo la razón social Dipor S.A., por ésta razón se rediseñó la organización para que los diferentes puestos pudieran acoplarse a la nueva estructura., se dividió las Gerencias a Regionales,

en Quito se encuentra la Gerencia de Ventas y en Guayaquil la Gerencia Comercial.

Posterior al proceso de fusión por absorción efectuado en el año 2010, Dipor amplía su red de distribución y se consolida como una sola distribuidora con cobertura en todo el Ecuador y una facturación anual superior a los 200 millones de dólares, de esta forma se transforma en una de las empresas de distribución y comercialización más grandes del país.

Entre las fortalezas de Dipor, está el poseer una red de distribución que hoy permite llegar a 88 000 puntos de venta mediante una flota de 265 camiones propios y otros 60 alquilados de distintas capacidades, la misma que es mantenida en óptimas condiciones en sus propios talleres, garantizando de ésta forma su operatividad y disponibilidad para cubrir sus respectivas rutas, con frecuencia periódica asegurando la presencia de todos y cada uno de los productos en la percha de los clientes.

Genera empleo directo para 2,142 personas, las cuales están catalogadas en administrativos, ventas y distribución y ubicadas en cada una de las sucursales a nivel nacional, cabe recalcar que la fuerza de ventas está formada por 800 personas que equivale al 30% del total de empleados.

Es importante mencionar la incursión en el mercado de valores de la empresa Dipor S.A., a través del Holding Tonicorp el mismo que inició sus operaciones en la bolsa de valores en octubre del 2011, las empresas que lo conforman son independientes, con una misma propiedad y han desarrollado una cadena de valor, que incluye producción de envases, productos alimenticios y distribución.

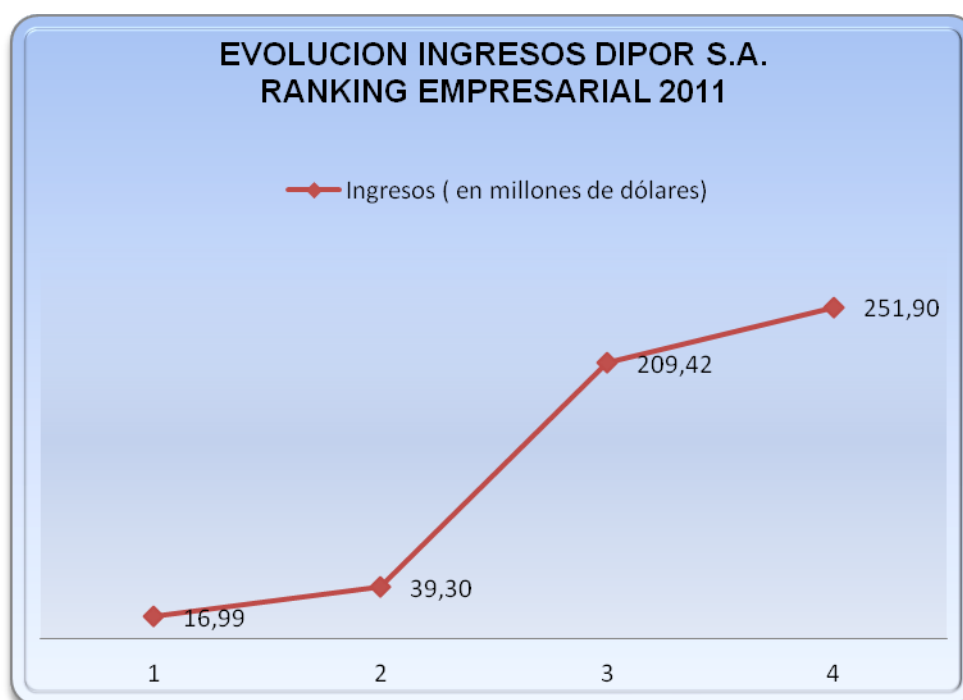
Además, las empresas que conforman el Holding Tonicorp buscan constantemente maximizar sus utilidades, a través del incremento en ventas y minimización de gastos, con el propósito de atraer a

inversionistas nacionales y extranjeros y buscando la aceptación de sus acciones en el mercado bursátil.

Según la Superintendencia de Compañías en su ranking empresarial del año 2012, ubica a la empresa Dipor S.A., en el puesto 61 de las 1000 compañías más importantes del país, éste organismo de control consideró parámetros como Ranking NIIF y Rango de Ventas para dicho estudio.

Según el informe especial presentado por la Revista EKOS de Septiembre 2012, Dipor ocupa el lugar número 42 entre las empresas con mayores ingresos en el Ecuador en el año 2011. A continuación se presenta los indicadores que ubican a la empresa en éste nivel del ranking empresarial ecuatoriano.

**FIGURA 3. Ranking empresarial 2011**



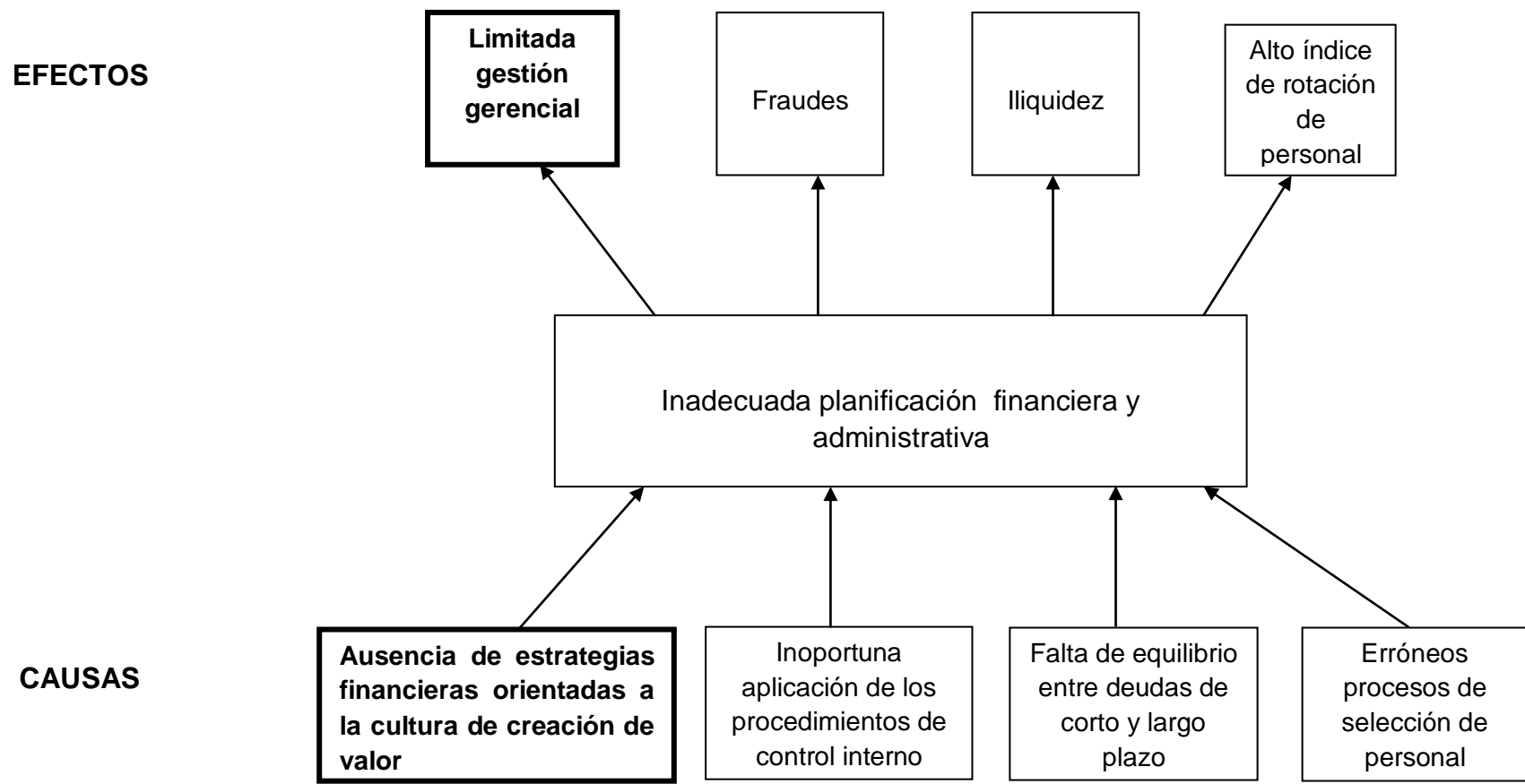
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Revista EKOS 2012

El Gerente General Ing. Galo Granizo manifiesta que la gestión gerencial, administrativa y financiera de la compañía está orientada hacia la maximización de utilidades y crecimiento en ventas, por ésta razón se evalúa la gestión de los gerentes de las sucursales, gerentes regionales y vendedores considerando parámetros como: cumplimiento de presupuestos, cartera vencida, utilidad mensual reflejada en los Estados Financieros de cada sucursal.

Dipor tiene una de las redes de distribución más grandes del Ecuador sin embargo, la gestión gerencial necesita un enfoque diferente, que contribuya a un análisis financiero más profundo, así como también, la evaluación de las estrategias de la compañía, que permita determinar si todos los centros de distribución están reportando utilidad y a su vez están creando valor para la organización.

## 1.2.2. Análisis crítico

### 1.2.2.1. Árbol de problemas





### **1.2.2.2. Relación causa-efecto**

La ausencia de estrategias financieras orientadas a la creación de valor hace que la organización en general tenga un enfoque hacia la maximización de las utilidades contables, esto significa que no se considera las variaciones de los mercados, no se aplica la relación costo - beneficio; no reconoce los activos intangibles y su contribución a la generación de ingresos, tales como: el capital intelectual, las marcas, know How, la fidelidad de los clientes, la exclusividad de proveedores, etc. lo que conlleva a la limitada gestión de la gerencia.

La aplicación de los procedimientos de control interno es inoportuna en el área comercial, debido a que la supervisión no coteja entre la información que presenta la empresa en sus registros contables y lo que tiene el cliente en su contabilidad, con el propósito de verificar que las actividades se cumplan cabalmente y que las recaudaciones se consignen diariamente en caja, esto ha originado que en varias ocasiones se presenten fraudes a la compañía hechos por el personal de ventas.

El vertiginoso crecimiento que ha experimentado la empresa en los últimos años ha desencadenado que la presión por el cumplimiento de los cupos de ventas sea cada vez más rígido y exigente, esto a su vez, ha generado que crezca el monto de cartera vencida e incobrable, porque los asesores comerciales con el único propósito de cumplir con el presupuesto no exigen que el cliente cumpla con los plazos de pago establecidos, adicional a esto el sistema contable no tiene filtros para deshabilitar nuevas ventas a clientes con facturas vencidas, toda ésta problemática genera que la compañía tenga problemas de liquidez.

La compañía cuenta con un departamento de recursos humanos en la regional de Quito y Guayaquil, ellos imparten lineamientos generales sobre selección, promoción, políticas de personal, etc., pero no han realizado capacitaciones al personal involucrado con recursos humanos

que labora en las sucursales, esto ha permitido que se aplique de forma errónea los procesos de selección de personal lo que a su vez ha generado que la empresa en forma global tenga un alto índice de rotación.

Considerando que las estrategias financieras son lineamientos de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de objetivos a: corto, mediano y largo plazo, éstas deben estar orientadas a la creación de valor y más aún conociendo que la globalización es un proceso continuo y dinámico que permite la apertura y unificación de los mercados; lo cual, obliga a reconsiderar la manera en que tradicionalmente se ha enfocado la administración y gestión gerencial de la compañía. (ver Anexo 1).

### **1.2.3. Prognosis**

Si no se logra solucionar el problema existente la empresa Dipor S.A., se irá quedando rezagada, se volverá menos competitiva lo cual podría deteriorar las relaciones comerciales con sus proveedores y clientes, y con el transcurso del tiempo irá destruyendo valor agregado a futuro y no contará con los recursos suficientes para hacerle frente a la competencia, lo que podría ocasionar el riesgo de desaparecer del mercado.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Es la ausencia de estrategias financieras orientadas a la cultura de creación de valor la principal causa para la inadecuada planificación financiera y administrativa, lo que conlleva a la limitada gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A. en el ejercicio económico 2012?

### 1.2.5. Preguntas directrices

- ¿Cuáles son las estrategias financieras que está aplicando la empresa para el logro de sus objetivos?
- ¿De qué manera influye la limitada gestión de la gerencia en la organización?
- ¿Qué indicadores de gestión permitirán evaluar adecuadamente la misión gerencial?
- ¿Cuáles son los factores que inciden en el limitado enfoque gerencial?
- ¿Con qué estrategias se lograría cambiar el enfoque de la organización hacia la cultura de valor?

### 1.2.6. Delimitación

- **Campo:** Administración financiera y comercio internacional
- **Área:** Análisis Financiero de Empresas Corporativas, Decisiones financieras y Administración de Procesos.
- **Aspecto:** Gestión Financiera.
- **Temporal:** Ejercicio económico 2011. La investigación se realizó desde el 16 de octubre del 2012 hasta octubre del 2013.
- **Espacial:** Distribuidora Importadora Dipor S.A., instalaciones de Dipor Sangolqui ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Rumiñahui, parroquia Sangolqui, calle Tanicuchi s/n y Pasaje s/n a 200 mts. De Danec, carretero a Amaguaña Km 12 ½ y en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, parroquia Izamba, paquete Industrial Calle F Lote D-1 y Calle Cuarta. (Ver Anexo 2).

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

La meta de cualquier empresa es la continua búsqueda del incremento del valor de la misma a través de maximizar las utilidades para los accionistas, equilibrar el pasivo y el patrimonio a fin de minimizar los niveles de riesgo y tener una liquidez adecuada para afrontar los compromisos de corto plazo.

Distribuidora Importadora Dipor S.A., al implementar en su planificación estrategias financieras orientadas hacia la creación de valor cambiará profundamente su enfoque de orientación al mercado, rompiendo esquemas en la manera y cultura de hacer negocios, esto implica que la gestión de la gerencia esté basada en la creación de valor y, a través de ésta se transmite a toda la organización, lo que implica que será una gerencia con mente abierta y dispuesta a la innovación y aplicación de nuevas metodologías para lograr mejores resultados.

Actualmente las empresas se valorizan no sólo por sus activos sino también por sus marcas, desarrollo de nuevas tecnologías, su participación en el mercado, la creatividad, innovación, etc.; conceptos que la contabilidad tradicional no contempla en el registro de los movimientos económicos para la determinación de los estados financieros, la aplicación del valor económico agregado permite considerar en el análisis todos éstos conceptos, porque su objetivo básico es evaluar el desempeño de la gestión del negocio a través de la creación de valor.

La aplicación de la herramienta es factible porque no está orientada únicamente a las empresas que cotizan en bolsa, sino a cualquier tipo de empresa.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la aplicación de estrategias financieras orientadas a la cultura de creación de valor y su incidencia en la gestión gerencial de la empresa Dipor S.A., para el mejoramiento de la planificación financiera y administrativa

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Identificar los factores que inciden en el limitado enfoque gerencial.
- Establecer indicadores de gestión para evaluar con enfoque de creación de valor a todas las áreas de la compañía.
- Proponer la implementación de la gestión basada en el valor para mejorar la planificación financiera y la gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Tomando como referencia la tesis de **Ulloa (2011: Internet)** una de las conclusiones de su investigación es:

*Al momento de realizar una Planificación Económica y Administrativa se debe tomar en cuenta factores que directa e indirectamente están relacionados con (...) su producción siendo los siguientes: la cantidad de personal dispuesto a la actividad productiva; el nivel de conocimientos referente al tema que tiene el personal; (...) así como también el recurso económico disponible, y la fijación de políticas y lineamientos.*

En mundo tan competitivo cada vez se hace más imprescindible para el sector empresarial la necesidad de planificar sus actividades, esto le permitirá desarrollar ventajas competitivas para mantenerse en el mercado, a la planificación se le puede comparar con una locomotora que guía las actividades de la organización, mientras que el propósito de la dirección y el control es facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

La planificación económica y financiera le permite a la gerencia de la empresa contar con un marco de referencia de la gestión económica, anticiparse a necesidades financieras futuras y analizar las desviaciones presentadas.

En su trabajo investigativo **Tamayo (2011: Internet)** manifiesta que “hoy en día la planificación estratégica aplicada resuelve problemas de la gestión administrativa en las organizaciones de toda índole, entonces

realizar el presente estudio es sólo una respuesta a la necesidad que atraviesa en estos momentos la empresa”

Una de las conclusiones a las que llegó la autora en su trabajo de investigación, expresa:

:

*La gestión administrativa que se aplica esta en un nivel mediático, el personal no se encuentra preparado para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el uso adecuado de los recursos disponibles, estos no se están coordinando bien por lo tanto no se puede conseguir determinados objetivos. Si no somos eficaces no lograremos tener eficiencia en los procesos.*

Si bien es cierto, un proceso de planeación está orientado a la búsqueda de acciones que tienen como objetivo mejorar o resolver cualquier problemática de la empresa con la sinergia de todas las áreas de la organización; entonces al hablar de planificación financiera podemos decir que su propósito es mantener el equilibrio económico en todos los niveles de la empresa.

**Agualongo (2011: Internet)** en su tesis llega a las siguientes conclusiones:

*La gestión financiera realizada (...) no contribuye al cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a que los responsables directos de la administración financiera, no disponen de instrumentos y técnicas financieras eficaces para la toma de decisiones financieras. No realizan los análisis financieros, lo que dificulta medir la capacidad económica de la empresa, para una acertada toma de decisiones financieras.*

Lo expuesto anteriormente corrobora que la inadecuada planificación financiera y administrativa afecta notablemente la gestión de la dirección de la empresa y además crea un ambiente de incertidumbre entre los agentes involucrados como son los empleados, proveedores, accionistas, etc.

En el trabajo de investigación efectuado por **Faz (2012: Internet)** analiza brevemente las implicaciones de la gestión financiera:

*La gestión financiera no se puede entender separada de la gestión de la administración y menos de la gestión económica (...) de la misma manera la toma de decisiones concernientes meramente a la gestión financiera de una u otra forma, directa o indirectamente, a corto o a largo plazo, influyó en las situaciones generales de estas organizaciones.*

Además, en su investigación concluyó que:

*Requiere de un mejor control financiero y gestión organizacional para la distribución de sus recursos, sean estos materiales, humanos y financieros los cuales le permitan alcanzar los objetivos propuestos. Se ha logrado identificar las falencias como consecuencia de una deficiente gestión financiera que ha traído consigo una escasa planificación estratégica, elaboración de presupuestos, control de inventarios, provocando así gastos innecesarios desestabilizando su situación económica.*

En términos generales se puede decir que la planificación en todo su contexto la conforman lineamientos para ejecutar acciones precisas que permitan tomar decisiones acertadas para el logro de los objetivos propuestos, la inadecuada o nula planificación tanto administrativa como financiera ocasiona pérdidas para la empresa debido a la falta de control, a la duplicidad de funciones, ineficiencia de los procesos, toma de decisiones desacertadas por falta de información oportuna y veraz lo que podría ocasionar la desaparición de la organización.

Tomando como referencia el trabajo de investigación de **Encalada (2010: Internet)** el cual está orientado al diseño de estrategias para mejorar el rendimiento, manifiesta que:

*El grado de integración de las actividades juega un papel clave en la ventaja competitiva, así como en la estrategia que decida implementar la organización; por lo que es importante entender que la cadena de valor no se refiere a actividades independientes,*



*sino es un conjunto de actividades interdependientes, las mismas que pueden estar relacionadas por eslabones, los que pueden llevar a una ventaja competitiva a través de la optimización y coordinación de actividades en las operaciones.*

La cadena de valor constituye un poderosa herramienta para la gestión de la gerencia basada en la creación de valor, debido a que ésta contribuye a la creación de valor para el cliente, lo que significa que la empresa lograría orientación al mercado; considerando que en la actualidad el cliente es parte fundamental de toda organización.

*La distribución de las responsabilidades, permitirá a la compañía agilizar sus procesos; ya que las actividades no se concentrarán en personas específicas, sino se crearán relaciones entre las áreas funcionales, haciendo que la compañía aumente su productividad y liquidez evitando desperdicio de recursos, cuellos de botella y sobre asignación de trabajo.*

La estructura adecuada de los procesos, así como el trabajo en equipo, permiten que las operaciones fluyan normalmente, lo cual a su vez contribuye a la optimización de los recursos, la eficiencia en los procesos y por ende al incremento de la productividad, una adecuada planificación financiera y la toma de decisiones con perspectivas para la creación de valor, permitirá a la organización a alcanzar los objetivos propuestos y a la sostenibilidad en el tiempo contribuyendo a la generación de riqueza para todos los agentes relacionados.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se fundamenta en el paradigma crítico propositivo, porque permite que el ser humano se desarrolle críticamente a través de acciones propositivas e innovadoras

*Según **Herrera, Medina, Naranjo y Proaño (2004: 20)** la ruptura de la dependencia y transformación social requieren de alternativas coherentes en investigación; una de ellas es el enfoque crítico-propositivo.*

*Crítico porque cuestiona los esquemas molde de hacer investigación que están comprometidas con la lógica instrumental*

*del poder, porque impugna las explicaciones reducidas a causalidad lineal.*

*Propositivo en cuanto la investigación no se detiene en la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que además plantea alternativas de solución construidas en un clima de sinergia y proactividad.*

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

*En la **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, Registro Oficial 94, del 23 de Diciembre del 2009.** Título Primero, Impuesto a la Renta, Capítulo VI, Contabilidad y Estados Financieros*

***Art. 20.- Principios generales.-** La contabilidad se llevará por el sistema de partida doble, en idioma castellano y en dólares de los Estados Unidos de América, tomando en consideración los principios contables de general aceptación, para registrar el movimiento económico y determinar el estado de situación financiera y los resultados imputables al respectivo ejercicio impositivo.*

***Art. 21.- Estados financieros.-** Los estados financieros servirán de base para la presentación de las declaraciones de impuestos, así como también para su presentación a la Superintendencia de Compañías y a la Superintendencia de Bancos y Seguros, según el caso. Las entidades financieras así como las entidades y organismos del sector público que, para cualquier trámite, requieran conocer sobre la situación financiera de las empresas, exigirán la presentación de los mismos estados financieros que sirvieron para fines tributarios.*

*En la **Ley de Seguridad Social, Registro Oficial 465 de 30 de noviembre de 2001,** Capítulo I, Normas Generales*

***Artículo 1.- Principios Rectores.-** El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.*

*Para efectos de la aplicación de esta Ley: Solidaridad es la ayuda entre todas las personas aseguradas, sin distinción de nacionalidad, etnia, lugar de residencia, edad, sexo, estado de*

salud, educación, ocupación o ingresos, con el fin de financiar conjuntamente las prestaciones básicas del Seguro General Obligatorio.

Obligatoriedad es la prohibición de acordar cualquier afectación, disminución, alteración o supresión del deber de solicitar y el derecho de recibir la protección del Seguro General Obligatorio.

**Artículo 2.-** *Sujetos de Protección.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:*

- a. *El trabajador en relación de dependencia;*
- b. *El trabajador autónomo;*
- c. *El profesional en libre ejercicio;*
- d. *El administrador o patrono de un negocio;*
- e. *El dueño de una empresa unipersonal;*
- f. *El menor trabajador independiente; y,*
- g. *Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.*

**En el Código de Trabajo, Registro Oficial 167 de 16 de diciembre de 2005, Título Preliminar, Disposiciones Fundamentales**

**Artículo 1.-** *Ámbito de este Código.- Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.*

*Las normas relativas al trabajo contenidas en leyes especiales o en convenios internacionales ratificados por el Ecuador, serán aplicadas en los casos específicos a las que ellas se refieren.*

**Artículo 42.-** *Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:*

1. *Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de este Código;*

2. *Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias, tomando en consideración, además, las normas que precautelan el adecuado desplazamiento de las personas con discapacidad;*

3. Indemnizar a los trabajadores por los accidentes que sufrieren en el trabajo y por las enfermedades profesionales, con la salvedad prevista en el Art. 38 de este Código;

4. Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa, y los locales de trabajo estuvieren situados a más de dos kilómetros de la población más cercana;

5. Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores, cuando se trate de centros permanentes de trabajo ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones y siempre que la población escolar sea por lo menos de veinte niños, sin perjuicio de las obligaciones empresariales con relación a los trabajadores analfabetos;

6. Si se trata de fábricas u otras empresas que tuvieren diez o más trabajadores, establecer almacenes de artículos de primera necesidad para suministrarlos a precios de costo a ellos y a sus familias, en la cantidad necesaria para su subsistencia. Las empresas cumplirán esta obligación directamente mediante el establecimiento de su propio comisariato o mediante la contratación de este servicio conjuntamente con otras empresas o con terceros.

*El valor de dichos artículos le será descontado al trabajador al tiempo de pagársele su remuneración.*

*Los empresarios que no dieran cumplimiento a esta obligación serán sancionados con multa de 4 a 20 dólares de los Estados Unidos de América diarios, tomando en consideración la capacidad económica de la empresa y el número de trabajadores afectados, sanción que subsistirá hasta que se cumpla la obligación;*

7. Llevar un registro de trabajadores en el que conste el nombre, edad, procedencia, estado civil, clase de trabajo, remuneraciones, fecha de ingreso y de salida; el mismo que se lo actualizará con los cambios que se produzcan;

8. Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles, instrumentos y materiales necesarios para la ejecución del trabajo, en condiciones adecuadas para que éste sea realizado;

9. Conceder a los trabajadores el tiempo necesario para el ejercicio del sufragio en las elecciones populares establecidas por la ley, siempre que dicho tiempo no exceda de cuatro horas, así como el necesario para ser atendidos por los facultativos de la Dirección del Seguro General de Salud

*Individual y Familiar del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, o para satisfacer requerimientos o notificaciones judiciales. Tales permisos se concederán sin reducción de las remuneraciones;*

*10. Respetar las asociaciones de trabajadores;*

*11. Permitir a los trabajadores faltar o ausentarse del trabajo para desempeñar comisiones de la asociación a que pertenezcan, siempre que ésta dé aviso al empleador con la oportunidad debida.*

*Los trabajadores comisionados gozarán de licencia por el tiempo necesario y volverán al puesto que ocupaban conservando todos los derechos derivados de sus respectivos contratos; pero no ganarán la remuneración correspondiente al tiempo perdido;*

*12. Sujetarse al reglamento interno legalmente aprobado;*

*13. Tratar a los trabajadores con la debida consideración, no infiriéndoles maltratos de palabra o de obra;*

*14. Conferir gratuitamente al trabajador, cuantas veces lo solicite, certificados relativos a su trabajo.*

*Cuando el trabajador se separe definitivamente, el empleador estará obligado a conferirle un certificado que acredite:*

- a) El tiempo de servicio;*
- b) La clase o clases de trabajo; y,*
- c) Los salarios o sueldos percibidos;*

*15. Atender las reclamaciones de los trabajadores;*

*16. Proporcionar lugar seguro para guardar los instrumentos y útiles de trabajo pertenecientes al trabajador, sin que le sea lícito retener esos útiles e instrumentos a título de indemnización, garantía o cualquier otro motivo;*

*17. Facilitar la inspección y vigilancia que las autoridades practiquen en los locales de trabajo, para cerciorarse del cumplimiento de las disposiciones de este Código y darles los informes que para ese efecto sean indispensables.*

**En la Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado, Registro Oficial 555 de 13 de octubre del 2011, Capítulo I, Del Objeto y Ámbito**

**Artículo 2.-** *Ámbito.- Están sometidos a las disposiciones de la presente Ley todos los operadores económicos, sean personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, nacionales y extranjeras, con o sin fines de lucro, que actual o potencialmente realicen actividades económicas en todo o en parte del territorio nacional, así como los gremios que las agrupen, y las que realicen actividades económicas fuera del país, en la medida en que sus actos, actividades o acuerdos produzcan o puedan producir efectos perjudiciales en el mercado nacional.*

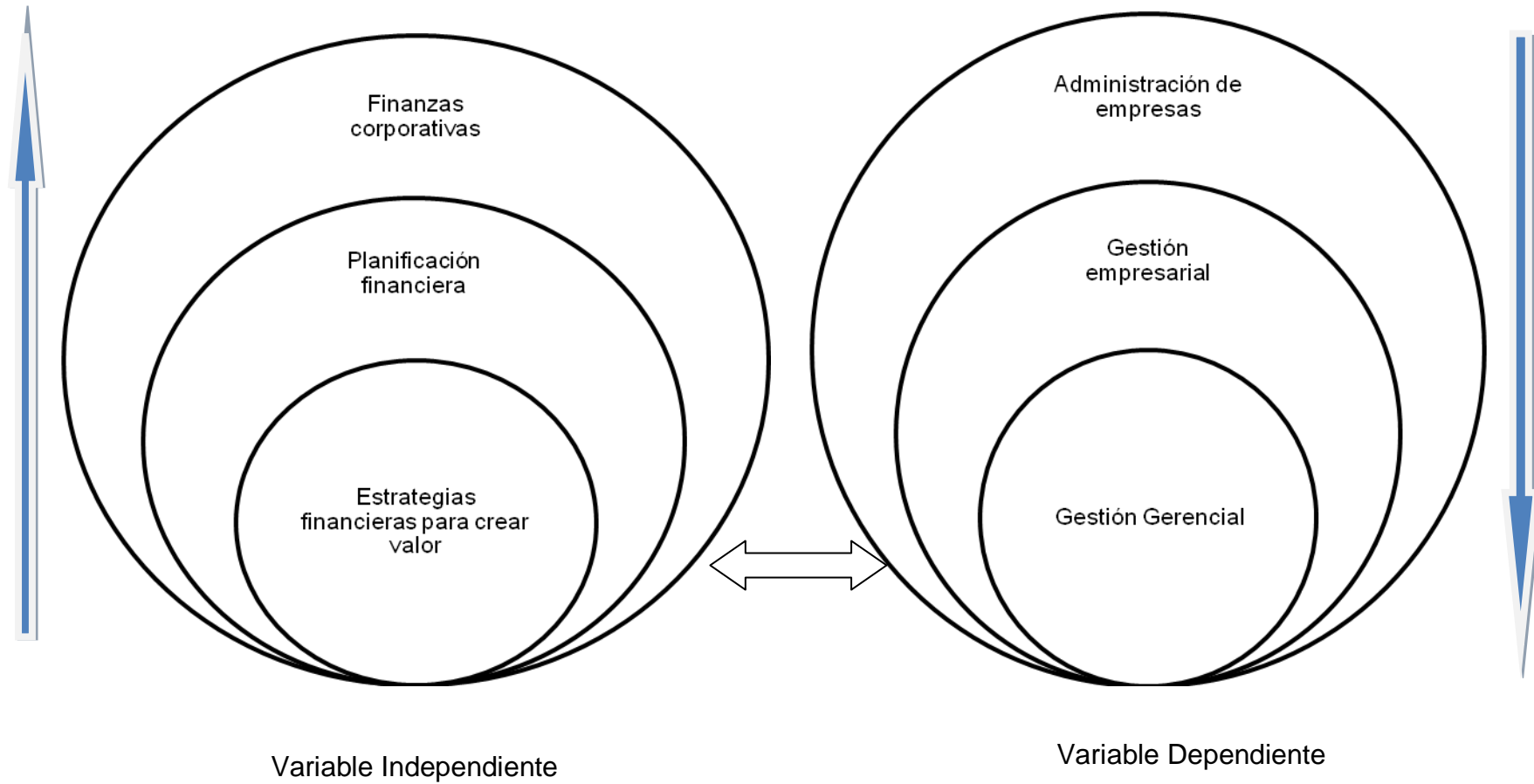
*Capítulo II, Sección 4, De la concentración económica*

**Artículo 14.-** *Operaciones de concentración económica.-A los efectos de esta ley se entiende por concentración económica al cambio o toma de control de una o varias empresas u operadores económicos, a través de la realización de actos tales como:*

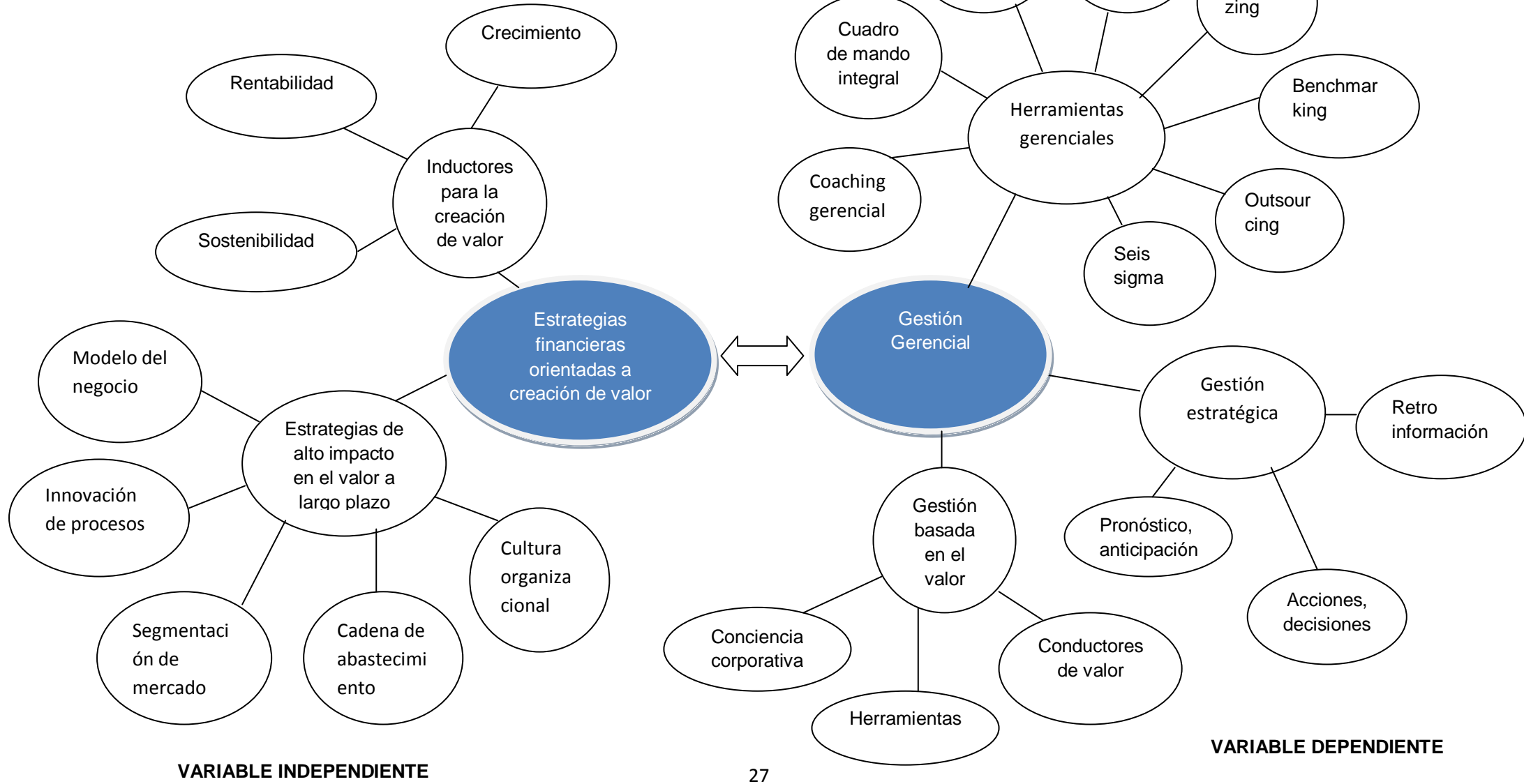
- a) La fusión entre empresas u operadores económicos.*
- b) La transferencia de la totalidad de los efectos de un comerciante.*
- c) La adquisición, directa o indirectamente, de la propiedad o cualquier derecho sobre acciones o participaciones de capital o títulos de deuda que den cualquier tipo de derecho a ser convertidos en acciones o participaciones de capital o a tener cualquier tipo de influencia en las decisiones de la persona que los emita, cuando tal adquisición otorgue al adquirente el control de, o la influencia sustancial sobre la misma.*
- d) La vinculación mediante administración común.*
- e) Cualquier otro acuerdo o acto que transfiera en forma fáctica o jurídica a una persona o grupo económico los activos de un operador económico o le otorgue el control o influencia determinante en la adopción de decisiones de administración ordinaria o extraordinaria de un operador económico.*

## 2.4. CATEGORIAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Superordinación conceptual



### 2.4.2. Subordinación conceptual





### **2.4.3. Marco conceptual variable independiente: Estrategias financieras orientadas a la creación de valor**

#### **2.4.3.1. Finanzas corporativas**

El autor **Mascareñas (2007:2)** expone que “las Finanzas Corporativas (Corporate Finance) se centran en la forma en la que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros”.

“Finanzas es el conjunto de los conocimientos que permiten estimar, analizar y evaluar las decisiones relativas a los flujos de dinero de una unidad económica en el tiempo” según **Lahoud (2002:40)**.

“Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo. Dos características distinguen a las decisiones financieras de otras decisiones de asignación de recursos: los costos y beneficios de las decisiones financieras”. (**Bodie y Merton, 2003:2**)

Según **ACCID (2012:7)** expresa que:

*Las finanzas corporativas tienen como principal objetivo elevar el valor de la empresa y, por lo tanto, el de las acciones que integran el capital social. Para ello, han de encontrar un equilibrio adecuado entre los sub-objetivos de rentabilidad, riesgo y liquidez. La rentabilidad persigue conseguir el máximo rendimiento de las inversiones efectuadas, el riesgo a su vez está íntimamente relacionado con la rentabilidad, ya que a más rentabilidad mayor riesgo y viceversa. Por lo que se refiere a al nivel de liquidez, mantener un nivel adecuado permite poder afrontar los diferentes compromisos de pagos, lo cual es imprescindible para que la empresa pueda funcionar con normalidad.*

#### **a) Las decisiones financieras de la empresa**

Tomando como referencia a **Caballero y Domínguez (2006:115)** en su investigación manifiestan que:

*Las decisiones financieras de la empresa engloban las decisiones de inversión y las decisiones de financiación ligadas a las mismas. A éstas, habría que añadir las decisiones relativas al reparto de dividendos, en base a las ganancias obtenidas por la empresa en el ejercicio de su actividad.*

*Si asumimos que el objetivo final de toda empresa bien gestionada es el de tratar de maximizar la riqueza de sus accionistas, la consecución de éste objetivo dependerá, en gran medida, de la correcta selección de las inversiones productivas, así como de su forma de financiación.*

### **a.1. La decisión de financiamiento**

“La decisión de financiamiento no afecta al valor de la compañía, pero ayuda mucho a estimar el costo del capital, sin embargo ciertas imperfecciones del mercado de capitales hacen que las decisiones de financiación si afecten al valor de la compañía.” **(Emery et.al., 2000: 399)**

Según Mascareñas (2007:2), las decisiones de financiación, estudian la obtención de fondos (provenientes de los inversores que adquieren los activos financieros emitidos por la empresa) para que la compañía pueda adquirir los activos en los que ha decidido invertir.

### **a.2. La decisión de inversión**

Según **Emery et.al. (2000: 399)**

*La decisión de inversión de una compañía consiste en escoger cuáles activos eliminar o añadir en la cartera. Esa decisión se basa en ganar por lo menos el rendimiento requerido con cada activo, es decir, se debe esperar ganar con un activo al menos su costo de capital (rendimiento requerido), para justificar su inclusión en la cartera de activos de la compañía.*

**Mascareñas (2007:2)** explica que las decisiones de inversión, que se centran en el estudio de los activos reales (tangibles o intangibles) en los que la empresa debería invertir.

### **a.3. La decisión de dividendos**

Según **Van Horne et. al. (2002:490)** la política de dividendos forma parte de las decisiones de financiamientos de las empresas. La razón de pago de dividendos establece la cantidad de utilidades que se puede retener en las compañías como fuente de financiamiento.

Las decisiones de dividendos implican asuntos como el porcentaje de las ganancias pagadas a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición o emisión de acciones. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de fondos retenidos en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. **(David, 2003: 138)**

#### **2.4.3.2. Planificación financiera**

“La gestión financiera se define como el tratamiento metodológico de la situación económico – financiera de la empresa con el fin de analizar, evaluar y controlar la actividad desarrollada por la organización en el proceso de creación de valor”. **(Cibrán, Prado, Crespo, Huarte, 2013:25).**

Según **Soriano (2011: 151)** la planificación financiera permite:

- *Cuantificar las necesidades de inversión de la empresa para los próximos años.*
- *Detallar las fuentes de financiación necesarias para cubrir las inversiones a realizar*

- *Comprobar si el beneficio esperado para los próximos años es suficientes para retribuir adecuadamente a los accionistas y para autofinanciar el crecimiento de la empresa*
- *Coordinar los movimientos de tesorería para que en cada ejercicio se puedan atender los pagos previstos de la empresa.*

*El plan financiero consta de:*

- *Plan de inversiones a largo plazo*
- *Plan de financiación a largo plazo.*
- *Cuenta de resultados previsional a largo plazo.*
- *Presupuesto de tesorería a largo plazo.*
- *Balance de situación a largo plazo.*

#### **a) Planes estratégicos y operativos**

El proceso de planeación financiera según **Gitman (2003:97)** empieza con:

*Los planes a largo plazo o planes estratégicos los mismos que estructuran las acciones financieras planeadas por la empresa y el impacto anticipado de sus acciones durante periodos que van de 2 a 10 años.*

*Los planes financieros a corto plazo o planes operativos especifican acciones financieras a corto plazo y el impacto esperado de esas acciones. La mayoría de veces esto planes cubren un periodo de 1 a 2 años. Las principales entradas incluyen el pronóstico de ventas y varias formas de datos operativos y financieros.*

#### **b) Cadena de valor financiero**

Tomando como referencia a **Mazón, Olsina y Aguilá (2003: 25-28)** manifiestan que:

*De forma paralela e integrada a la cadena de suministro y a la cadena de gestión de la actividad y la relación con los clientes que se observan físicamente dentro de la empresa, existe la cadena de valor financiero. Esta cadena la componen los procesos de negocio y flujos de información a través de los cuales los clientes y proveedores gestionan y liquidan sus transacciones comerciales.*

*Las funciones que se desarrollan dentro de ésta cadena de valor financiero son:*

- a) *Funciones interrelacionadas y más compartidas con la cadena de suministro.*
- b) *Funciones propias financieras.*
- c) *Funciones interrelacionadas y más compartidas con la cadena de gestión de la actividad y relación con los clientes.*

### **2.4.3.3. Estrategias financieras**

Según **Hunger, Wheelen, Sánchez, Van DerLinde y Mejía (2007: 191)**, en su trabajo presentan la siguiente definición de estrategias financieras:

*La estrategia financiera examina las implicaciones financieras de las opciones estratégicas de nivel corporativo y de unidades de negocio, e identifica el mejor curso de acción financiero, también proporciona una ventaja competitiva a través de un menor costo de fondos y una capacidad flexible para recaudar capital con el fin de apoyar una estrategia empresarial, por lo general una estrategia financiera intenta maximizar el valor financiero de una empresa.*

Tomando como referencia la tesis de **Cisneros y Pinajota (2009: Internet)** en la cual expresan que:

*El diseño de estrategias es un proceso en el que la organización plantea lo que podría hacer en términos de las oportunidades del ambiente, y que puede hacer de acuerdo a la capacidad y el poder de la organización para cumplir con tal o cual actividad, esto llevaría a establecer una decisión estratégica de lo que debería hacer de acuerdo a su ambiente y sus capacidades de desempeño.*

*El proceso del análisis está enfocado básicamente en el análisis de fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas encontrando los factores medulares para el éxito, las competencias distintivas de la organización, además, de los factores de las responsabilidades sociales y los valores propios de las personas que pertenecen y hacen a la organización.*

*El modelo estratégico organizacional se describe como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en distintas circunstancias a través de etapas y procedimientos establecidos.*

Las gerencias regionales y de las unidades de negocio, y los mandos medios de la compañía deben conocer las estrategias financieras y empresariales que se han definido, para que se fomente la cultura organizacional enmarcada en la creación de valor y de ésta manera se logre optimizar la gestión y la maximización de la riqueza de los accionistas, además se puede decir que el éxito de las organizaciones empresariales dependen cada vez más de la productividad del recurso humano y de la innovación tecnológica.

*Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes. (Mintzberg, Quinn y Voyer, 1997: 7).*

En la tesis de **Castro (2013: Internet)** en el capítulo de conclusiones y recomendaciones manifiesta que:

*Los indicadores de gestión no financieros y financieros, permiten el monitoreo en tiempo real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización.*

*Los indicadores identificados son una herramienta que permite obtener información cuantitativa (esto es estadísticas, datos sobre procesos) y cualitativa (la cual la puede obtener por entrevistas, cuestionarios, o incluso en la interacción con los socios ), a través de ellos se puede conocer el desempeño de un departamento, un puesto de trabajo; lo cual permitirá ver como se están haciendo las cosas, incluso identificar cualquier desviación que permita tomar*

*medidas correctivas a tiempo, los indicadores acercaran a un diagnóstico sobre la situación actual de la institución.*

La creación de valor se vincula a las estrategias empresariales, toda vez que, en la actualidad los modelos de negocios y los planes estratégicos están basados en el modelo de valor que proporciona un enfoque de visión de futuro, los indicadores financieros constituyen herramientas importantes para el análisis de la situación financiera de una empresa, pero cabe recalcar que tienen limitaciones, porque se basan en información histórica, éstos no consideran variables decisivas como el costo del capital, el riesgo en el que opera la empresa y las expectativas del futuro, para contrarrestar éstas limitaciones la empresa debe considerar el EVA para el análisis de la gestión, porque ésta herramienta define cuanta rentabilidad deberá recibir el empresario por el capital empleado, esta debe compensar el riesgo tomado por estar en determinado negocio.

En la investigación realizada por **Bedón (2012: Internet)** en una de sus conclusiones, enfatiza en la importancia de la participación de la función financiera en la toma de decisiones importantes, considerando “la gestión de riesgos, el control de costos, el aumento del valor de la marca, la maximización del valor para los accionistas, la medición del rendimiento financiero y la fijación de estrategias primordiales para la consecución de los objetivos organizacionales”.

Es importante que la toma de decisiones se haga en base a la información financiera de la compañía, ya que esto permitirá que se vaya creando valor para el accionista, y se logre el crecimiento y rentabilidad que le permita a la empresa ser competitiva y lograr su sostenibilidad en el tiempo.

Tomando como referencia a **Perdomo (2002: 35)**, el concepto de estrategias financieras, es:

*Son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo. Las estrategias están formadas por los objetivos, políticas y planes.*

*Objetivos financieros: Son fines o metas viables y cuantificables que pretende alcanzar una empresa*

*Políticas financieras: Son reglas y principios generales que sirven de guía al pensamiento y la acción de subordinados*

*Planes financieros: Son programas cronológicos cuantitativos en tiempo y dinero, con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades de la empresa.*

En el caso de Dipor S.A. las estrategias deben ser difundidas en todas las unidades de negocio o sucursales para que las acciones que ejecuten los gerentes locales y regionales sean viables y estén encaminadas al logro de los objetivos que engloba a la organización y así, contribuyan a crear valor para la compañía.

- **Creación de valor**

En la investigación realizada por **Arguello y Rosero (2012: Internet)** tratan brevemente sobre el tema de valor, y establecen que:

*La creación de valor ---uno de los principales objetivos de las empresas lucrativas--- involucra la toma de decisiones financieras. En el actual mundo competitivo de los negocios, indiferentemente del tamaño de las empresas, se requiere adoptar un pensamiento orientado a crear valor, ya que la implementación de la apertura comercial produjo que un gran número de empresas que no se encontraban en condiciones de competir a nivel internacional, fracasaran. Las decisiones correctas que toman las empresas constituyen parte importante para su desarrollo económico, ya que éstas conducen a crear valor para los accionistas, empleados y para la sociedad en general, por el contrario, las decisiones equivocadas destruyen valor y ocasionan pérdida parcial o total del capital.*

En éste contexto, es preciso manifestar que la dirección de Dipor S.A., debe concientizarse que la gestión de la gerencia basada en la creación de valor permite mejorar el manejo de la complejidad de los riesgos e incertidumbres dentro de un mercado globalizado y competitivo, aplicando



una fluida comunicación interna referida a la estrategia, de ésta manera contribuye a maximizar la creación de valor constantemente.

*La generación de valor, significa que tanto las decisiones tomadas y ejecutadas han adicionado valor o han incrementado valor real de la organización, considerando el costo de la totalidad de los recursos involucrados, comparando éstos con las utilidades netas generadas por la organización. (Levy, 2004: 89).*

Este enfoque es muy importante para que sea considerado por la empresa Dipor S.A., ya que al tener veinte sucursales a nivel nacional, debe evaluar la gestión de las gerencias de sucursales con la medición de la creación o incremento de valor para la compañía y no únicamente en base al cumplimiento de presupuestos de ventas, sin analizar la rentabilidad, costo – beneficio de las acciones ejecutadas, es decir, el enfoque actual es limitado para medir la gestión gerencial de las unidades de negocio de la compañía.

Tomando como referencia los estudios de **Kaplan (2008: 145-146)**, en el mismo que habla sobre la creación de valor, explica lo siguiente:

*En la actualidad como parte de la expansión del negocio, hay algo más que se debe hacer, esto es, maximizar el valor de los productos, servicios y el de la compañía como un todo integral. El valor es una cualidad intangible, pero éste hecho no significa que no sea real, toda compañía debe trabajar diligentemente para maximizar el valor de sus productos y servicios, por las siguientes razones:*

- *Incremento de las ventas*
- *Mayores ganancias*
- *Potencial reconocimiento de la marca*
- *Extensión de la vida de la compañía*
- *Mayor prestigio de la empresa*

Es importante manifestar que la empresa Dipor S.A., ha puesto mucho énfasis por el incremento en ventas lo que implica el cumplimiento de presupuestos, lo cual, es un aspecto positivo ya que contribuye a la expansión de la compañía, sin embargo, ha generado puntos negativos

en el normal desarrollo de las operaciones, porque el área comercial influye notablemente en las actividades de los procesos involucrados, retrasándolos frecuentemente y generando costos adicionales.

Según **Pérez-Carballo y Pérez-Carballo V. (1998: 19-20)**, al hablar sobre estrategia y creación de valor expresan lo siguiente:

*Un criterio clave para evaluar la calidad de la gestión de la empresa, desde la perspectiva del accionista, consiste en su capacidad para crear valor, es decir, para incrementar el patrimonio de sus inversionistas en fondos propios.*

*La gestión del valor es uno de los objetivos prioritarios de la empresa, para que la empresa maximice su valor para el accionista es necesario que clientes, proveedores, trabajadores y otros partícipes estén satisfechos con su evolución.*

*Para gestionar el valor es preciso disponer de herramientas para medirlo e identificar los parámetros relevantes que permiten influir sobre el mismo. En este proceso es crítico aislar y comprender los mecanismos por los cuales dichos parámetros contribuyen a la creación de valor, tanto los específicos de la empresa como los del sector en el que compete.*

*Estos parámetros, denominados generadores de valor y que han de ser controlables por la empresa, pueden ser operativos o financieros.*

El vertiginoso crecimiento que ha tenido la empresa ha hecho que se convierta en una gran organización pero esto no significa que todas las sucursales aporten a la creación de valor, es por esto que debería practicarse un análisis individual, para que las decisiones financieras vayan orientadas hacia la creación de valor de todas las ramificaciones que tiene la organización con la activa participación del recurso humano.

Basándose en el estudio de **Biasca (2001: 194)**, se afirma que:

*La creación de valor en forma sostenible en el tiempo es la razón de ser de la empresa, el hacerlo exitosamente depende de cinco secretos:*

- *Entender el significado de valor, para las personas y las organizaciones*
- *Comprender las diferentes visiones (a veces en conflicto) sobre la creación de valor que existen en las empresas.*
- *Entender la estrategia de éxito de la empresa.*
- *Desarrollar indicadores para medir el éxito.*
- *Dominar la velocidad*

Lo expresado en el párrafo anterior, significa que la búsqueda de valor debe estar inmersa en la cultura organizacional con el propósito de que sea difundida a todos los niveles de la empresa y de ésta manera, lograr que tengan un mismo enfoque y ejecuten las actividades encaminadas a la creación de valor agregado, entiendo claramente las estrategias planteadas, lo cual dará las pautas necesarias para alcanzar el logro de los objetivos de la organización, además, se podría realizar periódicamente evaluaciones que permitan realizar ajustes en la marcha y de ésta manera poder retroalimentar a todos los niveles para lograr el mejoramiento continuo.

Basándonos en el trabajo de **Barceló (2001: 165)** en el cual manifiesta que “medir la creación de valor en la organización y ser capaz de darla a conocer es un proceso de gran interés para los directivos, accionistas e inversores”.

Actualmente, en la creación de valor intervienen no sólo los recursos físicos y monetarios propios del balance de situación, sino otros recursos de la empresa que forman parte de su capital intelectual: los recursos humanos, los recursos estructurales o de infraestructura y las relaciones que establecen entre estos y otros ajenos a la organización. Por ejemplo, hoy en día todo el mundo reconoce la importancia de la reputación de la marca o del nombre comercial de la empresa como un elemento básico de la percepción del valor de una organización por parte del mercado y de los accionistas.

#### 2.4.3.3.1 Inductores de creación de valor

Tomando como referencia a **Gutiérrez (2009: 115)** en su investigación sobre la creación de valor expresa que:

*En las últimas dos décadas se ha producido un cambio considerable en la práctica de la gestión contable y financiera de las empresas. Del énfasis tradicional de las decisiones financieras orientadas al análisis y control presupuestario se ha pasado a un énfasis con un mayor componente estratégico que centra la atención en identificar y medir los inductores de las operaciones y financieros que conducen a la creación de valor*

*Así, es necesario que las compañías establezcan de forma clara y precisa los mecanismos o inductores que vinculan la creación de valor para el accionista con las decisiones de los gestores, en aras al cumplimiento de su objetivo corporativo. Por otro lado, es crítico, desde la filosofía de la gestión orientada al valor, vincular los inductores de creación de valor desde la perspectiva interna con la creación de valor en el largo plazo desde la perspectiva externa, lo que concede, en nuestra opinión, una relevancia clave a la identificación y gestión de dichos inductores de creación de valor.*

*Por inductores de creación de valor (value drivers) debemos entender aquellos factores que tienen un mayor poder de influencia sobre los resultados operativos como:*

*Crecimiento  
Rentabilidad  
Sostenibilidad*

- a) **Crecimiento:** El objetivo de toda empresa es crecer, desarrollarse y permanecer en el mercado a lo largo del tiempo, esto se logra a través de las decisiones que se tomen y ejecuten en el presente, y especialmente de la manera como se planifique ese futuro.

“El resultado más importante de la planificación es la posibilidad que ofrece a los responsables de las empresas de convertir la evolución espontánea de sus organizaciones en una evolución debidamente provocada”. **(Anónimo: internet).**

Las empresas pueden crecer de dos maneras: crecimiento interno y crecimiento externo.

**a.1) Crecimiento interno** es aquel que está basado en la realización nuevas inversiones hechas por la propia empresa, aumentando así su capacidad productiva, dentro de ésta clasificación tenemos a:

- Penetración en el mercado: Consiste en aumentar las ventas de la empresa en el mercado actual con los mismos productos.
- Desarrollo de productos: Se ofrece un producto mejorado en los mercados en los que la empresa se encuentra presente.
- Desarrollo de mercados: Se trata de introducir nuestros productos en mercados nuevos.
- Diversificación: Consiste en vender productos o servicios muy diferentes a lo que es nuestra actividad principal.

**a.2) Crecimiento externo** es aquel que se basa en la aportación de recursos por terceros, dentro de [esta clasificación tenemos:

- Fusión: Consiste en la disolución de dos o más sociedades que unen sus respectivos patrimonios a una nueva sociedad.
- Absorción: Se produce cuando una sociedad compra un patrimonio de otra u otras y lo integra en el suyo propio.
- Participación: Es cuando se compra una parte de las acciones de otra empresa para influir en ella.
- Cooperación: Es un acuerdo entre distintas empresas a través del cual tratan de unir sus esfuerzos y aprovechar las ventajas que surgen de actuar conjuntamente, como es el caso de las franquicias.

**b) Rentabilidad:** En el mundo directivo se habla que la empresa debe ser rentable por encima de todo, según **Eslava (2003: 97)** “suele distinguirse entre la rentabilidad económica o rentabilidad de la empresa como

negocio (...) y entre la rentabilidad financiera o rentabilidad que obtengan los accionistas o propietarios como retribución al capital invertido”.

**c) Sostenibilidad:** Se puede decir que corresponde a la responsabilidad social de la empresa, es decir, su compromiso con el medio ambiente, “el comportamiento social de las empresas constituye la parte más importante de su legitimidad social. Es la parte dinámica, la acción que produce efectos hacia el exterior y determina el papel que se quiere desempeñar”. **(Cuesta y Muñoz, 2010, 30).**

#### **2.4.3.3.2 Estrategias de alto impacto en la creación de valor**

##### **1. Cambio en el modelo del negocio**

Según **Clark, Osterwalder y Pigneur (2012: 26,29)** definen modelo de negocio como

*La lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias.*

*No obstante, un modelo de negocio engloba muchas más cosas, no solamente dinero y clientes. El lienzo de modelo de negocio, que describe la interrelación de nueve componentes de un modelo de negocio, es una técnica eficaz para pintar un cuadro del funcionamiento de las empresas.*

“Redefinir el modelo de negocios significa cuestionar nuestra filosofía de gestión y nuestros modelos mentales, estructuras y procesos de gestión, debemos admitir que nuestra manera tradicional de enfocar los negocios tuvo su etapa y es necesario asumir una actitud crítica con relación a nuestra forma de hacer negocios para continuar seguir creciendo”. **(Zenteno, 2012:s/p)**

## 2. Innovación de procesos

“Debido al dinamismo de los mercados y cada día mayor globalización, la innovación deja de ser una opción y pasa a ser una necesidad. (...) la estrategia de innovación debe estar alineada con la estrategia del negocio. Para tener éxito, la innovación requiere un desarrollo firme de la estrategia y una asignación de recursos adecuada”. **(Blazquez, 2009:192)**

Según **Zenteno (2012:s/p)** “los procesos de gestión aportan valor sólo cuando son rápidos y eficientes y de menor costo en el mercado. Las empresas con procesos eficientes y competitivos acumulan un valor en capital intelectual importante para el negocio. La mayoría de los empresarios entiende la importancia de la tecnología en los negocios, pero no saben cómo abordarla. La tecnología sólo tiene sentido con procesos eficientes”.

## 3. Desarrollo continuo de nuevos productos

Según **Cooper y Kleinschmidt citado por Munuera, Escudero, J. Munuera y Rodríguez (2007: 256)** “la estrategia de desarrollo tiene que clarificar las prioridades de tal forma que se asegure que los proyectos emprendidos son centrales para el logro de la estrategia corporativa”.

*La situación actual, con un ritmo de desarrollo tecnológico y con los constantes cambios en los gustos de los consumidores, junto con un incremento de los niveles de competencia, lleva como consecuencia la reducción del ciclo de vida de la mayoría de los productos. Esto hace que, para mantener las ventas de la empresa, a menudo sea necesario sustituir los productos antiguos por nuevas versiones o incluso, por productos totalmente nuevos para la empresa y para el mercado. **(Gurben, s/a:42)***

Según **Talaya (2008:430)** el desarrollo de nuevos productos o servicios o de nuevas formas de productos está estrechamente relacionado con la supervivencia e incluso con el liderazgo de las empresas. La organización

debe evolucionar al menos al ritmo del entorno económico-social, obteniendo, si lo hace, una ventaja competitiva difícil de igualar.

#### **4. Desarrollar nuevas segmentaciones de mercado**

Según **Kotler y Armstrong (2003:235)** “la segmentación de mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos”.

Según **Zenteno (2012:s/p)** “la empresa local puede agregar valor, creando nuevos espacios de mercado para sus productos, haciendo un trabajo más fino de segmentación, identificando segmentos insatisfechos, y aplicando estrategias creativas de marketing para capturar esos segmentos”.

#### **5. Innovar la distribución**

Según **West (1991:3)** “la distribución afecta a su actitud ante el mercado, afecta también a quienes han de ser sus intermediarios y al tipo de productos que podrá ofrecer. Una política de distribución que permita una rápida respuesta ante los cambios a corto plazo que se produzcan en el mercado otorgará también una ventaja a la empresa”.

Considerando el estudio realizado por **Sainz (2001: 30,34)**

*Los sistemas y políticas de distribución surgen con el fin de satisfacer un objetivo muy concreto: hacer llegar los productos del fabricante al consumidor a través de los intermediarios, eligiendo el canal más adecuado y los medios o vías capaces de proporcionar el mejor servicio la menor coste posible.*

*El canal de distribución es el mecanismo por el cual la distribución, como función económica, toma forma y se adapta a las necesidades y características de cada sector económico. Cuando*



*éstos canales existen y funcionan correctamente, traen consigo una mayor eficiencia del sistema, ya que abaratan al fabricante el costo de hacer llegar los productos al consumidor final.*

## **6. Capacitación a Largo plazo**

Según **Zenteno (2012:s/p)** “la capacitación agrega valor en la medida que ayuda a canalizar nuevas ideas al trabajo para mejorar las cosas y obtener mejores resultados. Si bien es cierto, la capacitación tiene un costo, la falta de capacitación tiene un costo mayor, si se compara los beneficios a largo plazo de la capacitación, el resultado es mayor, sobre todo en sectores de alta competencia”

Los cambios rápidos, que responden fundamentalmente el avance vertiginoso de la tecnología, requieren personal preparado y actualizado en sus conocimientos, para poder enfrentar con éxito los nuevos retos que impone la época. La capacitación es un proceso continuo que se desarrolla en concordancia con las necesidades reales de las organizaciones. **(IICA: Internet)**

Tomando como referencia a **Siliceo (2006: 24,27)** se puede decir que:

*La capacitación como elemento cultural de la empresa y proceso continuo y sistemático debe concebirse por todos los miembros de la organización como un apoyo indispensable para lograr un mejoramiento constante de los resultados, así como facilitador del cambio y del crecimiento individual y por ende del desarrollo sólido de la empresa.*

*Un plan de capacitación permanente en la empresa el personal irá en dirección ascendente, tanto por lo que se refiere a su preparación técnica para una alta productividad, como para mantener una elevada moral y una auténtica integración a la empresa.*

## 7. Potenciar la marca

**Jiménez et.al. (2004:18)** considera que “una marca fuerte en los mercados ofrece en el ámbito legal y estratégico la protección necesaria de los productos respecto de los competidores, convirtiéndose para el fabricante, gracias a una buena gestión en una garantía de beneficios futuros resultado del riesgo económico y estratégico soportado”.

**Kotler y Lane (2009: 297)** explican que

*La estrategia de marca expresa el número y la naturaleza de los elementos de marca comunes y distintivos que se aplican a los diferentes productos que comercializa una empresa.  
Cuando una empresa utiliza una marca consolidada para lanzar un producto nuevo, utiliza la práctica denominada extensión de marca, cuando se combina una marca nueva con otra existente, la extensión de marca también se denomina submarca.*

## 8. Potenciar la imagen de la empresa

Según **Pintado y Sánchez (2013:18)** “la imagen corporativa se puede definir como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideal de dicho individuo”.

“La imagen corporativa adquiere una importancia fundamental, creando valor para la empresa y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma”.**(Capriotti,1999:10)**

## 9. Optimizar la cadena de abastecimiento

La optimización de la cadena de suministro permite aplicar iniciativas que aumentan directamente el valor de la compañía / valor del accionista. Dichas iniciativas impactan directamente sobre el aumento de los ingresos de la compañía mediante la consecución del incremento del nivel de servicio, la minimización de las roturas de stock, y de las devoluciones..., y sobre la reducción de los costes de las operaciones atacando costes de almacenamiento, transporte, compras y administrativos. **(Sánchez, 2008:92)**

Según **Chávez y Torres-Rabello (2012: 144)** “cada segmento de clientes requiere pensar en una cadena de suministro adecuada. Para diseñarla es necesario diferenciar el nivel de servicio atendiendo al tipo de productos y, yendo hacia atrás en la cadena, elegir las estrategias tecnológicas y de producción de acuerdo a ello”.

## 10. Incorporar las mejores prácticas de recursos humanos

Según **Jiménez (2013:9)** expresa que “a medida que nos referíamos a los principios más generales en la gestión de recursos humanos, sí podemos afirmar que existe un conjunto de mejores prácticas en la gestión de personal. El sistema será eficiente y contribuirá al éxito de la organización (creará valor) en la medida en que las alternativas elegidas se adecúen a las circunstancias de la empresa (al contexto organizativo), y sean consistentes entre sí”.

**Sarriés y Casares (2008:101)** manifiesta que

*En Recursos Humanos se considera buena práctica aquella actuación que, aun en el caso de que esté recogida en el convenio colectivo o en el pacto de empresa, es valorada de forma positiva y manifiesta por lo trabajadores, contribuye a mejorar de manera ostensible las relaciones entre los empleados y de éstos con la empresa, en la reducción del absentismo, en la mejora de la calidad del producción o en el incremento de la misma.*

## 11. Realizar Promociones exitosas

Según **Zenteno (2012:s/p)** “la promoción es una fuente de creación de valor importante para aquellas empresas que buscan obtener las preferencias y la lealtad de sus clientes”.

*La promoción de ventas debe orientarse tanto a la búsqueda y consecución de clientes no habituales de la marca, intentando, si puede, que el nivel de satisfacción de éstos hacia la marca sea superior.*

*Como conclusión cabe señalar que las acciones promocionales pueden provocar, debido en parte al incentivo promocional que ofrece, que un número de clientes no habituales cambien su comportamiento a favor de la marca que se encuentra en promoción. El objetivo que persigue es lograr que, una vez realizada la compra, si el producto cumple con sus expectativas, el cliente no se marche ante el ofrecimiento de otro incentivo promocional por parte de la competencia, sino que vuelva a repetir la compra de la misma marca.(Fernández y La Ballina, 2007:117)*

## 12. Reducción del costo financiero

Según **Levy (2004:112)** “la reducción del costo financiero se presenta por alguna de las siguientes dos opciones:

- Sustitución o liquidación de pasivos con las nuevas aportaciones
- Capitalización de los pasivos de la empresa

En ambos casos se elimina la obligación de pagar intereses y capital por la deuda financiera de la empresa. El costo financiero desaparece”.

## 13. Alianzas estratégicas

La alianza con clientes permitirá mejorar procesos, aumentar la comunicación y el entendimiento entre ambos, mejorar la calidad del producto o servicios y en definitiva aumentar la satisfacción del cliente, que debe ser el objetivo último de la organización.

La búsqueda de la alianzas no se limita sólo a los grandes clientes o proveedores, sino que alcanza también a otras organizaciones que ofrecen servicios complementarios a los de la propia empresa.(...) Incluso pueden desarrollarse alianzas con competidores en la misma geografía para repartirse distintos segmentos de mercado y así competir más eficazmente contra terceros.

Para que las alianzas resulten efectivas (...) las organizaciones que se alían deben compartir una cultura y unos valores comunes y desarrollar estrategias compatibles entre sí. **(Membrado, 2002:98)**

#### **14. Fortalecer la cultura organizacional**

Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, así como su forma general de hacer las cosas, se deben en buena medida a lo que se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron esos empeños. Esto nos conduce a la fuente original de la cultura de una organización: sus fundadores.**(Robbins, 2004:531)**

**Robbins (1998:254)** manifiesta que:

*La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos que ostentan los miembros y que distinguen a la organización de las otras. Las investigaciones recientes muestran que la suma de siete características principales es la esencia de la cultura organizacional:*

- 1. Innovación y riesgos: el grado en el que los empleados son estimulados para que sean innovadores y corran riesgos.*
- 2. Atención al detalle: El grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención al detalle.*
- 3. Orientación a los resultados: El grado en que la gerencia se concentra en la producción o los resultados, más que en las técnicas y los procesos seguidos para alcanzarlos.*
- 4. Orientación a la gente: El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los miembros de la organización.*
- 5. Orientación a los equipos: El grado en que las tareas se organizan alrededor de equipos y no de individuos.*
- 6. Agresividad: El grado en que la gente es agresiva y competitiva antes que conformista.*

7. *Estabilidad: El grado en que las actividades de la organización se dirigen a mantener el statu quo y no al crecimiento.*

## **15. Invertir negocios en la red**

**Zenteno (2012:s/p)** expresa lo siguiente:

El marketing del siglo XXI es Marketing digital, y sus diversas formas de hacer e business; B2B, B1b, b2g, etc. donde saber transmitir información a través de la red y realizar negocios a través de ella, se convierte en fuente de importante valor para el negocio, el sector financiero, el sector de los supermercados son un claro ejemplo de que la tecnología digital representa un alto valor comercial como herramienta para atraer grandes comunidades de clientes y darles un servicio muy personalizado.

### **2.4.4. Marco conceptual variable dependiente: Gestión Gerencial**

#### **2.4.4.1. Administración de empresas**

##### **a) Concepto**

Según Fayol citado por Reyes (:3) “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.

La administración busca, precisamente en forma directa la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc. **(Reyes, 1992:6)**

##### **b) El proceso administrativo**

“Un proceso es una forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales,

desempeñan ciertas actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean”. (Finch, Freeman y Gilbert, 1996:11).

### **c) Funciones principales del proceso administrativo**

De acuerdo a lo manifestado por **Suárez (1997: 24-27)** tenemos las siguientes funciones:

**c.1 Función de planeación** o determinación del trabajo que debe ser realizado a través de:

- *Definición de la razón de existir de la empresa.*
- *Estimación de lo que puede acontecer en el futuro.*
- *Establecimiento de objetivos y metas.*
- *Establecimiento de planes y estrategias de acción.*
- *Establecimiento de los requisitos de oportunidad en el logro de los objetivos.*
- *Determinación de los recursos requeridos para obtener los resultados predeterminados.*
- *Fijación de normas de operación, que no permitan determinar las reglas o decisiones predeterminadas.*
- *Establecimiento de procedimientos.*

**c.2. Función de organización** o clasificación y división del trabajo en unidades administrables, a través de:

- *Estructuración de la empresa agrupando el trabajo por su naturaleza para una producción eficaz.*
- *Establecimiento de las condiciones materiales para que exista un trabajo efectivo de grupo entre unidades organizacionales.*

**c.3. Función de integración** o determinación de las necesidades de personal y asegurar su disponibilidad para la ejecución del trabajo, a través de:

- *Análisis del trabajo para conocer las necesidades de capacitación del personal que se requiere.*
- *Reclutamiento, selección e inducción a la empresa, de las personas que se han identificado dentro de las unidades organizacionales que componen la estructura de la empresa.*
- *Desarrollo de los recursos humanos o sea el ofrecimiento de oportunidades a los empleados y trabajadores para que desarrollen su propias capacidades en relación con las necesidades de la organización.*

**c.4. Función de dirección (liderazgo)** o sea la toma de responsabilidad sobre el comportamiento humano necesario para

*el cumplimiento de los objetivos y las metas de la empresa a través de:*

- *Asignación a cada empleado y trabajador de las funciones y rutinas específicas encomendadas a ellos de tal manera que se delimite con precisión la responsabilidad de trabajo que tienen.*
- *Influir en las personas para que trabajen en la forma deseada o influir en su motivación en su motivación.*
- *Establecimiento de la comunicación o sea la implantación de un flujo efectivo de ideas y de información en todas las direcciones deseadas.*
- *Coordinación o sea la consecución de la armonía del esfuerzo del grupo hacia el cumplimiento de los objetivos individuales y del grupo mismo.*

**c.5. Función de control** *o sea asegurar el cumplimiento efectivo de los objetivos.*

- *Establecimiento de estándares de tal manera que tengamos normas de ejecución efectiva en la consecución de los objetivos y metas propuestas.*
- *Evaluación de lo realizado o alcanzado contra la ejecución o resultados planeados o esperados. Esta evaluación implica necesariamente una medición de la ejecución.*
- *Toma de decisiones correctivas para lograr el mejoramiento en la ejecución de los objetivos.*

#### **d) Niveles de la administración**

Según **Finch, Freeman y Gilbert (1996:17-18)** expresan que:

- **Gerentes de primera línea:** *“Sólo son responsables del trabajo de los empleados de operaciones y que no supervisan a otros gerentes, representan el nivel primero o más bajo de gerentes en la jerarquía de una organización.”*
- **Gerentes medios:** *“Son responsables de otros gerentes y, en ocasiones de algunos empleados de operaciones; a su vez, dependen de gerentes de nivel más alto”.*
- **Alta gerencia:** *“Está compuesta por los gerentes responsables de la administración general de la organización; establecen políticas operativas y guían la interacción de la organización y su entorno”.*



## e) Estructura organizacional

“El proceso de crear un modelo de funcionamiento, o de diseño de la estructura, consiste en que todas las partes o sectores de una organización ( por ejemplo las áreas de producción, ventas, compras, finanzas etc.) unan sus fuerzas a través de las coordinación de actividades en pos de alcanzar los objetivos de la mejor manera posible”.  
**(Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007: 61).**

**Vainrub, (1996:78)** expresa que:

*La estructura es el aspecto estático de la organización, mientras que los procedimientos representan el aspecto dinámico. Por lo tanto, la estructura se relaciona con los aspectos del comportamiento de la organización que son más estables.*

*La estructura formal en una organización se puede considerar compuesta por dos términos:*

- *El modelo de relaciones y responsabilidades, el cual generalmente se representa a través de organigramas (...) éste es el aspecto estático.*
- *Normas y procedimiento adoptados por la gerencia para guiar el comportamiento de las personas, de acuerdo a la estructura de la organización.*

### 2.4.4.2. Gestión empresarial

Según **León et. al. (2007: Internet)** gestión empresarial:

*Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.*

*Gestión empresarial es un término que abarca un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa y dependiendo del tamaño de la empresa, dependerá la dificultad de la gestión del empresario.*

**Brugué y Subirats (citado por Ramirez 2010:4)** expresan que:

*En el mismo sentido, plantean que la gestión “no se refiere a la jerarquía organizativa de una administración clásica, sino a la capacidad de promover la innovación sistemática del saber y, al mismo tiempo, de sacarle el máximo rendimiento en su aplicación a la producción. Gestionar, en definitiva, no significa ni ejercer autoridad ni organizar. Gestionar significa utilizar el conocimiento como mecanismo para facilitar una mejora continua, asumir la responsabilidad sobre la acción de un sistema.*

El reto actual de los sistemas de gestión empresarial y su vínculo con el entorno según **Serra, Vercher y Zamorano (2005:23)** “está ligado al alto grado de competitividad y el proceso de cambio continuo en el que se desarrolla la actividad empresarial, esto ha conducido a las empresas a estructurarse y a actuar bajo una serie de criterios fundamentales que podemos resumir de la siguiente forma:

- 1) La estructuración de sus unidades de negocio, con una decidida orientación al cliente
- 2) La amplitud y profundidad de su oferta
- 3) La innovación y capacidad de adaptación al cambio.
- 4) Las nuevas tecnologías
- 5) La calidad como cultura
- 6) El valor añadido.

**a) Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas:**

Según **León et. al. (2007: Internet)** tenemos las siguientes técnicas de gestión empresarial:

- **Análisis Estratégico:** diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.
- **Gestión Organizacional o Proceso Administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la

*estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.*

- **Gestión de la Tecnología de Información:** *aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.*
- **Gestión Financiera:** *obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.*
- **Gestión de Recursos Humanos:** *buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.*
- **Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución:** *suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.*
- **Gestión Ambiental:** *contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.*

## **b) El control de gestión**

*El control de gestión es la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para el desarrollo de las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados.*

*El control de gestión está limitado en el sentido de que no puede contemplar todos los parámetros involucrados en una actividad. De hecho, deberá centrarse en aquellos más importantes (..) es decir, si se gestionan correctamente, es razonable prever que la empresa, o unidad de la misma, tenga éxito, a éstas últimas variables se les denomina factores clave de éxito (FCE) (Pérez-Carballo 2008:30).*

#### 2.4.4.3. Gestión gerencial

Según **Vélez (2007: 70)** “la administración como gerencia es definida como el conjunto de actividades de planeación, organización, coordinación, dirección y control. Tales actividades o funciones de la administración han sido consideradas las bases de la gerencia hasta nuestros días”.

**Ramírez (2002:125)** al hablar sobre gestión, expresa que:

*Los términos de dirección, gerencia y gestión tienen significados que los diferencian entre sí pero son equivalentes en cuanto denotan procesos y actividades que se refieren a la conducción de las empresas y negocios hacia el logro de sus objetivos. Los directores, gerentes y gestores son los ejecutivos cuya función esencial es la de conseguir los resultados que la empresa debe alcanzar.*

Según **Motta citado por Ramírez (2010:2)** “la expresión gerencia tuvo su origen en el área privada para significar una función subordinada a aquellos que se encuentran en los consejos superiores. Gerentes o ejecutivos eran las personas encargadas de ejecutar las órdenes de los directores, propietarios o miembros de los consejos de administración de las empresas”.

La American Management Association define la gerencia como una función que tiene por objeto conducir recursos humanos y físicos hacia unidades de organización dinámica, para lograr objetivos a satisfacción de aquellos a quienes se sirva, con alto grado de moral y sentido de realización por parte de aquellos que rinden el servicio (**Batten citado por Ramirez, 2010:8**).

Para **Betancourt (2006: 107)** la gestión se define como:

*Las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que*

*asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlo, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica,*

## **b) Capacidades y habilidades de la función gerencial:**

Según **León et. al. (2007: Internet)** expone que:

*La función gerencial implica tener capacidad para conducir personas, un don especial para ser reconocidos y seguidos por los subalternos, indudablemente para esto se requiere capacidad técnica profesional espontánea y otros aspectos directivos a como se señalan a continuación:*

- *Capacidad para tomar decisiones*
- *Imaginación honestidad, iniciativa e inteligencia*
- *Habilidad para supervisar, controlar y liderar*
- *Habilidad para visualizar la actividad hacia el futuro*
- *Habilidad para despertar entusiasmo*
- *Habilidad para desarrollar nuevas ideas*
- *Disposición para asumir responsabilidades y correr riesgos inherentes*
- *Capacidad de trabajo*
- *Habilidad detectar oportunidades y generar nuevos negocios*
- *Capacidad de comprender a los demás y manejar conflictos*
- *Imparcialidad y firmeza*
- *Capacidad de adaptarse al cambio*
- *Deseo de superación*
- *Capacidad técnica de marketing para promocionar los productos de la empresa*
- *Capacidad para el análisis y solución de problemas*
- *Paciencia para escuchar*
- *Capacidad para relacionarse*

### **b.1) Funciones gerenciales**

Según **Mcleod (2000:9)** “en primer lugar, los gerentes planifican lo que van hacer, luego organizan según el plan. A continuación, apoyan a su organización con los recursos necesarios. Una vez hecho esto, distribuyen los recursos para ejecutar el plan y, por último, controlan éstos para mantener el rumbo”.

*Es función indelegable del gerente general crear un buen ambiente de coordinación en su empresa, aplicándolo a las personas de la compañía mediante la asignación clara y delimitada de las funciones, de las líneas de autoridad y responsabilidad para cada cargo y la creación con comités temporales y definitivos, de línea o de staff (asesores), o de grupos o círculos de calidad, que tengan como fin la coordinación e integración de todos los participantes. (Berghe, 2010:94).*

## **b.2) Habilidades gerenciales**

Continuando con la explicación de **Mcleod (2000:10)**

*Para tener éxito un gerente debe poseer muchas habilidades, pero dos sobresalen como esenciales: la de comunicarse y la de resolver problemas.*

- **Habilidades de comunicación:** Los gerentes reciben y transmiten información en formas tanto oral como escrita.
- **Habilidades para resolver problemas:** Durante el proceso de resolver problemas, los gerentes toman decisiones, que es el acto de seleccionar uno de varios cursos de acción alternativos. Una decisión es un curso de acción específico escogido.

## **c) Roles del gerente**

Según **Robbins (2005:10)** la expresión roles del gerente se refiere a las categorías particulares del comportamiento administrativo.

- **Roles interpersonales** son aquellos que tienen que ver con la gente (subordinados e individuos que no pertenecen a la organización) y otros deberes de índole protocolaria y simbólica. Los tres roles interpersonales son figura de autoridad líder y enlace.
- **Roles informativos** consiste en recibir, almacenar y difundir información. Los tres roles incluyen el de supervisor, el de difusor y el vocero.
- **Roles de decisión** giran en torno a la toma de decisiones. Los cuatro roles de decisión son: empresario, manejador de perturbaciones, distribuidor de recursos y negociador.

#### **2.4.4.3.1 Herramientas gerenciales**

##### **a) Coaching gerencial**

“El coaching consiste en mantener intercambios con los subordinados sobre dónde cree el gerente que están trabajando en el presente en términos de capacidad, su potencial en su rol actual, y las cosas que no pueden lograr actualmente. Esta claridad permite al gerente asegurar que sus subordinados aumenten sus conocimientos y habilidades, lo cual lleva a un incrementar su capacidad aplicada y la eficacia de su trabajo”. **(Lee, 2009:142).**

##### **b) Cuadro de mando integral**

“El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es la herramienta que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. El CMI representa una metodología clara de enlace entre la estrategia de la empresa y la acción, algo que habitualmente no se cumple en la mayoría de planes estratégicos”. **(Martínez y Milla, 2012:199).**

##### **c) Justo a tiempo**

“Mediante los sistemas justo a tiempo se intenta reducir la ineficiencia y el tiempo improductivo de los procesos de producción, a fin de mejorar continuamente dichos procesos y la calidad del producto o el servicio correspondiente. La participación del empleado y la reducción del inventario son factores fundamentales para las operaciones JIT”. **(Krajewski y Ritzman, 200:735).**

Según **Pascual y Fonollosa (1989:111)** manifiesta que:

*El concepto de justo a tiempo (en inglés just in time JIT) (...), no es exclusivamente un procedimiento de control de materiales, stocks*

*y obra en curso, sino una filosofía de gestión, inicialmente concebida por Toyota, cuyo objetivo es la eliminación de despilfarro y la utilización al máximo de las capacidades de los obreros. Se considera despilfarro todas las actividades que no añaden valor al producto. Existen, según Toyota, siete grandes fuentes de despilfarros:*

- *Sobreproducción*
- *Tiempos muertos*
- *Transportes*
- *Procesos inadecuados*
- *Stocks*
- *Movimientos improductivos*
- *Productos defectuosos*

#### **d) Reingeniería**

Según **Wheeler (1998:53)** “La reingeniería empresarial se refiere al cambio radical que deben sufrir los procesos básicos de la empresa para mejorar su rendimiento. La reingeniería que nos ocupa comporta el perfeccionamiento de cualquiera de los procesos implicados, sean de carácter auxiliar o de gestión”.

*La reingeniería de los procesos se puede entender como: una compresión fundamental y profunda de los procesos de cara al valor añadido que tienen para los clientes, para conseguir un rediseño en profundidad de los procesos e implantar un cambio esencial de los mismo para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas del rendimiento (costes, calidad, servicio, productividad, rapidez,...) modificando al mismo tiempo el propósito del trabajo y los fundamentos del negocio, de manera que permita establecer si es preciso unas nuevas estrategias corporativas.(Alarcón, 1998 :15)*

#### **e) Downsizing**

“El downsizing o recorte de personal, conocido también como reestructuración y rightsizing (ajuste del tamaño de una empresa) es básicamente lo contrario al crecimiento de una empresa y sugiere un cambio drástico en la organización y en el número de empleados contratados”. (**Mondy y Noe, 2005:449**)



Según **Karake (1999:53)** “Aunque la reducción se asoció en gran medida con la reestructuración de la industria pesada, que afecta a la fuerza de trabajo, estos recortes afectan a la composición de prácticamente todas las industrias, regiones, empresas y colaboradores de todos los niveles de la habilidad y la educación”.

#### **f) Benchmarking**

Según **Spendolini (2005:3)** “es el proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”.

- **Tipos de benchmarking**

Continuando con la explicación de **Spendolini (2005:24)** tenemos los siguientes tipos de benchmarking:

*Interno: Actividades similares en diferentes sitios, departamentos, unidades operativas, países, etc.*

*Competitivo: Competidores directos que venden a la misma base de clientes.*

*Organizaciones acreditadas por tener lo más avanzado en productos/servicios/procesos.*

#### **g) Outsourcing**

“Outsourcing o Tercerización (también llamada subcontratación) es una técnica innovadora de administración, que consiste en la transferencia a terceros de ciertos procesos complementarios que no forman parte del giro principal del negocio, permitiendo la concentración de los esfuerzos en las actividades esenciales a fin de obtener competitividad y resultados tangibles”. (**Flores, 2011:Internet**).

Según **Pavisich (2008: Internet)** algunas razones para utilizar el Outsourcing son:

- *Reducción y control de los gastos operacionales.*
- *Evitar la destinación de recursos en funciones nada que ver con al razón de ser de la empresa.*
- *Manejar eficientemente aquellas funciones complicadas.*
- *Enfocar mejor la empresa.*
- *Acceder mejor a capacidades de clase mundial al contar con proveedores globales.*
- *Acelerar los beneficios de reingeniería al concentrarse en proceso más concentrados.*
- *Compartir riesgos con los proveedores y prestadores de servicios.*
- *Destinar recursos para otros propósitos.*
- *Busca una cooperación intensa y directa entre el cliente y el proveedor.*

#### **h) Seis sigma**

**Gómez, Villar y Tejero (2003:46)** “Seis Sigma es una metodología rigurosa que utiliza herramientas y métodos estadísticos para definir los problemas; tomar datos, es decir, Medir, Analizar la información; emprender mejoras; Controlar procesos; rediseñar procesos o productos existentes o hacer nuevos diseños, con la finalidad de alcanzar etapas óptimas, retornando nuevamente a alguna de las otras fases, generando un ciclo de mejora continua”.

*El seis sigma no se debe limitar a manufactura u operaciones. Para optimizar la oportunidad, todos los procesos se deben mejorar con la metodología MAMC.*

*La metodología Seis Sigma:*

*M: Medir*

*A: Analizar*

*M: Mejorar*

*C: Controlar*

*El propósito del Seis Sigma no es ni ha sido nunca introducir nuevas herramientas. La metodología Seis Sigma se enfoca en la capacidad de vincular entre sí las herramientas para obtener un flujo lógico. Los datos pasan de una herramienta a otra de manera que en todo el proyecto haya sinergia. Esa sinergia es la que aumenta la probabilidad de que un problema se resuelva. (Wheat, Mills y Carnell, 2004:67).*

Según **Eckes (2004:30)** según:

*El six sigma es una filosofía gerencial que pretende mejorar la eficacia y la eficiencia.*

- *La eficacia es el grado en el cual una organización cumple y supera las necesidades y requisitos de sus clientes.*
- *La eficiencia se refiere a los recursos que consume para la obtención de eficacia para los clientes.*
- *Por lo general, la eficiencia tiene que ver con el tiempo, los costos, la mano de obra o el valor que se utilizan para que haya eficacia.*

#### **2.4.4.3.2 Gestión estratégica**

**Betancourt (2006:105)** expresa que:

*La base de la gestión estratégica está en las habilidades, talentos y aptitudes del liderazgo y su gente. Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, lo que dan sentido a la gestión como gestión estratégica.*

Los requerimientos de la gestión estratégica son:

**a) Retroinformación:** *Se refiere al feedback que permite ver como van funcionando las cosas y a medida que ocurren van ajustando permanentemente la gestión.*

**b) Acciones y decisiones:** *Se requiere de información para la acción, pues se trata de no permitir que las cosas pasen sin hacer nada sino que la organización y cada uno tengan respuestas para cada cosa que ocurre y los elementos necesarios para tomar decisiones adecuadas.*

**c) Anticipación y Pronóstico:** *hoy en día se maneja la planificación por escenarios como una forma de obtener mejores resultados de los elementos del pronóstico. El elemento fundamental de todo esto es la anticipación. **Betancourt (2006: 81-82).***

### 2.4.4.3.3 La gestión basada en el valor (GBV)

Según el artículo La Gerencia en valor y el proceso de mejoramiento continuo dentro de las organizaciones publicado por **Cano (2001: Internet)** manifiesta que:

*La Gerencia basada en valor rompe con todos los paradigmas tales como que la gestión empresarial se mide únicamente sobre la base de la utilidad neta. Muchas organizaciones presentan constantemente altos niveles de utilidad en sus estados de resultados, pero esto no quiere decir que estén agregando valor.*

*Lo mismo sucede cuando una empresa muestra en su estado de resultados pérdidas, esto no quiere decir que la empresa está destruyendo valor.*

*La teoría de la Gerencia Basada en Valor (GBV), se sustenta en que es compromiso de todos los miembros de la organización (Accionistas, Gerentes, Empleados) actuar en la participación de generación de valor, pero para lograr esto se debe dar un genuino cambio de mentalidad, que aunque genere reacciones negativas al comienzo de la implementación del sistema, pronto se verán los resultados.*

La Gerencia de la empresa debe tener bien claro que se hace necesaria la vinculación de todos los actores que intervienen en una organización y que deben trabajar en pro del mejoramiento continuo, en la Figura 4 se puede observar claramente que:

*Este proceso es cíclico y su constante modificación garantiza una mejora continua del negocio. Como podemos apreciar se presentan efectos contables y financieros los cuales son el resultado de la gestión gerencial de la compañía y el acompañamiento que estén recibiendo de los actores del proceso, por ello es tan importante una evaluación previa y durante el proceso, para poder así ajustar las variables que están limitando el desarrollo normal de las operaciones de la empresa.*

*La administración de una empresa deberá cuidar todos los eslabones de la cadena generadora de valor: finanzas, clientes, operación eficiente e innovación.*

**FIGURA 4. Proceso de mejoramiento continuo**



**Fuente:** CANO, Abel (Artículo Gerencia Basada en Valor)

En base a lo expuesto en el párrafo anterior, se puede decir que la gestión basada en el valor considera que, los procesos juegan un rol importante en la optimización de recursos, y que conjugados con las estrategias de la organización contribuyen a la generación de valor, no solo para el accionista sino también para todos los agentes relacionados con la organización.

Según **Martín y Petty (2001: 22-26)** establecen que hay tres elementos que son esenciales para el éxito de un programa de GBV, los mismos se exponen a continuación:

- 1) *El programa de GBV debe contar con el apoyo total y absoluto de los principales ejecutivos de la compañía. Muy simplemente, los sistemas de GBV que tienen éxito comprenden una serie de directivas que, en muchos casos, transforman completamente la cultura operativa de la empresa.*
- 2) *Para que el programa GBV influya en el rendimiento individual de los directivos tiene que haber cierta relación entre el rendimiento y compensación.*
- 3) *Los empleados deben conocer y comprender el sistema de GBV para que pueda ser efectivo en la transformación del comportamiento. Los sistemas GBV funcionan mejor cuando los empleados de la empresa entienden y aceptan la premisa básica del sistema GBV de forma que con capaces de implementarlo en su trabajo diario.*

Por lo tanto, la educación y el entrenamiento son esenciales para el éxito de cualquier programa GBV, ya que éste tiene que ver con la transformación del comportamiento y para que tenga éxito es fundamental que los empleados, entiendan claramente: qué se les pide que hagan, por qué es importante que lo hagan, y cómo afectará a su propio bienestar personal.

Según **Vera (2000: Internet)** las fases de la implementación para la Gerencia Basada en Valor son:

- *Compromiso del personal con los objetivos de creación de valor*
- *Selección de indicadores de desempeño apropiados.*
- *Definición de generadores claves de valor*
- *Vínculo del sistema de remuneración con el desempeño alcanzado (con el valor creado).*
- *Desarrollo de estrategias de educación y comunicación al personal involucrado.*

**García (1990: 137-138)** manifiesta que el valor de la empresa puede, incrementarse, en la medida en que puedan influirse de forma positiva los generadores de valor, los mismos que pueden representarse como:

- *Se puede incrementar a través del crecimiento en ventas el Cash-flow operativo y con ello el valor de la empresa*
- *Se puede influir de forma positiva, a través de un incremento del margen de beneficios operativos, en el cash-flow.*
- *Se ha de considerar la cuota fiscal sobre beneficios. Si se logra a través de medidas de técnica fiscal en reducción de ésta cuota se incrementa así mismo el cash-flow.*
- *Se puede incrementar el cash-flow mediante una reducción de las inversiones en el patrimonio circulante.*
- *Son muy importantes las inversiones en el patrimonio inmovilizado. Se puede incrementar el cash-flow mediante la reducción de éstas inversiones.*
- *La cuota de capital ajeno y los consecuentes costes de capital derivados de la misma determinan los medios financieros disponibles de la empresa, y también, con ello, el valor de la empresa.*

#### **a) Conductores de valor**

Según **Tanaka, Yoshikawa, Innes y Mitchell (1993: 157-158)** tenemos que los conductores de valor son:

- *Crecimiento de las ventas*
- *Margen de beneficio de la operación*
- *Inversión.*

*La relación entre las variables es: ventas x margen de beneficio - inversión.*

*El impacto de las diferentes estrategias sobre estos tres motores de valor es crucial para la toma de decisiones de alto nivel. Otro importante conductor de valor es el costo del capital usado para evaluar el valor de la futura generación de dinero.*

#### **b) Herramientas de la gestión basada en valor**

Según **Martín y Petty (2001: 50)** “en la gestión basada en el valor se utilizan tres métodos principales:

- a) El método del flujo de caja libre
- b) El método del valor económico añadido (EVA)
- c) El método del rendimiento de la inversión en términos de flujo de caja (RIFC)”

### c) Conciencia corporativa

Según **Barret citado por Jarrín (2004: s/p)** “las compañías que buscan en alinear los valores individuales con los organizacionales, están más enfocadas en las necesidades de sus empleados y clientes, son más exitosas y contribuyen de manera integral en su entorno”.

*La conciencia corporativa tiene 7 niveles: sobrevivencia, relaciones, autoestima, transformación, organización, comunidad y sociedad, según Jarrín (2004: s/p), a continuación se detalla cada nivel:*

- *Sobrevivencia corporativa: Indicadores financieros, metas económicas*
- *Eficiencia corporativa: Procesos internos, productividad de empleados y recursos.*
- *Relación con clientes y proveedores: Participación de mercado, lealtad de los consumidores, alineación de valores entre la empresa y sus proveedores.*
- *Desarrollo corporativo: Innovación, creatividad, satisfacción y participación de los empleados, gestión del conocimiento.*
- *Cultura corporativa: Visión, misión, alineación de valores, satisfacción de los trabajadores.*
- *Contribución a la sociedad y a la comunidad: Responsabilidad social y ambiental, trabajo de voluntariado, impacto en actividades locales.*

Por lo expuesto se puede decir que la conciencia corporativa se refiere a los valores individuales compartidos con la organización, y principalmente busca la satisfacción de los trabajadores, así como, el compromiso de la organización con el cuidado del medio ambiente y la contribución con actividades de responsabilidad social con la comunidad.

## 2.5. HIPÓTESIS

La ausencia de estrategias financieras orientadas a la cultura de creación de valor es la principal causa para la inadecuada planificación financiera y administrativa lo que conlleva a la limitada gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A. en el ejercicio económico 2012



## 2.6 SEÑALAMIENTO VARIABLES DE LA HIPOTESIS

3. **Variable independiente:** Estrategias financieras orientadas a la cultura de creación de valor.
4. **Variable dependiente:** Gestión gerencial
5. **Unidad de observación:** Dipor S.A.
6. **Términos de relación:** ausencia, conlleva a la limitada

## CAPÍTULO III

### METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. ENFOQUE

La presente investigación es predominantemente cuantitativa, porque el resultado obtenido del proceso investigativo es destinado exclusivamente para los técnicos y para el centro de estudios. Además, tiene características cualitativas porque buscará reflexionar y percibir los procesos tomando en cuenta un enfoque contextualizado; así como, la percepción que los involucrados tienen de la realidad, la cual, se asume como una estructura dinámica que da razón de su comportamiento y manifestaciones.

**Hernández.et.al. (2008:115)**, describe al enfoque cuantitativo como:

*Orientación hacia la descripción, predicción y explicación de determinada situación problema, su justificación y necesidad de estudio, está dirigida hacia datos medibles u observables; para la recolección de datos se requiere de la implantación de instrumentos predeterminados y datos numéricos, para el análisis de los datos se hace necesario análisis estadístico, descripción de tendencias, comparación de grupos o relación entre variables.*

Según **Ruiz (2006:15)** el enfoque cualitativo es:

Otra perspectiva para abordar la realidad que tiene como sustento el paradigma naturalista. Recurre a la comprensión de los fenómenos desde la perspectiva de las personas que los protagonizan o los viven; en otras palabras, considera que la realidad no es independiente de quien la vive y la piensa y, por tanto, es relativa; o sea, depende de quien la vive y la piensa.

(...) desde este enfoque no se busca ni se espera una única verdad, sino derivar un conocimiento a partir de la reconstrucción de múltiples percepciones de ella. Propone una observación natural, sin control de ningún tipo. Acepta la subjetividad de las personas, incluida la de quien investiga.

El presente estudio servirá para que la empresa Dipor S.A., diseñe y ejecute las estrategias en la organización orientadas hacia la creación de valor, y de ésta manera se logre cambiar el enfoque de la gestión gerencial hacia la gestión basada en valor, con el propósito de que sus operaciones arrojen resultados que satisfagan las expectativas de rendimiento de sus accionistas; pero esto implica, que debe involucrar a toda la organización, como ente generador de bienes y servicios que debe captar y mantener clientes, mejorar la productividad del recurso humano con la capacitación requerida, motivar al personal directivo para el logro de sus metas, y en general, ejecutar las acciones necesarias para que la maximización del valor no sea una finalidad de corto plazo, sino un objetivo permanente.

## **3.2. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. Investigación de campo**

Este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones. Como es compatible desarrollar este tipo de investigación junto a la investigación de carácter documental, se recomienda que primero se consulten las fuentes de la de carácter documental, a fin de evitar una duplicidad de trabajos. **(Ortiz y Bernal, 2007, Internet)**

**Díaz (2007:41)** en su trabajo explica que la investigación de campo “es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en el que se producen, a través del contacto directo del investigador con la realidad”.

Este tipo de investigación se aplicó en la visita a las instalaciones de Dipor S.A. ubicadas en Sangolqui y Ambato en donde se recolectó la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

### **3.2.1. Investigación bibliográfica-documental**

“La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto del tema objeto de estudio”. (**Bernal, 2006:110**).

**Group (citado por Méndez 2008)** manifiesta que:

*La investigación bibliográfica cuenta con técnicas para la recopilación y procesamiento de los documentos que soportan cualquiera de los tipos de investigación. La metodología bibliográfica emerge como la base de los trabajos cuantitativos y cualitativos, ya que éstos requieren la exploración de los trabajos concernientes al tema elegido; puede afirmarse que las tareas de investigación bibliográfica se realizan tanto en las investigaciones cualitativas como en las cuantitativas.*

Este tipo de investigación fue muy útil en la recopilación de información relacionada con el tema de estudio y se aplicó en la elaboración del marco teórico porque se examinó diferentes enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre el problema planteado, consultando fuentes primarias o libros, revistas, periódicos y otras publicaciones o fuentes secundarias como tesis, informes técnicos, etc.

### 3.3. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN

#### 3.3.1. Investigación exploratoria

Según **Namakforoosh (2005: 89)** *el objetivo principal de la investigación exploratoria es captar una perspectiva general del problema. Este tipo de estudios ayuda a dividir un problema muy grande y llegar a unos subproblemas, más precisos hasta en la forma de expresar las hipótesis. La investigación exploratoria se puede aplicar para generar el criterio y dar prioridad a algunos problemas.*

La investigación exploratoria se realiza para aclarar situaciones ambiguas o descubrir potenciales para oportunidades de negocios. No pretende aportar evidencia concluyente a partir de la cual se determine un curso de acción particular. En este sentido, no es un fin en sí misma. Por lo general, se conduce con la expectativa de que se requerirá investigar más para obtener evidencias concluyentes. Algunas veces, el uso de la investigación exploratoria también significa la diferencia para determinar la utilidad de otra investigación. (**Zinkmund y Barry, 2008: 51**).

Este tipo de investigación, se utilizó en la obtención de ideas a través del análisis de las particularidades del problema y así se estableció el planteamiento del problema, reconocimiento de las variables y formulación de la hipótesis, a fin de obtener una conceptualización más clara tanto del diseño de estrategias como de la gestión basada en valor, que son temas amplios y relevantes en la gestión financiera de la compañía.

#### 3.3.2. Investigación descriptiva

Según **Salkind (1998:11)** “la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente, describe la situación de las cosas en el presente”.

Según **Namakforoosh (2000: 91)** “la investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización, el consumidor, objetos, conceptos y cuentas”.

Este tipo de investigación se aplicó para describir las características del objeto de estudio, se estableció situaciones de comportamiento dentro de una estructura establecida mostrando sus aspectos fundamentales dentro de su contexto.

### **3.3.3. Investigación asociación de variables (correlacional)**

“El tipo de investigación que con mayor probabilidad podría responder a preguntas de relación entre variables o sucesos se llama investigación correlacional” (**Salkind, 1998:12**).

*La investigación correlacional parte de una serie de supuestos investigativos identificativos que la diferencian del experimento; así, el investigador se plantea su hipótesis sobre hechos o fenómenos que ya han acontecido. De tal forma que en su desarrollo muchos autores prefieren emplear el término hipótesis directivas u objetivos de la investigación, más que el de hipótesis en el sentido estricto del término. (García, Barrio, Bartolome, Bernal y Dendadulce,1994: 308)*

Este tipo de investigación, se utilizó para medir el grado de relación que existe entre las variables del problema planteado y el comportamiento de la variable independiente (estrategias orientadas a la creación de valor) en función de la variable dependiente (gestión gerencial).

### 3.3.4. Investigación explicativa

En su trabajo **Díaz (2007:44)** describe que “su objetivo es a mas de medir el grado de relación entre variables es consecuencia de la variación en otra u otras variables. Es decir, explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se presenta o por qué dos o más variables están relacionadas”.

Según **Alvira (citado por Perelló, 2011)** manifiesta que:

*La investigación explicativa tal y como se ha considerado en la investigación descriptiva, el conocimiento científico requiere de explicaciones que superen lo observable. Para ello, se articula la investigación de tipo explicativo, en la que se introduce el concepto de causalidad como base para su entendimiento; causalidad que estará referida a la puesta en contacto o relación de dos o más fenómenos, de manera que entre ellos pueda ser considerada la existencia de una relación de dependencia “causa/efecto”. Representa el nivel más profundo de la investigación y trata de responder al por qué de las cosas. En este nivel se trata de dar cuenta de la realidad o hacerla comprensible mediante leyes o teorías.*

Con la aplicación de esta investigación, se estableció la relación causa/efecto del comportamiento de las variables y permitió determinar la causalidad de la hipótesis para desarrollar diferentes puntos de vista para el problema planteado.

## 3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.4.1. Población

Según **Johnson y Kuby (2004: 9)**, “población es la colección o conjunto, de individuos, objetos o eventos cuyas propiedades serán analizadas”.

Icart, Fuentelsaz, y Pulpón (2006: 55) definen a la población (o universo)

como:

*El conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Cuando se conoce el número de individuos que la componen, se habla de población finita y cuando no se conoce su número, se habla de población infinita. Esta diferenciación es importante cuando se estudia una parte y no toda la población, pues la fórmula para calcular el número de individuos de la muestra con la que se trabajará variará en función de éstos dos tipos de población*

La población es el conjunto total del personal de las áreas de Distribución, Ventas y Administración de la empresa Dipor S.A, que labora en todas las sucursales del país, para la presente investigación se contó con una población de 2,142 trabajadores, como se presenta en la Tabla 2:

**TABLA 2. Número de empleados por sucursal de Dipor S.A.**

Nº	Sucursal	Nº Empleados
1	Dipor Sangolquí	443
2	Dipor Ambato	76
3	Dipor Cuenca	95
4	Dipor Manta	94
5	Dipor Loja	64
6	Dipor Machala	89
7	Dipor Riobamba	45
8	Dipor Puyo	32
9	Dipor Santa Elena	44
10	Dipor Guayaquil	604
11	Dipor Milagro	61
12	Dipor Ibarra	69
13	Dipor Santo Domingo	77
14	Dipor Quevedo	63
15	Dipor Daule	47
16	Dipor Esmeraldas	58
17	Dipor Babahoyo	49
18	Dipor Duran	58
19	Dipor Lagoagrio	36
20	Dipor Chone	38

**Total empleados 2,142**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dipor S.A. (2012)



Además, para el estudio se utilizó la información financiera anual individual de cada sucursal para determinar las tendencias de crecimiento tanto en ingresos, gastos, activo, pasivo y patrimonio que se reflejan en los estados financieros, tomando como base el año 2010 porque en éste año Dipor absorbió a otras empresas del grupo, en éste tema no se aplicará ningún tipo de muestreo debido a que el universo es pequeño.

### **3.3.2. Muestra**

Según **Berenson y Levine (1999: 3)** “es la porción de la población que se selecciona para su análisis”.

“Una muestra es una parte de la población cuyos elementos se eligen de modo que sean representativos de todo el colectivo” (**Pérez, Covadonga y López, 2012: 10**).

La empresa Dipor S.A., está compuesta por veinte sucursales que funcionan en diferentes ciudades a nivel nacional, cada una tiene diferente número de empleados por ésta razón para ésta investigación se ha seleccionado el muestreo estratificado.

*Se toma una muestra estratificada forzando las proporciones de la muestra de cada estrato para que éste conforme al patrón poblacional. Se emplea comúnmente cuando la población es heterogénea, o disímil, aunque ciertos subgrupos homogéneos pueda aislarse. De ésta forma el investigador puede incrementar la precisión más allá de la obtenida por una muestra aleatoria simple de tamaño similar. (Webster, 2000: 61).*

Según **Sarabia y Pascual (2005: 295)** se denomina muestreo estratificado “aquel en el que los elementos de la población se dividen en clases o estratos. La muestra se toma asignando un número o cuota de

miembros a cada estrato y escogiendo los elementos mediante muestreo aleatorio simple dentro de cada estrato”.

En el caso de la empresa Dipor S.A., como es conocido el total de la población, se aplica la fórmula para la población finita y conocida, que se expresa como sigue:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{i^2 (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Donde:

**n:** Tamaño muestral

**N:** Tamaño de la población

**Z:** Nivel de confianza  $z_{\alpha} = 0.05 = 1.96$

**p:** Probabilidad de ocurrencia, en caso de desconocerse ( $p = 0.5$ )

**q:** Probabilidad de no ocurrencia  $1 - p$

**i:** Error de muestreo

A continuación, aplicamos la fórmula a los datos de la empresa con el propósito de determinar el tamaño de la muestra a la cual se aplicó la investigación.

$$n = \frac{1,96^2 * 2,142 * 0,5 * 0,5}{0,05^2 * (2,142-1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{2.057,18}{6,31}$$

$$n = 326$$

El tamaño de la muestra que arroja la aplicación de la fórmula es de 326 individuos, a quienes se aplicará la metodología de la investigación para obtener la información necesaria para éste caso de estudio. A continuación, se calculó el tamaño porcentual de los estratos, considerando que esto entrega proporcionalidad a todos los elementos de la población ya que cada estrato aporta al tamaño de la muestra en función de lo que ese espacio representa.

**TABLA 3. Marco muestral de las sucursales de Dipor S.A.**

Nº	Sucursal	Nº Empleados	Porcentaje	Muestra
1	Dipor Sangolquí	443	20,68%	67
2	Dipor Ambato	76	3,55%	12
3	Dipor Cuenca	95	4,44%	14
4	Dipor Manta	94	4,39%	14
5	Dipor Loja	64	2,99%	10
6	Dipor Machala	89	4,15%	14
7	Dipor Riobamba	45	2,10%	7
8	Dipor Puyo	32	1,49%	5
9	Dipor Santa Elena	44	2,05%	7
10	Dipor Guayaquil	604	28,20%	92
11	Dipor Milagro	61	2,85%	9
12	Dipor Ibarra	69	3,22%	11
13	Dipor Santo Domingo	77	3,59%	12
14	Dipor Quevedo	63	2,94%	9
15	Dipor Daule	47	2,19%	7
16	Dipor Esmeraldas	58	2,71%	9
17	Dipor Babahoyo	49	2,29%	7
18	Dipor Duran	58	2,71%	9
19	Dipor Lagoagrio	36	1,68%	5
20	Dipor Chone	38	1,77%	6
<b>Totales</b>		<b>2142</b>	<b>100,00%</b>	<b>326</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dipor S.A. (2012)

### **3.5. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Según **Martínez (2007: 43)** “para poder estudiar bien las variables es necesarios operativizarlas, es decir, definir las de modo muy concreto y preciso para facilitar su observación, análisis y, en su caso, medición”.

La operacionalización de las variables en la presente investigación se aplicó para analizar la variable independiente y dependiente de la hipótesis propuesta con indicadores directamente observables y medibles, para determinar las técnicas e instrumentos de recolección de la información.

### 3.5.1. Operacionalización de la variable independiente

<b>OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Estrategias financieras orientadas a la creación de valor				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
Son los pasos fundamentales que debe seguir la organización para alcanzar sus objetivos orientados hacia la creación de valor, a través de la optimización de la gestión empresarial.	Estrategias	Índice de productividad de la organización.  Indicador de satisfacción de los clientes.	¿Qué indicadores aplica para evaluar el desempeño del recurso humano?  ¿Cuenta la empresa con un sistema de análisis de mercado que le permita la toma de decisiones desde el punto de vista del entorno del negocio?	Entrevista estructurada al Gerente General, Cuestionario (ver anexo 3)
	Creación de valor	Proporción de trabajadores que conoce el significado crear valor.  Nivel de contribución de los agentes relacionados en la creación de valor.  Nivel de satisfacción y compromiso del recurso humano con la organización.	¿Cuál es el significado de valor para la compañía?  ¿Identifica cuáles son los agentes relacionados en la creación de valor?  ¿Cuál es la percepción que tiene el cliente interno del prestigio de la compañía? ¿Cuál es el grado de satisfacción del recurso humano con los incentivos, capacitación y reconocimientos que recibe de la empresa?	Encuesta vía electrónica a Gerentes de Sucursales, Jefes Departamentales Administrativos, Ventas y Distribución. Cuestionario estructurado (ver anexo 3)

### 3.5.2. Operacionalización de la variable dependiente

<b>OPERACIONALIZACION DE LA VARIABLE DEPENDIENTE: Gestión Gerencial</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>CATEGORIAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>ITEMS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
Es el conjunto de decisiones y acciones que trata de organizar y administrar los recursos con eficiencia y eficacia, para el cumplimiento de los objetivos previamente establecidos.	Gestión basada en valor	<p>Análisis financiero de la compañía.</p> <p>Indicadores de desempeño</p> <p>Nivel de incidencia de los generadores claves de valor.</p>	<p>¿Evalúa la situación financiera de la organización en el corto, mediano y largo plazo?</p> <p>¿Cuál es el nivel de compromiso de la organización hacia la creación de valor con facultades, responsabilidades y prioridades?</p> <p>¿Considera que la empresa involucra en su gestión a los agentes que intervienen en la creación de valor como clientes, empleados y clientes?</p>	Entrevista estructurada al Gerente General, Cuestionario (ver anexo 3)
	Valor económico Agregado	<p>Tendencia de crecimiento en ventas en los últimos 4 años.</p> <p>Tendencia de crecimiento de las utilidades en los últimos 4 años.</p> <p>Tendencia de crecimiento del EVA por cada sucursal en los últimos 4 años.</p>	<p>¿Cuál es la tendencia de crecimiento en ventas en los últimos 4 años?</p> <p>¿Cuál es la tendencia de crecimiento de las utilidades en los últimos 4 años?</p> <p>¿Cuál es la tendencia de crecimiento del EVA por cada sucursal en los últimos 2 años?</p>	Observación Departamento contable, Sistema Contable SAC con Registro Específico (ver Anexo 3)

### **3.6. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Metodológicamente para **Herrera et. al. (2002: 174-178 y 183-185)**, “la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información”, se detalla a continuación:

#### **3.6.1. Plan para la recolección de información**

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

##### **Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados.**

Las personas a ser investigadas para la presente investigación son: Gerente General, Gerente Financiera, Contadora General, Gerente Nacional de Ventas, Gerente de Recursos Humanos, Gerentes Regionales de Ventas, Gerentes de Sucursales, Jefes Departamentales, Departamento Contable, Supervisores de Ventas y personal operativo de las áreas de distribución, ventas y administración.

##### **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.**

Las técnicas seleccionadas son la observación, entrevista y encuesta.

Tomando como referencia a **Herrera et. al. (2002: 115)** “observación es una técnica que consiste en poner atención, a través de los sentidos, en un aspecto de la realidad y en recoger datos para su posterior análisis e interpretación sobre la base de un marco teórico, que permita llegar a conclusiones y toma de decisiones”.

**Kahn y Cannel (citados por López-Fe 2002)** “nos referimos con el término entrevista a una forma especializada de interacción verbal, que se realiza con un propósito definido y se centra en un área determinada de contenido, con la exclusión consiguiente de otros asuntos ajenos a la misma”.

Según **García F. (2008: 19)** “la encuesta es un método que se realiza por medio de la técnica de interrogación, procurando conocer aspectos relativos a los grupos”.

Según **Merino, Pintado, Sánchez, Idelfonso y Estevez (2010: 82)** “la encuesta es una técnica de investigación cuantitativa. En ella, el encuestador se pone en contacto con el encuestado con el fin de obtener la información, ya sea escrita o verbal. Ese proceso de comunicación se realiza mediante un cuestionario”.

#### **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.**

Para la presente investigación se diseñó dos cuestionarios y un formato para registro específico, todos están ubicados en el Anexo 3.

En su obra, **Abascal e Ildefonso (2005: 23)** definen al cuestionario como un “conjunto articulado y coherente de preguntas redactadas en un documento para obtener la información necesaria para poder realizar la investigación que la requiere”

#### **Explicitación de procedimientos para la recolección de información, cómo se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

Explicación de cómo, dónde y cuándo se aplicarán las técnicas de recolección de información, lo indicado se presenta en la siguiente tabla:



**TABLA 4. Procedimiento de recolección de información**

TECNICAS	PROCEDIMIENTO
Observación	¿Cómo? El método de investigación a ser utilizado es el inductivo
	¿Dónde? Instalaciones de Dipor en la ciudad de Guayaquil
	¿Cuándo? La observación se realizará la primera semana del mes de marzo del 2013
Entrevista	¿Cómo? El método de investigación a ser utilizado es el inductivo
	¿Dónde? Instalaciones de Dipor en la ciudad de Sangolquí y vía Skype
	¿Cuándo? La entrevista se realizará la primera semana del mes de julio del 2013
Encuesta	¿Cómo? El método de investigación a ser utilizado es el inductivo
	¿Dónde? Los cuestionarios serán enviados vía correo electrónico a la muestra seleccionada.
	¿Cuándo? Los cuestionarios se enviarán la primera semana del mes de julio del 2013

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigación de campo

En la Tabla N° 4 se indica que el método de investigación utilizado es el inductivo, según **Cegarra (2006: Internet)** “el método inductivo consiste en basarse en enunciados singulares, tales como descripciones de los resultados de observaciones o experiencias para plantear enunciados universales, tales como hipótesis o teorías. Por otra parte, la inducción equivale a la extrapolación, lo cual puede ser un recurso en el campo experimental, que no se confirma siempre”.

Las preguntas básicas que resumen los procedimientos para la recolección de información, se presentan en la siguiente tabla:

**TABLA 5. Preguntas Básicas**

<b>PREGUNTAS</b>	<b>PROCEDIMIENTO</b>
¿Para qué?	Para alcanzar los objetivos de la investigación
¿De qué personas u objetos?	Gerentes, Jefes Departamentales y empleados de Dipor S.A.
¿Quién?	Karina Calero López
¿Cuándo?	Periodo fiscal 2012 Investigación de septiembre 2012 a septiembre 2013
¿Dónde?	Dipor S.A., Matriz Guayaquil y Sucursal Quito
¿Cuántas veces?	Tres veces
¿Qué técnicas de recolección?	Observación, encuesta y entrevista
¿Con qué?	Registro específico Cuestionario estructurado
¿En qué situación?	Orientación de la empresa hacia la maximización de utilidades sin considerar la creación de valor

**Fuente:** Elaboración propia a partir de investigación de campo

### **3.7. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.7.1. Plan de procesamiento de información**

**Revisión crítica de la información recogida.** Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

**Repetición de la recolección.** En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

**Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.**

Elaboración de tablas de frecuencias, que fueron utilizadas para la cuantificación de los resultados obtenidos con los instrumentos de recolección de información primaria (de campo).

Representaciones gráficas, que fueron utilizadas para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en las tablas.

#### **3.7.2. Plan de análisis e interpretación de resultados**

**Análisis de los resultados estadísticos.** Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

**Interpretación de los resultados.** Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

**Comprobación de hipótesis.** Se aplicó el método de Chi Cuadrado, ya que permite determinar si existe relación entre dos variables. El objetivo de esta prueba es contrastar la hipótesis mediante el nivel de significación.

Según **Díaz (2009: 329)** define a la prueba de ji-cuadrado como:

*Un método para obtener una medida de la discrepancia que existe entre las frecuencias observadas y esperadas.*

*Si ésta función mide la discrepancia entre valores observados y valores esperados, entonces es fácil deducir que, cuando ambos valores coinciden, es decir, cuando no hay discrepancia entre ellos, el valor de  $X^2=0$ , mientras que si  $X^2>0$ , estas frecuencias no concuerdan exactamente.*

*Este tipo de prueba suele ocuparse también como prueba de bondad de ajuste, esta prueba sirva para comprobar si los resultados de una determinada experiencia concuerdan con los resultados que nos indica la teoría.*

Para **Díaz (2007:61)** en su texto explica que el Chi Cuadrado “es una prueba paramétrica que mide la discrepancia entre una distribución observada y otra teórica (bondad de ajuste), indicando en qué medida las diferencias existentes entre ambas, de haberlas, se deben al azar. También se utiliza para probar la independencia de dos muestras entre sí, mediante la presentación de los datos en tablas de contingencia”.

**Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.** Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones.

Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación.

Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas.

A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

**TABLA 6. Relación de objetivos específicos, conclusiones y recomendaciones**

<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
Establecer indicadores de gestión para evaluar con enfoque de creación de valor a todas las áreas de la compañía.		
Identificar los factores que inciden en el limitado enfoque gerencial.		
Proponer la implementación de la gestión basada en el valor para mejorar la planificación financiera y la gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A.		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **4.1. ANÁLISIS DE RESULTADOS**

En el presente capítulo, se presenta el análisis y la interpretación de los resultados, obtenidos a través de la aplicación de las técnicas de: encuesta, entrevista y observación. Los instrumentos utilizados para las dos primeras técnicas fue el cuestionario y para la observación el registro específico.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de las técnicas mencionadas, permitirán llegar a una perspectiva imparcial y transparente sobre el enfoque de las estrategias y de la gestión gerencial que se aplica en la compañía.

La encuesta se aplicó a una muestra de 325 personas de una población de 2,142 empleados escogidos aleatoriamente de las 20 sucursales a nivel nacional. La entrevista se aplicó al Gerente General de Dipor S.A.; y, la técnica de observación que se utilizó para obtener datos de tendencias de crecimiento en cada sucursal.

Para la tabulación de datos, se diseñó tablas estadísticas y gráficos demostrativos; así como, el análisis e interpretación por cada pregunta planteada en los cuestionarios, tal como se presenta a continuación:

#### 4.1.1. Encuesta aplicada al personal administrativo, ventas y distribución de la empresa Dipor S.A.

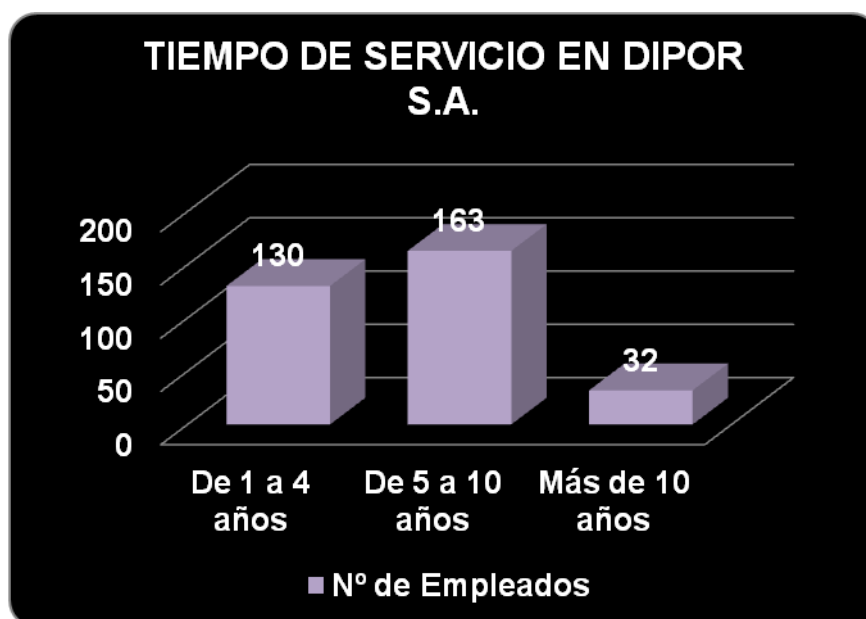
**Pregunta 1.** ¿Cuánto tiempo está Ud. colaborando con Dipor S.A.?

**TABLA 7. Tiempo de servicio en Dipor S.A.**

Variables	Frecuencia	Porcentaje
De 1 a 4 años	130	40%
De 5 a 10 años	163	50%
Más de 10 años	32	10%
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 5. Pregunta N° 1 encuesta**



Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** 130 empleados encuestados que representan el 40% afirman laborar en Dipor S.A., en un rango de 1 a 4 años, el 50% que equivale a 163 empleados laboran en un rango de 5 a 10 años, mientras que 32 empleados que representan el 10% laboran más de 10 años.

**Interpretación:** Con los resultados obtenidos, se puede deducir de manera general que la mayoría ha permanecido estable en la empresa; lo cual, podría indicar que existe compromiso con los objetivos de la entidad.

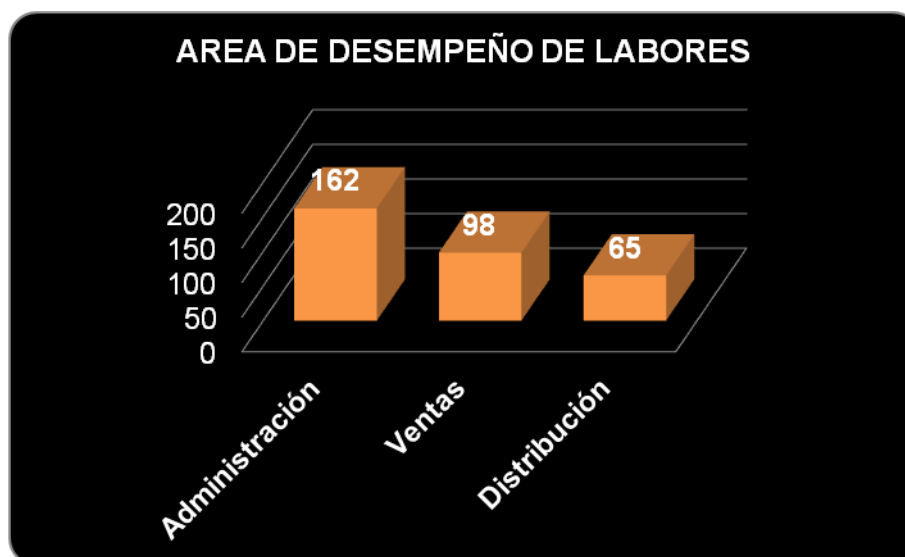
**Pregunta 2.** ¿En qué área se desempeña en la compañía?

**TABLA 8. Área de desempeño de labores**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Administración	162	50%
Ventas	98	30%
Distribución	65	20%
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 6. Pregunta N°2 encuesta**



Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** 162 empleados encuestados que representa el 50% desempeña sus funciones en el área administrativa, el 30% en ventas y el 20% en distribución.

**Interpretación:** De los resultados obtenidos, el 50% pertenece al nivel administrativo, lo cual, permitió tener un visión más clara del objeto de estudio.



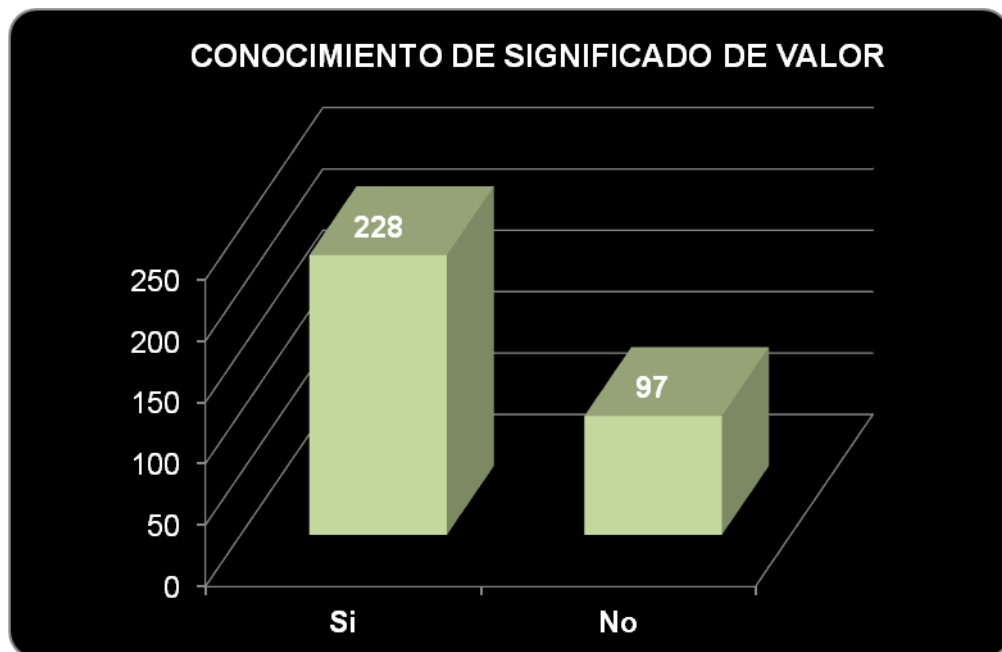
**Pregunta 3.** ¿Conoce cuál es el significado de valor para la compañía?

**TABLA 9. Conocimiento de significado de valor**

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	228	70%
No	97	30%
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 7. Pregunta N° 3 encuesta**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** El 70% del personal encuestado que equivale a 228 empleados manifiesta tener conocimiento del significado de valor, mientras que 97 empleados que representa el 30% no conocen su significado.

**Interpretación:** La gran mayoría del personal, tiene una idea general del significado de valor; lo cual, es beneficioso para poder implantar la cultura organizacional, con enfoque en la creación de valor.

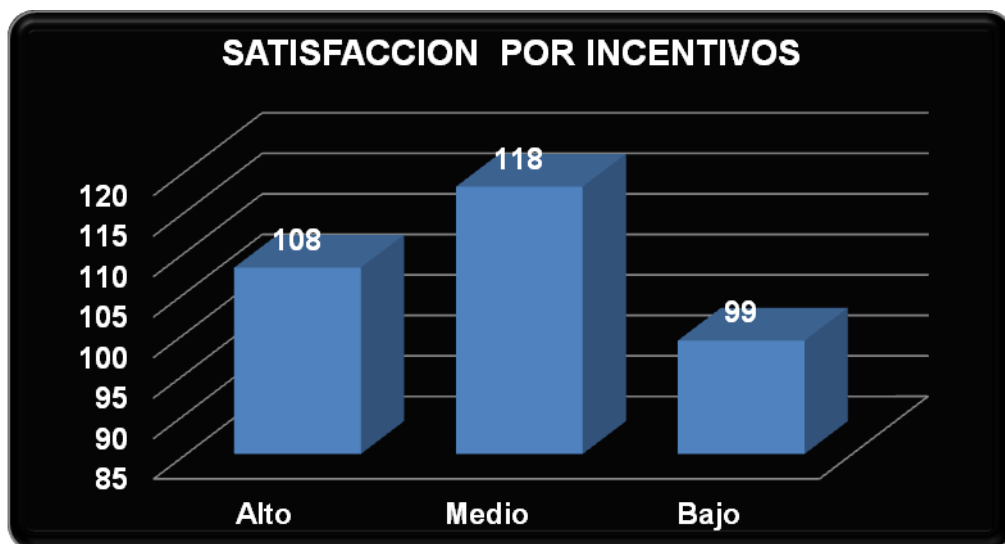
**Pregunta 4.** Señale ¿cuál es su grado de satisfacción con los incentivos, capacitación y reconocimientos que recibe de la empresa?

**TABLA 10. Grado de satisfacción por incentivos**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Alto	108	33%
Medio	118	36%
Bajo	99	31%
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 8. Pregunta N° 4 encuesta**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** De las encuestas realizadas 108 personas que representan el 33% indican que están completamente satisfechos con los incentivos, capacitación y reconocimientos que reciben de la empresa, el 36% que equivale a 118 empleados tiene un grado de satisfacción medio mientras que 99 personas que representan el 31% no están satisfechas.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos indican que las opiniones de los encuestados están divididas, lo que significa que la empresa no está llegando de manera efectiva con los incentivos al personal; es decir, se debería revisar la política correspondiente, para lograr mayor compromiso y satisfacción del personal.

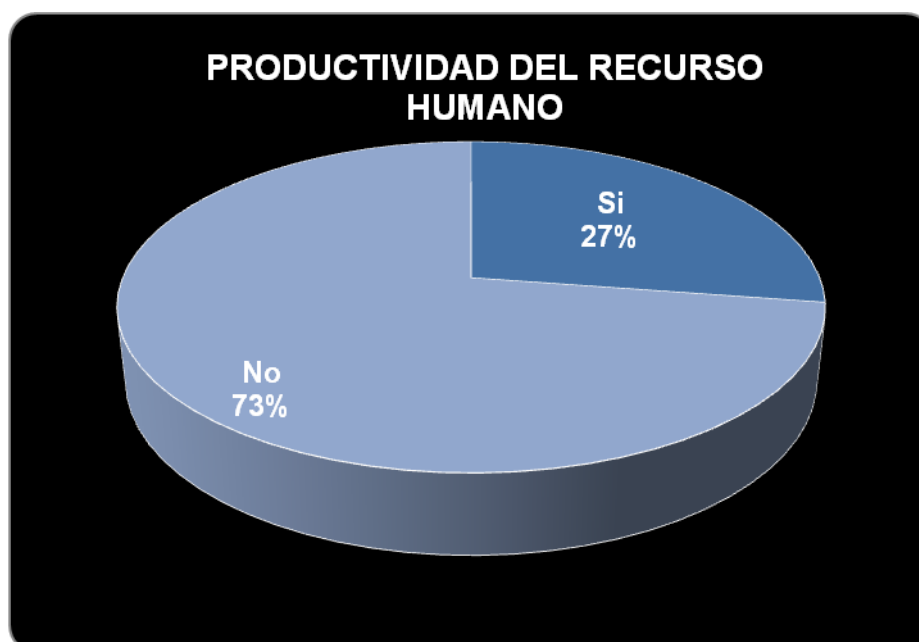
**Pregunta 5.** ¿Considera que la empresa se preocupa por elevar la productividad del recurso humano?

**TABLA 11. Productividad del recurso humano**

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	89	27%
No	236	73%
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 9. Pregunta N° 5 encuesta**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** 89 empleados que representan el 27% indican que la empresa, si se preocupa por elevar su productividad, mientras que el 73% que equivale a 236 personas dice lo contrario.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos indican que la mayoría de empleados sienten que la empresa, no se preocupa por el recurso humano; lo cual, es perjudicial porque el personal no tiene estímulos para ponerle valor agregado a su trabajo.

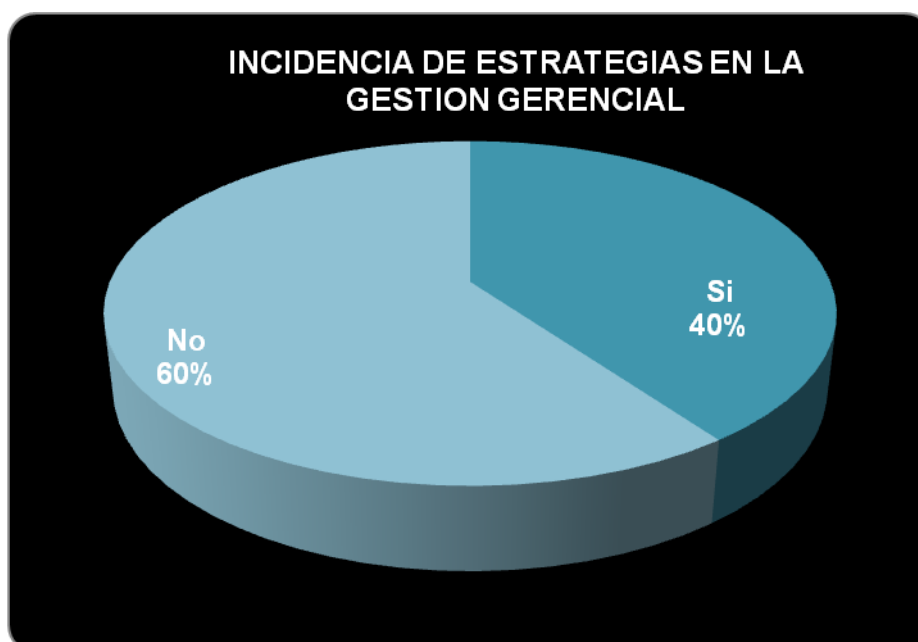
**Pregunta 6.** ¿Cree usted que la aplicación de estrategias financieras dirigidas a la generación de valor incidirá positivamente en la gestión gerencial de la empresa?

**TABLA 12. Incidencia de estrategias en la gestión gerencial**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	130	40%
No	195	60%
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 10. Pregunta N° 6 encuesta**



Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** La tabla N° 12 muestra que 130 empleados que representan el 40% manifiestan que las estrategias si tienen incidencia en la gestión gerencial, mientras que 195 encuestados que representan el 60% indican lo contrario.

**Interpretación:** La empresa debe propender a realizar la gestión gerencial en base a la creación de valor y canalizar ésta cultura a todos los miembros de la organización.

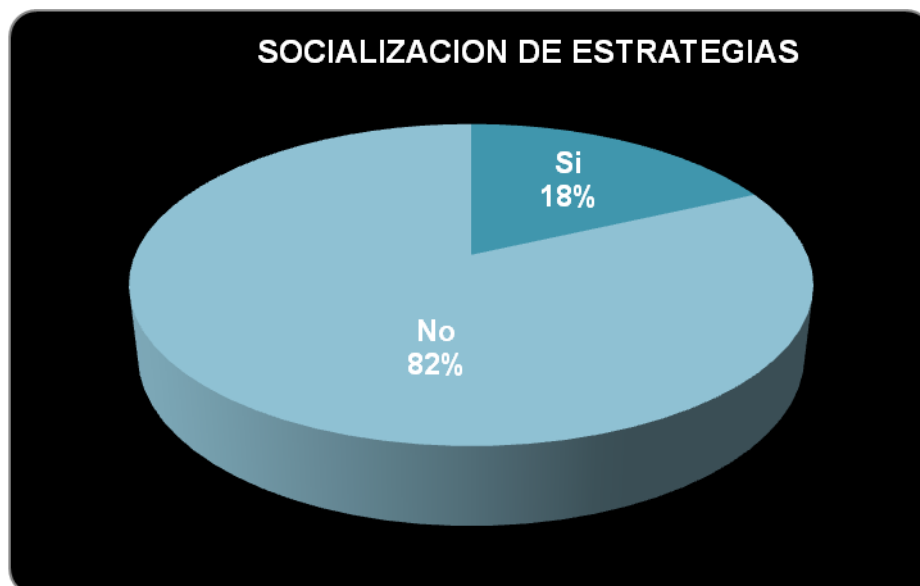
**Pregunta 7.** Considera usted que las estrategias de la compañía están orientadas a la creación de valor y han sido socializadas a todo el personal para que contribuyan activamente en el logro de los objetivos

**TABLA 13. Estrategias orientadas a la creación de valor**

Opciones	Respuestas	Porcentaje
Si	59	18%
No	266	82%
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 11. Pregunta N° 7 encuesta**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** El 82% de los encuestados que corresponde a 266 empleados piensa que las estrategias no han sido socializadas y no tienen enfoque de creación de valor, mientras que el 18% cree que sí.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos indican que la empresa no socializa con todos los involucrados, los planes, proyectos u objetivos que desea alcanzar; para que éstos, puedan contribuir activamente en su logro.

**Pregunta 8.** Indique ¿cuáles de las siguientes actividades, cree usted que generan valor para la compañía?

**TABLA 14. Actividades que generan valor**

Actividades que generan valor	Frecuencia		Total Respuestas	Porcentaje	
	Respuesta	Blancos		Respuesta	Blancos
Incremento en ventas	325	0	325	23%	0%
Atención al cliente	300	25	325	21%	5%
Mejorar los canales de comunicación	185	140	325	13%	25%
Servicio post – venta	127	198	325	9%	36%
Fidelidad de los clientes	229	96	325	16%	17%
Elevar la productividad del recurso humano	233	92	325	17%	17%
<b>Total</b>	<b>1399</b>	<b>551</b>	<b>1950</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 12. Pregunta N° 8 encuesta**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** En la tabla N° 14 que corresponde a la tabulación de la pregunta N° 8, se muestra las alternativas presentadas para la selección de los encuestados; de los cuales, el 23% piensa que el incremento en ventas agrega valor a la compañía, el 22% cree que es la atención al cliente, el 17% opta por la productividad del recurso humano, el 16% por la fidelización de los clientes, el 13% piensa que agrega valor el mejoramiento de los canales de comunicación y, un 9% piensa que es el servicio post – venta.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que, si bien es cierto, no se ha implantado en la cultura organizacional, la creación de valor, la mayoría de empleados tienen noción, sobre que actividades y procesos agregan valor para la compañía.

**Pregunta 9.** De acuerdo a su criterio, escoja los parámetros con los cuáles se evalúa la gestión de la gerencia de las sucursales y de la empresa en forma global.

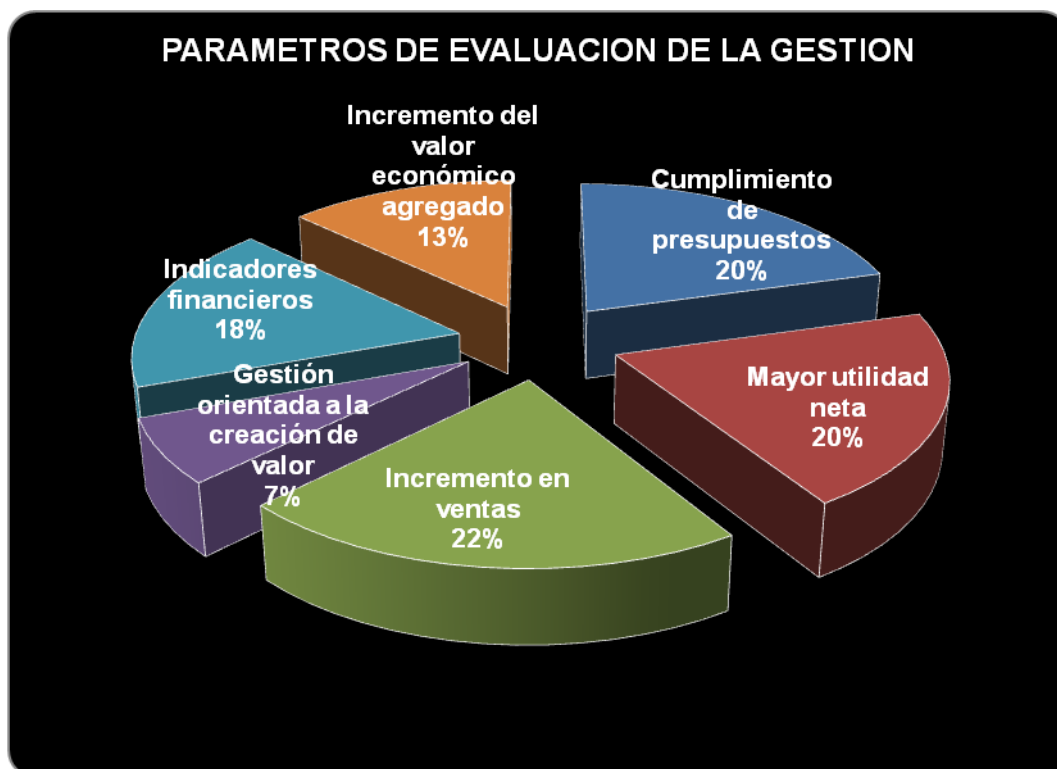
**TABLA 15. Parámetros de evaluación de la gestión**

Parámetros de evaluación de la gestión	Frecuencia		Total Respuestas	Porcentaje	
	Respuestas	Blancos		Respuestas	Blancos
Cumplimiento de presupuestos	289	36	325	19%	5%
Mayor utilidad neta	285	40	325	19%	5%
Incremento en ventas	304	21	325	20%	3%
Gestión orientada a la creación de valor	94	231	325	6%	31%
Indicadores financieros	247	78	325	16%	10%
Incremento del valor económico agregado	181	144	325	12%	19%
Desempeño competitivo	127	198	325	8%	26%
<b>Total</b>	<b>1527</b>	<b>748</b>	<b>2275</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo



FIGURA 13. Pregunta N° 9 encuesta



Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** Del total de respuestas obtenidas en las alternativas planteadas el 22% manifiesta que un parámetro adecuado para evaluar la gestión es el incremento en ventas, el 20% considera que es el cumplimiento de presupuestos y la obtención de mayores utilidades, el 18% cree que serían los indicadores financieros, el 13% piensa que es la tendencia creciente del valor económico agregado mientras que el 7% cree que sería la gestión basada en la creación de valor.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos demuestran que la cultura organizacional de la compañía, está orientada a las ventas y, considerando que la mayoría trabaja entre 1 a 10 años, en éste tiempo, se ha fortalecido dicho enfoque; por ésta razón le dan gran importancia al incremento en ventas y el cumplimiento de los presupuestos.

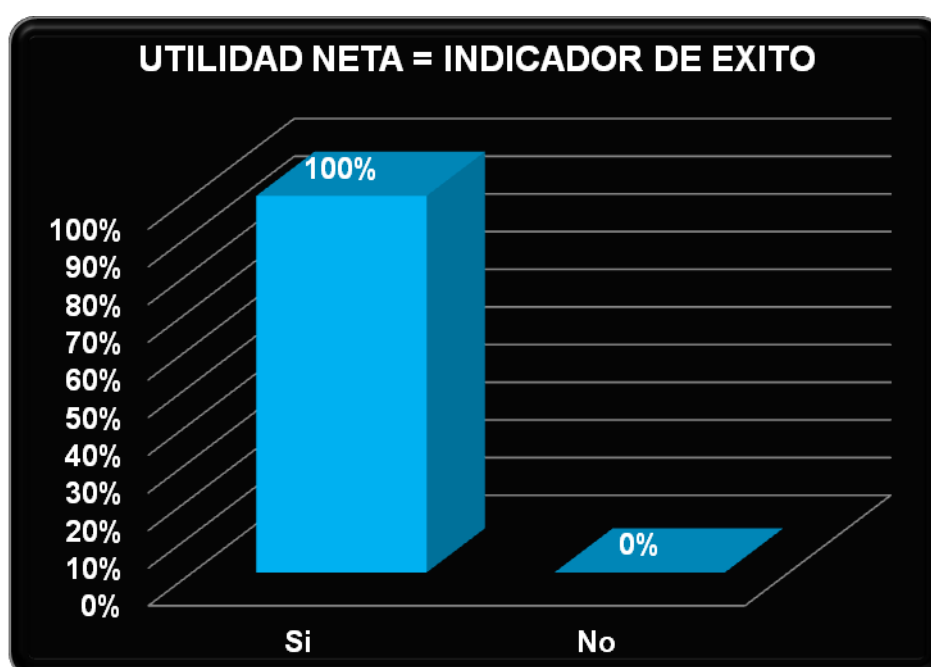
**Pregunta 10.** Considera usted que, ¿es la utilidad neta presentada en el estado de resultados es un indicador de éxito para los objetivos empresariales?

**TABLA 16. Utilidad neta es un indicador de éxito**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	325	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>325</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 14. Pregunta N° 10 encuesta**



Fuente: Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** 325 empleados encuestados que representan el 100% de la muestra piensan que la utilidad es un indicador de éxito para la compañía.

**Interpretación:** El enfoque de orientación a las ventas ha sido socializado en toda la compañía, siendo ésta la razón para que todos consideren que las utilidades son indicadores de éxito; sin embargo, un análisis más profundo es necesario para determinar, si se ha creado o no valor para la compañía durante ese período.

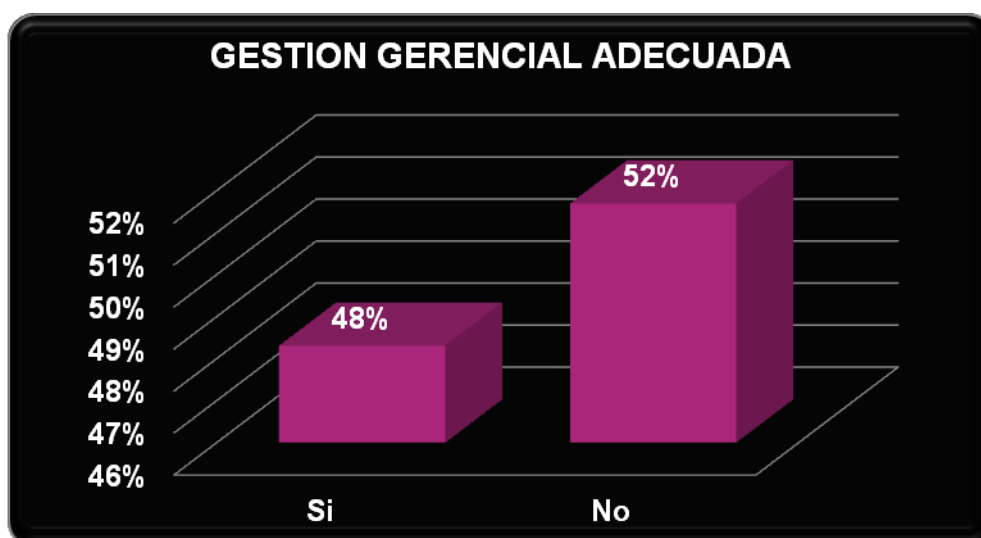
**Pregunta 11** ¿Considera usted que la gestión de la gerencia promueve el compromiso de los agentes relacionados para que contribuyan al logro de los objetivos?

**TABLA 17. Gestión Gerencial promueve el compromiso de los miembros relacionados**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	157	48%
No	168	52%
Total	325	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 15. Pregunta N°11 encuesta**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** El 48% de los encuestados que equivale a 157 empleados piensa que la gestión de la gerencia promueven el compromiso de los agentes relacionados para el logro de los objetivos, mientras que el 52% cree que no.

**Interpretación:** La mayoría de empleados piensa que la gestión gerencial no es adecuada para lograr el compromiso de todos los actores, directamente relacionados con la compañía para el logro de los objetivos.

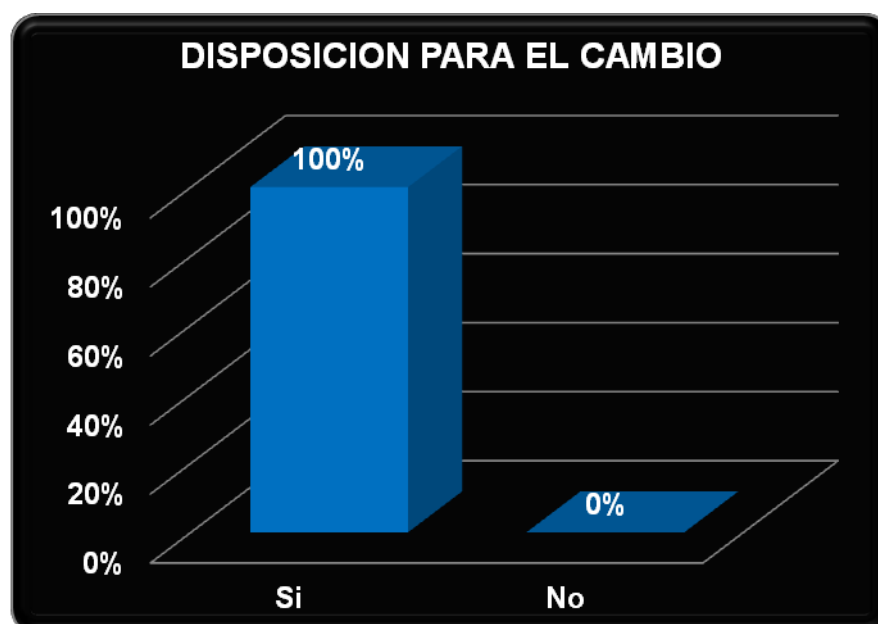
**Pregunta 12.** ¿Estaría dispuesto a participar en un proceso de cambio de cultura organizacional con enfoque en la creación de valor?

**TABLA 18. Disposición para proceso de cambio**

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
Si	325	100%
No	0	0%
Total	325	100%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 16. Pregunta N° 12 encuesta**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** 325 empleados encuestados que representan el 100% de la muestra, están dispuestos a participar activamente en un proceso de cambio organizacional.

**Interpretación:** Los resultados obtenidos, demuestran que existe entusiasmo y predisposición en colaborar para la implementación de un nuevo enfoque que cambiare la cultura organizacional y la manera de realizar las actividades diarias.

#### 4.1.2. Entrevista aplicada al Gerente General

**TABLA 19. Análisis e interpretación de resultados de la entrevista**

<p><b>Entrevistado:</b> Ing. Patricio Alarcón Proaño</p> <p><b>Entrevistador:</b> Karina Calero</p> <p><b>Lugar y Fecha:</b> Dipor Sangolquí, 15 de marzo de 2013</p> <p><b>Objeto de Estudio:</b> Identificar los factores que inciden en el enfoque gerencial</p>	
Preguntas	Análisis e Interpretación
<p><b>1 ¿Cuánto tiempo está Ud. colaborando con Dipor S.A.? Aproximadamente 18 años</b></p>	<p>El Gerente General por ser parte de los propietarios de la empresa, tiene larga trayectoria.</p>
<p><b>2 ¿Considera que la empresa se preocupa por elevar la productividad del recurso humano? En caso de que la respuesta sea positiva indique ¿Cómo?</b></p> <p>Por supuesto, sabemos que el recurso humano es muy importante para el logro de los objetivos de la compañía. Se promueven los ascensos, la capacitación permanente, bonos por cumplimiento de metas, etc.</p>	<p>El Gerente de la compañía considera que el recurso humano es un eslabón importante en la cadena de creación de valor es por esto que se preocupa por elevar su productividad</p>
<p><b>3 ¿Han evaluado el clima laboral de la compañía para establecer el grado de satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización?</b></p> <p>No, pero estamos trabajando en el tema con la consultora Deloitte.</p>	<p>A pesar que la compañía no ha hecho una evaluación de clima laboral está en proyecto para ponerlo en práctica y llevar a cabo el estudio.</p>
<p><b>4 ¿Evalúa la gestión de la gerencia de las sucursales y de la compañía de forma global? Si la respuesta es positiva, Indique ¿cuáles son los parámetros que se aplican?</b></p> <p>Claro que si, mensualmente se evalúa la gestión de las sucursales a través del cumplimiento de los presupuestos, tanto global como por líneas, obtención de la utilidad neta del estado de resultados igual o superior al parámetro establecido (5%), recuperación de cartera.</p>	<p>Según la respuesta obtenida se puede deducir que la dirección de la compañía tiene orientación a las ventas, por ésta razón aplican como parámetros de evaluación de la gestión al cumplimiento de presupuestos, utilidades, recuperación de cartera.</p>

Preguntas	Análisis e Interpretación
<p><b>5 Considera Ud. que la utilidad neta ¿es un indicador de éxito para los objetivos empresariales? Por qué?</b></p> <p>Si, porque eso significa que se ha realizado una buena gestión, optimizando los recursos y se ha logrado obtener utilidades para la compañía que en términos generales es en beneficio para todos, accionistas y empleados.</p>	<p>La maximización de utilidades es un enfoque miope, porque se ignora el riesgo del negocio, el valor del dinero en el tiempo y no se considera los flujos de efectivo. Antes el objetivo de la gerencia era la maximización de utilidades, actualmente el objetivo es la creación de valor.</p>
<p><b>6 ¿Conoce usted qué es la gestión basada en valor?</b></p> <p>No puedo definir con exactitud a que se refiere pero considero que es el cuidar los recursos de la empresa y de lograr mayores utilidades así como crecimiento en ventas.</p>	<p>La idea que tiene el gerente no se acerca a lo que realmente es la gerencia basada en valor, porque dicho modelo proporciona un criterio de medición preciso sin ambigüedades, se centra en mejorar la eficacia del proceso de toma de decisiones en todos los niveles de la empresa.</p>
<p><b>7 Según su criterio, podría mencionar, ¿cuáles son las actividades que permiten crear valor para la compañía?</b></p> <p>Creo que todas las actividades que se realizan en la compañía son importantes y por ende agregan valor, ya que todo es una cadena y si una actividad falla, fallaría todo el proceso y no podríamos cumplir con los tiempos de carga y entrega de los productos a nuestros clientes.</p>	<p>Considerando que no todas las actividades agregan valor, se debería evaluar los procesos de la compañía para determinar puntos críticos, actividades que agregan valor, actividades necesarias y de ésta manera realizar una continua reestructuración encaminada a obtener el máximo valor de los recursos empleados y una mejora significativa de los resultados.</p>
<p><b>8 ¿Considera Ud. que existe alguna diferencia entre utilidad contable y utilidad económica?</b></p> <p>No, desde mi punto de vista son exactamente iguales porque es lo que arroja el estado de pérdidas y ganancias.</p>	<p>La utilidad contable se basa en el valor en libros y la utilidad económica se basa en el valor de mercado; por lo tanto, no son iguales, la diferenciación de éstos conceptos ayudarán a tener un enfoque más claro hacia la creación de valor.</p>
<p><b>9 ¿Es el crecimiento sinónimo de incremento de valor para la compañía y por ende para los accionistas</b></p> <p>Por supuesto, porque cuando hay un crecimiento sostenido incrementa el valor de la empresa y por ende de las acciones. Por ser parte del Holding Tonicorp, es importante que se agregue valor a la compañía para que las acciones sean mejor cotizadas en la bolsa de valores</p>	<p>En el enfoque de creación de valor el crecimiento es muy bueno cuando viene asociado con una rentabilidad que supere el costo del capital, caso contrario es mejor no crecer porque destruye valor</p>

Preguntas	Análisis e Interpretación
<p><b>10 ¿Cuáles son los parámetros que considera importantes para la toma de decisiones?</b> Primero se analiza la relación costo beneficio del proyecto, es decir, cuánto se va a incrementar las ventas, las utilidades, si va a ayudar a mejorar y agilizar los procesos.</p>	<p>El enfoque de creación de valor obliga a los gerentes a realizar la gestión en el balance general, estado de pérdidas y ganancias flujo de caja y equilibrar las perspectivas de corto y largo plazo.</p>
<p><b>11 ¿Evalúa los procesos de la compañía? Si la respuesta es positiva ¿qué resultados han logrado con las evaluaciones?</b></p> <p>Si, se ha determinado procesos críticos los cuales se los ha mejorado con el propósito de minimizar los cuellos botella.</p>	<p>Es importante realizar un análisis profundo de los procesos críticos para minimizar o eliminar eficazmente los cuellos de botella sin hacer concesiones permisivas a ciertas áreas como la comercial que tiene gran influencia en el proceso de cierre de consolidado para la carga de camiones.</p>
<p><b>12 ¿Cree que es importante que se evalúen los procesos con enfoque en la creación de valor?</b></p> <p>Claro porque esto ayudaría al crecimiento de la empresa.</p>	<p>La administración de la empresa debe cuidar todos los eslabones de la cadena generadora de valor, es importante una evaluación previa y durante el proceso para poder así corregir las desviaciones que están limitando el desarrollo normal de las operaciones de la empresa.</p>
<p><b>13 ¿Cuáles son los indicadores financieros más importantes según su criterio?</b></p> <p>Liquidez, endeudamiento, de actividad, etc.</p>	<p>Tradicionalmente las empresas miden su gestión con indicadores financieros basados en la utilidad contable, si bien es cierto, éstos proporcionan mucha información están limitados al valor en libros sin considerar el costo de oportunidad de los accionistas por su capital invertido.</p>
<p><b>14 ¿Conoce que es el Valor Económico Agregado (EVA)?</b></p> <p>Exactamente no, pero puedo decir que es un indicador que permite medir el valor agregado de los procesos o actividades desarrolladas dentro de la compañía</p>	<p>El valor económico agregado (EVA) representa un sistema total integrado de la administración que a su vez mide la verdadera rentabilidad de las empresas y remunera a sus gerentes de acuerdo al crecimiento real obtenido, trata de hacerlos sentir como dueños de la empresa.</p>
<p><b>15 ¿Cree que es importante que se incluya éste indicador dentro del análisis financiero?</b></p> <p>Si, porque esto permitiría tener una visión más amplia de la situación financiera de la empresa</p>	<p>El valor económico agregado (EVA) es un método de desempeño tanto de los colaboradores y financiero que permite calcular el verdadero beneficio económico obtenido por la empresa, pone énfasis en los activos intangibles para crear riqueza.</p>
<p><b>16 ¿Considera que el EVA sería una herramienta importante que contribuirá para la toma de decisiones orientadas a la creación de valor?</b> Claro porque al contar con más herramientas financieras se podría tomar decisiones un poco más cercanas a la realidad.</p>	<p>Es importante la aplicación del EVA porque considera la productividad de todos los factores utilizados para realizar la actividad empresarial. Se crea valor cuando la rentabilidad generada supera el costo de oportunidad, con los recursos utilizados por la empresa, relacionándola al valor que se generaría si se invirtiera en una actividad parecida.</p>

Preguntas	Análisis e Interpretación
<p><b>17 Considera importante que se aplique en la compañía la gestión basada en la creación de valor?</b></p> <p>Si, porque esto contribuiría al crecimiento de la compañía y a su permanencia en el mercado a través del tiempo; así como, permitiría el logro de una mayor rentabilidad a través de la optimización de los recursos.</p>	<p>Es importante que la Gerencia General tenga predisposición para implantar cambios en su gestión ya que esto tiene un impacto directo en la cultura organizacional y requiere de la participación activa de todos los miembros de la organización. La gestión basada en valor busca que las decisiones que se tomen en la compañía se determinen teniendo en cuenta su impacto en el valor de la misma.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

#### **4.1.3. Observación aplicada al departamento de contabilidad.**

En el departamento de contabilidad, se observó el sistema contable (SAC), para obtener registros específicos de datos de Balance General y Estado de Pérdidas y Ganancias de los ejercicios fiscales 2010, 2011 y 2012, con el propósito de determinar tendencias en ventas, utilidades netas y valor económico agregado.

Se registró datos de estos tres ejercicios económicos, debido a que en el año 2010 Dipor S.A., se fusionó por absorción con varias empresas del grupo y, si tomamos datos de años anteriores, la información estaría distorsionada porque la empresa no tenía la misma estructura. Además, se escogió aleatoriamente seis sucursales para el análisis individual, tomando en cuenta su representatividad con respecto al total consolidado.

A continuación, se presenta las tablas estadísticas y los gráficos de la información obtenida:

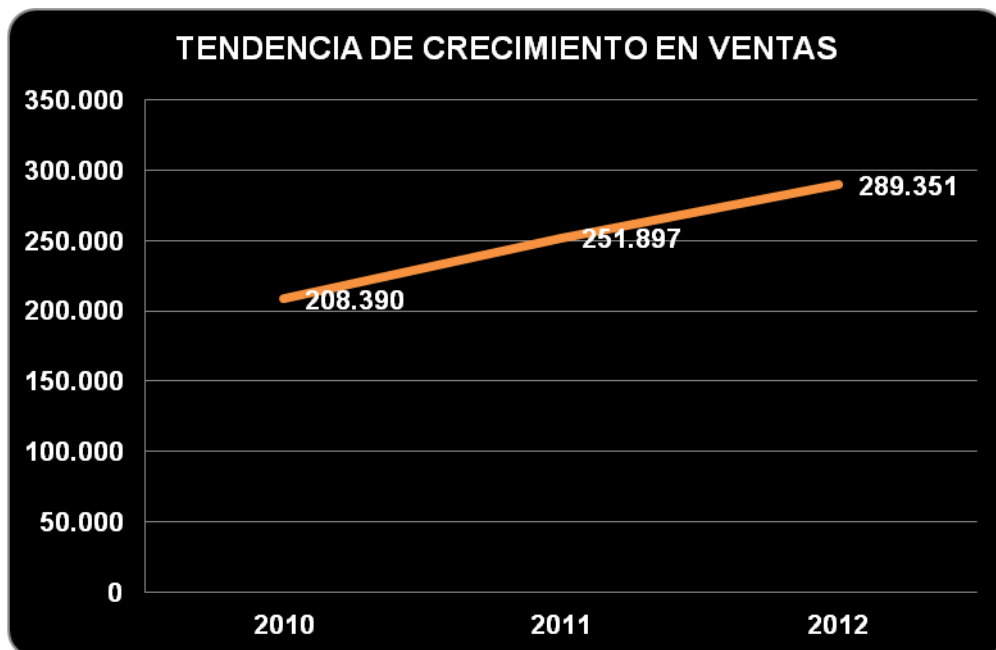


**TABLA 20. Tendencia de Crecimiento**

<b>Variables (en miles USD)</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Ventas	208,390	251,897	289,351
Utilidades	1,571	4,016	4,276

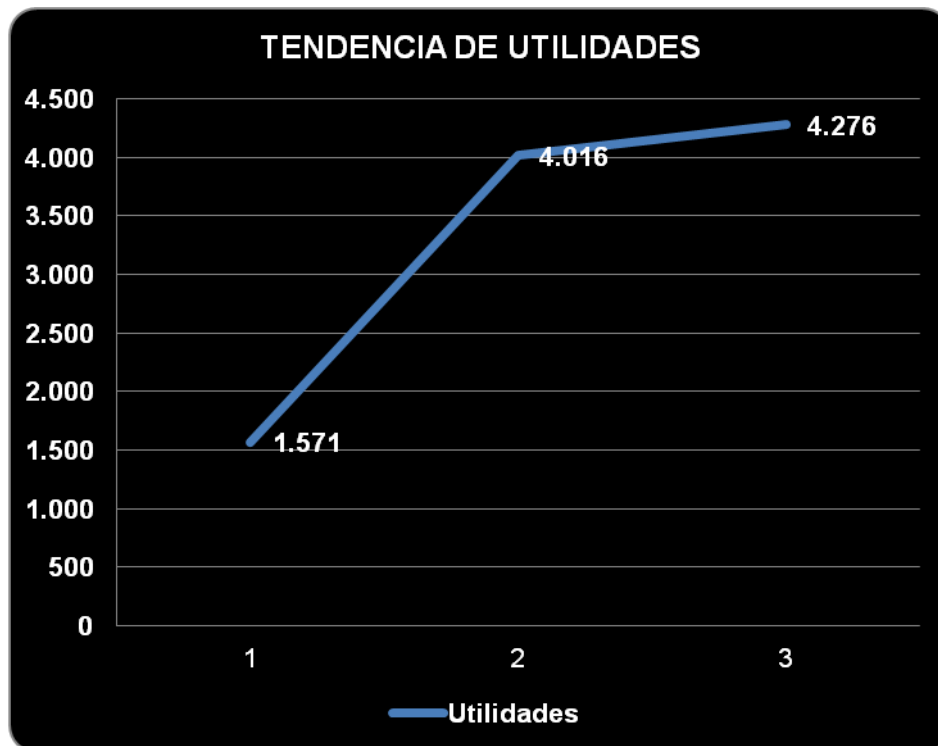
**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 17. Tendencia crecimiento en ventas**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 18. Tendencia de utilidades**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis e interpretación:** Los resultados obtenidos al aplicar la técnica de observación a los datos de los estados financieros consolidados, demuestran que la empresa ha tenido crecimiento, tanto en ventas como en utilidades, se puede decir que la tendencia es positiva.

Es importante recalcar que si bien es cierto los datos obtenidos expresan que la empresa ha mantenido una tendencia positiva, tanto en ventas como en utilidades en los tres años analizados, es necesario la utilización de otras herramientas financieras como el valor económico agregado, el mismo que permite tener una visión mucho más amplia y, proporciona bases técnicas, analíticas y operativas donde se pueda verificar de manera eficaz la generación de valor, ya que esto contribuye a que la organización incrementen sus inversiones y mejore sus funciones financieras.

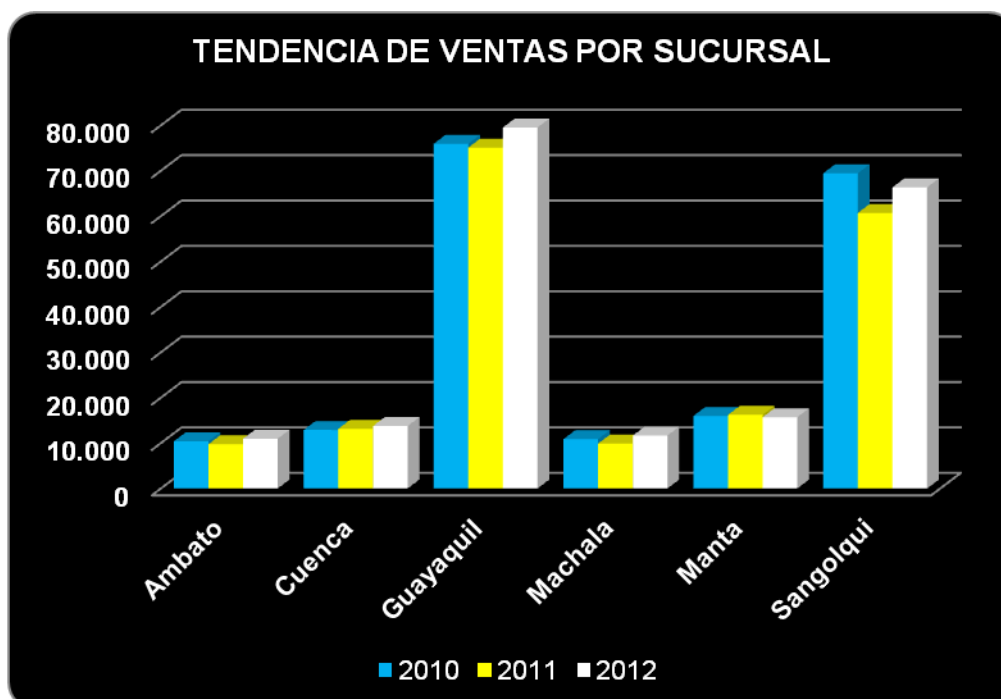
Si analizamos los datos de cada sucursal, los resultados obtenidos demuestran todo lo contrario; con algunas de ellas, se ha tomado a seis sucursales, por ser las más representativas, y contribuyen en mayor porcentaje a la totalidad de los datos de los estados financieros. A continuación, se presenta la tabla y gráficos de las tendencias.

**TABLA 21. Tendencia en ventas por sucursal**

Sucursal	Ventas (en miles USD)		
	2010	2011	2012
Ambato	10.399	9.762	10.965
Cuenca	12.905	13.169	13.764
Guayaquil	75.932	75.096	79.530
Machala	10.878	9.889	11.654
Manta	15.979	16.223	15.701
Sangolqui	69.451	60.714	66.353

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 19. Tendencia en ventas por sucursal**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** La tabla N° 22 muestra la tendencia de las ventas, en las sucursales más representativas de la compañía; en donde, se puede visualizar que, tanto en el año 2010, 2011 y 2012 las sucursales de Guayaquil y Quito, concentran más del 50% de las ventas de la organización, las demás sucursales que forman el otro 50% tienen una mínima diferencia de una, respecto a otra, en su contribución al total de ventas de la empresa.

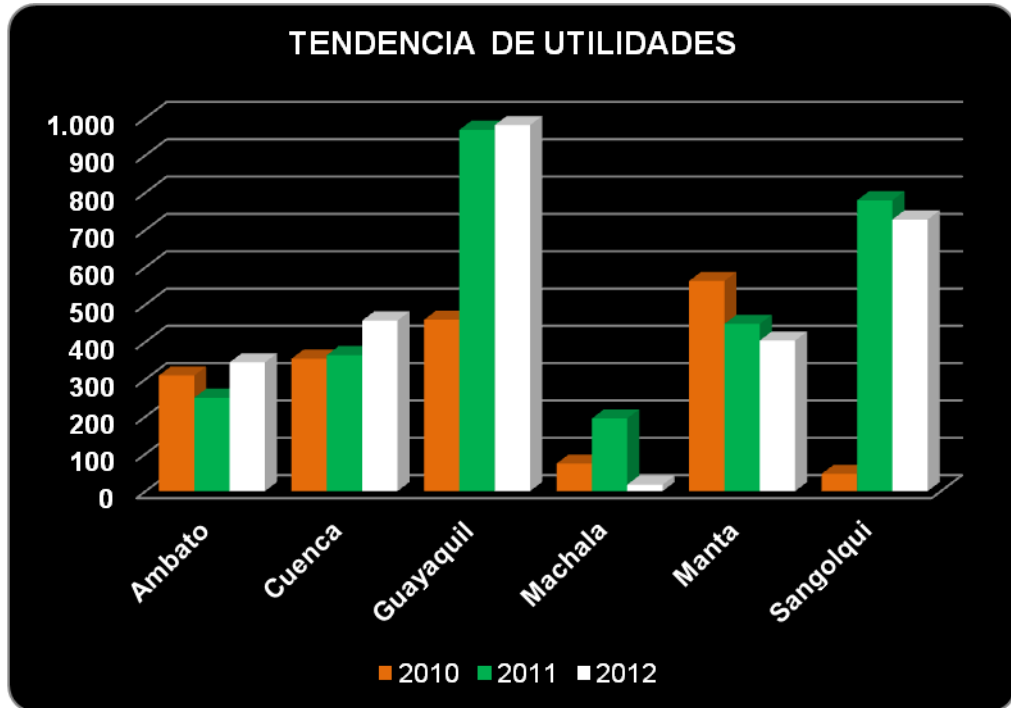
**Interpretación:** Con los resultados obtenidos, se puede apreciar que en general todas las sucursales pasaron por un lapso de transición, posterior a las fusiones realizadas en el año 2010, lo que repercutió en los resultados obtenidos en el ejercicio fiscal 2011; sin embargo, una vez que todas las empresas fusionadas se adaptaron a las políticas, procesos y actividades, lograron recuperar e incluso superar el nivel de ventas inicial.

**TABLA 22. Tendencia de utilidades netas**

Sucursal	Utilidades (en miles USD)		
	2010	2011	2012
Ambato	310	250	345
Cuenca	355	364	457
Guayaquil	459	968	981
Machala	74	195	17
Manta	563	448	403
Sangolqui	46	779	728

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**FIGURA 20. Tendencia de utilidades por sucursal**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

**Análisis:** La tabla N° 23 muestra que en el ejercicio fiscal 2010, la utilidad entre sucursales era muy pareja a excepción de Sangolquí y Machala, en cuanto al año 2011 y 2012 podemos apreciar que las sucursales de Guayaquil y Sangolquí lograron duplicar y hasta quintuplicar sus resultados respectivamente, ratificando de ésta manera que contribuyen con más del 50% en los resultados de la empresa,

**Interpretación:** Los datos demuestran que el año 2010 al ser considerado de transición y por toda la inversión que representó para la empresa, el logro de la sinergia, tanto en: políticas, estrategias, infraestructura tecnológica, procesos administrativos, etc., impactó notablemente en las utilidades que no fueron totalmente satisfactorias en ese periodo.

Los resultados consolidados presentados en la Tabla N° 21, no reflejan ésta situación, por ésta razón es importante que se haga un análisis individual para poder corregir las falencias, tanto en procesos, como en aspectos financieros en cada sucursal, lo cual, ayudará a identificar las causas que ocasionan el problema, y a su vez proponer las medidas correctivas que contribuyan a la generación de valor.

## **4.2. VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

### **4.2.1 Planteamiento de la Hipótesis**

#### **H<sub>0</sub>: Hipótesis Nula**

La ausencia de estrategias financieras orientadas a la cultura de creación de valor, no es la principal causa para la inadecuada planificación financiera y administrativa, lo que conlleva a la limitada gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A., en el ejercicio económico 2012.

#### **H<sub>1</sub>: Hipótesis Alterna**

La ausencia de estrategias financieras orientadas a la cultura de creación de valor, es la principal causa para la inadecuada planificación financiera y administrativa, lo que conlleva a la limitada gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A., en el ejercicio económico 2012.

### **4.2.2 Selección del nivel de significación**

Para la verificación de la hipótesis, se utilizará, el nivel de  $\alpha = 0.1$

### **4.2.3 Especificación del estadístico**

Es necesario mencionar que para la verificación de las hipótesis, se realizó un cuadro de contingencia; con el cual, se determinó las frecuencias esperadas, mediante la aplicación de la prueba del Chi – cuadrado, con la siguiente fórmula:

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

Donde:

$X^2$ : Test Chi – cuadrado

$O_i$ : Valores observados (Frecuencia observada)

$E_i$ : Valores esperados (Frecuencia esperada)

$\Sigma$ : Sumatoria

#### 4.2.4 Especificación de las regiones de aceptación y rechazo

Se procede a determinar los grados de libertad aplicando la siguiente fórmula:

**Grados de libertad**= (filas – 1) (columnas – 1)

**gl**= ( f – 1 ) ( c – 1 )

**gl**= ( 2 – 1 ) ( 2 – 1 )

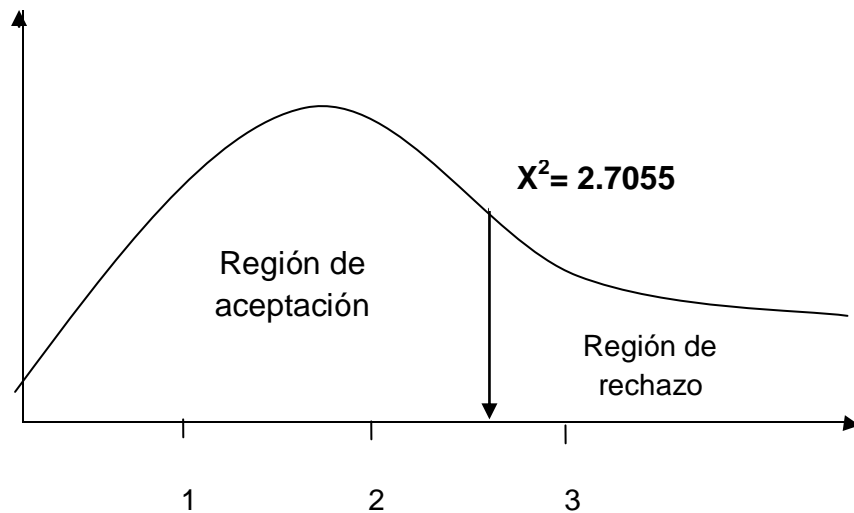
**gl**= ( 1 ) ( 1 )

**gl**= 1

Entonces con 1 gl y un nivel de significación de 0.1, se puede ver en la tabla de  $X^2$  el valor de 2.7055; por consiguiente, se acepta la hipótesis nula; para todo valor de chi- cuadrado que se encuentre hasta el valor de 2.7055 y se rechaza cuando los valores calculados son mayores de 2.7055.

La presentación gráfica sería:

**FIGURA 21. Gráfico Chi- Cuadrado**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

#### **4.2.5 Recolección de datos y cálculo del estadístico**

Para el cálculo del estadístico, se seleccionó tres preguntas de la encuesta aplicada al personal de Dipor S.A., que están relacionadas con la variable independiente, con la variable dependiente y con la propuesta, los datos se presentan en la siguiente tabla:



**TABLA 23. Frecuencias observadas**

PREGUNTA	FRECUENCIAS OBSERVADAS		TOTAL
	SI	NO	
<b>Pregunta 6</b> ¿Cree usted que la aplicación de estrategias financieras dirigidas a la generación de valor incidirá positivamente en la gestión gerencial de la empresa?	130	195	325
<b>Pregunta 11</b> ¿Considera usted que la gestión de la gerencia promueve el compromiso de los agentes relacionados para que contribuyan al logro de los objetivos?	157	168	325
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>363</b>	<b>650</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

#### 4.2.5.1 Cálculo de las frecuencias esperadas

Para obtener los datos de la tabla de frecuencias esperadas, se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{Frecuencia esperada} = \frac{\text{Total de la columna} * \text{Total de la fila}}{\text{Total general}}$$

$$\text{fe} = \frac{(287) (325)}{650}$$

$$\text{fe} = 143,50$$

**TABLA 24. Frecuencias esperadas**

PREGUNTA	FRECUENCIAS ESPERADAS		TOTAL
	SI	NO	
<b>Pregunta 6</b> ¿Cree usted que la aplicación de estrategias financieras dirigidas a la generación de valor incidirá positivamente en la gestión gerencial de la empresa?	143,50	181,50	325
<b>Pregunta 11</b> ¿Considera usted que la gestión de la gerencia promueve el compromiso de los agentes relacionados para que contribuyan al logro de los objetivos?	143,50	181,50	325
<b>TOTAL</b>	<b>287</b>	<b>363</b>	<b>650</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

#### 4.2.5.2 Cálculo del Chi – Cuadrado

Con los valores de las tablas N° 24 y 25 reemplazamos en la fórmula del Chi – Cuadrado (  $X^2$  )

$$X^2 = \sum \frac{(O_i - E_i)^2}{E_i}$$

**TABLA 25. Fórmula del estadístico Chi- Cuadrado**

O <sub>i</sub>	E <sub>i</sub>	(O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub> )	(O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup>	(O <sub>i</sub> - E <sub>i</sub> ) <sup>2</sup> / E <sub>i</sub>
130	143,50	-13,50	182,25	1,2700
195	181,50	13,50	182,25	1,0041
157	143,50	13,50	182,25	1,2700
168	181,50	-13,50	182,25	1,0041
<b>X<sup>2</sup></b>				<b>4,5483</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de campo

### 4.2.5.3 Regla de Decisión

$$H_0 < 2,7055$$

$$H_1 > 2,7055$$

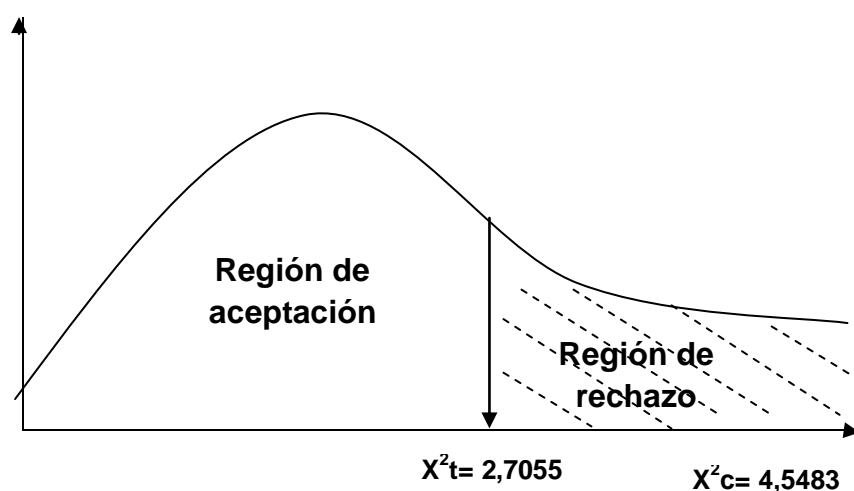
Para 1 grado de libertad y con un nivel de significación de 0,1, se obtiene en la tabla  $X^2_t = 2,7055$  y el valor calculado de chi – cuadrado, es  $X^2_c = 4,5483$  para el caso planteado y de acuerdo a las regiones determinadas, el último valor es mayor que el primero y se halla en la región de rechazo; por lo tanto, se establece lo siguiente:

Si  $X^2$  calculado de la fórmula es inferior a  $X^2$  teórico (punto crítico), se acepta la  $H_0$ ; pero si  $X^2$  calculada se encuentra por encima del valor  $X^2$  teórica (punto crítico), entonces se rechaza  $H_0$ . Los resultados obtenidos arrojan lo siguiente:

$X^2_t = 2,7055 < X^2_c = 4,5483$ ; por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna:

**H<sub>1</sub>:** La ausencia de estrategias financieras orientadas a la cultura de creación de valor, es la principal causa para la inadecuada planificación financiera y administrativa; lo que conlleva a la limitada gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A., en el ejercicio económico 2012.

**FIGURA 22. Regla de Decisión**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Cálculo Chi – Cuadrado

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

1. Uno de los objetivos de la presente investigación es identificar los factores que inciden en el limitado enfoque gerencial, una vez realizado el trabajo de campo se concluye que: la gestión gerencial de la empresa Dipor S.A., tiene marcada profundamente la orientación hacia el cumplimiento de los presupuestos de ventas, sin embargo, la evaluación de la satisfacción de las necesidades de los clientes se realiza muy superficialmente; así como también, el análisis de la eficiencia y eficacia de los recursos; es decir, la gestión de la compañía, está enfocada a la ventas pero levemente orientada al cliente.

2. Considerando el segundo objetivo planteado para el trabajo investigativo, se ha evidenciado que el área comercial influye negativamente en los procesos relacionados, porque la Gerencia es muy permisiva con ésta área y no cumplen con los horarios establecidos para el envío (vía internet) de los pedidos diarios; lo que ocasiona que se generen cuellos de botella en los procesos críticos de la organización, generando retrasos en la carga de camiones para el despacho y; por ende, se producen costos innecesarios por pago de horas extras al personal involucrado, tanto administrativo, bodega y distribución.

3. El recurso humano es un factor importante para el desarrollo de las actividades y para el logro de las estrategias y objetivos económico – financieros de la organización. Actualmente, la empresa en términos

generales, tiene alta rotación de personal especialmente en el área de ventas; lo cual, desencadena costos adicionales, porque hay que invertir recursos para capacitar e instruir al personal nuevo. Además, genera carga operativa en todo el personal involucrado, convirtiéndose en costos innecesarios.

4. La influencia del cumplimiento de presupuestos en supervisión de ventas al igual que en la gerencia de sucursales; ha provocado que no den el adecuado seguimiento a la recuperación de cartera y la entrega inmediata de los valores recaudados a la compañía, siendo éste un aspecto muy sensible dentro de las actividades del área comercial; se puede decir, que no se están aplicando procedimientos adecuados de control interno, ya que se ha observado que existe fraudes repetitivos y en cortos periodos de tiempo, ejecutados principalmente por personal nuevo; lo que, a su vez recae también en la inadecuada selección de personal.

5. Los lineamientos generales y el diseño de las estrategias están a cargo de la Gerencia General, sin embargo, éstas no son claramente socializadas, tanto a los niveles ejecutivos como a las gerencias de sucursales, por lo que se ha observado que en muchas ocasiones no se obtienen los resultados esperados, y por ende no hubo contribución a la creación de valor para la empresa, y más bien, se generó costos innecesarios.

6. La organización tiene problemas de liquidez debido a que no existe un adecuado equilibrio entre los activos corrientes y los pasivos de corto y largo plazo, lo que significa que la compañía no podrá cumplir de manera oportuna con el pago de sus obligaciones y peor aún realizar inversiones, una de las causas detectadas es la recuperación de cartera que no se hace en forma apropiada y en los plazos establecidos; además, existe mucho inventario obsoleto y de poca rotación.

7. Si bien es cierto que las cifras consolidadas, muestran la tendencia de crecimiento tanto en ventas como en utilidades, es necesario que la gerencia analice individualmente éstos indicadores aplicados a cada sucursal. La Gerencia no debe limitarse únicamente a la revisión de cifras financieras, sino también, a los procesos para identificar las actividades que agregan valor y potencializarlas. Por otra parte, preocuparse por la satisfacción del recurso humano y no centrarse únicamente en la parte comercial, sino en la organización como un todo.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

1. Se sugiere la vinculación de parámetros de medición de la satisfacción del cliente, en el proceso de gestión de la gerencia, éste es un aspecto es muy importante en el enfoque de creación de valor, ya que si éstos no quedan satisfechos con nuestro servicio y la calidad de nuestros productos, dejarán de comprarnos y difundirán a nuevos clientes malas referencias de nuestra empresa , para lograr la fidelización de los clientes, es necesario contar con un personal comprometido, que no solo cumpla con las tareas asignadas, sino que vaya más lejos, es decir, que agregue valor a sus labores.

2. La gestión de la gerencia debe basarse en la creación de valor y tratar de fomentar la colaboración entre todas las áreas de la empresa, con el propósito de que la labor de todas y cada una de ellas permita la ejecución exitosa de los procesos, para generar mayor valor en la empresa es necesaria una estructura orientada a los procesos; es decir, basada en equipos que lleve sinergias y poder de decisión, que promueva la cultura de creación de valor, que pueda ser medido mediante el desempeño financiero.

Además, se sugiere elaborar un diagrama de procesos que permita identificar claramente los puntos críticos de la organización para planificar y fijar horarios idóneos que permitan fluir adecuadamente las operaciones. Así mismo, se debe analizar las tareas involucradas y determinar los recursos humanos y materiales requeridos para realizar cada actividad de manera óptima, de tal forma que se puedan reducir los costos innecesarios.

3. Para lograr el mejoramiento del desempeño en los procesos operativos de la organización y el incremento de la productividad del personal, se recomienda que se planifique: cursos, seminarios y talleres de capacitación y, motivación mediante un programa de incentivos para el logro de objetivos.

En cuanto al elevado índice de rotación de personal, con el propósito de reducirlo se sugiere que el departamento de Recursos Humanos, realice el seguimiento adecuado en las sucursales, sobre el cumplimiento estricto de los pasos indicados en el proceso de reclutamiento, con el propósito de contratar al personal idóneo para el cargo, y de ésta manera minimizar dicho indicador.

4. Se sugiere que periódicamente se seleccione aleatoriamente una muestra de clientes para cotejar el saldo de la cuenta por cobrar que mantiene con la empresa, ya sea vía telefónica o personalmente. Para la muestra, no se debe considerar únicamente a las facturas vencidas; sino también, a las que están dentro del plazo normal, con éste procedimiento se puede minimizar el riesgo de fraude, además se sugiere que a las nuevas contrataciones, no se les asigne tareas de cobranza y, éstas sean realizadas por otras personas.

Además, se sugiere realizar un análisis de riesgo crediticio, previo el otorgamiento de crédito a los clientes; es decir, verificar las referencias

bancarias y comerciales, revisar su historial crediticio en el sistema financiero, analizar su capacidad de pago, su antigüedad como cliente y de acuerdo a todos éstos antecedentes aprobar o negar las ventas a crédito.

5. Considerando que la compañía ésa formada por la matriz y 19 sucursales, las mismas que están distanciadas geográficamente, se sugiere que se realicen reuniones periódicas con todos los ejecutivos de la organización, con el propósito de comunicar las estrategias, de analizar los resultados obtenidos y realizar los ajustes necesarios para el logro de los objetivos planteados, además, sería importante considerar las diversas opiniones de acuerdo a la realidad de cada zona, ya que esto contribuirá a una acertada toma de decisiones, y desde el punto de vista económico - financiero permitirá la creación de valor.

6. La mayoría de las operaciones económicas de la empresa se traducen en la entrada y en la salida de recursos monetarios, es decir, en cobros y en pagos, la gerencia debe propender a mejorar la gestión de tesorería, para que la empresa cuente con capital de trabajo que le permita el normal desarrollo de sus actividades cotidianas del negocio y de ésta manera, logre superar el problema de liquidez que viene arrastrando en los ejercicios económicos observados, debe renegociar con los proveedores para ampliar los plazos de crédito, tratar de recuperar la cartera de clientes, ofreciendo descuentos por pronto pago, revisar el inventario y realizar promociones de los productos obsoletos o de poca rotación, deshacerse de los activos fijos que no estén siendo utilizados o estén subutilizados para el desarrollo de los procesos, elegir alternativas de financiamiento más adecuados en cada circunstancia, analizar la refinanciación de deudas contraídas o la amortización parcial de préstamos y créditos, estas alternativas pueden contribuir a minimizar el problema existente.



7. Es importante considerar los beneficios de la implementación de la gestión basada en valor para la organización, porque esto permitiría tener una visión más amplia de los objetivos de la compañía, para que no se limiten únicamente al área comercial, sino que más bien, busquen la mejor continua de la empresa, dirigida a obtener el máximo valor de los recursos empleados y, un significativo resultado.

De ésta manera se lograría involucrar a todos los miembros de la organización como: distribución, ventas, recursos humanos, sistemas, cobranzas, bodega, etc. , como entes generadores de bienes y servicios que deben captar y mantener clientes, elevar la productividad del recurso humano, motivar al personal directivo para el logro de sus metas, y en general, ejecutar las acciones y estrategias necesarias para que la maximización del valor no sea una finalidad de corto plazo, sino un objetivo permanente.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

Aplicación de estrategias financieras que influyen en la generación de valor y su impacto en la evaluación de la gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora**

Distribuidora Importadora Dipor S.A.

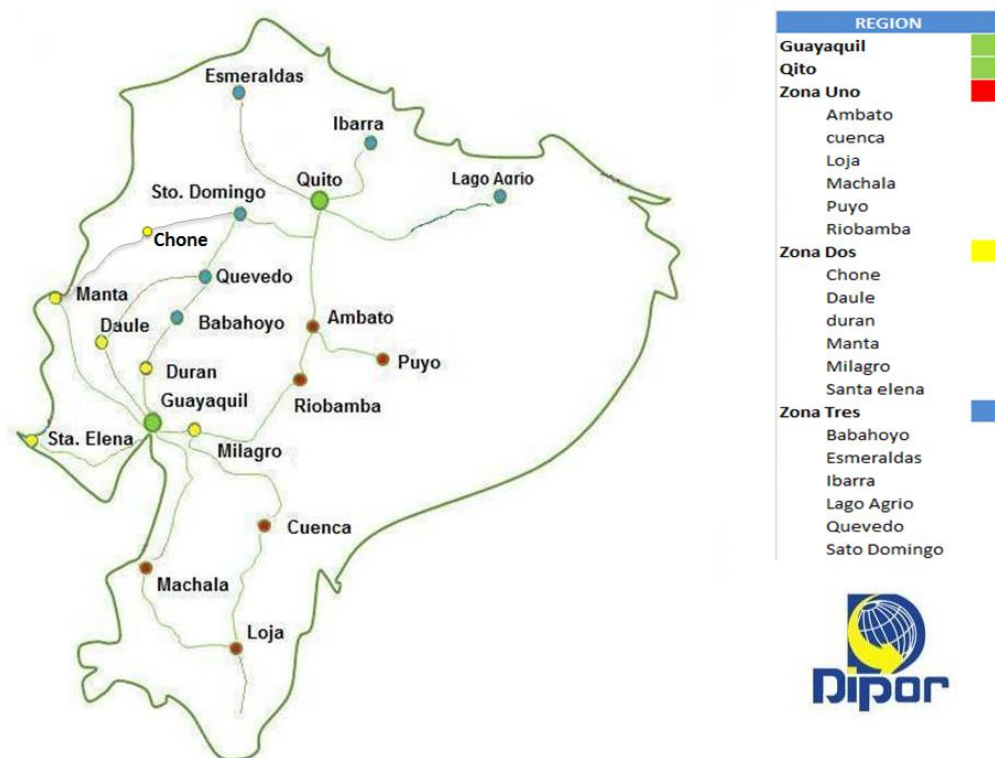
##### **6.1.3. Beneficiarios**

- Accionistas
- Empleados
- Proveedores
- Clientes

##### **6.1.4. Ubicación**

La compañía Distribuidora Importadora Dipor S.A., es una empresa que funciona a nivel nacional, tiene varias sucursales operando en distintas ciudades del país, como se describe en la siguiente figura:

**FIGURA 23. Ubicación sucursales Dipor S.A.**



Fuente: Dipor S.A. (2012)

**6.1.5. Duración del proyecto: 12 meses**

**6.1.6. Tiempo estimado para la ejecución**

**Inicio:** 1 de enero del 2014

**Fin:** 31 de diciembre del 2014

**6.1.7. Equipo técnico responsable**

- Gerente General, que será el encargado de coordinar con todas las áreas para el lineamiento de las estrategias.

- Gerente Financiero y Contador, serán los responsables de analizar la información financiera de cada sucursal y consolidada.
- Gerente Nacional de Ventas y Gerentes Regionales, serán los encargados de planificar el crecimiento en ventas.
- Gerente de Recursos Humanos junto a todo su equipo del área serán los responsables de establecer un programa de incentivos para el personal en base al logro de objetivos.
- Gerente de Operaciones y Gerente de Logística y Distribución, serán los encargados de identificar los procesos críticos de la compañía y los recursos necesarios para la ejecución de las actividades cotidianas.
- Gerentes de Sucursales, serán los encargados de ejecutar las estrategias establecidas en sus localidades, redefiniéndolas de acuerdo a la realidad de cada sucursal.

#### **6.1.8. Costo**

Materiales           \$ 500

Recurso Humano   \$5,000

## **6.2. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Se ha podido determinar que no se han realizado estudios anteriores con respecto al tema planteado para la empresa Distribuidora Importadora Dipor S.A., sin embargo, algunas investigaciones realizadas en otras empresas, abarcan el tema desde otra perspectiva como es el caso de **Castro (2013:110)** en su trabajo manifiesta que “los indicadores de gestión no financieros y financieros (...) permiten el monitoreo en tiempo

real del avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos y traducidos por medio de la visión de la organización.”

Según **Núñez (2012:75)** “la empresa para mejorar su manejo financiero debe establecer un análisis de los resultados económicos para poder tomar decisiones altamente competitivas y así posicionarse de mejor manera en la mente de los clientes”.

Los resultados obtenidos durante el presente estudio conducen a pensar que es necesario introducir el concepto de creación de valor en la gestión de la empresa Dipor S.A.; así como, en los agentes relacionados, para mejorar y fortalecer las estrategias financieras que se están aplicando y orientarlas a la creación de valor, por las razones que se enlistan a continuación:

En primer lugar, al evaluar la gestión en base a cifras contables no se está considerando el costo de oportunidad de los accionistas por su capital invertido y por ende no se está midiendo si el desempeño de la gerencia general y de las sucursales ha sido competitivo, es decir, ha permitido crear valor para los accionistas y los agentes relacionados. Hay que considerar que crear valor es un desafío que actualmente enfrentan las organizaciones y es necesario cuestionar la validez de las estrategias significativas; así como, las actividades que actualmente realizan y que potencialmente afectan al valor de la organización.

En segundo lugar, la inadecuada toma de decisiones, principalmente por parte de los gerentes de las sucursales dificulta la gestión de los recursos requeridos para el normal desarrollo de las operaciones, pues, al considerar como primordial únicamente al cumplimiento del volumen de ventas, se vuelven demasiado permisivos y flexibles con el área comercial sin analizar el impacto que esto tiene en las demás áreas involucradas y por ende en la generación de valor.

En tercer lugar, se pudo palpar que no se analiza la relación costo beneficio cuando se retrasan los procesos críticos, siendo la principal causa la desorganización en el área comercial porque no se cumplen con los horarios establecidos; lo que, crea un círculo vicioso porque desencadena retrasos en la facturación, en la carga de camiones, en el despacho de productos y finalmente en la liquidación en caja; todo esto, crea un ambiente laboral desfavorable en el personal involucrado, porque tienen que laborar hasta altas horas en la noche, lo cual baja el rendimiento laboral y en muchos casos crea inconformidad por la falta de incentivos al respecto.

Finalmente, la orientación hacia las ventas, la evaluación de la gestión con indicadores financieros tradicionales, la flexibilidad con ciertas áreas de la compañía que repercute en los procesos críticos, refleja que no se está involucrando a todos los miembros relacionados con la organización como son empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc., en la gestión, considerando que cada uno de ellos constituye un eslabón en la cadena para la creación de valor, no se está identificando las variables, las actividades y las estrategias empresariales que afecten de manera directa a la generación de valor.

### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

Los datos obtenidos en la investigación de campo demuestran que a pesar de que la gerencia de la empresa Dipor S.A., no se ha basado en la cultura de creación de valor existen varias estrategias financieras orientadas a incrementar los niveles de rentabilidad de la empresa, las cuales hay que mejorarlas y potencializarlas hacia la creación de valor, ya que no basta con evaluar el nivel de utilidad generado sino que es necesario comparar dicho resultado con el costo del capital invertido para generarla.

La Gerencia basada en valor rompe con todos los paradigmas, como que la gestión empresarial se mide únicamente sobre la base de la utilidad neta, entonces con éste preámbulo, para que la empresa aumente el valor de los accionistas debe desarrollar estrategias innovadoras, con el propósito de promover el bienestar de sus empleados debe establecer un programa de incentivos o en algunos casos fijar la remuneración en base a logro de objetivos, trabajar en coordinación y reciprocidad con sus proveedores, conocer íntimamente a sus clientes y hacer todo lo posible por satisfacer sus necesidades específicas; si Dipor S.A., logra armonizar todas éstas relaciones tendrá la oportunidad de ofrecer a sus accionistas una mayor rentabilidad con respeto a su inversión, mejorar el ambiente laboral y en general lograr la sinergia de todos los entes relacionados para la creación, sostenimiento o incremento de valor.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Implementar la gestión basada en el valor para mejorar la planificación financiera y la gestión gerencial de la empresa DIPOR S.A.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Determinar las estrategias financieras que se relacionan con las variables de ingresos, gastos, costos de capital para mejorarlas y/o direccionarlas al enfoque de creación de valor.
- Identificar los procesos que generan valor para la compañía y, se determine los recursos humanos y materiales requeridos para que se oriente a las áreas operacionales hacia la eficiencia y eficacia.

- Establecer que el enfoque para la toma de decisiones relacionadas a: la inversión, operación y financiamiento se realicen en base a la creación de valor para que se aplique el EVA en la evaluación de la gestión.

## **6.5. ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

### **6.5.1. Tecnológica**

La propuesta es factible en el ámbito tecnológico considerando que la tecnología es una aliada para el mejoramiento de los procesos administrativos, circuitos logísticos, verificación de datos, puntos importantes que agilizan la toma de decisiones, en éste ámbito la compañía cuenta con:

- Conectividad en línea con la fuerza de ventas.
- Tablets en las 20 sucursales.
- Información centralizada a nivel nacional.

La conectividad en línea de todos los departamentos de la compañía hace factible la aplicación de estrategias financieras con enfoque en la creación de valor, ya que la gerencia dispone de información en tiempo real para la toma de decisiones, permite evitar reprocesos porque los vendedores tienen en línea el inventario existente y ofrecen al cliente lo que realmente se le puede entregar en 24 horas y con esto a su vez se logra evitar quejas e insatisfacción de los clientes por incumplimiento.

La tecnología permite que la empresa se vuelva más competitiva, que cuente con mayores recursos para la comercialización y competitividad; lo que, le permite generar valor.



### **6.5.2. Organizacional**

La factibilidad organizacional se basa en que la alta gerencia y en general todo el personal, están conscientes de los problemas que tiene la organización y que son un patrón que se repite en cada sucursal; por ésta razón, la dirección está dispuesta a encaminar los esfuerzos al cambio organizacional hacia la cultura de creación de valor, lo que implica desarrollar un modelo de gestión para cada una de las áreas operacionales orientado hacia la eficiencia y eficacia, que permita identificar los procesos críticos para establecer todos los recursos necesarios para la ejecución de las actividades relacionadas de forma óptima.

Es importante destacar que contamos con la participación activa y el apoyo de quienes tienen el poder de toma de decisión en la empresa, ya que el enfoque hacia la creación de valor requiere de un alto nivel de compromiso, inversión y dedicación al logro de la nueva situación; además, la gerencia está consciente que debe estar preparada para manejar los cambios, ya que éstos implican costos, riesgos, ineficiencias temporales y cierta dosis de trauma y turbulencia en la organización.

La cultura organizacional orientada hacia la creación de valor, puede impactar poderosamente en el desempeño de la compañía en todo su contexto, ésta tendencia busca incrementar el compromiso de los trabajadores con los valores y estrategias de la compañía, enfatizando la selección y socialización de los empleados por parte de los administradores, además consigue que los directivos y gerentes piensen y actúen como si fueran los propietarios del negocio, porque tienen un mismo objetivo que es maximizar el valor de la compañía en beneficio de todos los miembros relacionados.

### **6.5.3. Económico - financiera**

La factibilidad en el ámbito económico - financiero se asienta en la gestión basada en el valor como un sistema que permite medir y evaluar el desempeño financiero de la organización, el mismo que presenta algunas ventajas sobre los tradicionales análisis basados en datos contables.

La implementación de ésta cultura organizacional inicialmente tendrá impacto en el área comercial debido a que se verán obligados al cumplimiento de horarios y esto a su vez al principio se verá reflejado en la baja de ventas y por ende de las comisiones de los asesores comerciales, debido a que no se procesarán los pedidos enviados fuera de tiempo pero una vez que se logre el cambio de mentalidad y la adaptación al cambio todo fluirá, permitiendo que se genere valor en todos los procesos relacionados y se minimicen los cuellos de botella en los procesos críticos.

Dipor S.A., cuenta con los recursos necesarios para la aplicación de éste enfoque y la adaptabilidad del sistemas contable administrativo SAC, para el cálculo del valor económico agregado EVA, que es una de las metodologías más conocida de la gestión basada en el valor, con el que se pretende administrar la creación de valor mediante la medición, evaluación y control de la utilidad residual. El valor económico agregado (EVA) es una medida que permite evaluar el desempeño financiero con un enfoque analítico y sistemático para orientar los esfuerzos hacia la optimización de la gestión y la maximización de la riqueza de los accionistas.

### **6.5.4. Legal**

En la legislación ecuatoriana no existe impedimento legal sobre la aplicación de estrategias y herramientas financieras orientas a la creación

de valor, que contribuyan al mejoramiento de los procesos, optimización de los recursos, mejoramiento del desempeño laboral y en fin, que favorezcan a la maximización de la riqueza de los accionistas y por ende de los agentes relacionados a la organización

## **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO – TÉCNICA**

### **6.6.1. ESTRATEGIAS**

#### **6.6.1.1. Estrategias empresariales para crear valor**

Según explica **Rojo (2007:74)** “la dirección de la empresa sabe que el criterio general para que una estrategia logre crear valor es que sea capaz de generar una rentabilidad superior al costo del capital; por lo que, los gerentes toman esta premisa fundamental para analizar, en el ámbito corporativo o a escala divisional, sus proyectos de inversión”.

#### **6.6.1.2. Componentes de la estrategia corporativa**

**Francés (2006:193 - 195)** manifiesta que:

*En el nivel corporativo encontramos tres categorías de estrategia: la de diversificación corporativa, la competitiva corporativa y la funcional corporativa.*

*La estrategia de diversificación corporativa: se refiere a la selección de las unidades de negocios y a la definición de las relaciones entre ella. Los componentes de la estrategia de diversificación corporativa son:*

- *Estrategia de portafolio: se refiere a la determinación de cuáles UEN deben formar parte de la corporación. Define cuáles de las que posee debe mantener o desarrollar y cuáles debe eliminar. El conjunto de unidades estratégicas de negocios (UEN) constituye el portafolio de negocios de la corporación.*

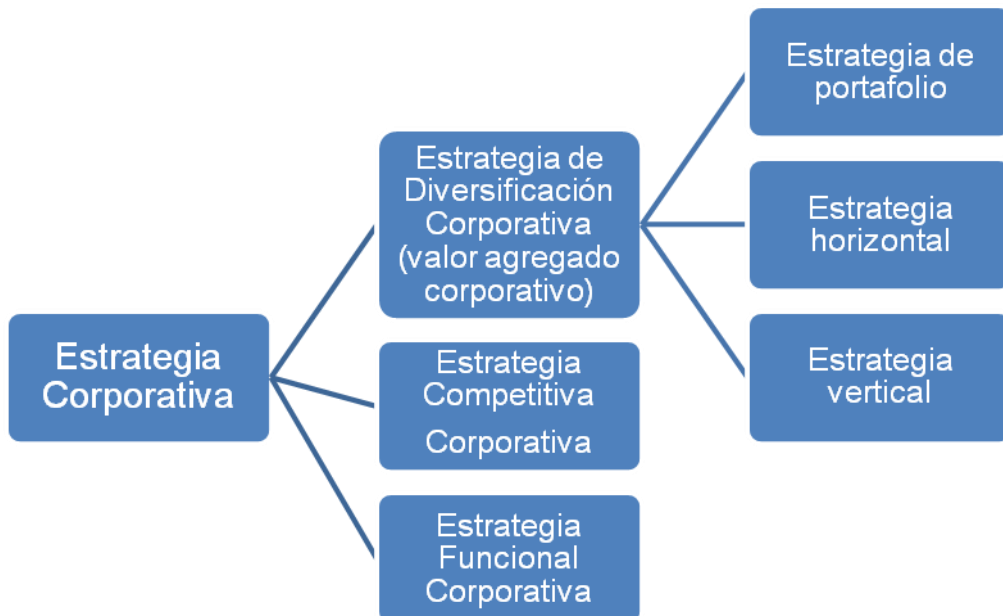
- *Relaciones horizontales: se refiere a las interrelaciones que permiten lograr sinergias entre las UEN de la corporación, compartiendo recursos y actividades en sus distintas funciones.*
- *Relaciones verticales: se refiere a la interacción entre UEN que generan productos que sirven de insumo a otras UEN de la corporación, dando lugar a cadenas de producción dentro de ella.*

Según **Michael Porter (citado por Mintzberg, 1997)** explica que “La estrategia competitiva se ocupa en cómo generar una ventaja competitiva en cada uno de los negocios en los que compite una compañía”.

“La estrategia funcional persigue la optimización de recursos y capacidades dentro de cada área funcional. Busca la creación de capacidades distintivas y sinergias entre áreas funcionales. Deben estar alineadas con las estrategias de negocio. Responde a la pregunta: ¿cómo utilizamos los recursos de forma óptima?” (**Carrión, 2007: 42**).

A continuación se resume lo expuesto gráficamente:

**FIGURA 24. Componentes de la estrategia corporativa**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Francés (2006)

### 6.6.1.3. El proceso de valoración de estrategias

Considerando la explicación de **Rojo (2007:73)** el proceso de valoración de estrategias consiste en:

*La valoración de estrategias es un proceso por el cual tratamos de conocer cómo contribuye una determinada estrategia a la creación de valor. Se trata de una ramificación directa del proceso de formulación de estrategias y consiste en llegar a establecer un informe de previsiones financieras a largo plazo que incluirá las modificaciones de valor esperadas de la estrategia.*

*Cada proceso de valoración de estrategias requiere:*

*El establecimiento de supuestos o previsiones razonables. Estas hipótesis casi siempre están sustentadas en datos históricos, salvo circunstancias concretas que desaconsejen tal actuación, por ejemplo, cambios radicales en el entorno o el sector o falta de tales datos en caso de empresas emergentes.*

*En cualquier caso, las proyecciones que se hagan sobre la unidad de negocio deben ser coherentes con los datos sectoriales y habrá que analizar las desviaciones razonables sobre la media del sector y sobre la posible opinión de los expertos.*

*El proceso de valoración permite, finalmente, saber:*

- 1. Si las diversas alternativas son creadoras de valor económico.*
- 2. Cuál de las estrategias alternativas crea más valor económico.*
- 3. Cuál es la sensibilidad de la estrategia elegida ante cambios del entorno o de la organización.*

*Desde el punto de vista corporativo, el proceso de valoración permite saber:*

- 1. Qué unidades de negocio son más creadoras de valor.*
- 2. Cuáles de las unidades de negocio es interesante mantener y cuáles no.*
- 3. Cuál es la combinación más interesante de estrategias para favorecer la creación de valor del conjunto.*
- 4. Cuál es la forma de financiación más adecuada*

## 6.6.2. GESTIÓN ORIENTADA AL VALOR

### 6.6.2.1 Protagonistas del valor

*Los protagonistas del valor son: clientes, proveedores, trabajadores, accionistas y sociedad; ya que éstos son los principales grupos de interés que giran alrededor de la empresa, y a su vez la empresa gira alrededor de éstos. El elemento que los une, que hace que estén presentes y posibiliten la existencia misma de la empresa, es el valor. (Uriz, 2005: 103 – 113):*

- 1) **El cliente:** Es el inductor de todo el proceso del valor que da sentido a la existencia misma de la empresa y a las intrincadas relaciones económicas que conocemos, el cliente no es receptor pasivo del valor creado por el proveedor.
- 2) **Los proveedores:** La creación de valor del proveedor para sí mismo a través del producto que ofrece al cliente, está supeditada a la aceptación del producto por el cliente y mientras ésta no se produzca es un valor virtual.
- 3) **Los trabajadores:** Son el resultado integrado de aportación para la creación de valor de la empresa, no son las máquinas, ni la informática, ni el capital, ni los proyectos, ni el organigrama, ni las relaciones, ni los conocimientos, ni las marcas, ni el famoso capital intelectual ni otros intangibles los que aportan valor, sino las personas.
- 4) **La sociedad:** La sociedad proporciona a las empresas personas capaces de aportar valor, infraestructuras de todo tipo, centros de enseñanza, seguridad jurídica, seguridad física, entidad de apoyo, nivel cultural, instituciones sociales, entramado financiero y de servicio, etc.

La empresa y sociedad se necesitan y se potencian mutuamente, aunque ninguna aporta propiamente valor a la otra, ambas se proporcionan mutuamente productos enormemente valiosos para que una y otra creen su propio valor, es decir, para que satisfagan sus más íntimos deseos de ser y de lograr.

- 5) El accionista:** Es el suministrador principal de fondos y, a su vez, provee dos elementos clave para la empresa: capital y exigencia. El capital posibilita la existencia de la empresa. La exigencia induce en la organización, un dinamismo capaz de incrementar notablemente su nivel de creación de valor.

#### **6.6.2.2. Sistema de información para optimizar la creación de valor**

**Estupiñan (2006: 270)** manifiesta que los sistemas de información para optimizar la creación de valor y la aplicación del valor económico agregado EVA

*Se representa bajo formulaciones contables, económicas y financieras, utilizando medidas de creación de valor gerencial, estableciendo indicadores adecuados de resultado para su medición.*

**1) Indicadores contables:**

- *Rentabilidad sobre la inversión (RSI)*
- *Rentabilidad sobre el patrimonio (RSP)*
- *Rentabilidad sobre los activos (RSA)*
- *Crecimiento*

*Los indicadores contables por ser menos complejos tienden a ser los preferidos pero la mayoría de ellos tienen limitaciones en el sentido de que pueden ser manipulados o no están enfocados hacia la medición de la creación de valor por lo que su uso con éste propósito puede conducir a conclusiones erróneas.*

## **2) Indicadores de Mercado:**

- *Relación Precio / Utilidad por acción (RPG en español o PER en inglés)*
- *Relación Precio Mercado / Valor en libros (denominado también Q – tobin)*

*Los indicadores de mercado son factores más rígidos que ayudan a efectuar estrategias operativas y financieras en sus productos y servicio al cliente, en cuanto a: calidad, precio, cumplimiento y garantía que asegura continuidad en el mercado y credibilidad de imagen enfocado hacia el valor agregado a sus clientes, empleados y rentabilidades para retornos de capital a sus dueños.*

## **3) Indicadores Económicos:**

- *Valor Económico Agregado (EVA)*
- *Valor Vitalicio del cliente (LIV)*
- *Valor Agregado del Mercado (MVA)*
- *Beneficio Económico (BE)*
- *Cash Flow Return or Investment (CFROI)*
- *Shareholder Value (SV)*

*Los indicadores económicos por el contrario recogen los fenómenos económicos realmente asociados con la creación de valor, porque muchos se calculan con base en cifras que reflejan algún grado de subjetividad, como serían las medidas que se basan en el valor de la empresa, entre ellos el VAM y la rentabilidad total.*

Para el presente estudio se aplicaron indicadores contables y de los indicadores económicos se aplicó el valor económico agregado EVA.



**TABLA 26. Tipos de Indicadores**

TIPOS DE INDICADORES	FORMULA	INTERPRETACION
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Indicadores Contables</b></li> </ul>		
Rentabilidad sobre la inversión (RSI)	Rentabilidad sobre la inversión = (beneficio obtenido – inversión) / inversión	<b>ROI (siglas en ingles) o Retorno sobre la inversión.</b> Este es un valor que mide la <b>rentabilidad</b> de una <b>inversión</b> que se ha obtenido o que se planea obtener.
Rentabilidad sobre el patrimonio (RSP)	Rentabilidad sobre patrimonio = (Utilidad neta/Patrimonio)*100	El retorno sobre el patrimonio neto (ROE, por sus siglas en inglés) es uno de los dos factores básicos en determinar la tasa de crecimiento de las ganancias de una empresa.
Rentabilidad sobre los activos (RSA)	Rentabilidad sobre activos = (Utilidad neta/Activos)*100	El retorno sobre activos (ROA, por sus siglas en inglés) mide la capacidad efectiva de la firma para remunerar a todos los capitales puestos a su disposición, sean propios (patrimonio neto) o ajenos (pasivos), que la conforman.
<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Indicadores de Mercado</b></li> </ul>		
Valor de los beneficios PER	Valor de las acciones = PER * Beneficio PER = Relación Precio / Utilidad por acción	Según éste método, el valor de las acciones se obtiene multiplicando el beneficio neto anula por un coeficiente denominado PER (iniciales de Price earnings ratio), el PER es la referencia dominante en los mercados bursátiles. PER es un parámetro que relaciona una magnitud de mercado como es la cotización con otra puramente contable como es el beneficio.
Indicador Q de tobin	Relación Precio Mercado / Valor en libros	Esta técnica mide la relación entre el valor de mercado y el valor de reposición de sus activos físicos. Este indicador bursátil relaciona el precio de mercado de la acción con su valor patrimonial. Indica si la acción está subvaluada (Q<1) o sobrevaluada (Q>1) con respecto a su valor en libros.

INDICADOR	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
Valor económico Agregado (EVA)	Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI) (-) (Valor contable del activos * Costo promedio de capital)	Es un método analítico que evalúa las utilidades que genera una empresa para determinar si son suficientes para compensar a los proveedores de fondos: tenedores de obligaciones y accionistas.
Valor Vitalicio del cliente (LIV)		El valor vitalicio, (Life time value) representa la utilidad que puede dejar a una empresa, todas las compras que puede realizar un cliente durante su vida.
Valor Agregado del Mercado (MVA)	$MVA = V M - (\text{Valor Mercado de la Deuda} + \text{Capital Accionario})$	Una interesante métrica de valoración es el Valor de Mercado Agregado, MVA según sus siglas en inglés. Esta es la diferencia entre el valor de mercado de una empresa menos la suma de todos los reclamos de capital sobre la misma
Beneficio Económico (BE)	$BE = BFO - K_e E_{vc}$	También llamado residual income, que es el beneficio contable (BFO) menos el valor contable de las acciones multiplicado por la rentabilidad exigida a las acciones ( $K_e$ )
Cash Flow Return or Investment (CFROI)	$CFROI = \frac{\text{Flujo de caja} - \text{Amortización crit. Financieros}}{\text{Activo bruto total actualizado}}$	Es un método que se sustenta en la tasa interna de rentabilidad de la empresa considerada en su conjunto, es decir, se trabaja con el rendimiento total de la empresa como si se tratase de un único proyecto de inversión, considerando la capacidad de sus activos para generar liquidez, tanto los activos actuales como los derivados de las inversiones futuras, consecuencia del crecimiento de la empresa.
Shareholder Value (SV)	$SV = \text{Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (NOPAT)} - \text{Costo de Capital}$	Un valor basado en medir el rendimiento de una empresa y la creación de valor para los accionistas. La base de cálculo es el beneficio neto de explotación después de impuestos (NOPAT) menos el costo de capital de la emisión de deuda y capital, con base en el precio promedio ponderado de la empresa de capitales:

Fuente: Elaboración propia a partir de Estupiñan (2006)

### 6.6.2.3. Leyes de la gestión basada en la creación de valor

Según **Pérez-Carballo et. al. (2007: 95- 101)** la gestión basada en la creación de valor para el accionista y su aplicación correcta se fundamenta en los siguientes diez principios:

- 1) *El objetivo genérico de la empresa es crear riqueza, es decir, obtener un resultado superior al consumo de recursos.*
- 2) *Se propone concretar la creación de valor en el aumento del patrimonio de sus accionistas, la validez de este principio está condicionada a que se remunere con equidad a los colectivos no accionistas.*
- 3) *La empresa sólo crea valor duradero para sus propietarios si retribuye en condiciones competitivas de mercado al resto de sus partícipes.*
- 4) *La retribución abusiva para los accionistas con perjuicio del resto de los grupos de interés, tiende a desaparecer, cuando los partícipes agraviados, acrecentando su poder por un cambio de las circunstancias, puedan resarcirse.*
- 5) *A efectos de comprometer a los gestores con el objetivo de crear valor, su retribución se hace depender del valor que sean capaces de crear para el accionista, sin embargo, no puede premiarse la aparente creación valor, basada en actuaciones oportunistas y especulativas, de duración efímera, ni penalizarse la destrucción de valor que obedezca a causas ajenas a la gestión interna.*
- 6) *La retribución al gestor debe basarse en dos criterios básicos de cálculo:*
  - *Aplicación sobre incrementos*
  - *Actualización de los importes*

*El primero solo retribuye el aumento de valor. El segundo, requiere que se hagan comparables sus importes final e inicial antes de calcular dicho aumento.*

- 7) *El valor no puede medirse en periodos cortos, en los que los resultados dependen de la incidencia de causas externas, especulativas, transitorias y coyunturales. En éste caso se debe contemplar varios años para comprobar que el valor creado en uno no se destruye después.*

- 8) *El objetivo de crear valor para el accionista, se refiere a los inversores de largo plazo y no a los especuladores. Los primeros invierten analizando la calidad de la gestión de la empresa y esperan obtener una rentabilidad normal de mercado, participando en la creación colectiva de valor. Los segundos tratan de aprovecharse, a nivel individual y a costa de otros partícipes, de la irracionalidad de los mercados, con la esperanza de obtener un rendimiento superior al normal.*
- 9) *Para evitar que el excesivo poder de algunos partícipes se impongan sobre la debilidad de otros, la empresa debe disponer de un sistema de control, entendido como el conjunto de criterios para resolver los conflictos de intereses entre los partícipes, asegurar que disponen de la misma información y evitar posibles abusos de alguna de las partes.*
- 10) *Por último, para compensar los desequilibrios de poder que no se resuelvan por la autorregulación de las empresas, la Administración debe intervenir a fin de fijar unos mínimos razonables de retribución de los partícipes no accionistas y proteger a los socios minoritarios.*

### **6.6.3. VALOR ECONÓMICO AGREGADO**

#### **6.6.3.1. Concepto**

**Estupiñan (2006: 268-271)** explica que Valor Económico Agregado (EVA) representa:

*Indicadores de desempeño económico de una empresa y estrategia para crear valor para sus dueños, mediante la generación de fondos limpios en retorno del capital invertido y fortaleza patrimonial, que asegure la continuidad de la empresa, bajo positivos márgenes de liquidez, solvencia y productividad, sirve además para:*

- a) *Medir valores agregados de la relación con sus clientes que lleven a su completa satisfacción y se logre aumento de pedidos y captura de nuevos clientes, así como posicionamiento de excelentes proveedores bajo principios de calidad, precio, cumplimiento y garantía medidos bajo indicadores de eficacia identificados como (V.A.C) valor agregado clientes*

- b) Medir el logro de sentido de pertenencia del desempeño mediante el cambio de prioridades y el comportamiento corporativo desde la alta gerencia y a todo el personal medidos bajo indicadores de eficiencia identificados como (V.A.E.) valor agregado empleados.

Gráficamente se representa como:

**FIGURA 25. Valor agregado en la organización**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Estupiñan (2006)

### 6.6.3.2. Etapas del EVA

Continuando con la explicación de **Estupiñan (2006: 268-271)** el valor económico agregado (EVA) comprende tres etapas fundamentales:

- 1) **Sistema de medición:** Determinado por el valor presente de su flujo de caja libre, en donde el valor se crea sólo cuando el costo del capital es inferior al retorno generados por la inversión.
- 2) **Sistema de administración financiera:** Luego se hace una evaluación financiera de inversiones y proyectos (basado en un análisis del valor presente del flujo de caja).

### 3) **Sistema de incentivos por motivación a sus empleados:**

*Programa de motivación y captación explica a todos los colaboradores de la empresa los propósitos de la gerencia basada en la creación de valor, la mecánica de la estructura financiera, sus objetivos y los beneficios que recibirán cuando la empresa logre esos objetivos.*

*Estas etapas deben verse reflejadas en la calidad del servicio a los clientes, porcentaje de participación en el mercado, calidad del producto y niveles de productividad.*

#### **6.6.3.3. Objetivos del EVA**

Según **Amat (2005: Internet)** el valor económico agregado (EVA) debe tener las ventajas que tienen los indicadores tradicionales: claridad, facilidad de obtención y alta correlación con la rentabilidad del accionista, básicamente.

*El EVA pretende solventar buena parte de las limitaciones de los indicadores tradicionales, por ésta razón debería:*

- *Poder calcularse para cualquier empresa y no solo para las que cotizan en bolsa.*
- *Poder aplicarse tanto al conjunto de una empresa como a cualquiera de sus partes (centros de responsabilidad, unidades de negocio, filiales, etc.).*
- *Considerar todos los costos que se producen en la empresa, entre ellos el costo de financiación aportada por los accionistas.*
- *Considerar el riesgo con el que opera la empresa.*
- *Desanimar prácticas que perjudiquen a la empresa tanto a corto como a largo plazo.*
- *Aminorar el impacto que la contabilidad creativa puede tener en ciertos datos contables, como las utilidades, por ejemplo.*
- *Ser fiable cuando se comparan datos de varias empresas.*

#### 6.6.3.4. Cálculo del EVA

Según **Amat (2005: Internet)**, para calcular el EVA se opera como sigue:

$$\begin{array}{r} \text{Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses} \\ \text{y después de impuestos ( UAIDI)} \\ (-) \text{ Valor contable del activo * Costo promedio de capital} \\ (=) \text{ E V A} \end{array}$$

Donde:

*El UAIDI se obtiene sumando a la utilidad neta los intereses y eliminando las utilidades extraordinarias.*

*El valor contable del activo es el valor promedio del activo de la empresa de acuerdo con su balance de situación.*

*El costo promedio de capital es el costo promedio de toda la financiación que ha obtenido la empresa*

#### 6.6.3.5. Modelo del EVA

Basándose en los estudios de **Aching (2006: Internet)**

*Los objetivos fundamentales de la empresa son de carácter económico – financiero, siendo los más relevantes:*

*a) Incrementar el valor de la empresa y consecuentemente la riqueza de los propietarios, objetivo que incluye las siguientes metas:*

- *Obtener la máxima utilidad con la mínima inversión de los accionistas.*

- *Lograr el mínimo costo de capital*

*b) Operar con el mínimo riesgo y para lograrlo, tenemos las siguientes metas:*

- *Equilibrio entre el endeudamiento y la inversión de los propietarios.*

- *Equilibrio entre obligaciones financieras de corto plazo y las de largo plazo*

- *Cobertura de los diferentes riesgos: de cambio, de intereses del crédito y de los valores bursátiles.*

*c) Disponer de niveles óptimos de liquidez. Para ello operamos con las siguientes metas:*

- *Financiamiento adecuado de los activos corrientes*

- *Equilibrio entre el recaudo y los pagos.*

## **6.6.4. MEJORA CONTINUA DE PROCESOS**

### **6.6.4.1. Proceso**

El análisis y seguimiento de los procesos permite a la compañía mejorar la calidad y la productividad, esto contribuye a la creación de valor.

**Richard Chang (2011:8)** explica que:

*Proceso es una serie de tareas de valor agregado que se vinculan entre sí para transformar un insumo en un producto (mercadería o servicio).*

*Tareas con valor agregado es un esfuerzo de trabajo esencial (es decir, contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso).*

*Tareas sin valor agregado es un esfuerzo de trabajo no esencial (es decir, no contribuye a su habilidad para producir un resultado del proceso). Este tipo de tareas pueden incluso ser un obstáculo para el proceso.*



#### 6.6.4.2. Clasificación de las Actividades

Según **Wyngaard (2012: Internet)**, “para conocer el tratamiento que debemos aplicar a las distintas actividades, en principio debemos clasificar a la mismas en:

- Actividades que agregan valor
- Actividades que no agregan valor
- Actividades necesarias
- Actividades innecesarias”

En la Figura 27 se muestra gráficamente el tratamiento que se debe aplicar a las actividades de acuerdo a la clasificación expuesta en el párrafo anterior:

**FIGURA 26. Clasificación de las actividades**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de Wyngaard (2012)

## **6.7. METODOLOGIA**

En la visita a las instalaciones de la empresa Dipor S.A. se aplicó la investigación de campo. La investigación documental fue usada a través de la consulta de fuentes primarias y secundarias que permitieron recopilar la información relacionada con el tema de estudio.

La investigación exploratoria permitió analizar las particularidades del problema y de ésta manera se obtuvo una conceptualización más clara del problema objeto de estudio.

Para describir las características del objeto de estudio y medir el grado de relación que tienen las variables del problema planteado, se utilizó la investigación descriptiva y correlacional, respectivamente.

## **6.8. MODELO OPERATIVO**

### **6.8.1. Consideraciones generales**

Para la implementación de la propuesta es necesario realizar previamente el levantamiento de procesos en cada una de las sucursales con el propósito de unificarlos, además, ésta información permitirá identificar las tareas que agregan valor, las tareas necesarias, los puntos críticos, los cuellos de botella para tomar las medidas correctivas necesarias.



**APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS FINANCIERAS  
QUE INFLUYEN EN LA GENERACION DE VALOR  
Y SU IMPACTO EN LA EVALUACION DE LA GESTION  
GERENCIAL DE LA EMPRESA DIPOR S.A.**

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

### **Misión**

“Ser la distribuidora más grande del país, rentable y sólida, que satisfaga las expectativas de los accionistas, clientes, empleados y proveedores, ofreciendo una amplia gama de productos, estableciendo relaciones comerciales duraderas, manteniendo un clima organizacional que permita disfrutar a nuestros colaboradores de su trabajo, con el constante crecimiento de todos, para el logro de objetivos personales y empresariales”

### **Visión**

“Ser reconocida como la distribuidora más competente dentro del ámbito de la distribución y comercialización de productos tangibles e intangibles a nivel nacional, manteniendo un nivel de excelencia que proporcione al cliente un alto grado de satisfacción basado en una estructura organizacional seria, dinámica, innovadora, eficiente y eficaz”

### **Valores Corporativos**

1. Honestidad
2. Responsabilidad
3. Servicio
4. Liderazgo
5. Innovación
6. Trabajo en Equipo
7. Proactividad

**Fuente:** DIPOR S.A.

## ÍNDICE

Introducción .....	152
--------------------	-----

### **FASE I : Determinar las estrategias relacionadas con las variables de ingresos, gastos y costos de capital**

1.1. Estrategias de Dipor S.A.....	152
1.2. Identificar los procesos y actividades que agregan valor .....	158
1.3. Selección del proceso a mejorar .....	168
1.3.1 Identificación de áreas con problemas .....	170
1.3.2. Análisis de la matriz de áreas con problemas .....	172
1.4. Matriz de análisis para mejorar los puntos críticos, minimizar y eliminar los problemas identificados .....	175

### **FASE II : Establecer un modelo de evaluación de la gestión en base a la creación de valor e implementación de la propuesta**

2.1. Análisis de Tendencias .....	177
2.2. Análisis financiero .....	181
2.3. Valor económico agregado .....	191
Implementación.....	203

## **Introducción**

Hoy en día los clientes cuentan con numerosas fuentes de información y son más exigentes, esto ha hecho que las empresas sufran grandes cambios en la manera de hacer negocios.

Se han visto obligadas a buscar constantemente la eficiencia y la eficacia en sus operaciones, para poder ser siempre atractivos a los inversores y generar en ellos la confianza necesaria para que inviertan sus recursos en una actividad que genere dividendos competitivos en relación con otras oportunidades de inversión, todo esto ha obligado a los administradores a implantar nuevos parámetros para medir el valor del negocio.

Con el propósito de establecer un diagnóstico de adaptabilidad de la empresa a las exigencias actuales pero creando valor a continuación se expone la identidad corporativa está compuesta por la misión, la visión y los valores corporativos.

### **FASE I: Determinar las estrategias relacionadas con las variables de ingresos, gastos y costos de capital.**

En esta fase se identificarán las variables de ingresos, gastos y costos de capital que influyen en la generación de valor para actuar directamente sobre ellas, esto es, analizar las estrategias que se relacionan a estos puntos para mejorarlas y/o direccionarlas al enfoque de valor económico agregado. A continuación se enlista las estrategias que está aplicando actualmente la gerencia para el logro de los objetivos planteados.

#### **1.1 Estrategias de Dipor S.A.**

- Mantener el volumen de ventas por encima del presupuesto.
- Controlar precios y descuentos, mix de canales,
- Enfocarse en líneas de volumen y mayor rentabilidad.

- Enfoque en canales (explotar canal institucional a través de un portafolio óptimo).
- Logística de distribución de productos (toma de pedido, facturación, despacho, entrega, cobro y liquidación)
- Atención a todos los canales (Tradicional, Autoservicios, Food Service entre otros)
- Inteligencia comercial
- Incrementar la cobertura nacional (actual 91.000 clientes)
- Mantener la utilidad bruta menor o igual al 16%
- Obtener por lo menos el 5% de utilidad neta
- Objetivo de rentabilidad óptimo 22%
- Apertura de nuevas Sucursales
- Economías de escala.
- Depuración de líneas.
- Evitar cartera vencida superior a 60 días.
- Mantener los créditos por vencer en un rango del 60% al 80% del total de la cartera.
- Mantener capital de trabajo a través del control de inventarios y cartera.
- Mejorar el poder de negociación por fusión.
- Entrega de información sobre gestión comercial a los proveedores

Se presenta una tabla comparativa de la situación actual y la propuesta de reformulación y/o modificación para enmarcarlas dentro del objetivo de creación de valor.

**TABLA 27. Clasificación de estrategias para incrementar las utilidades sin incrementar el capital**

Situación actual	Enfoque creación de valor
Mantener el volumen de ventas por encima del presupuesto.	Desarrollar un modelo de gestión orientado hacia el mercado, es decir mejorar los servicios de atención al cliente para mantener el volumen de ventas por encima del presupuesto.
	Promover la fidelización de los clientes a través del servicio post venta y del monitoreo permanente de satisfacción por el producto y servicio recibidos.
Controlar precios y descuentos, mix de canales,	Revisar el sistema de precios (precio justo – margen), donde el margen debe fijarse en base a estudios especiales de los costos y los precios de la competencia y de acuerdo al canal al cual están enfocados.
Enfocarse en líneas de volumen y mayor rentabilidad.	Enfocarse en aumentar el volumen de ventas de líneas que generan mayor rentabilidad con respecto al portafolio de productos y discontinuar las líneas o productos que no generen rentabilidad para la organización logrando de ésta forma aumentar el margen bruto.
Enfoque en canales (explotar canal institucional a través de un portafolio óptimo).	Identificar las necesidades que los clientes buscan satisfacer para atender y explotar esos canales a través del mejoramiento de los procesos y la optimización del portafolio de productos.
Logística de distribución de productos (toma de pedido, facturación, despacho, entrega, cobro y liquidación)	Desarrollar un modelo de gestión por cada una de las áreas operacionales de la organización orientado hacia la eficiencia y eficacia para reducir tiempos muertos.
	Identificar los procesos críticos en la gestión, establecer las tareas



	involucradas y determinar los recursos humanos y materiales requeridos para realizar cada actividad de manera óptima.
Inteligencia Comercial	Utilizar la inteligencia comercial a nuestro favor y lograr mayores beneficios para la compañía.
Atención a todos los canales (Tradicional, Autoservicios, Food Service entre otros)	Renovar los servicios de atención al cliente incluyendo el servicio post venta para mejorar la comunicación y la satisfacción de los clientes en todos los canales.
Incrementar la cobertura nacional (actual 91.000 clientes)	Penetrar en nuevos canales y mercados para incrementar la cobertura nacional con enfoque al mejoramiento de la calidad de los productos.
Mantener la utilidad bruta menor o igual al 16% y obtener por lo menos el 5% de utilidad neta.	Establecer relaciones comerciales con proveedores que nos concedan precios competitivos y descuentos o bonificaciones por cumplimiento de metas que contribuyan significativamente al margen bruto.
Objetivo de rentabilidad optimo 22%	Buscar la eficiencia y la eficacia en los procesos para que fluyan de manera efectiva y se logre la reducción de gastos innecesarios por reprocesos, tiempos muertos, tiempos de espera y desperdicios.
	Eliminar errores de digitación, precios, plazos para evitar reprocesos que alarguen el tiempo de recaudación de las ventas.
No existe	Reducir los impuestos mediante la adecuada planificación tributaria.
No existe	Incrementar la productividad del personal a través de capacitación motivación e incentivos en las tareas de desarrollo de la gestión operativa de la organización.

No existe	Disminuir los gastos de papelería, impresos y comunicación a través del uso de la tecnología de información y comunicación.
-----------	---

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 28. Clasificación de estrategias para invertir en nuevos proyectos con un retorno excedente al costo del capital**

Situación actual	Enfoque creación de valor
<ul style="list-style-type: none"> <li>Apertura de nuevas Sucursales</li> </ul>	Evaluar el EVA de cada nuevo proyecto de inversión como es la apertura de nuevas sucursales.
	Utilizar proyecciones realistas a través del conocimiento del mercado y sus tendencias previa la apertura nuevas sucursales
<ul style="list-style-type: none"> <li>Economías de escala.</li> </ul>	Organizar las compras de inventarios a través de la coordinación con los proveedores.
	Obtener descuentos adicionales en las compras de inventarios a través de la negociación directa por las compras corporativas y por la continuidad y/o incremento del volumen negociado.
	Incrementar la especialización de los gestores en las áreas de distribución y ventas orientado hacia la reducción de gastos fijos por unidad de producto.
<ul style="list-style-type: none"> <li>Depuración de líneas.</li> </ul>	Evaluar el portafolio de productos con el propósito de depurar las líneas y discontinuar aquellas que tienen poca o lenta rotación y no generan rentabilidad.

No existe	Invertir en mantenimiento preventivo de activos fijos para evitar costos de reparación.
No existe	Racionalizar las operaciones, es decir cerrar las unidades de negocio improductivas.
No existe	Mejorar las NTIC's y el sistema contable para agilizar los procesos.

Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 29. Clasificación de estrategias para reducir el capital sin reducir las utilidades**

Situación actual	Enfoque EVA
Evitar cartera vencida superior a 60 días.	Implementar un programa de incentivos al personal de ventas que mantenga la cartera de clientes dentro de los plazos establecidos.
	Asistir a los clientes con acuerdos alternos de financiamiento para reducir problemas de incobrabilidad.
	Analizar frecuencia y monto de compra, capacidad de pago, riesgo crediticio, a través de referencias bancarias y comerciales, previa la apertura de crédito a los clientes
Mantener los créditos por vencer en un rango del 60% al 80% del total de la cartera.	Analizar los créditos vencidos y por vencer para seleccionar los mecanismos de cobro más adecuados y mantener la cartera corriente entre el 60% y el 80% del total.
	Determinar una muestra de toda la cartera para cotejar con los clientes y confirmar saldos.

Mantener capital de trabajo a través del control de inventarios y cartera.	Reducir los días del ciclo de caja mediante técnicas de gestión de tesorería y planeamiento financiero.
	Mantener capital de trabajo a través del control y equilibrio del activo y pasivo de corto y largo plazo.
Mejorar el poder de negociación por fusión.	Mejorar las relaciones comerciales con los proveedores a través de la comunicación considerándolo un eslabón en la creación de valor para la empresa
	Lograr encadenamientos firmes con los proveedores mejorando el poder de negociación a través de extensión del plazo, bonificaciones, promociones, etc.
Entrega de información sobre gestión comercial a los proveedores.	Entregar información veraz y oportuna a los proveedores sobre la gestión comercial durante un periodo.
No existe	Liquidar o vender activos fijos obsoletos o improductivos, alquilar activos fijos en lugar de comprar y redistribuir los recursos.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

## 1.2. Identificar los procesos y actividades que agregan valor

Considerando el enfoque de creación de valor y tomando como base a lo expresado en el punto 6.6.4.2., el mismo que habla sobre la clasificación de las actividades, se procedió a tipificar las tareas relacionadas con los procesos medulares de de la compañía, es decir, con los que se relacionan directamente con el objeto social de la organización, como se muestra a continuación:

**TABLA 30. Clasificación de actividades del proceso de Distribución:  
Bodega**

<b>Actividades</b>	<b>Tarea con valor agregado</b>	<b>Tarea necesaria</b>
Actualizar el stock del inventario de bodega diariamente	No	Si
Ejecutar un adecuado control de existencias en el Kardex, asegurando se despache primero el producto con menor vida útil métodos (FIFO Y LIFO).	Si	Si
Equilibrar cargas de despacho de acuerdo a pesos y/o número de facturas.	Si	Si
Realizar control y seguimiento de despachos en cuanto a devoluciones de producto y motivos de no entrega.	Si	Si
Comunicar al gerente o Supervisor sobre productos de corta fecha o con poca o lenta rotación para gestionar promociones.	Si	Si
Realizar los movimientos de bodega tales como ingresos de compras.	Si	Si
Realizar los ingresos por devoluciones.	Si	Si
Elaborar transferencias de productos entre bodegas de sucursales.	No	Si
Elaborar egresos por productos dados de baja de inventario	No	Si
Imprimir las n/c por devolución de producto en buen y mal estado en bodega y las registra en el sistema.	No	Si
Cumplir con los procesos y políticas establecidas para obtener los estándares de calidad deseados (tiempo de descarga, exactitud de inventarios, tiempo de despacho de mercaderías, etc.)	Si	Si

Ejecutar las actividades con eficiencia y eficacia para evitar las horas extras.	Si	Si
Emisión e impresión de movimientos de retornos de despachadores para la liquidación en caja.	Si	Si
Descargar los productos de tráileres o camiones a bodega (ingresos).	No	Si
Imprimir, coordinar y preparar los consolidados para la respectiva carga a camiones.	Si	Si
Confirmar las cargas en los camiones.	No	No
Toma de inventarios físico cíclicos y mensuales.	No	Si
Controlar el inventario tanto en buen estado como en mal estado.	Si	Si
Cumplir con todas las normas de seguridad industrial.	No	Si
Mantener las instalaciones de la bodega en excelente condición de limpieza e higiene.	No	Si
Realizar las tareas del Picking en bodega	Si	Si
Realizar los controles necesarios para evitar fugas o mermas innecesarias de los productos a su cargo. (Auditorías eventuales)	Si	Si

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 31. Clasificación de actividades del proceso de Distribución:  
Despachos**

<b>Actividades</b>	<b>Tarea con valor agregado</b>	<b>Tarea necesaria</b>
Revisar el contenido de los pedidos del consolidado antes de salir a ruta y recibir a conformidad tanto consolidado, cambios y promociones cargadas, si es el caso.	No	Si
Receptar las facturas de todos los pedidos e iniciar el proceso de distribución de los productos en el camión hacia las rutas asignadas.	Si	Si
Preparar el pedido acorde a la factura, considerando cambios y promociones para entregar los productos al cliente.	Si	Si
Entregar el pedido previa revisión ítem por ítem de acuerdo a lo solicitado por el cliente.	Si	Si
Realizar el retiro de los productos caducados del punto de venta para su retorno al centro de distribución.	Si	Si
Constatar que en la factura del pedido del cliente conste la promoción y que existan cambios detallados, según sea el caso.	No	Si
Verificar que el producto caducado y/o con fallas de fábrica que está retirando sea el mismo de la factura.	No	No
Dejar y retirar la misma cantidad de cambios por producto caducado y/o fallas de fábrica detallados en la factura.	Si	Si
Realizar merchandising.	Si	Si
Notificar al cliente que se realizó el cambio de productos y que se entrega el pedido completo.	Si	Si
Solicitar al cliente que constate la cantidad de producto promocional que se le está entregando.	Si	Si

Comunicar al vendedor encargado de la zona donde se realiza la distribución de las novedades que se presenten en la entrega de los pedidos.	No	Si
Registrar las novedades que se presenten y los motivos cuando el cliente no reciba la totalidad del pedido.	No	Si
Realizar la gestión de cobranza a cada cliente de la ruta asignada.	Si	Si
Realizar los depósitos del dinero recaudado en la gestión de cobranza que se efectúe durante ruta, cumpliendo la política de recaudaciones la cual obliga a realizar depósitos cada \$400,00 y realizar la liquidación únicamente con papeletas de depósito.	Si	Si
Revisar el cumplimiento de los plazos y formas de pago establecidos en la factura, considerando los siguientes lineamientos: contado implica cobro inmediato, crédito implica entregar la factura y hacer firmar la recepción de la misma y cheque contra entrega de mercadería implica entregar la mercadería y recibir el cheque a la vista.	Si	Si
Custodiar los dineros recaudados por las ventas realizadas y depositarlos inmediatamente en las cajas fuertes del vehículo o en las entidades bancarias según sea el caso.	Si	Si
Ordenar la mercadería de las facturas que tienen novedades sean éstas por entregas parciales o devoluciones completas para que pueda liquidar sin dificultades el consolidado.	No	Si
Colocar de forma separada los productos caducados y los de fallas de fábrica dentro del camión para que pueda entregar de forma ordenada en el momento de la liquidación del consolidado.	No	Si
Entrega de producto retornado (cambios, devoluciones, promociones) al encargado de		



bodega de acuerdo al consolidado o detalle de la factura para que éste sea liquidado	No	Si
Tener el formato de liquidación de ruta listo con el cuadro de cheques y efectivo que tenga para proceder a liquidar en caja.	No	Si
Mantener en buen estado el vehículo asignado a fin de conservar la salubridad de los productos transportados.	Si	Si
Cumplir con el procedimiento de retorno (se considera retornos los productos que regresan a la sucursal el mismo día del despacho por diversas razones: local cerrado, no estaba o no tenía dinero el cliente).	No	Si
Utilizar la dotación de uniformes que proporciona la empresa y cuidar de su imagen, limpieza e higiene personal.	No	Si

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 32. Clasificación de actividades del proceso de ventas:  
Supervisión**

<b>Actividades</b>	<b>Tarea con valor agregado</b>	<b>Tarea necesaria</b>
Identificar oportunidades de negocio	Si	Si
Llegar al cumplimiento de los objetivos (ventas) con el mayor aprovechamiento de recursos.	Si	Si
Realizar auditorías (clientes, ruteros, equipos de frío, productos, stock, POP)	Si	Si
Realizar control de cartera	Si	Si
Administración de ruteros, creación de clientes nuevos, mapa geo referenciado de ventas y despacho.	Si	Si

Verificar el cierre de ventas al término de la jornada.	Si	Si
Verificar el reporte de inventario con el que inicia el siguiente día y coordina con bodega novedades.	No	No
Seguimiento del cumplimiento de las actividades promocionales.	Si	Si
Elaboración del presupuesto de venta por vendedor y subida al Sistema.	Si	Si
Reestructuración de ruterros de ventas.	Si	Si
Mantener actualizadas las Carpetas Operativas de los Vendedores a su cargo, con los Mapas, Ruterros, Clientes, Crédito, Equipo de Frio, Bases Claro, Cumplimientos de Ventas y Retornos.	No	No
Realizar balanceo de consolidados y administración de ruterros de despacho. (SUCURSALES).	Si	Si
Revisar novedades de pedido no despachados.	No	Si
Realizar coaching a los vendedores	Si	Si
Revisión de estado del vehículo / Mantenimiento (Reporte a Regional) (SUCURSALES)	No	No
Reunión con fuerza de ventas, para seguimiento de evolución de ventas con los vendedores a su cargo	Si	Si
Análisis de resultados semana actual y Plan de trabajo para siguiente semana con Jefe de Ventas y/o Gte. De Sucursal.	Si	Si
Verificación de devoluciones y retornos. (por muestreo)	No	No

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 33. Clasificación de actividades del proceso de ventas:****Vendedores**

<b>Actividades</b>	<b>Tarea con valor agregado</b>	<b>Tarea Necesaria</b>
Aplicar los pasos de la venta definidos por la empresa.	Si	Si
Cumplir con el 100% de las visitas programadas en el día.	Si	Si
Recuperar los valores otorgados por créditos y depositar inmediatamente en los bancos asignados.	Si	Si
Cumplir con la política de caja respecto al cobro de valores a través de cheques.	Si	Si
Colocación del material POP en los puntos de venta asignados.	Si	Si
Depuración de rúters y secuencia de clientes.	No	Si
Sugerir y motivar la compra de nuestro portafolio de productos (de acuerdo al canal).	Si	Si
Comunicar a los clientes y realizar seguimiento de las promociones vigentes, indicadas por la empresa.	Si	Si
Cumplir con la política de devoluciones.	No	Si
Negociar con el cliente, para evitar la devolución en caso que sea en buen estado.	No	No
Solicitar aprobación a gerencia para aceptar la devolución.	No	No
Verificar el estado de la mercadería en caso de devolución en buen estado.	No	Si
Detallar la razón por la cual se produce la devolución ya sea a buena o mala.	No	No
Coordinar con el cliente y el jefe de bodega el día y la hora para el retiro de la mercadería.	No	No

Realizar la gestión de merchandising en el local o tienda del cliente.	Si	Si
Identificar productos caducados y/o falla de fábrica y registrarlos en la PDA.	No	Si
Marcar y separar los productos caducados o con falla de fábrica (los caducados no deben exceder de 15 días de la fecha de caducidad)	No	Si
Comunicar al cliente sobre los productos caducados.	No	Si
Trasmitir pedidos desde los puntos de venta revisando el stock diario.	Si	Si
Identificar nuevas oportunidades de negocio.	Si	Si
Levantar información de campo sobre actividades de la competencia.	Si	Si
Reportarse diariamente al supervisor asignado.	No	Si
Planificar las actividades del siguiente día.	No	Si

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

Una vez que se ha clasificado las actividades descritas en los manuales de funciones de cada cargo, desde el punto de vista de valor agregado, a continuación se resume las tareas que no agregan valor y se identifica algunas causas posibles que las generan, así como también, se sugiere las formas con las cuales se puede mejorarlas, minimizarlas o eliminarlas:

**TABLA 34. Causas que generan tareas sin valor agregado**

<b>Proceso</b>	<b>Tareas sin valor agregado</b>	<b>Causas posibles</b>	<b>Formas de reducir o eliminar</b>
Bodega	Confirmar la carga en los camiones	La preparación del consolidado (pedido) no se hace correctamente.	Asignar un responsable por un grupo de camiones para que no se haga recuentos del producto para la carga de camiones.
Despacho	Verificar que el producto caducado y/o con fallas de fábrica que está retirando sea el mismo de la factura	Tarea duplicada	Agrupar las tareas de verificación, entrega y retiro de los cambios de productos.
Supervisión de ventas	Verificar el reporte de inventario con el que inicia el siguiente día y coordina con bodega novedades.	Desconfianza en el sistema y la conectividad en línea.	La conectividad en línea mantiene actualizado el stock en las tablets.
	Revisión de le estado del vehículo/Mantenimiento	Tarea duplicada	El mecánico es responsable del estado de los vehículos.
	Verificación de devoluciones y retornos (por muestreo)	Tarea duplicada	El responsable de de la recepción de devoluciones y retornos es bodega
	Negociar con el cliente, para evitar la devolución en caso que sea en buen estado. Solicitar aprobación a gerencia para aceptar la devolución.		Capacitar permanentemente a los vendedores para que su gestión

Ventas	Detallar la razón por la cual se produce la devolución ya sea buena o mala.	El vendedor no está realizando una buena gestión de ventas	sea realizada con éxito y de ésta manera se eviten los reprocesos.
	Coordinar con el cliente y el jefe de bodega el día y la hora para el retiro de la mercadería.		

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

### 1.3 Selección del proceso a mejorar

Con los datos preliminares que se muestran en la Tabla N°36, se procedió a identificar las áreas problema que están generando deficiencias en el proceso y por ende en los resultados deseados, con el propósito de convertirlas en oportunidades específicas de mejoramiento del proceso.

Para seleccionar el proceso a mejorar se elaboró una matriz, en la cual se enlistan los procesos y los criterios de selección, los mismos que permitieron hacer la selección de acuerdo a la calificación dada los procesos, la misma que va en una escala de 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta.

**TABLA 35. Selección del proceso a mejorar**

CRITERIOS DE SELECCION	PROCESOS RELEVANTES DE TRABAJO		
	PROCESO N° 1 Proceso de corte de pedidos, preparación de consolidados y carga de camiones	PROCESO N° 2 Proceso de liquidación de consolidados en caja	PROCESO N° 3 Proceso de devolución y retornos de mercadería
Descontento del cliente interno con el proceso actual	5	3	2
Plan de mejora con los recursos existentes.	5	5	5
Beneficio a partir de la mejora del proceso.	5	4	3
Acciones correctivas aplicadas en la marcha del proceso	4	4	5
<b>Totales</b>	<b>19</b>	<b>16</b>	<b>15</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

### 1.3.1 Identificación de áreas con problemas

Considerando los resultados de la Tabla N°35 se ha seleccionado el proceso de corte de pedidos, preparación de consolidados y carga de camiones para mejorarlo y de ésta manera agregarle valor.

**TABLA 36. Identificación de áreas con problemas**

Tareas principales	Falta de procedimientos claros	Comunicación deficiente	Responsabilidades no claras	Recursos desperdiciados	Lleva demasiado tiempo	Totales de tareas principales
1) Recepción de los pedidos en línea	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>			<b>3</b>
2) Corte de pedidos, emisión de movimiento consolidados y facturación						<b>0</b>
3) Preparar el pedido según las cantidades y productos indicados en el documento del consolidado	<b>X</b>		<b>X</b>			<b>2</b>
4) Traslada los productos al área de carga						<b>0</b>



5) Recuenta los productos para ser cargados en el camión	<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	<b>4</b>
6) El despachador recibe conforme los productos						<b>0</b>
7) Solicita a facturación las facturas que corresponden al consolidado						<b>0</b>
8) Sale a despachar los pedidos de acuerdo a la ruta asignada.	<b>X</b>					<b>1</b>
<b>Total de áreas con problemas</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

### 1.3.2. Análisis de la matriz de áreas con problemas

Una vez que se ha comparado cada tarea principal con cada área con problemas, y en base a los datos proporcionados por la Tabla N° 36 se concluye lo siguiente:

- **Áreas con problemas:**

Falta de procedimientos claros se verificó cuatro veces, esto significa que es necesaria la sociabilización de las políticas relacionadas, así como, el compromiso de las Gerencia de Sucursales en cumplirlas y hacerlas cumplir.

Responsabilidades no claras fue verificada tres veces, esto significa que se debe adoptar un enfoque; en el cual, se designe de forma clara y precisa, a la persona o las personas responsables de la ejecución completa, eficiente y oportuna de cada tarea. Además, en éste aspecto cabe mencionar que, es conveniente prohibir que personal del área de distribución, colabore en la preparación de los pedidos para la carga en los camiones ya que esto, genera que se den confusiones y se deslinden responsabilidades del personal que realmente está a cargo.

- **Tareas principales:**

La mayor parte de problemas verificados ocurrían en la tarea N°5 la misma que al ser un recuento implica un reproceso lo que a su vez no agrega valor, en éste caso, se debe orientar los esfuerzos para que cada tarea sea ejecutada correctamente desde el inicio.

En la tarea N°1 se identificó varios problemas, considerando que ésta tarea es el inicio del proceso, es muy importante que se enfoque todo el esfuerzo para corregir las deficiencias encontradas, se concluye que los

problemas se generan por la flexibilidad existente con el área comercial, ya que no se exige el cumplimiento de los horarios establecidos, lo cual retrasa y dificulta que el proceso sea ejecutado de manera eficiente y oportuna.

La Tabla N° 36 permitió identificar problemas adicionales como: cuellos de botella de los procesos, trabajos innecesarios, movimientos repetitivos y excesivos, tiempos de espera, problemas de stock, los mismos que se detallan a continuación:

#### **1.3.2.1 Identificación de puntos críticos (cuellos de botella)**

Se identificó que en la organización se genera cuellos de botella en:

- Preparación de pedidos
- Carga de camiones

#### **1.3.2.2 Identificación de trabajos innecesarios**

- Reprocesos, por facturas que no constan en el reporte consolidado.
- Recuentos por diferencias entre el producto físico y el reporte.
- Preparación de los pedidos por cada factura adicional fuera del consolidado.
- Descontrol en la cobranza de consolidados debido a gran cantidad de facturas emitidas fuera del corte que deben ser facturadas a crédito siendo de contado.
- Necesidad de controles adicionales
- Pérdida de tiempo

### **1.3.2.3 Identificación de movimientos**

- Transportes adicionales por alcances de pedidos o por omisiones en el momento de la carga de los camiones.
- Reingreso del personal encargado de la carga a la bodega por el producto faltante o sobrante en los consolidados.
- Reordenamiento de los productos dentro de la bodega
- Productos dañados
- Falta de orden y limpieza en la bodega.

### **1.3.2.4 Identificación de tiempos de espera**

- Tiempos muertos en el personal de bodega por la inadecuada programación de los pedidos en línea.
- Retraso en la salida de camiones a ruta por la carga tardía de la mercadería.
- Aumento de horas extras en el personal de bodega.
- Flujo productivo obstruido
- Reclamos de clientes

### **1.3.2.5 Identificación de problemas de stock excesivo**

- Varios ítems sin rotación
- Ordenes de compras a proveedores sin previo análisis, en ocasiones por conveniencia (premios).
- Problemas de comunicación
- Problemas de rotura, caducidad u obsolescencia
- Espacio insuficiente en la bodega
- Layout inadecuado

**1.4. Matriz de análisis para mejorar los puntos críticos, minimizar y eliminar los problemas identificados.**

Con el propósito de mejorar los procesos y orientarlos hacia la eficiencia y la eficacia para que contribuyan a la creación de valor se propone las siguientes alternativas:

**TABLA 37. Matriz de mejoramiento de las áreas críticas**

<b>Tarea principal</b>	<b>Propuesta de mejora</b>	<b>Impacto sobre el resultado del proceso</b>
1) Corte de pedidos en línea para consolidados y por ende facturación	Exigir el cumplimiento de los horarios establecidos, para la recepción de los pedidos de los vendedores en línea, así: Vendedores con rutas dentro de la ciudad hasta las 14h00 Vendedores con rutas foráneas o periféricas hasta 16h00	El proceso tendrá mayor fluidez que permitirá cumplir con las tareas completamente con eficiencia y de manera oportuna.
2) Preparación de consolidados	Inicio de preparación de pedidos para rutas dentro del perímetro urbano desde las 16h00, los pedidos para rutas foráneas se preparará en la noche un 20% y por la mañana lo que esté pendiente.	Se logrará un mayor índice de productividad, ya que se disminuirá las horas extras del personal de bodega
3) Carga de camiones	Los pedidos para las rutas urbanas deben quedar cargados en la noche por lo menos un 80%.	El área de despachos iniciará más temprano sus labores.
4) Salida de camiones a ruta	Los camiones para despacho dentro del perímetro urbano, deberán salir a ruta a partir de las 7h00 y los camiones de rutas foráneas máximo hasta las 8h00	El tiempo de despacho disminuirá notablemente lo cual repercutirá en la liquidación de caja.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dipor S.A.

## **FASE II: Establecer un modelo de evaluación de la gestión en base a la creación de valor**

La evaluación de la gestión basada en el EVA tiene un enfoque integral, porque busca crear valor para la compañía a través del uso eficiente y efectivo de los recursos tanto en la calidad y cantidad esperados, además sus resultados deben ser medibles por el impacto en el aumento o disminución de creación de riqueza para los accionistas.

Esta metodología de evaluación del desempeño total de la empresa permite determinar si las acciones emprendidas están incrementando realmente el valor de la inversión que efectúan los accionistas en la empresa, de ésta manera la toma de decisiones se hará con miras a incrementar el valor de la empresa, por tanto, también sirve para medir la contribución que hacen los administradores a dicho incremento.

Actualmente la organización está aplicando los siguientes parámetros para evaluar la gestión de los gerentes de las sucursales:

- Cumplimiento de presupuestos de ventas
- Porcentaje de cartera por vencer
- Utilidad neta mayor o igual a 5%

Adicional se propone incorporar los siguientes parámetros para evaluar la gestión de los gerentes de las sucursales de manera integral.

- Análisis de tendencias del Balance General y de Resultados
- Análisis financiero tradicional
- Valor económico agregado

## 2.1. Análisis de tendencias



**TABLA 38. Análisis de tendencias Balance General**

DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.										
ANÁLISIS DE TENDENCIAS BALANCE GENERAL										
CIFRAS EN MILES DE DÓLARES										
CUENTA	2008		2009		2010		2011		2012	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
ACTIVOS	7.133,75	100,00	10.394,36	145,71%	40.009,90	560,85%	54.191,43	759,65%	61.756,59	865,70%
PASIVOS	6.687,02	100,00	9.800,84	146,56%	35.902,97	536,91%	49.054,71	733,58%	58.198,58	870,32%
PATRIMONIO	446,73	100,00	593,52	132,86%	4.106,92	919,33%	5.136,72	1149,85%	3.558,01	796,46%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.



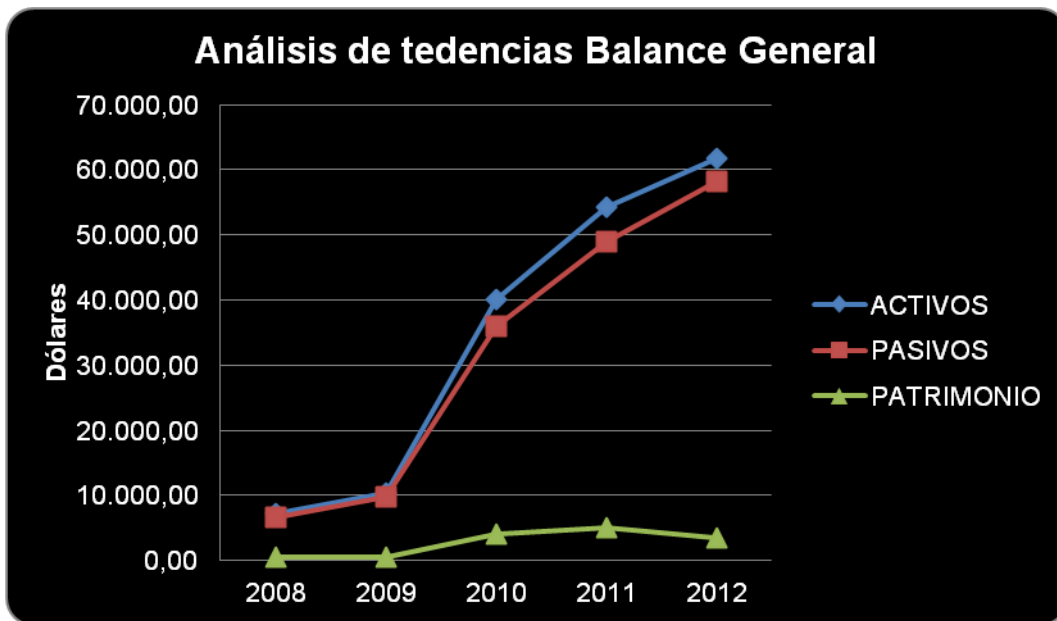
**TABLA 39. Análisis de Tendencias Estado de Resultados**

DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.										
ANÁLISIS DE TENDENCIAS ESTADO DE RESULTADOS										
CIFRAS EN MILES DE DÓLARES										
CUENTA	2008		2009		2010		2011		2012	
	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%	VALOR	%
VENTAS	12.122,65	100,00	21.009,37	173,31%	208.389,63	1719,01%	251.568,23	2075,19%	288.791,18	2382,25%
COSTO DE VENTAS	4.688,05	100,00	18.279,53	389,92%	173.771,27	3706,68%	210.906,89	4498,82%	244.293,48	5210,98%
MARGEN BRUTO	7.434,59	100,00	2.729,84	36,72%	34.618,36	465,64%	40.661,34	546,92%	44.497,70	598,52%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

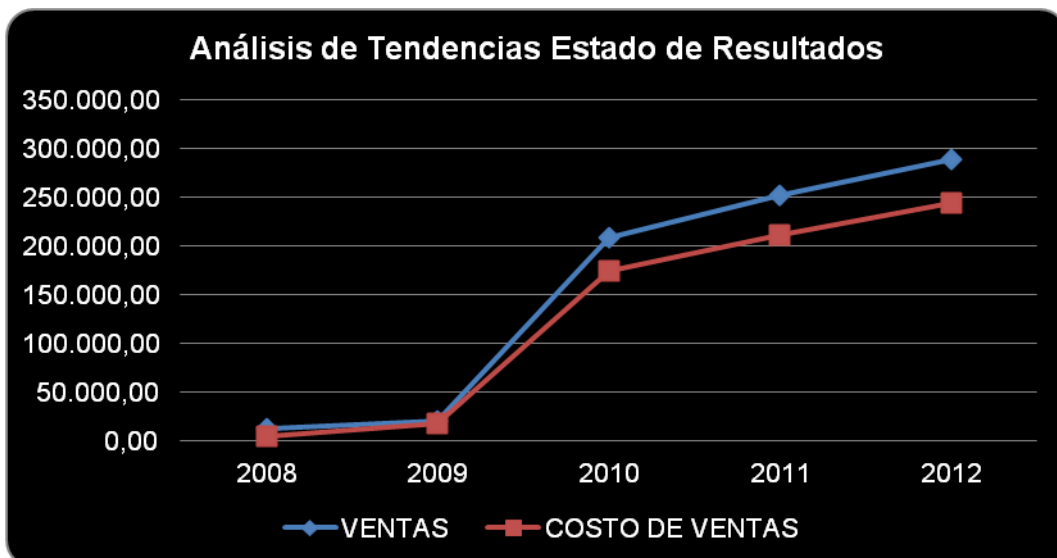


**FIGURA 27. Análisis de tendencias Balance General**



Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A. (2012)

**FIGURA 28. Análisis de tendencias de resultados**



Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A. (2012)

**Análisis:** Como se puede observar en la Tabla 40 y en las Figuras 27 y 28, la empresa Dipor S.A. a partir del año 2010 se mantiene con proyección de crecimiento, podemos observar que tanto el Estado de Situación Financiera como el Estado de Resultados presentan cifras que se mantienen al alza de un período a otro, esto demuestra que la gerencia está utilizando los recursos de la compañía para lograr los objetivos de crecimiento planteados.

A continuación se presenta el análisis financiero tradicional aplicado a los estados financieros de la empresa Dipor S.A.:

## 2.2. Análisis Financiero

**TABLA 40. Indicadores financieros - liquidez**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	
<b>LIQUIDEZ</b>					
1. CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE - PASIVO CORRIENTE	-1.477,31	(7.855,85)	(9.502,74)	DOLARES (en miles)
2. LIQUIDEZ CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE	0,95	0,81	0,79	DOLARES
3. PRUEBA ACIDA	(CAJA BANCOS + INV. TEMPORALES + CUENTAS POR COBRAR)/PASIVO CORRIENTE	0,67	0,52	0,51	DOLARES

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dipor S.A.

### **Análisis e Interpretación:**

**Capital de Trabajo:** La empresa Dipor S.A. presenta un capital de trabajo neto contable negativo, pero esto no significa que la empresa no pueda operar, es posible que sus activos corrientes sean suficientes para continuar con el normal procesos de sus operaciones, lo que sucede es que, al ser los pasivos corrientes iguales o superiores a los activos corrientes, se corre un alto riesgo de sufrir de iliquidez, en la medida en que las exigencias de los pasivos corrientes no alcancen a ser cubiertas por el flujo de caja generado por los activos corrientes.

**Liquidez corriente:** Los resultados obtenidos muestran que Dipor S.A. cada año disminuye su capacidad de cubrir sus obligaciones a corto plazo. Ante tal situación, en la que el flujo de caja generado por los activos corrientes no pueda cubrir las obligaciones a corto plazo y para cubrir las necesidades de capital de trabajo, se requiere financiar esta iliquidez, lo que se puede hacer mediante capitalización por los socios o mediante adquisición de nuevos pasivos, solución no muy adecuada puesto que acentuaría la causa del problema y se convertiría en una especie de círculo vicioso.

**Prueba ácida:** Los resultados obtenidos muestran que la empresa, dispone de menos de un dólar para pagar sus pasivos corrientes, es decir, no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías.

**TABLA 41. Indicadores financieros - actividad**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	
<b>ACTIVIDAD</b>					
1. ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	VENTAS CREDITO / PROMEDIO CUENTAS POR COBRAR	10,24	7,36	7,45	VECES
2. PERIODO PROMEDIO DE COBRO	360/ROTACION CUENTAS POR COBRAR	35,14	48,90	48,29	DIAS
3. ROTACION DE INVENTARIOS	COSTO DE VENTAS / PROMEDIO INVENTARIOS	51,40	32,75	25,20	VECES
4. PLAZO PROMEDIO DE INVENTARIO	360/ ROTACION DE INVENTARIOS	7,00	10,99	14,29	DIAS
5. ROTACION CUENTAS POR PAGAR	COMPRAS A CREDITO/ PROMEDIO CUENTAS POR PAGAR	19,77	22,48	26,77	VECES
6. PLAZO PROMEDIO DE PAGO	360/ ROTACION CUENTAS POR PAGAR	18,21	16,02	13,45	DIAS
7. CICLO DE CAJA	PERIODO PROMEDIO INVENTARIO + PERIODO PROMEDIO COBRANZA - PERIODO PROMEDIO PAGO (PPI + PPC - PPP)	23,94	43,88	49,13	DIAS
8. ROTACION DE ACTIVO FIJO	VENTAS / TOTAL ACTIVO FIJO PROMEDIO	47,88	27,92	16,33	VECES
9. ROTACION ACTIVO TOTAL	VENTAS / ACTIVO TOTAL PROMEDIO	8,27	5,34	4,98	VECES

### **Análisis de Interpretación:**

**Rotación de cuentas por cobrar:** Los resultados obtenidos muestran que las cuentas por cobrar han rotado menor cantidad de veces de una año a otro, es decir, se convirtieron en efectivo 10,24 veces en el 2010, 7,36 veces en el 2011 y 7,45 veces durante el año 2012.

**Periodo Promedio de cobro:** Se puede observar que la compañía tardó en recuperar las ventas a crédito en el año 2010 un promedio de 35,14 días, 48,90 días durante el 2011 y 48,29 días en el año 2012, lo cual demuestra que la política de crédito establecida por Dipor S.A., no se está cumpliendo, además éstos resultados reflejan un alto grado de ineficiencia en el área responsable de recuperación de la cartera.

**Rotación de inventarios:** Los resultados reflejan que la empresa rotó sus inventarios, ya sea para convertirlos en efectivo o cuentas por cobrar 51,4 veces en el 2010, 32,75 veces en el 2011 y 25,20 veces en el 2012, ésta proyección a la baja de una año a otro se debe a la incorporación de nuevas líneas al portafolio de productos, las mismas que no tienen rotación inmediata.

**Plazo promedio de inventarios:** Al ser éste indicador directamente relacionado con el anterior tenemos que los días que se tardó la empresa en convertir sus inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar a través de las ventas, fue de 7 días en el 2010, 10 días en el 2011 y 14 días en el 2012, como se dijo anteriormente esto se debe a la incorporación de líneas de productos de rotación más baja que la línea de lácteos.

**Rotación cuentas por pagar:** Este indicador expresa que la empresa utilizó sus recursos líquidos para cancelar a sus proveedores 19,77 veces en el 2010, 22,48 veces en el 2011 y 26,77 veces en el 2012.

**Plazo promedio de pago:** Las cifras obtenidas muestran que Dipor S.A. canceló a sus proveedores en un promedio de 18 días en el 2010, 16 días en el 2011 y 13 días en el 2012, esto significa que de un periodo a otro cambiaron las políticas de los proveedores o, a su vez, que las negociaciones con los nuevos proveedores fueron pactadas a plazos menores.

**Ciclo de caja:** En la Tabla 42 se expresa que el requerimiento de capital de trabajo fue de 24, 44 y 49 días, para cada uno de los años analizados. Se puede observar que el indicador es mayor de un periodo a otro, lo que significa que la compañía debe obtener mayores cantidades de dinero para atender sus obligaciones con los proveedores, lo cual se puede lograr con el mejoramiento de la cobranza, la eficiencia en la rotación de inventarios, o con inyección de recursos a través de financiamiento de terceros o de los mismos socios.

**Rotación de activo fijo:** Este indicador muestra que el activo fijo rotó 48 veces en el 2010, 28 veces en el 2011 y 16 veces en el 2012. La relación entre estas dos variables hace referencia al total invertido en propiedades, planta y equipo y su capacidad para producir y generar ventas, sin embargo, el indicador es más bajo de un año a otro, lo que podría significar que la capacidad instalada está siendo sub-utilizada, o existen ineficiencias en el uso de los activos fijos, se hicieron mayores adquisiciones para generar mayores ventas, o que existen activos obsoletos que no han sido depurados oportunamente.

**Rotación del activo total:** El resultado refleja que el total de activos rotaron 8,5 y 4 veces en el año 2010, 2011 y 2012 respectivamente, esto significa que Dipor S.A. ha incrementado la inversión en activos de un periodo a otro para poder incrementar el nivel de ventas, aparentemente se han presentado cambios en la eficiencia del uso de los activos entre periodos.

**TABLA 42. Indicadores financieros - endeudamiento**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	
<b>ENDEUDAMIENTO</b>					
1. APALANCAMIENTO FINANCIERO	PASIVO TOTAL / PATRIMONIO	8,74	9,55	16,36	VECES
2. ENDEUDAMIENTO TOTAL	PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL	89,74%	90,52%	94,24%	%
3. ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	PASIVO CORRIENTE / ACTIVO TOTAL	79,91%	77,13%	72,81%	%
4. ENDEUDAMIENTO A LARGO PLAZO	PASIVO LARGO PLAZO / ACTIVO TOTAL	9,82%	13,39%	18,83%	%
5. FINANCIAMIENTO PROPIO	PATRIMONIO TOTAL / ACTIVO TOTAL	10,26%	9,48%	5,76%	%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.



## **Análisis e interpretación**

**Apalancamiento financiero:** Este indicador muestra que los activos de la empresa han sido financiados por terceros con respecto a los socios, en el 2010 el 8,74%, 9,55% en el 2011 y 16,36% en el 2012. Además, se puede observar que de un periodo a otro se ha ido incrementando la participación de los acreedores con respecto a la de los propietarios.

**Endeudamiento total:** Los activos de la empresa han sido financiados por los acreedores el 89,74% en el 2010, en el 2011 el 90,52% y en el 2012 el 94,24%. Se puede observar que el nivel de endeudamiento de Dipor S.A. ha ido incrementándose de un periodo a otro, se puede decir que tiene comprometidos los activos casi en su totalidad con los acreedores, además esto se debe a la iliquidez que presenta y se ha visto con la necesidad de inyección de fondos disponibles para seguir operando.

**Endeudamiento a corto plazo:** Los resultados obtenidos muestran que el endeudamiento corriente ha ido disminuyendo de un año a otro, así tenemos que para el 2010 fue el 79,91%, en el 2011 el 77,13% y para el 2012 fue de 72,81%, lo cual demuestra que la empresa cambió su estrategia en la obtención de financiamiento, es decir, está tratando de encontrar el equilibrio entre el corto y largo plazo.

**Endeudamiento a largo plazo:** La obtención de deudas no corrientes ha ido incrementando su participación de un año a otro, así, 9.82%, 13.39% y 18.83% en el 2010, 2011 y 2012 respectivamente, estos cambios contribuyen al mejoramiento de la estructura financiera de la compañía.

**Financiamiento propio:** La participación de los accionistas en la financiación de los activos es baja, para el 2010 representa el 10.26%, en el 2011 el 9.48% y para el 2012 el 5.76%, esto significa que los propietarios han ido perdiendo participación en la proporción de activos

**TABLA 43. Indicadores financieros - rentabilidad**

INDICADOR	FORMULA DE CALCULO	2010	2011	2012	
<b>RENTABILIDAD</b>					
1. RENDIMIENTO ACTIVO TOTAL	UTILIDAD NETA / ACTIVO PROMEDIO	6,23%	9,07%	10,21%	%
2. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	UTILIDAD NETA / PATRIMONIO PROMEDIO	66,85%	92,42%	136,12%	%
3. RENDIMIENTO DEL CAPITAL SOCIAL	UTILIDAD NETA / CAPITAL SOCIAL PROMEDIO	173,40%	471,41%	653,12%	%
4. MARGEN DE UTILIDAD BRUTA	VENTAS NETAS - COSTO DE VENTAS / VENTAS	16,61%	16,16%	15,41%	%
5. MARGEN DE UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA / VENTAS	0,75%	1,70%	2,05%	%

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A. (2012)

## **Análisis e interpretación:**

**Rendimiento del activo total:** Los resultados obtenidos muestran que éste indicador ha ido mejorando de un año a otro, es así que, en el año 2010 fue 6.23%, en el 2011 el 9.07% y en el 2012 el 10.21%, esto significa que la rentabilidad que generaron los activos fue mayor de un periodo a otro.

**Rendimiento del patrimonio:** Se observa que desde el 2010 al 2012 la rentabilidad sobre el patrimonio se ha duplicado, es decir, en el periodo 2010 fue 66.85%, en el 2011 el 92.42% y para el 2012 fue el 136.12%. Esto significa que Dipor S.A. cada vez ofrece mayor rentabilidad a los socios o accionistas por el capital que han invertido en la empresa.

**Rendimiento del capital social:** Este indicador está relacionado con el índice anterior, pero en este caso se toma como variable para el cálculo únicamente el rubro del capital, en este caso, tenemos que para el 2010 la rentabilidad sobre el capital social fue de 173.40%, para el 2011 el 471.41% y 653.12% para el 2012, se puede decir que éste indicador casi siempre tendrá tendencia de crecimiento debido a que el rubro de capital permanece fijo (excepto cuando hay aumentos de capital) mientras que las ventas tienen tendencia a crecer.

**Margen utilidad bruta:** La Tabla 44 muestra que el margen bruto de la empresa Dipor S.A. ha ido variando de un periodo a otro negativamente, es decir, tiene tendencia a la baja, es así que en el 2010 fue 16.61%, en el 2011 fue 16.16% y en el 2012 fue 15.41%, esto significa que cambiaron las políticas de los proveedores en cuanto a precios o descuentos pactados, lo cual afecta directamente a éste indicador.

**Margen de utilidad neta:** Este indicador para el 2010 era el 0.75%, para el 2011 el 1.70% y para el 2012 el 2.05%, como se puede observar ha ido mejorando de un periodo a otro ya que presenta mínimas variaciones con tendencia positiva, esto significa que por cada dólar en ventas la empresa generó \$0.75 centavos en el 2010, \$1.70 en el 2011 y \$ 2.05 en el 2011.

**TABLA 44. Análisis de Rentabilidad**

INDICADOR	FORMULA	2010		2011		2012	
		CALCULO	%	CALCULO	%	CALCULO	%
MARGEN UTILIDAD NETA	UTILIDAD NETA	1.571,13	0,75%	4.271,33	1,70%	5.917,77	2,05%
	VENTAS	208.389,63		251.568,23		288.791,18	
ROTACION ACTIVO TOTAL	VENTAS	208.389,63	8,27	251.568,23	5,34	288.791,18	4,98
	ACTIVO TOTAL PROMEDIO	25.202,13		47.100,66		57.974,01	
APALANCAMIENTO	ACTIVO TOTAL PROMEDIO	25.202,13	10,72	47.100,66	10,19	57.974,01	13,34
	PATRIMONIO PROMEDIO	2.350,22		4.621,82		4.347,37	
<b>RENTABILIDAD SOBRE PATRIMONIO</b>	<b>MARGEN * ROTACION * APALANCAMIENTO</b>		<b>66,85%</b>		<b>92,42%</b>		<b>136,12%</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

### **Análisis e interpretación:**

La rentabilidad obtenida por Dipor S.A. al aplicar el método Dupont es: 66.85% en el 2010, 92.42% en el 2011 y 136.12% en el 2013, de donde se puede concluir que el rendimiento más importante fue debido al apalancamiento financiero de la compañía, tal como se observa en el cálculo individual de cada variable.

Considerando que las tres variables son las responsables del crecimiento económico de la empresa, se puede decir, que la organización está obteniendo su rentabilidad a través del apalancamiento financiero y la rotación de activos, ya que el margen de utilidad sobre ventas es bajo, en éste caso la empresa debe analizar los rubros de costos y gastos para trabajar sobre ellos y mejorar éste indicador.

### **2.3. Valor Económico Agregado**

Previo al cálculo del EVA, a continuación se presenta las definiciones y fórmulas de cada uno de los rubros que intervienen en la fórmula del valor económico agregado:

**TABLA 45. Definiciones de los rubros para el cálculo del EVA**

<b>Rubros</b>	<b>Interpretación</b>
Activo Total	Activo es un recurso controlado por la EMPRESA, como resultado de sucesos pasados, del que la misma espera obtener en el futuro, beneficios económicos.
Inversión en activos	Representa el capital invertido en las operaciones de la empresa. En general, la suma de los fondos propios y ajenos excluyendo aquellos que no representan un coste explícito o implícito, como es el caso de las deudas comerciales.
Pasivo sin costo	Los pasivos son deudas contraídas por las empresas por un periodo determinado, las cuales les permitirá cancelar otras obligaciones, comprar activos, o realizar cualquier otra operación en pro del desarrollo de la organización. Los pasivos sin costo son aquellos que no generan ningún cargo financiero por la deuda contraída.

Pasivo con costo	Los pasivos son deudas contraídas por las empresas por un periodo determinado, las cuales les permitirá cancelar otras obligaciones, comprar activos, o realizar cualquier otra operación en pro del desarrollo de la organización. Los pasivos con costo son aquellos que generan intereses o cargos financieros por el crédito otorgado.
Patrimonio	El Patrimonio es un conjunto de Bienes, Derechos y Obligaciones que pertenecen a una persona física o jurídica, debidamente valorados, y que constituyen los medios económicos y financieros a través de los cuales ésta puede cumplir sus objetivos
Costo financiero	Es el que se integra por los gastos derivados de los fondos de financiamiento por lo cual representa las erogaciones destinadas a cubrir en moneda nacional o extranjera, los intereses, comisiones y gastos que deriven de un título de crédito o contrato respectivo.
Costo ponderado	Es el costo de cada fuente de financiamiento por la proporción que guarda cada financiamiento respecto al total recibido y puede ser determinado con respecto al valor contable, al de mercado o al valor marginal de los financiamientos recibidos prevaleciendo en todos los casos la estructura financiera de la empresa.
Costo ponderado de capital	El costo capital ponderado es lo que le cuesta en promedio a la empresa cada dólar que está utilizando, sin importar si es financiado por recursos ajenos o propios. Para determinar el costo del capital ponderado se necesita conocer el costo capital de cada una de las fuentes de financiamiento de la empresa. El costo de capital de cada una de estas fuentes es la tasa de interés que tanto acreedores como propietarios desean les sea pagada para incrementar y conservar sus inversiones.
Utilidad después de impuestos y participaciones	Se entiende por utilidad neta, la utilidad resultante después de restar y sumar de la utilidad operacional, los gastos e ingresos no operacionales respectivamente, los impuestos y la reserva legal. Es la utilidad que efectivamente se distribuye a los socios.
Ingresos extraordinarios	Son aquellos recursos de carácter excepcional que provienen de actos eventuales que no son de la actividad habitual de la empresa.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Perdomo (2002)

**TABLA 46. Cálculo de la Inversión en Activos**

<b>CUENTAS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Activo Total	40.009,90	54.191,43	61.756,59
(-) Pasivo sin costo	30.404,83	35.696,52	42.607,33
<b>Inversión en Activos</b>	<b>9.605,07</b>	<b>18.494,91</b>	<b>19.149,26</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 47. Cálculo del Costo Ponderado de Capital**

<b>Años</b>	<b>Rubros</b>	<b>Pasivo con costo</b>	<b>Patrimonio</b>	<b>Costo Ponderado</b>
<b>2010</b>	Saldo	5.498,14	4.106,92	9.605,07
	% de Participación	57,24%	42,76%	100,00%
	Costo financiero	10%	18%	
	<b>Costo Ponderado</b>	<b>5,72%</b>	<b>7,70%</b>	<b>13,42%</b>
<b>2011</b>	Saldo	13.358,19	5.136,72	18.494,91
	% de Participación	72,23%	27,77%	100,00%
	Costo financiero	10%	18%	
	<b>Costo Ponderado</b>	<b>7,22%</b>	<b>5,00%</b>	<b>12,22%</b>
<b>2012</b>	Saldo	15.591,25	3.558,01	19.149,26
	% de Participación	81,42%	18,58%	100,00%
	Costo financiero	10%	18%	
	<b>Costo Ponderado</b>	<b>8,14%</b>	<b>3,34%</b>	<b>11,49%</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 48. Costo ponderado de capital**

<b>Años</b>	<b>Inversión en activos</b>	<b>Costo Ponderado</b>	<b>Costo Ponderado de Capital</b>
2010	9.605,07	13,42%	1.289,06
2011	18.494,91	12,22%	2.260,43
2012	19.149,26	11,49%	2.199,57

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

### **Fórmula para el cálculo del Valor Económico Agregado (EVA)**

Utilidad de las actividades ordinarias antes de intereses  
y después de impuestos ( UAIDI )

(-) (Valor contable del activo \* Costo promedio de capital)

**(=) E V A**

En donde:

**UAIDI o NOPAT** = Utilidad neta

(+) Intereses

(-) Utilidades extraordinarias.

El **valor contable del activo**: es el valor promedio del activo de la empresa de acuerdo con su balance de situación.

El **costo promedio de capital** es el costo promedio de toda la financiación que ha obtenido la empresa, es decir, fondos propios y obtenidos de terceros.

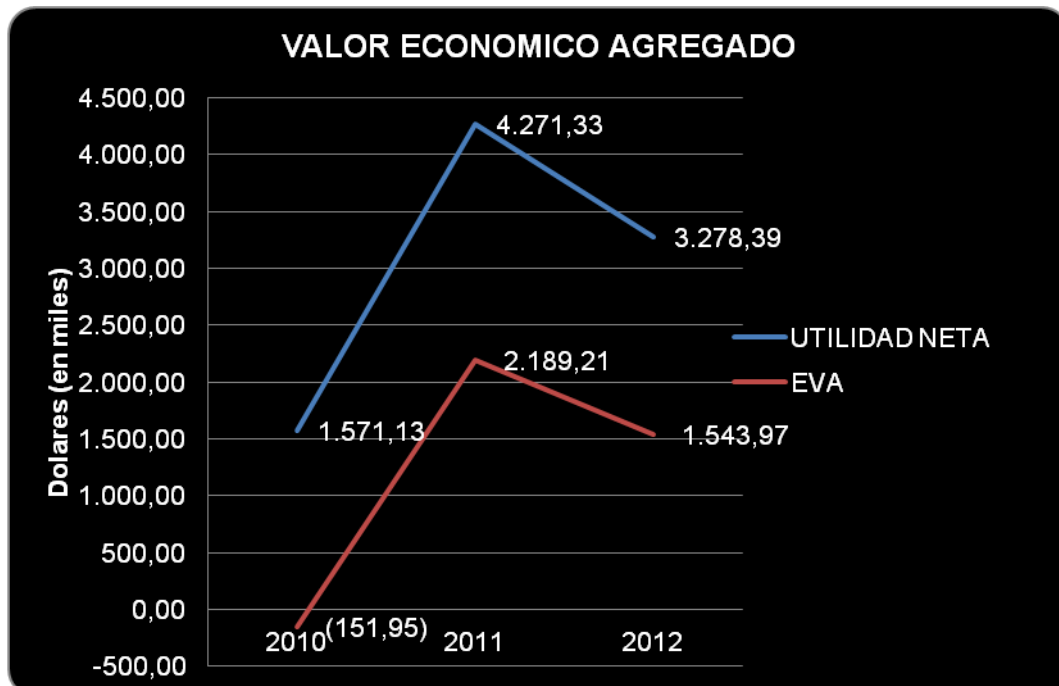


**TABLA 49. Cálculo del Valor Económico Agregado**

<b>CUENTAS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Utilidad después de impuestos y participaciones	1.571,13	4.271,33	3.278,39
(+) Gastos Financieros	591,59	507,20	1.025,22
(-) Otros ingresos	-1.025,61	-328,89	-560,07
<b>(=) UTILIDAD DE ACTIVIDADES ORDINARIAS ANTES DE INTERESES Y DESPUESDE IMPUESTOS (UAIDI)</b>	<b>1.137,11</b>	<b>4.449,64</b>	<b>3.743,54</b>
(-) Costo Ponderado de Capital	1.289,06	2.260,43	2.199,57
<b>(=) VALOR ECONOMICO AGREGADO</b>	<b>(151,95)</b>	<b>2.189,21</b>	<b>1.543,97</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**FIGURA 29. Relación entre utilidad neta y EVA**



Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

### **Análisis e interpretación:**

Como se puede observar el EVA obtenido en el año 2010 es de -151.95, en el 2011 es de 2,189.21 y para el 2012 es de 1,543.97, en el primer periodo a pesar que las cifras en el estado financiero arrojan utilidad, el EVA es negativo y para los siguiente periodos constituye el 50% de la utilidad contable, esto significa que en el primer periodo la empresa no logró cubrir el costo del capital invertido, en los siguientes años logró superar éste déficit con el uso eficiente de sus recursos, es decir, generó valor para los accionistas.

El análisis de las cifras consolidadas no permite determinar si todas las sucursales están contribuyendo en la generación de valor para la compañía y por ende para los accionistas, por ésta razón, se sugiere calcular el EVA individualmente por cada sucursal de la empresa.

#### **2.3.1. Valor Económico Agregado aplicado a cada sucursal**

A continuación se presenta el cálculo del EVA aplicado a cada una de las sucursales en los ejercicios económicos 2011 y 2012 para poder determinar si todas están contribuyendo a la generación e incremento del EVA, cabe recalcar que no se aplica para el periodo 2010 debido a que varias sucursales se crearon posterior a éste año y por ende no se dispone de datos para realizar el análisis de la tendencia en cada una en los 3 periodos.

**TABLA 50. Cálculo de inversión en activos por sucursal 2011**

Sucursal	Activo	Pasivo sin Costo	Inversión en Activos
Rumiñahui	11,128.96	8,602.86	2,526.10
Ambato	1,995.80	1,385.02	610.77
Cuenca	2,362.41	1,866.93	495.48
Montecristi	4,205.35	2,298.86	1,906.49
Loja	1,021.81	1,078.03	(56.22)
Machala	2,386.21	1,402.87	983.34
Riobamba	1,117.13	721.07	396.06
Pastaza	953.31	528.31	425.00
Salinas	601.89	731.78	(129.88)
Guayaquil	10,272.88	10,641.13	(368.25)
Milagro	2,049.64	1,349.33	700.31
Ibarra	1,603.33	967.38	635.96
Santo Domingo	1,860.37	1,267.23	593.14
Quevedo	1,900.41	1,028.06	872.35
Daule	1,956.35	585.42	1,370.93
Esmeraldas	6,968.94	603.27	6,365.67
Babahoyo	1,048.37	406.94	641.43
Durán	758.27	232.03	526.24

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 51. Cálculo de costo ponderado de capital por sucursal 2011**

Sucursal	Pasivo con Costo	Patrimonio	Total	% Participación		Costo Financiero		Costo Ponderado			Costo Ponderado de Capital
				Pasivo con Costo	Patrimonio	Pasivo con Costo	Patrimonio	Pasivo con Costo	Patrimonio	Total	
Sangolqui	3,219.32	1,237.95	4,457.27	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	544.76
Ambato	518.30	199.30	717.60	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	87.70
Cuenca	698.63	268.65	967.28	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	118.22
Manta	860.27	330.80	1,191.07	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	145.57
Loja	403.42	155.13	558.55	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	68.26
Machala	524.98	201.87	726.85	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	88.83
Riobamba	269.84	103.76	373.60	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	45.66
Puyo	197.70	76.02	273.72	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	33.45
Salinas	273.84	105.30	379.15	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	46.34
Guayaquil	3,982.08	1,531.26	5,513.33	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	673.83
Milagro	504.94	194.17	699.11	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	85.44
Ibarra	362.01	139.21	501.21	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	61.26
Santo Domingo	474.22	182.35	656.57	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	80.25
Quevedo	384.72	147.94	532.65	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	65.10
Daule	219.07	84.24	303.32	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	37.07
Esmeraldas	225.75	86.81	312.56	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	38.20
Babahoyo	152.28	58.56	210.84	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	25.77
Durán	86.83	33.39	120.22	72.23%	27.77%	10.00%	18%	7%	5%	12.22%	14.69

Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 52. Cálculo del valor económico agregado por sucursal 2011**

Sucursal	Utilidad Neta	Gastos Financieros	Otros Ingresos	Utilidad de actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI)	Costo Ponderado de Capital	Valor Económico Agregado
Rumiñahui	828,48	122,24	(79,26)	871,45	544,76	326,69
Ambato	266,05	19,68	(12,76)	272,97	87,70	185,26
Cuenca	387,59	26,53	(17,20)	396,91	118,22	278,69
Montecristi	476,49	32,66	(21,18)	487,97	145,57	342,40
Loja	68,46	15,32	(9,93)	73,84	68,26	5,58
Machala	207,14	19,93	(12,93)	214,15	88,83	125,31
Riobamba	107,12	10,25	(6,64)	110,72	45,66	65,06
Pastaza	49,45	7,51	(4,87)	52,08	33,45	18,63
<b>Salinas</b>	<b>10,81</b>	<b>10,40</b>	(6,74)	14,46	<b>46,34</b>	<b>(31,88)</b>
Guayaquil	919,90	151,20	(98,04)	973,06	673,83	299,22
Milagro	200,60	19,17	(12,43)	207,34	85,44	121,90
Ibarra	135,94	13,75	(8,91)	140,77	61,26	79,52
Santo Domingo	228,56	18,01	(11,68)	234,89	80,25	154,64
Quevedo	217,32	14,61	(9,47)	222,46	65,10	157,36
Daule	60,51	8,32	(5,39)	63,44	37,07	26,37
<b>Esmeraldas</b>	<b>22,50</b>	<b>8,57</b>	(5,56)	25,52	<b>38,20</b>	<b>(12,68)</b>
Babahoyo	71,72	5,78	(3,75)	73,75	25,77	47,98
<b>Durán</b>	<b>12,70</b>	<b>3,30</b>	<b>(2,14)</b>	<b>13,86</b>	<b>14,69</b>	<b>(0,83)</b>
<b>Total</b>	<b>4.271,33</b>	<b>507,20</b>	<b>(328,89)</b>	<b>4.449,64</b>	<b>2.260,43</b>	<b>2.189,21</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 53. Cálculo de la inversión en activos por sucursal 2012**

<b>Sucursal</b>	<b>Activo</b>	<b>Pasivo sin Costo</b>	<b>Inversión en Activos</b>
Rumiñahui	12.376,30	9.769,86	2.606,44
Ambato	2.219,49	1.614,82	604,67
Cuenca	2.627,19	2.028,11	599,08
Montecristi	4.676,69	2.313,58	2.363,11
Loja	1.136,34	1.265,44	(129,10)
Machala	2.653,66	1.717,08	936,59
Riobamba	1.242,34	894,75	347,59
Pastaza	1.060,16	715,80	344,35
Salinas	669,35	933,10	(263,75)
Guayaquil	11.424,28	11.712,76	(288,47)
Milagro	2.279,37	1.065,18	1.214,18
Ibarra	1.783,04	1.154,66	628,38
Santo Domingo	2.068,88	1.448,65	620,23
Quevedo	2.113,41	1.175,96	937,44
Daule	2.175,62	988,49	1.187,13
Esmeraldas	7.750,02	1.116,31	6.633,71
Babahoyo	1.165,87	924,58	241,29
Durán	843,25	801,02	42,24
Sucumbios	778,22	617,81	160,41
Chone	713,11	349,38	363,73
<b>Total</b>	<b>61.756,59</b>	<b>42.607,33</b>	<b>19.149,26</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 54. Cálculo de costo ponderado de capital por sucursal 2012**

Sucursal	Pasivo con Costo	Patrimonio	Total	% Participación		Costo Financiero		Costo Ponderado			Costo Ponderado de Capital
				Pasivo con Costo	Patrimonio	Pasivo con Costo	Patrimonio	Pasivo con Costo	Patrimonio	Total	
Rumiñahui	3.575,07	815,85	4.390,92	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	504,36
Ambato	590,91	134,85	725,76	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	83,36
Cuenca	742,14	169,36	911,50	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	104,70
Montecristi	846,60	193,20	1.039,80	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	119,44
Loja	463,06	105,67	568,73	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	65,33
Machala	628,33	143,39	771,72	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	88,64
Riobamba	327,42	74,72	402,13	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	46,19
Pastaza	261,93	59,77	321,71	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	36,95
Salinas	341,45	77,92	419,37	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	48,17
Guayaquil	4.286,03	978,10	5.264,13	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	604,66
Milagro	389,78	88,95	478,73	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	54,99
Ibarra	422,52	96,42	518,94	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	59,61
Santo Domingo	530,10	120,97	651,07	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	74,79
Quevedo	430,32	98,20	528,52	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	60,71
Daule	361,72	82,55	444,26	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	51,03
Esmeraldas	408,49	93,22	501,71	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	57,63
Babahoyo	338,33	77,21	415,54	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	47,73
Durán	293,12	66,89	360,01	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	41,35
Sucumbios	226,07	51,59	277,66	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	31,89
Chone	127,85	29,18	157,02	81,42%	18,58%	10,00%	18%	8%	3%	11,49%	18,04

Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

**TABLA 55. Cálculo de valor económico agregado por sucursal 2012**

Sucursal	Utilidad Neta	Gastos Financieros	Otros Ingresos	Utilidad de actividades ordinarias antes de intereses y después de impuestos (UAIDI)	Costo Ponderado de Capital	Valor Económico Agregado
Rumiñahui	557,82	235,08	(128,42)	664,47	504,36	160,11
Ambato	264,42	38,86	(21,23)	282,05	83,36	198,69
Cuenca	350,32	48,80	(26,66)	372,46	104,70	267,76
Montecristi	309,28	55,67	(30,41)	334,54	119,44	215,10
Loja	95,03	30,45	(16,63)	108,84	65,33	43,51
<b>Machala</b>	<b>13,25</b>	<b>41,32</b>	<b>(22,57)</b>	<b>31,99</b>	<b>88,64</b>	<b>(56,65)</b>
Riobamba	116,64	21,53	(11,76)	126,41	46,19	80,22
Pastaza	57,22	17,22	(9,41)	65,04	36,95	28,08
<b>Salinas</b>	<b>11,77</b>	<b>22,45</b>	<b>(12,27)</b>	<b>21,96</b>	<b>48,17</b>	<b>(26,21)</b>
Guayaquil	620,29	281,83	(153,96)	748,15	604,66	143,49
<b>Milagro</b>	<b>(2,84)</b>	<b>25,63</b>	<b>(14,00)</b>	<b>8,79</b>	<b>54,99</b>	<b>(46,20)</b>
Ibarra	112,06	27,78	(15,18)	124,66	59,61	65,05
Santo Domingo	207,98	34,86	(19,04)	223,79	74,79	149,01
Quevedo	130,20	28,30	(15,46)	143,04	60,71	82,33
Daule	104,37	23,79	(12,99)	115,16	51,03	64,13
Esmeraldas	108,81	26,86	(14,67)	121,00	57,63	63,37
Babahoyo	132,48	22,25	(12,15)	142,58	47,73	94,85
<b>Durán</b>	<b>30,02</b>	<b>19,27</b>	<b>(10,53)</b>	<b>38,77</b>	<b>41,35</b>	<b>(2,59)</b>
Sucumbios	41,19	14,87	(8,12)	47,93	31,89	16,04
Chone	18,10	8,41	(4,59)	21,91	18,04	3,87
<b>Total</b>	<b>3.278,39</b>	<b>1.025,22</b>	<b>(560,07)</b>	<b>3.743,54</b>	<b>2.199,57</b>	<b>1.543,97</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

Como se puede observar, la aplicación del valor económico agregado por sucursal, permite determinar cuántas y cuáles unidades de negocio están destruyendo valor durante un período lo cual ayuda a la gerencia a tener un punto de vista diferente y determinar acciones correctivas y atacar el problema directamente en donde se está originando.

En las Tablas 52 y 54 calculadas para los ejercicios económicos 2011 y 2012 respectivamente, se puede observar que en el primer caso las sucursales de Salinas, Esmeraldas y Durán generaron valores negativos



lo que significa que no generaron valor para la compañía en éste periodo, en cambio en el ejercicio fiscal 2012 se puede observar que las sucursales de Machala, Salinas, Milagro y Durán arrojan resultados negativos en el EVA, es importante recalcar que durante los dos periodos analizados las sucursales de Salinas y Durán mantienen sus resultados negativos, es decir en los dos ejercicios económicos no fueron generadoras de valor para la organización.

Es importante que la Gerencia tome medidas correctivas en éstas sucursales con el propósito de mejorar sus contribución en la generación de rentabilidad y creación de valor para la compañía porque al aplicar un análisis más profundo que la simple medición de cumplimiento de presupuestos en ventas y generación de utilidad en la última línea del balance de resultados, se puede determinar que existe sucursales que están destruyendo valor, en estos casos, se debería analizar si los procesos se están ejecutando de acuerdo a las políticas y manuales de funciones establecidos a nivel nacional, la carga operativa, los costos y gastos que están generando éstas sucursales, con el propósito de llegar a determinar la causa de la ineficiencia en el uso de los recursos y la destrucción de valor, que a su vez está siendo absorbida por las demás sucursales, en otras palabras por toda la organización.

#### **2.4. Implementación de la propuesta**

A continuación se describe el plan de acción para la implementación de la propuesta:

**TABLA 56. Implementación de la propuesta**

<b>ACTIVIDADES</b>	<b>METODO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>RECURSOS</b>
Identificar las estrategias relacionadas con las variables de ingresos, costos y gastos.	Clasificar las estrategias de la empresa de acuerdo a su relación con las variables de ingresos, costos y gastos.	Inicio: Enero 2014 Fin: Febrero 2014	Gerente General Gerente de Ventas Gerente Financiero	Reformular y/o modificar las estrategias Para enmarcarlas hacia la creación de valor.	Estudio de mercado y competencia  Sociabilizar con las aéreas involucradas la filosofía de la gestión basada en el valor.
	Comparar la situación actual de las estrategias versus el enfoque de creación de valor			Verificar el cumplimiento y logro de objetivos.	
Identificar los procesos y actividades que agregan valor	Clasificar y combinar las actividades en: las que agregan valor	Inicio: Enero 2014 Fin: Febrero 2014	Gerente de Operaciones, Gerente de Distribución y Logística, Supervisores de Distribución	Identificar cuellos de botella para eliminarlos o minimizarlos.	Sociabilización de las políticas y manuales de funciones, para la ejecución de los procesos. Cumplimiento estricto de los horarios establecidos para los procesos críticos.
	Las que no agregan valor			Identificar trabajos innecesarios y duplicidad de funciones	
	Las que son necesarias			Determinar movimientos repetitivos y excesivos	
	Las que son innecesarias			Determinar los tiempos de espera	
Establecer un modelo de evaluación de la gestión en base a la creación de valor	Análisis de tendencias del Balance General y de Resultados consolidado y por sucursal.	Mensualmente Inicio: Diciembre 2013	Gerente Financiero Contador General	Establecer estándares en base a la gestión basada en la creación de valor	Adaptabilidad del sistema contable administrativo SAC, Responsable: Departamento de Sistemas
	Análisis financiero tradicional consolidado y por sucursal			Tomar decisiones oportunamente	
	Valor económico agregado consolidado y por sucursal			Poner en marcha una acción correctiva	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Dipor S.A.

## **6.9. ADMINISTRACIÓN**

Crear valor es parte fundamental de la visión y la misión de toda la organización empresarial y no de unos cuantos colaboradores. Como consecuencia a la creación de valor en la organización, se debe tener un cambio total y profundo, de mejoramiento continuo, de educación y compromiso que abarque todos los niveles: desde la Junta Directiva, Directores, Gerentes hasta los Ayudantes de Despacho es decir, todo el personal de la organización.

En la perspectiva del valor económico agregado (EVA), se necesita la voluntad de los altos directivos, el seguimiento de los mandos intermedios y la voluntad de los demás colaboradores para con la empresa; su implantación, además, debe ser convincente, profunda, estrecha y realizada con tiempo, a fin de obtener rendimientos económicos a futuro.

El departamento contable será en el encargado de suministrar toda la información necesaria para el cálculo del valor económico agregado (EVA) por cada sucursal y para el análisis financiero tradicional, la Gerencia Financiera se encargará del cálculo y el análisis respectivo.

El Gerente General será el responsable de comunicar y difundir los resultados del EVA tanto a los Gerentes Regionales como a los Gerentes de las Sucursales quienes a su vez propondrán las medidas correctivas para el mejoramiento del EVA las mismas que serán aprobadas por el Gerente General para su aplicación.

## **6.10. PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

Con el objeto de reforzar la propuesta planteada en el presente trabajo de investigación se propone un plan de monitoreo y evaluación basado en indicadores de gestión.

### **6.10.1 Aspectos a ser evaluados**

- Cumplimiento de objetivos
- Aplicación y ejecución de estrategias
- Valor económico agregado: incremento, disminución y tendencia
- Análisis financiero tradicional, comparativos y tendencias

### **6.10.2 Justificación de la evaluación**

Es necesario realizar un plan de monitoreo y evaluación a la propuesta por las siguientes razones:

- Fijación de estándares de gestión basada en la creación de valor.
- Comprobación de los resultados reales frente a las metas plateadas.
- Toma de decisiones correctas cuando los resultados reales no satisfacen los objetivos proyectados.
- Puesta en marcha de una acción correctora.

### **6.10.3 Objetivo del plan de monitoreo**

Tomar decisiones oportunas que permitan mantener, mejorar, modificar, suprimir o sustituir la propuesta.

### **6.10.4 Indicadores**

Se propone los siguientes indicadores:

**TABLA 57. Indicadores propuestos**

<b>Proceso</b>	<b>Indicador</b>	<b>Fundamento</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Unidad</b>	<b>Sentido</b>	<b>Fuente de información</b>	<b>Frecuencia de toma de datos</b>
<b>Ventas</b>	Visitas por vendedor	Este indicador mide el grado porcentual de cumplimiento de cada vendedor con respecto a las visitas programadas por ruta	$\text{Número de clientes visitados} / \text{Total de clientes por ruta} \times 100$	%	Creciente	Reportes comerciales	Diario
	Cientes efectivos	Permite medir la gestión del vendedor al analizar el porcentaje de clientes que efectivamente compraron	$\text{Número de clientes efectivos} / \text{Número de clientes visitados} \times 100$	%	Creciente	Reportes comerciales	Diario
	Horas atención clientes	El indicador muestra el tiempo promedio que el vendedor utilizó en la atención a cada cliente	$\text{Total Horas trabajadas} / \text{Total Clientes visitados} \times 100$	%	Decreciente	GPS	Diario

	Cumplimiento de presupuesto	El indicador permite medir el nivel de cumplimiento de presupuesto por cada vendedor	Ventas mensuales por vendedor / Presupuesto mensual por vendedor x 100	%	Creciente	Reportes comerciales	Mensual
	Devoluciones por vendedor	El indicador expresa la calidad de la gestión del vendedor con relación a la devoluciones recibidas con respecto a la ventas	Devoluciones mensuales por vendedor / Ventas mensuales por vendedor	%	Decreciente	Reportes comerciales	Mensual
	Productos caducados	Este indicador nos permite conocer si el porcentaje de productos caducados está dentro de los parámetros establecidos por la empresa, para analizar la gestión del vendedor	Valor de productos caducados / Ventas por vendedor x 100	%	Decreciente	Reportes comerciales	Mensual

	Ventas a crédito	El indicador muestra la relación porcentual entre las ventas a crédito con respecto al total de ventas para conocer si se encuentra dentro de los parámetros establecidos	$\frac{\text{Ventas mensuales a crédito por vendedor}}{\text{Ventas por vendedor}} \times 100$	%	Decreciente	Reportes comerciales	Mensual
	Recuperación de cartera	Este indicador tiene como finalidad conocer la gestión del vendedor en la recuperación de las ventas a crédito	$\frac{\text{Cobranza por vendedor}}{\text{Ventas mensuales a crédito por vendedor}} \times 100$	%	Creciente	Reportes de caja	Mensual
	Tasa de rotación de clientes	Este indicador muestra el incremento o pérdida de clientes en un periodo determinado	$\frac{\text{Número de clientes nuevos o perdidos}}{\text{Total de clientes}} \times 100$	%	Creciente	Reportes comerciales	Mensual
	Satisfacción de clientes	Permite medir el grado de satisfacción de los clientes en relación a la atención recibida	$\frac{\text{Número de clientes satisfechos}}{\text{Total de clientes encuestados}}$	%	Creciente	Encuestas	Mensual
	Eficiencia en despachos	El indicador expresa de manera porcentual la cantidad de pedidos que fueron entregados al cliente	$\frac{\text{Pedidos entregados}}{\text{Total de pedidos para despacho}} \times 100$	%	Creciente	Registros de Bodega	Mensual

<b>Distribución</b>	Tiempo de despacho por pedido	Indica el tiempo que se demora en entregar cada pedido en promedio	Pedidos despachados / Horas trabajadas x 100	%	Decreciente	Registros de Bodega	Mensual
	Cumplimiento en la entrega	Permite medir los pedidos que fueron entregados completos al cliente	Pedidos entregados completos / Total de pedidos x 100	%	Creciente	Registros de Bodega	Mensual
<b>Bodega</b>	Pedidos preparados	Permite medir el nivel de efectividad con la preparación de pedidos	Pedidos preparados / Total de pedidos x 100	%	Creciente	Registros de Bodega	Mensual
	Pedidos no despachados	Este indicador permite conocer el nivel de pedidos no despachados por diferentes causas	Número de pedidos no despachados / Total de pedidos x 100	%	Decreciente	Reportes comerciales	Mensual
	Productividad	Permite medir la productividad del personal de bodega	Pedidos preparados / Horas trabajadas x 100	%	Creciente	Registros de Bodega	Mensual
	Carga de camiones	Mide el cumplimiento en la carga de camiones en el tiempo establecido	Camiones cargados/Total de camiones x 100	%	Creciente	Registros de Bodega	Mensual



<b>Recursos Humanos</b>	Rotación de personal	El indicador expresa la relación porcentual entre las contrataciones y las salidas del personal, para medir la estabilidad laboral	(Número de empleados que renuncia / Total de empleados)x100	%	Decreciente	Reporte de nómina	Trimestral
	Evolución de desempeño	Este indicador refleja el nivel de desempeño global de las funciones desarrolladas por las personas en su puesto de trabajo	Número de empleados desempeño óptimo / total de empleados evaluados x 100	%	Creciente	Resultados evaluaciones de personal	Anual
	Promociones de empleados	El indicador muestra el número de empleados que han sido promocionados en relación a las ofertas de trabajo	Empleados promocionados / Total puestos ofertados x 100	%	Creciente	Reportes de personal	Anual
	Capacitación de empleados	El indicador permite medir el nivel de capacitación que tienen los empleados durante un periodo de tiempo	Número de empleados capacitados / Total de empleados x 100	%	Creciente	Reportes de capacitación	Semestral

**Fuente:** Elaboración propia a partir de DIPOR S.A.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abascal, E. y Idefonso, E. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Abril, V. (2011) *Métodos de la Investigación*. Extraído el 16 de mayo del 2013 desde: <http://vhabril.wikispaces.com/file/view/M%C3%A9todos+de+la+Investigaci%C3%B3n+-+Abril+PhD.pdf>
- Agualongo, S. (2011). *Elaboración de un modelo organizacional que contribuya al mejoramiento de la Gestión Financiera de la Corporación para el desarrollo social y financiero Santa Rosa de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Extraído el 12 de mayo del 2013 desde: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1037>
- Amat, O. (2005). *E.V.A. Valor Económico Agregado un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a lo empleados y crear valor*. Colombia: Norma.
- Argüello, M. y Rosero, S. (2012). *Plan de gestión y control financiero para el aumento de rentabilidad y optimización de recursos de la cia. Pazhorowitz S.A. en la ciudad de Quito*. Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Extraído el 12 de mayo del 2013 desde: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/171>
- Barceló, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. Madrid: ESIC- Price WaterhouseCoopers.

- Bennett, S. (2000). *En busca del valor: La biblia de las finanzas empresariales*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
- Berenson, M. y Levine, D. (1999). *Estadística básica en administración, conceptos y aplicaciones*. México: Pearson Educación.
- Berghe, E. (2010). *Gestión y gerencia empresariales: Aplicadas al siglo XXI*. Bogotá. Ecoe Ediciones.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la Investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* México: Pearson Educación.
- Betancourt, J. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. México: Porlamar.
- Biasca, R. (2001). *¿Somos Competitivos?: Análisis Estratégico para Crear Valor*. España: Granica S.A.
- Blazquez, D. (2009). *Mejores prácticas de emprendimiento innovador en España*. España: Fundación EOI.
- Bodie, Z. y Merton, R. (2003). *Finanzas*. Mexico: Pearson Educación.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y. y Bachieri, L.(2007). *Funciones de la Administración*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur.

- Cámara de Comercio de Guayaquil (2012). *Boletín económico*. Extraído el 12 de mayo del 2013 desde: <http://www.lacamara.org/ccg/2012%20DIC%20BE%20CCG%20PERSPECTIVAS%202013.pdf>
- Carrión, J. (2007). *Estrategia de la visión a la acción*. Madrid:ESIC
- Castro, J. (2013). *Los indicadores de gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones del Departamento de Crédito de la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco Ltda. de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Extraído el 12 de mayo del 2013 desde: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/3667>
- Chang, R. (2011). *Mejora continua de procesos*. Buenos Aires:Granica.
- Cegarra, J. (2006). *Metodología de la investigación científica y tecnológica*. Extraído el 12 de mayo del 2013 desde: <http://site.ebrary.com/lib/utasp/Doc?id=10135781&ppg=99-100>  
Copyright © 2006. Ediciones Díaz de Santos. All rights reserved.
- Cibrán, P., Prado, C., Crespo M. y Huarte C. (2013). *Planificación financiera*. Madrid: ESIC.
- Cisneros, C. y Piantoja, E. (2009). *Desarrollo de estrategias para mejorar la gestión del departamento de Geofísica de la Escuela Politécnica Nacional*. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Extraído e 15 de mayo del 2013 desde: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1638>

- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. España: Grupo Planeta.
- Cuesta, M. y Muñoz, M. (2010). *Introducción a la sostenibilidad y a la RSC*. La Coruña: Gesbiblo.
- Deloitte Ecuador (2012). *Barómetro de empresas LATCO Ecuador Número 5*. Extraído el 15 de mayo del 2013 desde: <http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Ecuador/Local%20Assets/Documents/Barometro/BAR%C3%93METRO%20ECUADOR%205.pdf>
- Díaz, F. (2007). *Técnicas de elaboración de Tesis*. Ambato.
- Díaz, V. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística: para médicos, odontólogos y estudiantes de ciencias de la salud*. Santiago: RIL Editores.
- Eckes, G. (2004). *El six sigma para todos*. Colombia: Editorial Norma.
- Encalada, G. (2010). *Diseño de estrategias para mejorar el rendimiento de Electrónica Andina ANDALEC Cía. Ltda.* Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional. Extraído el 15 de mayo del 2013 desde: <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/1487>
- Eslava, J. (2003). *Análisis económico financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Madrid: ESIC.

- Estrategias de crecimiento. (1998). Madrid: Díaz de Santos. Extraído el 16 de diciembre del 2013 desde: [http://books.google.com.ec/books?id=O1eOufVVzVYC&printsec=frontcover&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=O1eOufVVzVYC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false)
- Faz, S. (2012). *Propuesta para mejorar la gestión del departamento financiero de la empresa Servicolinal Cia. Ltda.* Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador. Extraído el 15 de mayo del 2013 desde: <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/766>
- Fernández, M y de la Ballina, J. (2007). La investigación de promoción de ventas en España. España: Netbiblo.
- Finch, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Francés, A. (2006) *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral.* México: Pearson Educación de México S.A.
- García, V., Barrio, J., Bartolomé, M., Bernal, A. y Dendadulce, I. (1994). *Problemas y métodos de investigación en educación personalizada,* España: Ediciones Rialp S.A.
- García, F. (2008). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios.* México: Editorial Limusa.
- García, S. (1990) *Dinámica empresarial: una nueva cultura para el éxito de la empresa,* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Gitman, L. (2003). *Principios de administración financiera*. México: Pearson educación.
- Gobierno Provincial de Tungurahua (2010). *Agenda de productividad y competitividad de Tungurahua*. Extraído el 18 de mayo del 2013 desde:  
[http://www.tungurahua.gob.ec/competitividad/index.php?option=com\\_flippingbook&view=book&id=2&page=1&Itemid=84](http://www.tungurahua.gob.ec/competitividad/index.php?option=com_flippingbook&view=book&id=2&page=1&Itemid=84)
- Gómez, F., Villar, J. y Tejero M. (2003) *Seis Sigma*. España: FC Editorial.
- Gutiérrez, E. (2010). *Competencias gerenciales*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Herrera, L., Medina, A., Naranjo, G. y Proaño, J. (2002). *Tutoría de la Investigación*. Quito: Asociación de Facultades Ecuatorianas de Filosofía y Ciencias de la Educación, AFEFCE.
- Hunger, D., Wheelen, T., Sánchez, M., Van der linde, G. y Mejía, H. (2007). *Administración Estratégica Y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.
- Icart, T., Fuentelsaz, C. y Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina*. Madrid: Edicions Universitat Barcelona.
- IICA (s/a). *Guía para Gerentes de Capacitación*. Extraído el 24 de enero del 2014 desde:  
[http://books.google.com.ec/books?id=jHIOAQAIAAJ&pg=PA7&dq=capacitacion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ei=Yv\\_fUoSRM-](http://books.google.com.ec/books?id=jHIOAQAIAAJ&pg=PA7&dq=capacitacion+de+personal&hl=es-419&sa=X&ei=Yv_fUoSRM-)

HmsATInIHYDA&ved=0CFsQ6AEwCQ#v=onepage&q=capacitacion  
%20de%20personal&f=false

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC (2012) *Estadísticas Económicas*. Extraído el 18 de mayo del 2013 desde: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/>
- Jiménez, A. et.al. (2005) *La gestión adecuada de personas*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Johnson, R. y Kuby, P. (2004). *Estadística Elemental: Lo Esencial*. México: Cengage Learning Editores.
- Kaplan, S. (2008). *Sea el Elefante: Edifique una empresa más grande y mejor*. Nashville: Grupo Nelson Inc.
- Karake, Z. (1999) *Organizational downsizing, discrimination and corporate social responsibility*. USA: Greenwood Publishing Group, Inc.
- Kotler, P. y Lane, K. (2006). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. Y Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson educación.
- Krajewski, L. y Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. México: Pearson Educación.



- Lee, N. (2009). *La práctica del liderazgo gerencial*. USA: Xlibris Corporation.
- Levy, L. (2004). *Reestructuración integral de empresas: como base de la supervivencia*. México: Ediciones Fiscales ISEF.
- López-fe, C. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*, Madrid: TEA Ediciones.
- MacLeod, R. (2000). *Sistemas de información gerencial*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Martínez, D. y Milla, A. (2012). *Elementos básicos del cuadro de mando integral*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Martínez, R. (2007). *La investigación en la práctica educativa*. Madrid: Ministerio de Educación.
- Martin, J. Y Petty, W. (2001). *La gestión basada en el valor*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Mazón, F., Olsina, F. y Aguilá, S. (2003). *Finanzas: de la planificación a largo a la gestión diaria de la tesorería*. Barcelona: Gestión 2000.
- Mendez, A. (2008). *La investigación en la era de la información: guía para realizar la bibliografía y fichas de trabajo*. México: Trillas.
- Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., Idelfonso, E. Y Estevez, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*, Madrid: ESIC.

- Milla, A. (2009). *Creación de valor para el accionista*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mintzberg, H., Quinn, J. Y Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Mondy, W. y Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson educación.
- Munuera, J., Escudero, A., Munuera Alemán, J. y Rodríguez, A., (2007). *Estrategias de Marketing*. España: ESIC Editorial.
- Namakforoosh, M. (2005). *Metodología de la Investigación*. México: Limusa.
- Ortiz, E. y Bernal, M. (2007). *Importancia de la incorporación temprana a la investigación científica en la Universidad de Guadalajara*. Extraído el 18 de mayo del 2013 desde: <http://www.eumed.net/libros/2007b/286/3.htm>
- Pascual, R. y Fonollosa, J. (1989). *Nuevas técnicas de gestión de stocks: MRP y JIT*. México. Alfaomega grupo editor.
- Perdomo, A. (2002). *Elementos básicos de administración financiera*. México: Cengage Learning Editores.
- Perello, S. (2011). *Metodología de la investigación social*. Madrid: Dykinson.

- Pintado, T. y Sánchez, J. (2013) *Imagen Corporativa*. España: ESIC Editorial.
- Pérez-carballo, J. y Pérez-carballo, J.F. (1998). *Compitiendo por crear valor*. Madrid: ESIC.
- Pérez, R., Covadonga, M. y López, A. (2012). *Introducción a la estadística económica*, Madrid:
- Ramírez, C. (2002). *Fundamentos de Administración*. Madrid: ECOE.
- Revista perspectiva (2013). *Ecuador, desempeño moderado y perspectivas*. Extraído el 18 de mayo del 2013 desde: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-enero-2013>
- Robbins, S. (2004). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, M. (2000) *Modelo para evaluar el EVA: su aplicación como herramienta de valoración de la empresa mexicana*. México, México: Universidad Autónoma de Nuevo León, México. Extraído el 20 de abril del 2013 desde: <http://eprints.uanl.mx/3079/1/1020131061.PDF>
- Rojo, A. (2007). *Valoración de empresas y gestión basada en valor*, España: Paraninfo.
- Ruiz, A. (2006). *Diagnóstico de situaciones y problemas locales*. San José: Universidad Estatal a Distancia.
- Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.

- Sánchez, M. (2008) Cuantificación y generación de valor en la cadena de suministro extendida. España: Del Blanco Editores.
- Sarabia, J. Y Pascual, M. (2005). *Curso básico de estadística para economía y administración de empresas*. Madrid: Servicio de publicaciones de la Universidad de Cantabria.
- Sarriés, L. y Casares, E. (2008) Buenas prácticas de recursos humanos. Madrid: ESIC Editorial.
- Serra, V., Vercher, S. y Zamorano, V. (2005). *Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación*. España: Ediciones Gestión 2000.
- Siliceo, A. (2004). *Capacitación y desarrollo de personal*. México: Limusa.
- Spendolini, M. (2005). *Benchmarking*. Colombia: Editorial Norma.
- Suárez, C. (2005) *Administración de empresas constructoras*. México: Limusa.
- Superintendencia de Compañías (2013). *Informe de labores 2011*. Extraído el 10 de mayo del 2013 desde: [http://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/lotaip/11e.pdf](http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/11e.pdf)
- Talaya, A., Madariaga, J., Narros, M., Olarte, C., Reinares, E. y Saco, M. (2008). *Principios de Marketing*. España: ESIC Editorial.

- Tamayo, A. (2011). *La Planificación Estratégica y la Gestión Administrativa de la empresa Distrishoes S.A. de la ciudad de Ambato*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato: Extraído el 10 de mayo del 2013 desde: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1380>
- Tanaka, M., Yoshikawa, T., Innes, J y Mitchell, F. (1997). *Gestión moderna de costes*. Madrid: Díaz de Santos
- Ulloa, A. (2011). *Planificación económica y administrativa de la granja agroecológica del parque provincial de la familia y su rentabilidad a partir del año 2008 al año 2010*. Ambato, Ecuador: Universidad Técnica de Ambato. Extraído el 20 de mayo del 2013 desde: <http://repo.uta.edu.ec/handle/123456789/1967>
- Universidad Nacional de Colombia. (2003). *Temas de Administración Financiera*. Extraído el 18 de febrero del 2012 desde: [http://books.google.com.ec/books?id=FGZSq1nE7PUC&pg=PA87&dq=objctivos+del+valor+economico+agregado&hl=es&sa=X&ei=P\\_E\\_T-HQIcyJtweZs4TEBQ&ved=0CFYQ6AEwBw#v=onepage&q=objctivos%20del%20valor%20economico%20agregado&f=false](http://books.google.com.ec/books?id=FGZSq1nE7PUC&pg=PA87&dq=objctivos+del+valor+economico+agregado&hl=es&sa=X&ei=P_E_T-HQIcyJtweZs4TEBQ&ved=0CFYQ6AEwBw#v=onepage&q=objctivos%20del%20valor%20economico%20agregado&f=false)
- Uriz, J. (2005). *Homo Valens*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Vélez, A. (2007). *Los clásicos de la gerencia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Vera, M. (2000). Gerencia basada en valor y gerencia financiera. *Tendencias Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y*

*Administrativas, Vol. 1 No.2*, Extraído el 20 de mayo del 2013 desde:  
<http://tendencias.udenar.edu.co/contenidos/Vol1.2/mary.pdf>

- Webster, A. (2000). *Estadística aplicada a los negocios y a la economía*. Bogotá: McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- West, A. (1991). *Gestión de la distribución comercial*. España: Ediciones Díaz de Santos.
- Wheat, B., Mills, Ch. y Carnell, M. (2004). *Seis Sigma una parábola sobre el camino hacia la excelencia y una empresa esbelta*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Wyngaard, G. (2012) *Introducción a las tecnologías de gestión: Las 7 pérdidas*. Trabajo presentado en conferencia anual del Instituto nacional de tecnología industrial, Septiembre, Argentina. Extraído el 15 de junio del 2013 desde:  
[http://www.fing.edu.uy/sites/default/files/2011/3161/M%C3%B3dulo%201%20-%20Las%207%20p%C3%A9rdidas\\_0.pdf](http://www.fing.edu.uy/sites/default/files/2011/3161/M%C3%B3dulo%201%20-%20Las%207%20p%C3%A9rdidas_0.pdf)
- Zikmund, W. y Barry, J. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Cengage Learning Editores.

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES - MAS

Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución al problema planteado
<p>Ausencia de estrategias financieras orientadas a la cultura de creación de valor.</p> <p>Inoportuna aplicación de procedimientos de control interno.</p> <p>Falta de equilibrio entre deudas de corto y largo plazo.</p> <p>Erróneos procesos de selección de personal</p> <p>Limitada gestión gerencial.</p> <p>Fraudes</p> <p>Iliquidez</p> <p>Alto índice de rotación de personal.</p>	<p>Inadecuada planificación financiera y administrativa</p>	<p>Incremento de valor tanto para los accionistas como para los miembros involucrados con la organización.</p> <p>Adecuados niveles de liquidez a través del equilibrio del pasivo de corto y largo plazo.</p> <p>Cambiar la cultura empresarial enfocándola hacia la creación de valor logrando el compromiso de todos los agentes relacionados para el logro de los objetivos.</p>	<p>Implementar estrategias financieras orientadas hacia la creación de valor para el mejoramiento de la planificación financiera y la gestión gerencial</p> <p>Identificar los procesos que generan valor para la compañía y se determine los recursos humanos y materiales requeridos para que se oriente a las áreas operacionales hacia la eficiencia y eficacia</p> <p>Desarrollar un modelo de gestión basado en la creación de valor.</p> <p>Establecer que el enfoque para la toma de decisiones relacionadas a la inversión, operación y financiamiento se realicen en base a la creación de valor para que se aplique el EVA en la evaluación de la gestión.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de Campo

## ANEXO 2

### REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTE - RUC

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**

  
*...le hace bien al país!*

**NUMERO RUC:** 0990789061001  
**RAZON SOCIAL:** DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR S.A.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

No. ESTABLECIMIENTO:	001	ESTADO	ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.	27/12/1985
NOMBRE COMERCIAL:	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS LACTEOS VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE PLASTICO						
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>						
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: TARQUI Ciudadela: LAS GARZAS Calle: PRIMERA Número: SOLAR 13 Referencia: JUNTO AL SAN MARINO Manzana: 5 Oficina: DPTO. 1 Telefono Trabajo: 042281173 Telefono Trabajo: 042280161						
No. ESTABLECIMIENTO:	002	ESTADO	ABIERTO		FEC. INICIO ACT.	03/01/2000
NOMBRE COMERCIAL:	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR				FEC. CIERRE:	
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ALIMENTOS VENTA AL POR MAYOR DE ARTICULOS DE PLASTICO VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS LACTEOS						
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>						
Provincia: PICHINCHA Cantón: RUMIÑAHUI Parroquia: SANGOLQUI Calle: TUNICUCHI Número: S/N Intersección: PASAJE SIN NOMBRE Referencia: A DOS CIENTOS METROS DE DANEC Oficina: PB Carretero: AMAGUANA Kilómetro: 12 1/2 Telefono Trabajo: 026007920 Fax: 022473811 Telefono Trabajo: 026007940						
No. ESTABLECIMIENTO:	003	ESTADO	ABIERTO		FEC. INICIO ACT.	03/01/2000
NOMBRE COMERCIAL:	DISTRIBUIDORA IMPORTADORA DIPOR				FEC. CIERRE:	17/12/2004
ACTIVIDADES ECONÓMICAS:					FEC. REINICIO:	23/04/2010
VENTA AL POR MAYOR DE ALIMENTOS						
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>						
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: IZAMBA Barrio: EL PISCUE Calle: FO Número: LOTE 1-D Intersección: CALLE 4TA Referencia: FRENTE A ECUAMADERA Edificio: PARQUE INDUSTRIAL AMBATO Telefono Trabajo: 032451564 Telefono Trabajo: 032451555 Fax: 032451556						

Fuente: Dipor S.A.



## ANEXO 3

### CUESTIONARIO 1

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

CENTRO DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y

COMERCIO INTERNACIONAL

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

**OBJETIVO:** Establecer las estrategias financieras de la compañía para medir el grado de enfoque en la creación de valor.

**INSTRUCCIONES:**

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Procure ser lo más objetivo y veraz
- Marque con una X la respuesta que Ud. Considere que se acerca a la realidad de la empresa

La información proporcionada es de carácter confidencial y de uso académico.

1) ¿Cuánto tiempo está Ud. colaborando con Dipor S.A.?

De 1 a 4 años ( )

De 5 a 10 años ( )

Más de 10 años ( )

- 2) ¿En qué área se desempeña en la compañía?
- Administración ( )
- Ventas ( )
- Distribución ( )
- 3) ¿Conoce cuál es el significado de valor para la compañía?
- Si ( )
- No ( )
- 4) Señale ¿cuál es su grado de satisfacción con los incentivos, capacitación y reconocimientos que recibe de la empresa?
- Alto ( )
- Medio ( )
- Bajo ( )
- 5) ¿Considera que la empresa se preocupa por elevar la productividad del recurso humano?
- Si ( )
- No ( )
- 6) ¿Cree usted que la aplicación de estrategias financieras dirigidas a la generación de valor incidirá positivamente en la gestión gerencial de la empresa?
- Si ( )
- No ( )
- 7) Considera usted que las estrategias de la compañía están orientadas a la creación de valor y han sido socializadas a todo el personal para que contribuyan activamente en el logro de los objetivos
- Si ( )
- No ( )
- 8) Indique ¿cuáles de las siguientes actividades, cree usted que generan valor para la compañía:
- Incremento en ventas ( )
  - Atención al cliente ( )
  - Mejorar los canales de comunicación ( )

- Servicio Post- venta ( )
  - Fidelidad de los clientes ( )
  - Elevar la productividad del recurso humano ( )
- 9) De acuerdo a su criterio, escoja los parámetros con los cuales se evalúa la gestión de la gerencia de las sucursales y de la empresa en forma global
- Cumplimiento de presupuestos ( )
  - Mayor utilidad neta ( )
  - Incremento en ventas ( )
  - Gestión orientada a la creación de valor ( )
  - Indicadores financieros ( )
  - Incremento del valor económico agregado ( )
  - Desempeño competitivo ( )
- 10) Considera usted que, ¿es la utilidad neta presentada en el estado de resultados un indicador de éxito para los objetivos empresariales?
- Si ( )
- No ( )
- 11) ¿Considera usted que la gestión de la gerencia promueve el compromiso de los agentes relacionados para que contribuyan al logro de los objetivos?
- Si ( )
- No ( )
- 12) ¿Estaría dispuesto a participar en un proceso de cambio de cultura organizacional con enfoque en la creación de valor?
- Si ( )
- No ( )

Gracias por su colaboración

Elaborado por: Karina Calero

Fecha: 8 de marzo de 2013

**ANEXO 4**  
**CUESTIONARIO 2**  
**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**CENTRO DE POSTGRADOS**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA Y COMERCIO**  
**INTERNACIONAL**

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO:** Determinar el enfoque de la gestión gerencial para identificar sus limitaciones y proponer oportunidades de mejora.

La información proporcionada es de carácter confidencial y de uso académico.

- 1) ¿Cuánto tiempo está Ud. colaborando con Dipor S.A.?
- 2) ¿Considera que la empresa se preocupa por elevar la productividad del recurso humano? En caso de que la respuesta sea positiva indique ¿Cómo?
- 3) Se ha evaluado el clima laboral de la compañía para establecer el grado de satisfacción y el compromiso de los empleados con la organización?
- 4) ¿Evalúa la gestión de la gerencia de las sucursales y de la compañía de forma global? Si la respuesta es positiva, Indique ¿cuáles son los parámetros que se aplican?

- 5) Considera Ud. que la utilidad neta ¿es un indicador de éxito para los objetivos empresariales? Por qué?
- 6) ¿Conoce usted qué es la gestión basada en valor?
- 7) Según su criterio, podría mencionar, ¿cuáles son las actividades que permiten crear valor para la compañía?:
- 8) ¿Considera Ud. que existe alguna diferencia entre utilidad contable y utilidad económica?
- 9) ¿Es el crecimiento sinónimo de incremento de valor para la compañía y por ende para los accionistas?
- 10) ¿Cuáles son los parámetros que considera importantes para la toma de decisiones?
- 11) ¿Evalúa los procesos de la compañía? Si la respuesta es positiva ¿qué resultados se han logrado con las evaluaciones?
- 12) ¿Cree que es importante que se evalúen los procesos con enfoque en la creación de valor?
- 13) ¿Cuáles son los indicadores financieros más importantes según su criterio?
- 14) ¿Conoce que es el Valor Económico Agregado?
- 15) ¿Cree que es importante que se incluya éste indicador dentro del análisis financiero?

- 16) Considera que el EVA sería una herramienta importante que contribuirá para la toma de decisiones orientadas a la creación de valor?
- 17) Considera importante que se aplique en la compañía la gestión basada en valor?

Elaborado por: Karina Calero López

15 de marzo de 2013

## ANEXO 5

### REGISTRO ESPECIFICO PARA OBSERVACIÓN

<b>REGISTRO ESPECIFICO</b>								
<b>Departamento:</b> Contabilidad								
<b>Fecha:</b> 15 de abril de 2013								
<b>Hora de inicio:</b> 9h00								
<b>Hora de término:</b> 15h00								
Año	Variables (en miles USD)	Consolidado	Sucursales					
			Ambato	Cuenca	Guayaquil	Machala	Manta	Sangolqui
2010	Ventas	208,390	10,399	12,905	75,932	10,878	15,979	69,451
	Utilidades	1,571	310	355	459	74	563	46
2011	Ventas	251,897	9,762	13,169	75,096	9,889	16,223	60,714
	Utilidades	4,016	250	364	968	195	448	779
2012	Ventas	289,351	10,965	13,764	79,530	11,654	15,701	66,353
	Utilidades	4,276	345	457	981	17	403	728

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Investigación de Campo.