



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Análisis de Caso, previo la obtención del Título de Ingeniero en Contabilidad y Auditoría CPA.

Tema:

“Diagnóstico financiero administrativo y plan de mejoramiento para la empresa Danivet perteneciente a la parroquia Huambalito del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua en el año 2014.”

Autor: Jiménez Jima, Alex Darío

Tutor: Dr. Salazar Mosquera, Germán Marcelo

Ambato – Ecuador

2016

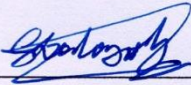
APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Salazar Mosquera, Germán Marcelo, con cédula de identidad No. 0601802622, en mi calidad de Tutor del Análisis de Caso sobre el tema: **“DIAGNÓSTICO FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DANIVET PERTENECIENTE A LA PARROQUIA HUAMBALITO DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014”**, desarrollado por Jiménez Jima Alex Darío, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho trabajo de graduación reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Diciembre 2016

EL TUTOR



Dr. Salazar Mosquera, Germán Marcelo

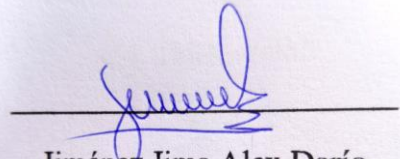
C.I. 0601802622

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Jiménez Jima Alex Darío, con cédula de identidad No. 1804646980, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Análisis de Caso, bajo el tema: **“DIAGNÓSTICO FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DANIVET PERTENECIENTE A LA PARROQUIA HUAMBALITO DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Análisis de Caso.

Ambato, Diciembre 2016

AUTOR



Jiménez Jima Alex Darío

C.I. 1804646980

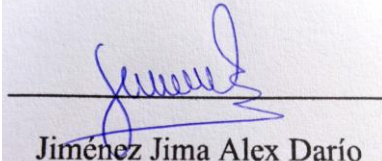
CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Análisis de Caso, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Análisis de Caso, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este Análisis de Caso, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial, y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, Diciembre 2016

AUTOR



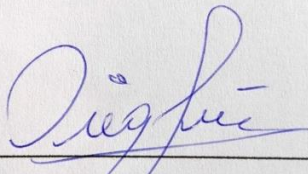
Jiménez Jima Alex Darío

C.I. 1804646980

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

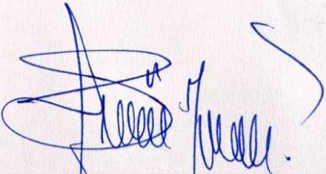
El Tribunal de Grado, aprueba el Análisis de Caso, sobre el tema: “**DIAGNÓSTICO FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DANIVET PERTENECIENTE A LA PARROQUIA HUAMBALITO DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014**”, elaborado por Jiménez Jima Alex Darío, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Diciembre 2016



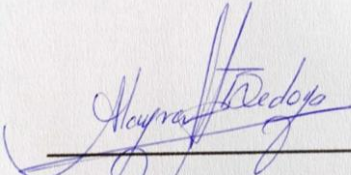
Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE



Ing. Ernesto Jara V.

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Mayra Bedoya

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo y mi gratitud, a quienes desde un principio han sido mi base y fortaleza para completar tan apreciada meta, y no sucumbir ante las diferentes pruebas y obstáculos, tengo el gusto de compartir con Mercy y Rolando, mis padres, Javier y Valeria, mis hermanos un ideal que es, siempre superar cualquier meta, objetivo que sea planteado. Además, tengo a bien hacer una justa mención a mi esposa Kathy que con su acertada ayuda y comprensión ha hecho del camino más gratificante, y mucho más inspirador a todo ellos mi más sentido agradecimiento y admiración.

Jiménez Jima Alex Darío

AGRADECIMIENTO

Al Universo, por permitirme llegar a culminar esta meta, A mi familia, mi pilar fundamental, en este proceso. A la Universidad Técnica de Ambato, la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por acogerme y así poder iniciar y terminar una carrera llena de conocimientos, que no hubiesen sido posible sin la instrucción de cada uno de los docentes, que, con sus acertadas enseñanzas, supieron ensamblar el alma y el conocimiento, porque además de formarme como profesional también me formaron como ser humano con valores. Gracias al Dr. Germán Salazar, que ha sido mi guía por los conocimientos aportados por él en este proceso y a las personas que fueron parte de esta investigación.

Jiménez Jima Alex Darío

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TEMA: “DIAGNÓSTICO FINANCIERO ADMINISTRATIVO Y PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA DANIVET PERTENECIENTE A LA PARROQUIA HUAMBALITO DEL CANTÓN PELILEO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA EN EL AÑO 2014.”

AUTOR: Jiménez Jima Alex Darío

TUTOR: Dr. Salazar Mosquera Germán Marcelo

FECHA: Diciembre 2016

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Análisis de Caso, tiene la finalidad de estudiar, cuál es la situación administrativa y financiera de la empresa Danivet en la ciudad de Pelileo parroquia Huambalito, para así obtener resultados que evidencien cuales son las falencias que estarían perjudicando el correcto funcionamiento en cuanto a la parte integral de la misma y a través de un profundo estudio situacional, aprovechar las potenciales oportunidades que el entorno socioeconómico ofrece; además, en la parte financiera se analizará factores críticos de éxito, por medio de la utilización de la matriz foda y peyea, así también se utilizará la metodología de la cadena y el diamante de Porter, y con el resultado de este análisis al aplicar la metodología del cuadro de mando integral, se podrá proponer un seguimiento periódico con la evolución de los indicadores que una vez analizados muestren la efectividad en la que se encuentra la administración y la gestión de los recursos, y así generar valor para los clientes, proveedores y accionistas. Al mismo tiempo, permitirá que los encargados de la administración de la empresa, tomen las decisiones necesarias y correctas, para de esta manera, crear un ambiente y manejo adecuado de las actividades y procesos que la misma mantiene, para dar un servicio y producir un bien de calidad.

PALABRAS DESCRIPTORAS: DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO, DIAGNÓSTICO FINANCIERO, ANÁLISIS FINANCIERO, CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PLANIFICACIÓN FINANCIERA

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
CAREER ACCOUNTING AND AUDITING

TOPIC: “FINANCIAL ADMINISTRATIVE DIAGNOSIS AND PLAN OF IMPROVEMENT FOR THE COMPANY DANIVET BELONGING TO THE PARISH HUAMBALITO OF THE CANTON PELILEO, TUNGURAHUA'S PROVINCE IN THE YEAR 2014.”

AUTHOR: Jiménez Jima Alex Darío

TUTOR: Dr. Salazar Mosquera, Germán Marcelo

DATE: December 2016

ABSTRACT

The present Analysis of Case, it has the purpose of studying, which is the administrative and financial situation of the company Danivet in Pelileo's city parish Huambalito, this way obtain results that there demonstrate which are the failings that would be harming the correct functioning as for the integral part of the same one and across a deep situational study, to take advantage of the potential opportunities that the socioeconomic environment offers; in addition, in the financial part critical factors of success will be analyzed, by means of the utilization of the counterfoil foda and peyea, like that also there will be in use the methodology of the chain and Porter's diamond, , and with the result of this analysis on having applied the methodology of the picture of integral control, it will be possible propose a periodic follow-up him with the evolution of the indicators that once analyzed show the efficiency in the one that is the administration and the management of the resources, and this way generate value for the clients, suppliers and shareholders. At the same time, it will be allowed that the managers of the administration of the company, take the necessary and correct decisions, for hereby, to create an environment and suitable managing of the activities and processes that the same one supports, to give a service and to produce a qualit good.

KEYWORDS: ADMINISTRATIVE DIAGNOSIS, FINANCIAL DIAGNOSIS, FINANCIAL ANALYSIS, PICTURE OF INTEGRAL CONTROL, FINANCIAL PLANNING.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO.....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS.....	xiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xvii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	3
DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
1.3 PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO.....	3
1.3.1 Antecedentes de la empresa Danivet.....	3
1.3.2 Historia de la empresa	5
1.3.3 Organización y personal	6
1.3.4 Tendencias actuales	7
1.3.5 La problemática y la situación deseada.....	10
1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.5 JUSTIFICACIÓN	10

1.6	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.6.1	Objetivo General	11
1.6.2	Objetivos Específicos	11
	CAPÍTULO II	12
	MARCO TEÓRICO	12
2.1	ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	12
2.2	FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.3	CATEGORÍAS FUNDAMENTALES	18
2.4	MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE	20
2.4.1	Gestión Empresarial	20
2.4.2	Diagnóstico Integral Empresarial	23
2.4.3	Diagnóstico Administrativo	32
2.4.4	Fases del Diagnóstico Administrativo.....	33
2.4.5	Matriz FODA	34
2.4.6	Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA)..	35
2.4.7	Cadena de Valor	37
2.4.8	Diamante de Porter	38
2.4.9	Diagnóstico Financiero.....	40
2.4.10	Análisis por el método horizontal y vertical.....	42
2.4.11	Informe financiero	48
2.4.12	Estados financieros	49
2.4.13	Estado de situación financiera.....	50
2.4.14	Estado de cambios en el patrimonio.....	51
2.4.15	Estado de resultados.	51
2.4.16	Estado de flujo de efectivo.	51
2.5	DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.....	52
2.5.1	Administración estratégica	52
2.5.2	Planificación estratégica.....	55
2.5.3	Plan operativo anual	59
2.5.4	Plan de mejoramiento.	61
	CAPÍTULO III.....	64
	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	64
3.1	MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	64

3.1.1	Enfoque de la investigación	64
3.2	MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
3.2.1	Investigación Bibliográfica.	65
3.3	NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN.	65
3.3.1	Investigación exploratoria. -.....	65
3.3.2	Investigación Descriptiva.	65
3.3.3	Investigación Correlacional.....	66
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	66
3.4.1	Población.....	66
3.4.2	Muestra.....	67
3.5	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	69
3.5.1	Operacionalización de la variable independiente	69
3.5.2	Operacionalización de la variable dependiente	70
3.5.3	Recolección de la información.	71
3.5.4	Procesamiento y análisis de la información.	71
3.5.5	Preguntas Básicas	71
	CAPÍTULO IV	73
	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	73
4.1	PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS.....	73
4.1.1	Encuesta al personal de la empresa	73
4.2	LIMITACIONES AL ESTUDIO	121
4.3	CONCLUSIONES	122
4.4	RECOMENDACIONES	123
	CAPÍTULO V.....	125
	PROPUESTA	125
5.1	DATOS INFORMATIVOS	125
5.1.1	Tema de la Propuesta.	125
5.1.2	Institución ejecutora	125
5.1.3	Beneficiarios.....	125
5.2	ANTECEDENTES.....	126
5.3	JUSTIFICACIÓN.	126
5.3.1	Justificación económica	127
5.3.2	Justificación social	127

5.4	OBJETIVOS	127
5.4.1	Objetivos Específicos.	127
5.5	ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD	128
5.6	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	128
5.7	MODELO OPERATIVO	132
5.7.1	Proceso de implementación del cuadro de mando integral	132
5.7.2	Etapa 1. Elaboración de la misión, visión valores y objetivos empresariales para la empresa Danivet.	134
5.7.3	Etapa 2. Realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa. 136	
5.7.4	Etapa 3. Diseño de la Perspectiva Financiera.....	140
5.7.5	Etapa 4. Elaboración de la Perspectiva de Clientes.....	148
5.7.6	Etapa 5. Elaboración de la perspectiva de Procesos Internos.....	153
5.7.7	Etapa 6. Elaboración de la perspectiva de aprendizaje y formación	158
5.7.8	Etapa 7. Consolidación del cuadro de mando integral	165
5.7.9	Etapa 8 Diseño del proceso de cascada del CMI.....	166
5.8	PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN	167
	BIBLIOGRAFÍA.....	168

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Características de la Matriz FODA.....	34
Tabla 2. Indicadores financieros	46
Tabla 3 Estructura del informe financiero.....	48
Tabla 4. Población de estudio	67
Tabla 5. Preguntas Básicas.....	71
Tabla 6. Uso de la metodología de análisis financiero.....	73
Tabla 7. Rango de las Estrategias planificadas	74
Tabla 8. Cumplimiento de los objetivos al inicio de las actividades	75
Tabla 9. Acciones Tomadas con efecto correctivo.	76
Tabla 10. Porcentaje inventario frente al activo.....	77
Tabla 11. Incremento de la utilidad frente al año anterior	78
Tabla 12. Rendimiento de las ventas en el periodo.....	79
Tabla 13. Cumplimiento de la utilidad estimada	80
Tabla 14. Consideración de los productos.	81
Tabla 15. Implementación de procesos de calidad.....	82
Tabla 16. Productos defectuosos	83
Tabla 17. Incorporación de Insumos a los procesos.....	84
Tabla 18. Análisis Horizontal del Activo de la empresa Danivet año 2013-2014....	85
Tabla 19. Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio de la empresa Danivet año 2013-2014.	86
Tabla 20. Análisis Horizontal del resultado de la empresa Danivet año 2013-2014	87
Tabla 21 . Análisis Vertical del Activo en la empresa Danivet en los años 2013-2014.....	92
Tabla 22. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio en la empresa Danivet en los años 2013-2014.	92
Tabla 23. Análisis Vertical al estado de resultados de la empresa Danivet en los años 2013.2014.....	93
Tabla 24. Análisis Financiero Danivet.....	97
Tabla 25. Cuadro de mando Financiero	101
Tabla 26. Elaboración de la matriz Foda Empresa Danivet.....	102

Tabla 27. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI).....	103
Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	104
Tabla 29. Matriz Foda	105
Tabla 30. Proveedores de la empresa Danivet.	109
Tabla 31. Infraestructura de la empresa	112
Tabla 32. Tecnología.....	112
Tabla 33. Talento Humano.....	113
Tabla 34. Proveedores	113
Tabla 35. Logística de entrada	114
Tabla 36. Logística de Salida	114
Tabla 37. Marketing y ventas.....	115
Tabla 38. Investigación y desarrollo	115
Tabla 39. Financiamiento.....	116
Tabla 40. Planificación.....	116
Tabla 41. Elaboración de la Matriz PEYEA.	117
Tabla 42. Indicador de la evaluación de estrategias y objetivos	121
Tabla 43. Equipo técnico responsable.....	125
Tabla 44. Indicadores de la perspectiva financiera	131
Tabla 45. Indicadores utilizados en la perspectiva de los clientes	131
Tabla 46. Indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos	132
Tabla 47. Indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos	132
Tabla 48. Escalas de medición del CMI.....	133
Tabla 49. Matriz Foda	138
Tabla 50. Objetivos y Medidas de la perspectiva financiera.....	140
Tabla 51. Objetivo 1 Perspectiva Financiera.	141
Tabla 52. Objetivo 1 Perspectiva Financiera	143
Tabla 53. Objetivo 2 Perspectiva Financiera.	144
Tabla 54. Objetivo 3 Perspectiva Financiera	146
Tabla 55. Perspectiva de procesos internos(Clientes).....	148
Tabla 56. Objetivo 5 Perspectiva de clientes.	149
Tabla 57. Objetivo 6 Perspectiva de clientes	150
Tabla 58. Objetivo 7 Perspectiva de clientes	152
Tabla 59. Perspectiva Interna.	153

Tabla 60. Objetivo 8 Perspectiva de procesos internos.....	154
Tabla 61. Objetivo 9 Perspectiva de procesos internos.....	156
Tabla 62. Perspectiva de aprendizaje y formación.....	158
Tabla 63. Objetivo 10 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	159
Tabla 64. Objetivo 11 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	161
Tabla 65. Objetivo 12 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	163

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Actividades Comerciales de Danivet	4
Gráfico 2. Distribución organizacional de la empresa Danivet	7
Gráfico 3. Gallinas ponedoras en el año 2013	8
Gráfico 4. Porcentaje de pollos boiler por provincia en el año de 2013	9
Gráfico 5. Estados Financieros	15
Gráfico 6. Supra ordenación de las variables.....	18
Gráfico 7. Subordinación de la variable independiente y dependiente.....	19
Gráfico 8. Áreas en la que opera la Gestión Empresarial	21
Gráfico 9. Gestión Empresarial en la empresa.....	22
Gráfico 10. Perspectivas del negocio	25
Gráfico 11. El direccionamiento Estratégico.	26
Gráfico 12. Objetivos Financieros según los periodos.....	27
Gráfico 13. Objetivos financieros según los ciclos económicos.....	28
Gráfico 14. Objetivos financieros el ciclo de vida del negocio.	28
Gráfico 15. Ámbito del Diagnóstico	29
Gráfico 16. Fases del Diagnóstico Administrativo	33
Gráfico 17. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA	36
Gráfico 18. Creación de valor a través de la cadena de valor	37
Gráfico 19. Negocio Tradicional y Cadena de Valor.....	38
Gráfico 20. Modelo de Cinco fuerzas (Diamante)	39
Gráfico 21. Las Cinco Fuerzas que forman la competencia en la industria.....	39
Gráfico 22. El proceso de la administración estratégica	53
Gráfico 23. Perspectiva de la Administración estratégica.....	54
Gráfico 24. Modelo de Pensamiento estratégico.....	55
Gráfico 25. Modelo de la planeación estratégica	56
Gráfico 26. Proceso de la planeación	58
Gráfico 27. Actividades del plan operativo anual	60
Gráfico 28. Pasos para el mejoramiento continuo.....	611
Gráfico 29. Tipos de la Muestra.....	67
Gráfico 30. Uso de la metodología del análisis financiero	73

Gráfico 31. Rango de Estrategias planificadas.....	74
Gráfico 32. Cumplimiento de los objetivos al inicio de las actividades.	75
Gráfico 33. Acciones Tomadas con efecto correctivo	76
Gráfico 34. Porcentaje inventario frente al activo.....	77
Gráfico 35. Incremento de la utilidad frente al año anterior	78
Gráfico 36. Rendimiento de las ventas en el periodo.....	79
Gráfico 37. Cumplimiento de la utilidad estimada	80
Gráfico 38. Consideración de los productos.	81
Gráfico 39. Implementación de procesos de calidad.....	82
Gráfico 40. Productos defectuosos.....	83
Gráfico 41. Incorporación de Insumos a los procesos	84
Gráfico 42. Evolución del Activo, Pasivo y Patrimonio	88
Gráfico 43. Variaciones en el Pasivo de la empresa Danivet año 2013-2014	88
Gráfico 44. Variaciones en el patrimonio año 2013-2014	89
Gráfico 45. Variaciones en los Ingresos y gastos en los años 2013-2014	89
Gráfico 46. Variaciones en los Gastos Operacionales en los años 2014-2014	90
Gráfico 47. Variaciones en los Gastos no operacionales en los años 2013-2014.....	91
Gráfico 48. Composición del Activo de la empresa Danivet en los años 2013-2014	93
Gráfico 49. Composición del Pasivo de la empresa Danivet en los años 2013-2014	94
Gráfico 50. Composición de las Ventas en la empresa Danivet durante los años 2013-2014.	95
Gráfico 51. Composición del Gasto de operación en la empresa Danivet años 2013- 2014.....	95
Gráfico 52. Composición de los gastos no operacionales y rendimiento en los años 2013-2014.	96
Gráfico 53. Cinco Fuerzas de Porter	107
Gráfico 54. Cadena de valor empres Danivet	111
Gráfico 55. Matriz de Posicionamiento y evaluación de la estrategia PEYEA	118
Gráfico 56. Medición de las brechas de estrategias y objetivos.....	120
Gráfico 57. Brechas respecto al nivel esperado	121
Gráfico 58. Cuadro de mando integral	130
Gráfico 59. Fases de elaboración del cuadro de mando integral.....	134
Gráfico 60. Perspectiva Financiera de la empresa Danivet.....	140

Gráfico 61. Perspectiva del cliente empresa Danivet	148
Gráfico 62. Perspectiva de procesos internos	153
Gráfico 63. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	158
Gráfico 64. Proceso de cascada del cuadro de mando integral	166

INTRODUCCIÓN

El presente Análisis de Caso, tiene como finalidad ampliar el conocimiento sobre la empresa Danivet, de la ciudad de Pelileo, a través de la utilización del diagnóstico administrativo financiero, por medio de esta metodología, se determinará el nivel de eficiencia en la gestión de la empresa. Además, se pretende orientar a la gerencia a medir los resultados obtenidos con los resultados planeados, para este fin se propondrá la ejecución de un cuadro de mando integral que resuma los principales objetivos y estrategias que encaminen a la empresa a generar y crear valor, en el corto plazo.

El presente Análisis de Caso constará de 5 capítulos, divididos de la siguiente forma:

Capítulo I: Utilizando la metodología de Análisis de caso, se establece la problemática, por medio de la descripción sistemática de los principales puntos clave de la empresa, estos son: antecedentes de la empresa, historia de la empresa, organización y personal, tendencias actuales, la problemática y la situación deseada, a continuación, se presenta la justificación, objetivos generales, objetivos específicos.

Capítulo II: En este capítulo, se desarrollará lo referente al marco teórico, en el cual se basará la investigación de las variables de estudio, que son el diagnóstico financiero-administrativo y el plan de mejoramiento, haciendo referencia a fuentes bibliográficas, de forma física y electrónica.

Capítulo III: Se detallará la metodología que se le dará a la investigación, es decir, cuál es el enfoque que tomará el trabajo de estudio, así como el tratamiento de la información recabada de la empresa, para esto, se delimitó cuál será la población y la muestra pertinente; en la parte final, se contempla la presentación del plan de recolección de la información, procesamiento, análisis de la información, interpretación de los resultados, conclusiones y recomendaciones.

Capítulo IV: Contempla el detalle de la encuesta realizada a la muestra establecida en el capítulo anterior, así como la elaboración del análisis financiero de la empresa, matriz Foda, matriz de posicionamiento estratégico, cadena de valor de Porter, diamante de Porter. Todo esto, permitirá obtener mejores argumentos acerca de la

situación real de la empresa y poder establecer apropiadas recomendaciones y conclusiones.

Capítulo V: En este capítulo se presenta la propuesta a la problemática identificada en el presente Análisis de Caso, para su efecto, se ha considerado la aplicación de un cuadro de mando integral, el cual contiene una metodología basada en fases y desarrollo. Además, se matiza cuál es la situación interna y externa por medio de la matriz Foda.

Como conclusión se tiene la respectivas fuentes y referencias bibliográficas que se han utilizado a lo largo del presente trabajo investigativo.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diagnóstico financiero administrativo y plan de mejoramiento para la empresa Danivet perteneciente a la parroquia Huambalito del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua en el año 2014.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3 PRESENTACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

1.3.1 Antecedentes de la empresa Danivet

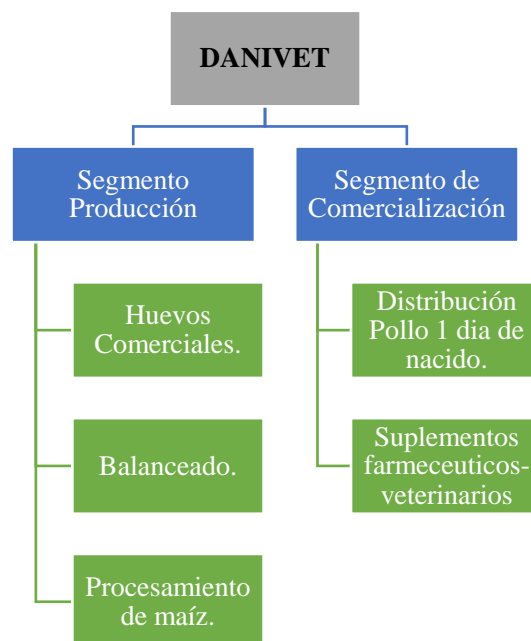
Danivet es una empresa que se encuentra ubicada en Huambalito, perteneciente al cantón Pelileo. Esta compañía desarrolla sus actividades productivas en dos ejes (véase el cuadro 1): la producción de huevos comerciales, balanceado y procesamiento del maíz, que luego son comercializados, además de la venta de pollos de engorde de 1 día de nacidos y productos farmacéuticos veterinarios, para todo tipo de animales, tales como: vacunas, antibióticos, vitaminas, suplementos. Danivet, como empresa familiar está direccionada por su gerente propietario. (Véase cuadro 2).

Actualmente, Danivet genera un valor de ventas, por concepto de producción de balanceados cercanos a 80.000 dólares anuales. La mayor parte de la producción la utiliza como consumo de granjas propias, y la diferencia la comercializa en su almacén. Existe un valor de 800.000 dólares anuales con relación a la venta de huevos. La forma de realizar la venta es al por mayor en un 80% y venta al detalle en canal corto en un 20 %. El segmento de comercialización aporta a la empresa un valor de 60.000 dólares anuales, siendo entre los productos principales la venta de pollo de engorde de 1 día.

A su vez, Danivet en el sector de producción de balanceados, presenta ventajas competitivas con relación al mercado, puesto que, utiliza mejor tecnología de almacenamiento esto se refiere a la utilización de modernos silos, con capacidad de entre 4000 y 5000 toneladas en esto destaca, el proceso de secado y conservación que requiere el maíz, en este paso se utiliza cascarilla de arroz así como combustibles

biodegradables, además, presenta sólidas relaciones comerciales con proveedores locales y nacionales. Esto incluye a empresas de la provincia de Guayas y Manabí que producen la mayor cantidad de maíz en grano. Adicional, la empresa produce huevos comerciales, que provienen de sus granjas de gallinas de postura ubicadas en Huambalito. La demanda de este producto se establece a nivel provincial y nacional, siendo Ambato el principal mercado de distribución de huevos. En el resto del país, los principales clientes se ubican en las provincias de Pichincha, Imbabura, Carchi, Sucumbíos, Napo, y Pastaza.

Gráfico 1. Actividades Comerciales de Danivet



Fuente. - Base de Datos de la Empresa Danivet.
Elaborado por: Alex Jiménez (2016)

Danivet ha desarrollado a través del inicio de sus operaciones, una sólida base de datos de clientes, que constantemente están siendo atendidos en sus requerimientos. Actualmente, la empresa no cuenta con pedidos de producción por adelantado, es decir, que se produce de acuerdo a la capacidad instalada de la empresa y la demanda del mercado.

El segmento de comercialización cuenta con un almacén propio, donde se encuentran los productos que atienden a la industria de la avicultura, principalmente estos productos incluyen: vacunas para cada una las etapas del pollo, desinfectantes, pesticidas, comederos, bebederos, balanceados en la marca de Biomentos y Avipaz, maíz en presentación triturado, y demás suplementos. Además, distribuye marcas de pollos de 1 día de nacidos como son: Incupasaje, Orofeed, Fortachón, Wayne, Andy, entre otros; su comercialización se hace a través de pedidos con una anticipación de 8 días.

1.3.2 Historia de la empresa

Los dos segmentos de la empresa comenzaron como unidades de negocio individuales. Bajo un control operativo directo por parte de los dueños-administradores. La empresa familiar nace en el año de 1993; producía de forma empírica huevos comerciales, que después serían comercializados en las ferias de los cantones de Ambato y Pelileo. La capacidad operativa se encontraba en 300-500 gallinas ponedoras y con un promedio de comercialización de 3000 huevos mensuales.

Los administradores analizaron una posible expansión del negocio, para lo cual, se dedicaron a la implementación de producción y comercialización de productos de Agroindustria, especialmente en el sector de la avicultura. Implementaron la producción de pollos y cerdos de engorde, sin embargo, debido a problemas de estructuración del negocio por la falta de experiencia en el sector y coyunturas económicas de la época, retrocedieron y buscaron mejorar las oportunidades con la producción de huevos, a través de la cría y la explotación de gallinas ponedoras, como su principal actividad productiva.

Entre las inquietudes principales fueron, el no poder contar con el capital suficiente para expandir el negocio de producción y además contar con un mercado reducido, que abarcaba los cantones de Pelileo y Ambato. No obstante, el deseo de superación y la cantidad necesaria de perseverancia, harían que, la satisfacción de emprender estos retos fueran más que gratificantes.

Una década después, la empresa contaba con la experiencia adecuada y había adquirido una posición regular en el mercado. Era momento de seguir creciendo. Sin

embargo, la capacidad de endeudamiento no guardaba relación con los planes de la administración. Es por esto, que la empresa cedió espacio a los competidores.

Durante estos años, Danivet cimentó su filosofía empresarial, en el puro sacrificio y arduo trabajo, dejando a segundo plano la planificación financiera, así como, una correcta segregación de funciones. Para la utilización del sistema financiero nacional, hubo cierta dificultad, debido a que las instituciones manifestaron, que el sector avícola es de alto riesgo y por tal motivo el otorgamiento de crédito es nulo; a pesar de esta adversa situación, esto no frenaría el crecimiento “aunque reducido”, se sostendría mayormente en las ventas en cantidades al por menor. Con relación a esto y hasta después de 6 años, específicamente en el año 2009, la incorporación del Dr. MVZ Danilo Zúñiga al equipo de la administración general, permitiría intensificar la visión con la que contaba la empresa, esto incidió directamente en el incremento de la producción de balanceado, a través de la adquisición de nueva maquinaria, además, se incrementó la capacidad de producción de los galpones de gallinas ponedoras, pasando de 3.000 a 18.000 gallinas. Esto no se podría llevar a cabo, sin el evidente y robusto crecimiento, que enfrentó el sector avícola en aquellos años. Las ideas innovadoras del nuevo gerente, permitirían que la empresa mantenga un crecimiento sostenido y siga con el plan de posicionamiento en el mercado inicial.

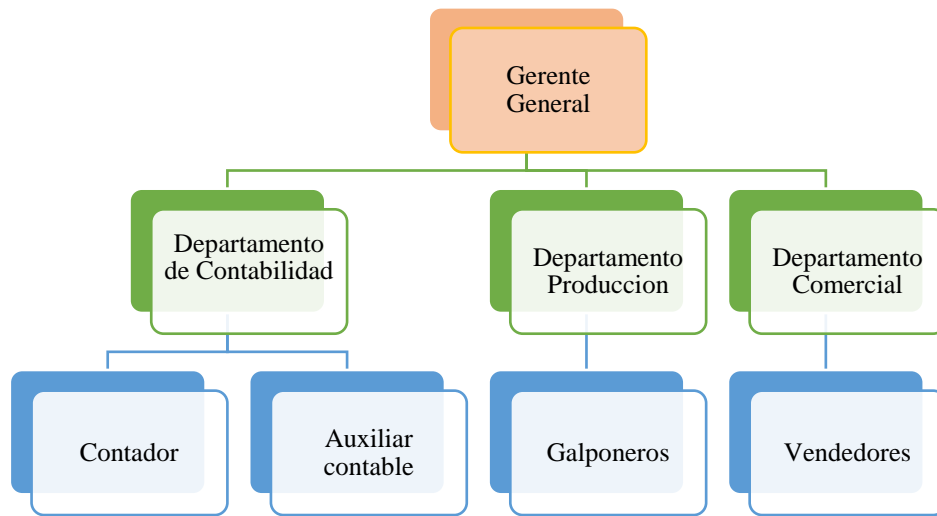
Danivet, es un reflejo de la adaptación que tienen las empresas a las situaciones complejas, y esto se muestra en las experiencias de logro y crecimiento, que no se pudiesen plasmar si contar con los malos momentos.

1.3.3 Organización y personal

En la actualidad, en la empresa sirve como gerentes y directores los señores Sr. Rodrigo Zúñiga y la Sra. Lucciola López, mientras que, para el segmento de comercialización, se ubica el Dr. MVZ Danilo Zúñiga.

Expresando los requerimientos de necesidades y perspectivas de crecimiento constantes, la junta administrativa agrupa equipos de trabajo que vienen laborando desde el inicio de las operaciones. Este equipo está integrado por jefe de producción, supervisores de Galpones, así como galponeros y jefe del departamento de comercialización. Este equipo asume responsabilidades proactivas que son de vital importancia en los segmentos anteriores mencionados.

Gráfico 2. Distribución organizacional de la empresa Danivet



Fuente. - Base de Datos de la empresa Danivet.
Elaborado por: Alex Jiménez (2016)

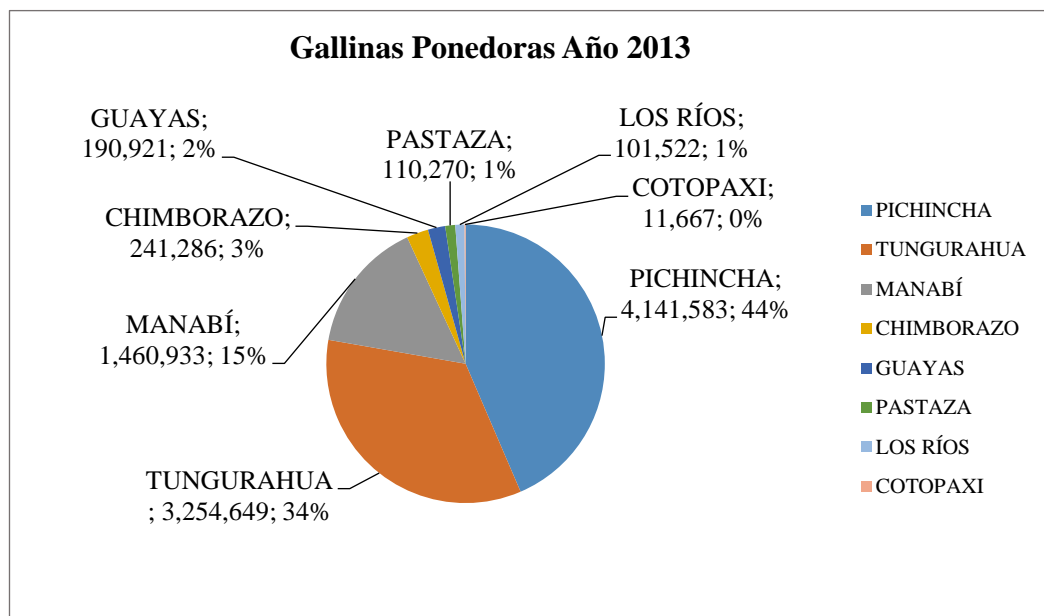
Como estos cargos son puestos en marcha recientemente, algunas responsabilidades laborales, aun no tienen muy bien estructurado un modelo a seguir. Los diversos problemas o inconvenientes, que se presentan en los diferentes niveles de la organización, la junta administrativa ha resuelto de forma eficaz y eficiente, a causa de la incapacidad de respuesta de los subniveles organizativos en la empresa.

1.3.4 Tendencias actuales

El sector avícola nacional, presenta cambios en el crecimiento de la última década, a causa de un incremento del consumo tanto de huevos comerciales, como la carne de pollo, esto se debe principalmente a factores como: el aumento de la clase media, que le ha permitido incrementar su poder adquisitivo, y esto a su vez, genera mayor producción de aquellos productos tan apetecidos, generando así, un potencial y rentable negocio. Simultáneamente la preferencia que tienen los consumidores a las carnes blancas, dado por, el alto valor proteico que esta poseen a la vez que, cuidan de mejor manera la salud de los consumidores. La dieta de consumo de las aves que se caracteriza por el consumo de balanceados en las primeras etapas y posteriormente el consumo de maíz triturado hace que la carne presente mejor consistencia y esto influye en su apreciación en el mercado.

Sin embargo, el sector presenta diferentes conductas que son evidenciadas por medio de ciclos con altos y bajos márgenes; en su mayoría, los ciclos de bajo rendimientos económicos, son creados por el exceso de producción (oferta), aumento de impuestos a los insumos importados, salvaguardas comerciales, principalmente con los países vecinos Colombia y Perú, ocasionando que los precios sufran una disminución significativa, y afectando a los productores pequeños y medianos. Adicionalmente, produce una inadecuada rotación de huevos comerciales en los almacenes, que implica la disminución de la calidad y frescura del mismo, teniendo como efecto inmediato, un decremento en el margen de utilidad, también se genera una reducción en los lotes de gallinas de postura.

Gráfico 3. Gallinas ponedoras en el año 2013



Fuente. - Base de datos de Ecuador en cifras

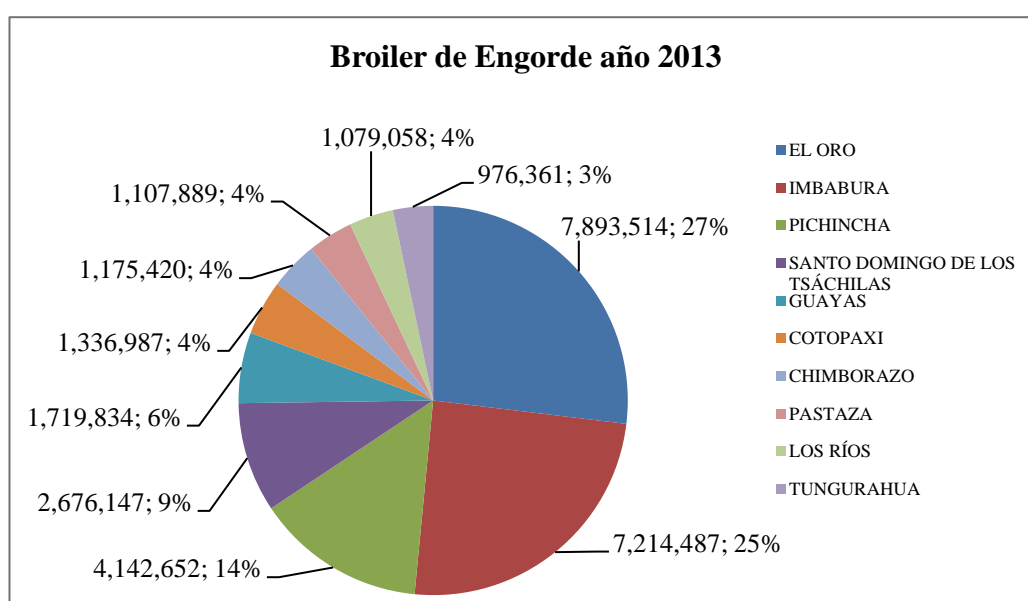
Elaborado por. - Alex Jiménez (2016)

En contraparte y al precisar el ciclo de alto rendimiento económico, se puntualiza que sucede todo lo contrario, en otras palabras, la escasez en la producción de huevos comerciales, produce que se incremente la demanda y conjuntamente con las políticas gubernamentales, sean estas favorables o desfavorables, tienen un efecto directo en el precio, haciendo del negocio una apetitosa oportunidad de producción y esto conllevará más tarde, la situación antes planteada.

La provincia de Tungurahua se ha caracterizado por ser un referente de producción nacional; según datos de Agrocalidad, se tiene el 49% de participación de mercado a

nivel nacional, su especialización en el sector, se ha identificado en la producción de huevos comerciales, siendo el cantón Pelileo su mayor representante, y esto se debe a que es el lugar donde existe gran concentración de granjas avícolas, destinadas a la producción. En la producción de huevo comercial, Danivet ocupa un lugar estratégico en el mercado. Los años de experiencia, le han servido para ser reconocido por sus clientes, proveedores, socios estratégicos, al igual que consumidores en general; se destaca como un referente en cuanto a la calidad de los productos, al mismo tiempo, que valoran el servicio tanto en preventa como en postventa que brinda la empresa.

Gráfico 4. Porcentaje de pollos boiler por provincia en el año de 2013



Fuente. - Base de datos de Ecuador en cifras
Elaborado por. - Alex Jiménez (2016)

No obstante, el frenético crecimiento, así como las abruptas caídas en el mercado, hacen que sea necesario contar con estrategias definidas, que permitan controlar situaciones poco habituales y que en su mayoría no están planificadas. Por otro lado, al no contar con un sólido plan estructural, y al existir poca organización administrativa y financiera, hacen que el horizonte económico de la empresa se torne impredecible.

Las oportunidades que ofrece el mercado son bastante limitadas y requieren que exista una adecuada coordinación entre la experiencia adquirida, así como de análisis de la información, todo esto con la finalidad de mejorar la posición en la que se encuentra la empresa y poder responder al cumplimiento de metas establecidas. El sector avícola

presenta múltiples escenarios, en los cuales la empresa tiene que estar preparada para optar por las mejores decisiones.

1.3.5 La problemática y la situación deseada

Danivet, es una empresa que se ha establecido en el mercado a base de arduo trabajo, junto con una visión moderada, que ha generado importantes puntos porcentuales de crecimiento, pero que, por la falta de análisis de la información administrativa y financiera, se encuentra estancada en un modelo no actualizado. Es por esto, que no existe un claro diseño de objetivos y estrategias en el corto, mediano y largo plazo.

Con el presente trabajo se pretende obtener resultados tangibles de la situación en la que se encuentra la empresa, es decir, con la información administrativa y financiera, proponer cambios estructurales a través de herramientas como son: la metodología de aplicación de la auditoría estratégica, que permitirá identificar, cuáles son los factores internos y externos estratégicos, así también, el uso del cuadro de mando integral, que contendrá indicadores en las diferentes perspectivas, siendo éstas: financiera, clientes, procesos internos, formación y crecimiento de los colaboradores de la empresa.

1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo el Diagnóstico administrativo-financiero influye en el plan de mejoramiento de la empresa Danivet perteneciente a la parroquia Huambalito del cantón Pelileo, provincia de Tungurahua?

1.5 JUSTIFICACIÓN

A través de la elaboración del presente análisis, se podrán aplicar los conocimientos adquiridos en lo referente a: la utilización de análisis financiero, presupuestos empresariales, planificación estratégica, encaminados hacia la correcta gestión de la empresa, por medio de la toma de decisiones. Los próximos estudiantes podrán realizar las respectivas consultas basados en este trabajo como fuente de información y de apoyo en la realización de los quehaceres investigativos.

En las propuestas sobre el plan de mejoramiento y la optimización en la toma de decisiones financieras que se proporcionará a la empresa, se tendrá un impacto

significativo en el progreso y en un crecimiento continuo de las operaciones financieras y contables.

Al final de la presente elaboración del trabajo de investigación en la empresa, el personal que realiza sus funciones, así como los proveedores y clientes, tendrán un beneficio mayor en base a una estabilidad y a la respuesta satisfactoria sobre el plan de mejoramiento, y esto estará reflejado al momento que gerente tome decisiones eficientes y se incremente el beneficio de los todos los involucrados. Además, influirá en la creación de nuevas plazas de trabajo, al mismo tiempo que la recaudación de impuestos a través del Servicio de Rentas Internas se incrementará por medio del presente trabajo.

Basándose en una preparación académica continua que es motivada, desde las aulas de la UTA, es preciso mencionar que, existen las aptitudes y actitudes para emprender tan enriquecedora tarea, puesto que se pone en evidencia todo lo aprendido y al mismo tiempo resulta motivadora la realización de este tema.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Objetivo General

Diagnosticar en el ámbito administrativo y financiero el desempeño de la empresa Danivet, con la finalidad de proponer un plan de mejoramiento continuo

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un análisis FODA para identificar factores críticos de éxito.
- ✓ Analizar la situación de la empresa mediante utilización de herramientas de análisis como la aplicación de la matriz de posición estratégica matriz PEYEA para evaluar el cumplimiento de las estrategias y objetivos.
- ✓ Diseñar un cuadro de mando integral que reúna los principales indicadores financieros y de gestión y esto a su vez permitirá a la administración encaminar a la empresa hacia los mejores resultados

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Al revisar fuentes bibliográficas y algunos documentos con relación al presente trabajo de investigación, se pudieron precisar la siguiente información tanto física como digital.

En el proyecto de grado de Aguayo y Escobar (2013) en el que se señala que “se presenta la necesidad de aplicar un Diagnóstico Administrativo y financiero de la empresa mediante inductores que origine una acertada estructura organizacional y financiera, y permita desarrollar organizadamente las actividades y operaciones de la empresa” (p.12).

Esto permite identificar cuáles serían los nodos conductores en los cuales se establecerá el Diagnóstico administrativo y financiero, puesto que el autor relaciona la estructura en la toda la organización, con la finalidad que las tareas económicas de la empresa se desenvuelvan con un adecuado acierto.

Van & Wachowicz (como se citó en Caivinagua y Guerrero, 2014):

“Análisis financiero es el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar una decisión informada. En el mismo trabajo de graduación previo a la obtención del título de contador público autorizado. Se narra que los estados financieros son de gran aporte tanto para usuarios internos como externos de manera que la elaboración del análisis financiero sirve de herramienta para empresas, emisores de deuda tales como: bancos cooperativos, y esto es visible en la rentabilidad que se esperan que se obtengan de las empresas y así esperar el retorno de los fondos puestos en prestación. (p.123)”

Con relación a la elaboración del diagnóstico administrativo, en el trabajo de graduación previo a la obtención del título de ingenieras en contabilidad y Auditoría, con el tema “Diagnóstico Administrativo y Aplicación de un Manual de Procedimientos para el Manejo de Activos no Corrientes en la Unidad Educativa Marista Macará durante el periodo 2010.” presentan una definición en la cual sobresale que

“Fundamentalmente se basa en que todas las organizaciones deben adecuar, modernizar su aparato estructural, funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, de ello resulta que deben adaptar su mentalidad y acciones a los cambios que se le presentan, aceptar, enfrentar como un reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento. (Guamán y López, 2011, p. 16).”

Adicionalmente se realizan ciertas afirmaciones y precisiones en aquel trabajo, a continuación, su señalamiento:

“Para efectuar un diagnóstico administrativo debemos analizar en forma integral el problema detectado y todos aquellos aspectos administrativos que se encuentran relacionados directa o indirectamente con él, además es necesario que realicemos análisis periódicos sobre las áreas objeto de estudio para retroalimentar las soluciones y mejorarlas permanentemente. (Guamán y López, 2011, p. 17).”

El diagnóstico administrativo sirve como una referencia, en otras palabras, permite visualizar de forma concreta y acertada cuáles son los puntos críticos a tomar en cuenta, así como evaluar la calidad de la estructuración de la empresa en los diferentes niveles jerárquicos, y con la utilización de correctas herramientas de administración, como Matriz FODA, Matriz PEYEA, sugerir cambios basados en los resultados obtenidos, para luego realizar una adecuada supervisión de las acciones tomadas.

Refiriéndose al diagnóstico financiero, en el trabajo de culminación de carrera previo a la obtención del título de ingeniera en finanzas y auditoría en el tema “Diagnóstico financiero y modelo de gestión de capital de trabajo de la empresa Sidertech S.A” la autora realiza la siguiente definición:

Un diagnóstico financiero es el conjunto de técnicas utilizadas para examinar la situación de las empresas con la finalidad de que la Gerencia logre tomar las mejores decisiones para mejorar o rectificar procesos; en el diagnóstico financiero se analizan las tendencias que se presentan en el área, financiera, económica, y productiva. (Armas, 2012, p.134).

El diagnóstico financiero, al utilizarse como instrumento de evaluación, permite señalar el camino que se deberá recorrer para analizar la información histórica relevante en la empresa, específicamente los Estados Financieros, que en su conjunto

abarcan la situación real de la empresa, todo esto influirá en las decisiones que la gerencia tenga a bien emplear.

En la elaboración de la Maestría en planificación y dirección estratégica, con el tema “Diseño de un cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la dirección provincial de educación hispana de galápagos”, el autor señala que:

El cuadro de mando integral(CMI), al ser una herramienta que proporciona mecanismos para orientar a la organización hacia la estrategia adecuada con la revisión de los objetivos priorizados y la obtención de resultados de acuerdo a las actividades (...), se convierte en el complemento que permitirá alcanzar de manera exitosa los objetivos planteados. (Peña y Falconí, 2014, p.45)

En su proyecto de graduación, previos a la obtención del grado de Magister en Gestión de la calidad y productividad el autor destaca que el cuadro de mando integral, Merino (2015) “Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio” (p.10).

El cuadro de mando integral es un medio por el cual, las empresas visualizan de mejor manera las áreas en la cuales quieren establecer mejoras y prioridades esto en ocasiones influye en la creación de oportunidades de crecimiento En el plan de mejora, la utilización del Balanced Score Card (CMI), permitirá ejecutar indicadores en las diferentes perspectivas que maneja esta herramienta, así, le otorgará a la gerencia el mapa que deberá seguir para la consecución de los objetivos establecidos, mediante el empleo de las pertinentes estrategias.

2.2 FUNDAMENTACIÓN LEGAL

En el presente análisis de caso, las bases legales en la que se sostendrá serán las siguientes:

Adicionalmente, en la Normas Internacionales de Contabilidad (NIC) específicamente en la NIC 1 señala que es necesario establecer “las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que los mismos sean comparables” (NIC 1, 2015, p.13).

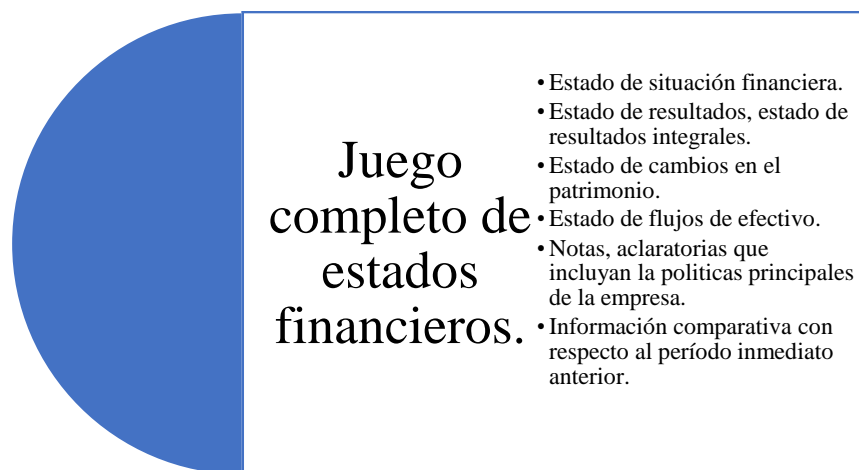
Con la utilización de la información histórica, así como las exigencias mínimas, en cuanto la estructuración en el contenido, tiene como finalidad constituir una representación en cuanto a la situación contable de la empresa. Además, los diversos usuarios de la información económica de la empresa podrán concebir el ambiente en el cual la empresa se desenvuelve esto es: rendimientos financieros y flujos de efectivo anuales.

Entre los elementos de información que la entidad deberá revelar se encuentran FUNDACIÓN IASC (2015):

- Activos
- Pasivos
- Patrimonio
- Ingresos y gastos,
- Aportaciones de los propietarios y distribuciones a los mismos
- Flujos de efectivo

La norma, además contempla un “conjunto completo de estados financieros” entre los que destacan los siguientes:

Gráfico 5. Estados Financieros



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: NIC

Además, la norma establece los lineamientos al momento de realizar comparaciones mínimas entre periodos y entre las precisiones se rescata. FUNDACIÓN IASC (2010) “Una entidad incluirá información comparativa para la información descriptiva y narrativa, cuando esto sea relevante para la comprensión de los estados financieros del

periodo corriente” (p.7). Esto le permitirá al usuario realiza mejores interpretaciones a la información contable de la empresa.

En contratos, la Normas Internacionales de Información Financiera para pymes en su sección 3 párrafo 3.2, establece semejanzas con relación a la NIFF completa, y es así que se menciona.

Los estados financieros deben mostrar la razonabilidad de la cuentas y relación entre activos, pasivos, gastos e ingresos. (Norma Internacional de Información financiera para pequeñas y medianas entidades IASB, 2015, p.29)

Entre los pilares esenciales, en los que se basara el siguiente análisis de caso, cabe destacar lo que se menciona en el La NIC 1:

Tal informe puede incluir un examen de: (a) los principales factores e influencias que han determinado el rendimiento financiero, incluyendo los cambios en el entorno en que opera la entidad, su respuesta a esos cambios y su efecto, así como la política de inversiones que sigue para mantener y mejorar dicho rendimiento financiero, incluyendo su política de dividendos; (b) las fuentes de financiación de la entidad, así como su objetivo respecto al coeficiente de deudas sobre patrimonio; y (c) los recursos de la entidad no reconocidos en el estado de situación financiera según las NIIF. (FUNDACIÓN IASB, 2015, p.4)

Continuando en esta sección (sección 3 NIFF para pymes), realiza una aclaración, con relación a la presentación de la información comparativa de años anteriores, y es que esto se hace para una mejor apreciación de los estados financieros.

A menos que esta NIIF permita o requiera otra cosa, una entidad revelará información comparativa respecto del periodo comparable anterior para todos los importes presentados en los estados financieros del período corriente. Una entidad incluirá información comparativa para la información de tipo descriptivo y narrativo, cuando esto sea relevante para la comprensión de los estados financieros del período corriente. (Norma Internacional de Información financiera para pequeñas y medianas entidades IASB, 2015, p.28)

Lo que muestra, es un requerimiento necesario, cuya finalidad rige en la adecuada paráfrasis de los estados financieros de la empresa, esto permitirá conservar y corregir

potenciales escenarios contraproducentes que no guarden relación con la misión organizativa de Danivet.

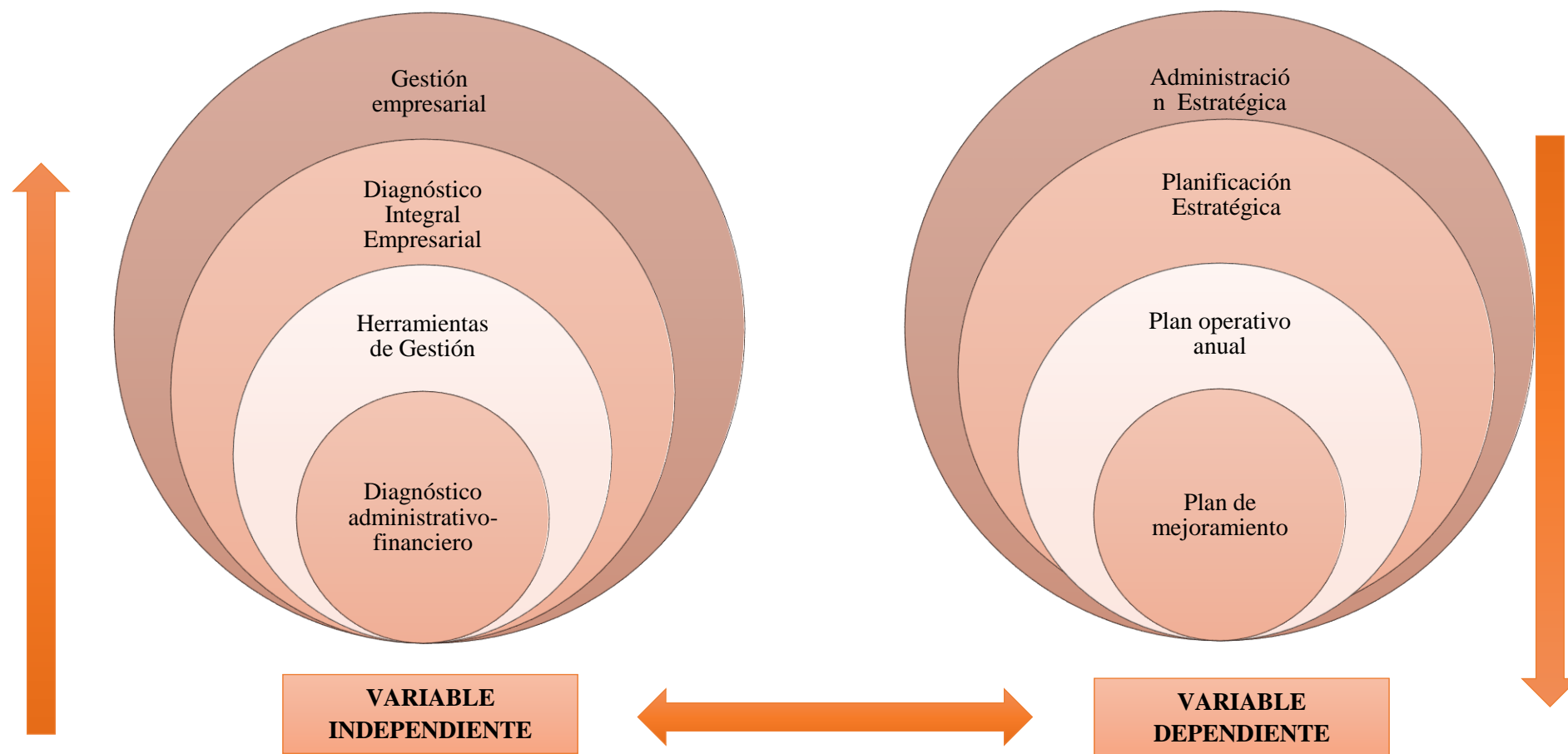
Además, siguiendo una progresión sobre los fundamentos legales, se establece que, en la ley de compañías expedida en el año de 1999, se realiza puntualizaciones sobre:

Art. 20.- Las compañías constituidas en el Ecuador, sujetas a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías, enviarán a ésta, en el primer cuatrimestre de cada año: a) Copias autorizadas del balance general anual, del estado de la cuenta de pérdidas y ganancias, así como de las memorias e informes de los administradores y de los organismos de fiscalización establecidos por la Ley; b) La nómina de los administradores, representantes regales y socios o accionistas; y, c) Los demás datos que se contemplaren en el reglamento expedido por la Superintendencia de Compañías. El balance general anual y el estado de la cuenta de pérdidas y ganancias estarán aprobados por la junta general de socios o accionistas, según el caso; dichos documentos, lo mismo que aquellos a los que aluden los literales b) y c) del inciso anterior, estarán firmados por las personas que determine el reglamento y se presentarán en la forma que señale la Superintendencia. (Ley de compañías Codificación, 1999, p.9)

En el país, el organismo encargado de supervisar las actividades económicas es la Superintendencia de Compañías, y entre las funciones contempladas en la ley, así como, el reglamento se muestra claramente que cada primer trimestre se debe presentar por parte de cada administrador el balance de situación junto con el estado de resultados, los que permitirán realizar comparaciones entre períodos.

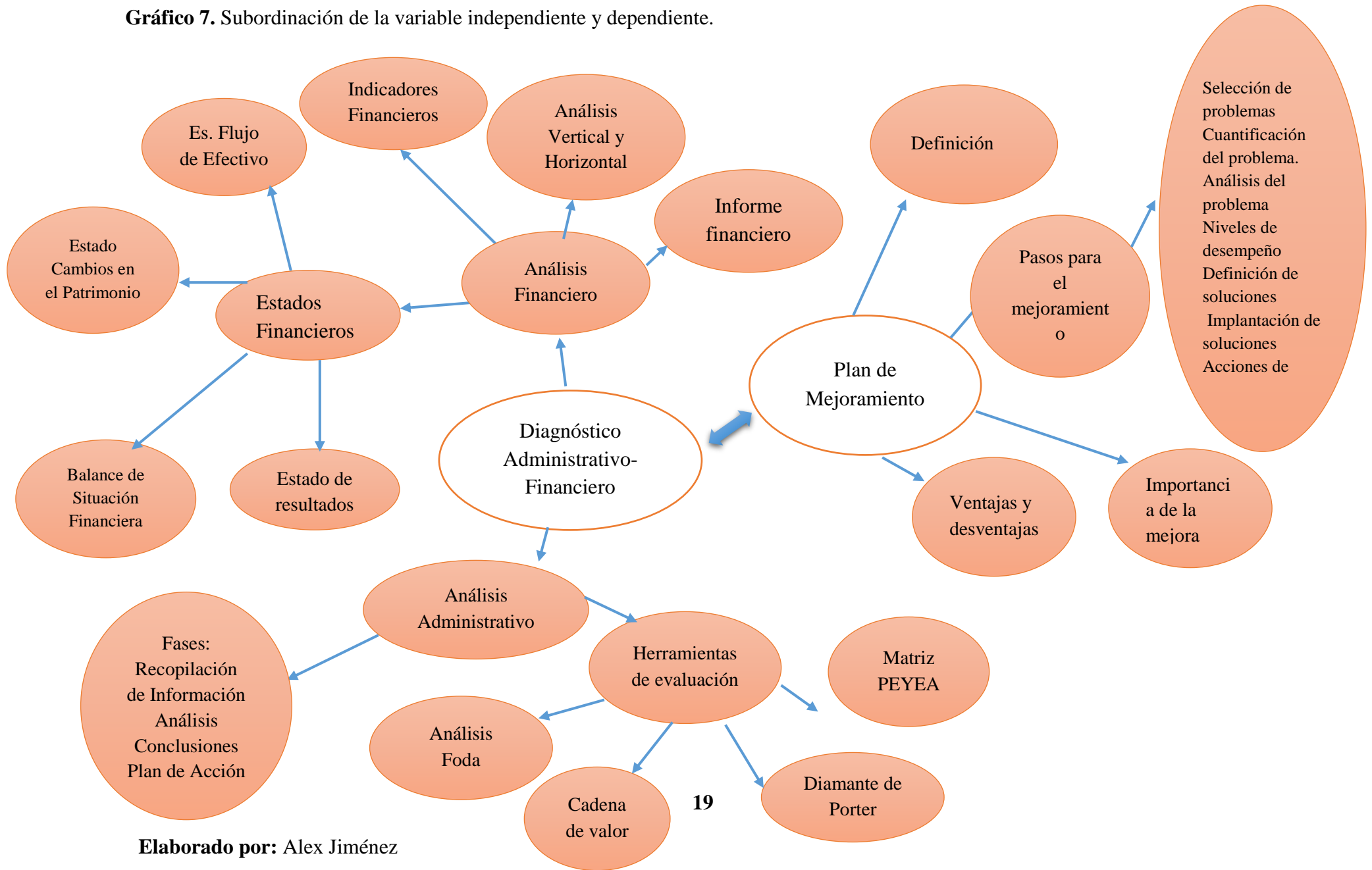
2.3 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

Gráfico 6. Supra ordenación de las variables



Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 7. Subordinación de la variable independiente y dependiente.



Elaborado por: Alex Jiménez

2.4 MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

2.4.1 Gestión Empresarial

En el contexto actual, donde cada vez más existe un mercado globalizado Hernández (2011) señala que:

“La gestión empresarial ya no es un argumento de carácter local ni tampoco nacional, las distancias de nuestro mundo, en la evolución de nueva sociedad de información y conocimiento, a estos cambios debe considerarse ahora como un asunto de índole mundial, para desarrollo de nuevas estrategias para la permanencia en el mercado y satisfacciones a cliente en cualquier parte del mundo”. (p.38)

Cassasus (2000) señala “La gestión es la comprensión e interpretación de los procesos de la acción humana en una organización. Esta idea ha seducido las mentes del fin de siglo y, sin duda, continuará ejerciendo su impacto a través del siglo XXI” (p.15).

Vilcarromero presenta la siguiente definición de gestión, en su libro “Gestión de la producción”:

“Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada”. (Vilcarromero, 2000, p.19)

La forma de gestionar de cada organización, estará enfocada a la obtención de los mejores resultados, para esta consecución se deberán de definir cuál será el camino a seguir, a través de objetivos y planes de acción que le permita a la empresa gestionar de mejor manera sus recursos.

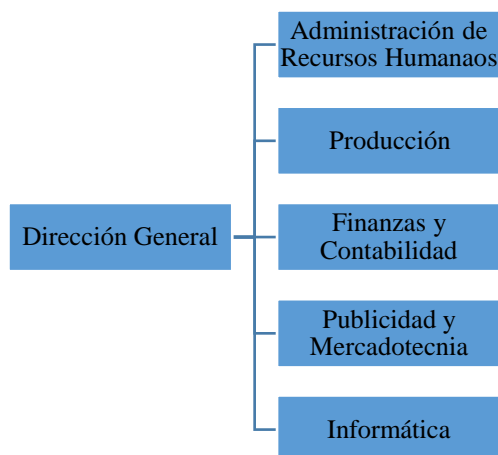
Las áreas en la que se desenvuelve la Gestión Empresarial

Parte de las áreas funcionales de una empresa son las siguientes:

- Dirección General
- Auxiliar Administrativo
- Administración y Recursos Humanos
- Finanzas y Contabilidad
- Publicidad y Mercadotecnia
- Informática

Como se aprecia en la siguiente Gráfico:

Gráfico 8. Áreas en la que opera la Gestión Empresarial



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Rosero (2013)

“Las áreas de la empresa, siempre serán indispensables, puesto que las actividades más importantes que se desempeñan para alcanzar los objetivos, son precisamente, planteadas y llevadas a cabo por cada departamento.

Generalmente una empresa está formada por al menos 5 a 6 áreas funcionales básicas Dirección General, Administración y Recursos Humanos, Producción, Finanzas y Contabilidad, Publicidad y Mercadotecnia e Informática, pero puede estar formada por muchas más.

Dirección General

Es un área considerada la cabeza de la empresa. Establece los objetivos y la dirige hacia ellos. Está relacionada con el resto de áreas funcionales, ya que es quien las controla.

Administración y Recursos Humanos

Relacionada con el funcionamiento de la empresa. Es la operación del negocio desde contrataciones, hasta aplicación de campañas en el recurso humano. Por lo general es el emprendedor o empresario quien se encarga de esta área funcional.

Producción

Se llevan a cabo la producción de los bienes que la empresa comercializará después.

Finanzas y Contabilidad

Es obligatorio que lleven un registro contable. Tendrá en cuenta todos los movimientos de dinero, tanto dentro como fuera de la empresa, además realiza el cálculo de pagos para los empleados que el departamento de recursos se encarga de llevar a cabo el pago o en algunas ocasiones también este departamento lo realiza sí se trata de depósito en banco.

Publicidad y Mercadotecnia

Se encarga de realizar las investigaciones en el mercado, determinar cuál será el siguiente producto o mantenimiento de producto para llegar a una negociación en el mercado, además, se encarga de mantener vínculo con el departamento de producción para saber que se lleve a cabo lo que se obtuvo de la investigación. Por otro lado, se encargará de realizar el mercadeo de los productos, posicionar en el mercado y presentar al mismo por medio de la publicidad.

Informática

"Se encarga de mantener siempre en buen estado el funcionamiento técnico y tecnológico de la empresa para evitar que aquellas tareas que se realizan por medio de un servidor computacional esté en mal estado y no se lleven a cabo los objetivos de la empresa". (González Hernández Nitsa Lilia, 2015, julio 14, p.12).

Gráfico 9. Gestión Empresarial en la empresa



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Diagnóstico Empresarial Ángel

Ante esto el autor XXX. Realiza puntualizaciones sobre el alcance en las áreas de la gestión empresarial.

“La contabilidad y las finanzas son herramientas clave, aunque no las únicas, para la gestión correcta de la empresa. Al indicar que no son las únicas herramientas clave se están pensando en otras áreas de la empresa, tales como el marketing, los recursos humanos o la tecnología, por ejemplo. Así, se pueden alcanzar los objetivos de la mayor parte de las organizaciones:

- Sobrevivir: seguir funcionando a lo largo de los años, atendiendo todos los compromisos adquiridos
- Ser rentables: generar los beneficios suficientes para retribuir adecuadamente a los accionistas y para financiar adecuadamente las inversiones precisas.
- Crecer: aumentar las ventas, la cuota de mercado y los beneficios”. (Amat,2008, p.24)

2.4.2 Diagnóstico Integral Empresarial

Domínguez, D. B., Palazuelos, C. E. M., Unzaga, G. G. A., & Carrillo, K. M. T. (2014) “El diagnóstico empresarial es una herramienta de gestión organizacional que su importancia radica en identificar la situación actual del negocio en aspectos administrativos, operativos y financieros. La metodología aplicada fue el estudio de caso con un enfoque cualitativo y descriptivo” (p.278).

Fleitman, J. (1994). Presenta la siguiente definición

“La definición de diagnóstico integral la podemos enmarcar de la siguiente manera: es una herramienta que permite evaluar de una manera integral, las áreas y los procesos de las empresas, con un criterio sistemático y científico y un enfoque constructivo, que permite ser un instrumento de vigilancia y de promoción y apoyo, para coadyuvar a elevar los niveles de efectividad y productividad de las empresas. Los beneficios se pueden identificar en forma específica en aquellas áreas del organismo que presentan niveles críticos y que afectan directamente la consecución de los objetivos generales de la empresa”. (p.124)

Señalando en el trabajo de investigación del autor Fleitman, con el título “Evaluación integral para implantar modelos de calidad, define como diagnóstico integral

“La mejor forma de iniciar la implantación de un modelo de calidad es realizando una evaluación integral para tener un Diagnóstico que permita conocer su situación actual, sus fortalezas, oportunidades, debilidades y riesgos, y con base en el resultado, establecer estrategias y mecanismos para facilitar la implantación del modelo de calidad”. (Fleitman, J, 2008, p.255)

Orozco(s/a) señala, además, que “El Diagnóstico Integral permite vislumbrar áreas de oportunidad y de mejora tanto organizacionales, analizando las diferentes áreas que conforman la empresa para definir su óptima estructura de funcionamiento” (p.1). y dentro de esta definición, muestra una clara clasificación por áreas, éstas son:

- ✓ Administración
- ✓ Recursos Humanos
- ✓ Operaciones
- ✓ Mercadotecnia y ventas
- ✓ Finanzas

“Enfoque del diagnóstico

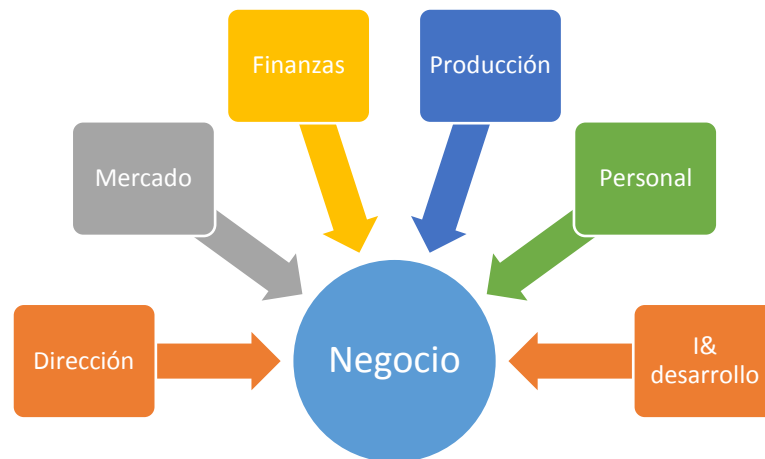
El enfoque del diagnóstico emula la actividad del médico que usa desde el instrumento más en, el termómetro, Hasta los más sofisticados equipos de imagenología, para determinar el estado actual del paciente. Para el asesor Financiero, los instrumentos son las actividades y procesos financieros, el manejo de clientes, el comportamiento del mercado, los procesos internos y de aprendizaje.

Fue esta primera idea la que condujo a plantear otra forma de hacer el análisis Financiero, siguiendo también el planteamiento del Doctor Humberto serna Gómez, En su libro de planeación y gestión estratégica. Asimismo, el enfoque que reduce el cuadro de Mando integral de Robert Kaplan y David Norton, que plantea un enfoque integral, tanto interno como externo, para integrar las causas y efectos de los riesgos empresariales.

Hipótesis gerenciales

Así como el paciente llega al médico con unos signos y síntomas y éste debe hacer un examen exhaustivo para dar un buen diagnóstico; el gerente cuando le cuenta al asesor Financiero, los problemas de: falta de competencias de los empleados, iliquidez, exceso de endeudamiento, altas tasas de interés en el mercado; debe permitirle al asesor, tener buen conocimiento de las posibles causas para que puedan fundamentar las alternativas de solución para cada caso.

Gráfico 10. Perspectivas del negocio



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Diagnóstico Empresarial Ángel Fierro

De ser posible se debe recomendar la aplicación de Los costos basados en actividades, ABC, por producto o servicio, por segmento de Mercado, por áreas funcionales y por clientes, para conocer Cuáles son los productos, segmentos de clientes que generan o destruyen valor.

Área de personal: Se identifica con los objetivos y los inductores de la actuación, como objetivos: capacitación, selección, análisis de competencias y manejo de las convenciones colectivas de trabajo, que no pueden sobrepasar los rendimientos y la productividad de cada cargo, de lo contrario, generarían deterioro Financiero. Como inductores de la actuación: son los planes y programas con los cuales se debe mejorar los procesos y, por lo tanto, la calidad del producto, para que se pueda obtener los resultados previstos en el manejo de clientes y la rentabilidad del negocio.

De allí, la importancia de conocer las necesidades del cliente o colaborar interno, para satisfacer sus expectativas e incentivar el sentido de pertenencia y el cambio de actitud permanente, Porque de eso depende la supervivencia de la empresa, sino, principalmente, por qué se trata del proyecto de vida de cada uno de los colaboradores

Un proyecto de productividad y excelencia en tal sentido, puede ser conveniente para mejorar el salario y debe obedecer a la voluntad de todas las demás áreas, para obtener las metas y objetivos que se esperan.

Área de mercadeo: El objetivo de mercadeo es, ante todo, Oír al cliente externo sobre las cosas que le gustaría que mejore el producto en sus aspectos de calidad, presentación tiempos de entrega, reclamos, etcétera. Antes de abrir nuevos centros de distribución se requiere una mejor atención al cliente, Por consiguiente, una programación de ventas para que la producción sea puntual con los pedidos y mantenga las

existencias mínimas de inventarios, que no impliquen altos costos de inversión y almacenamiento.

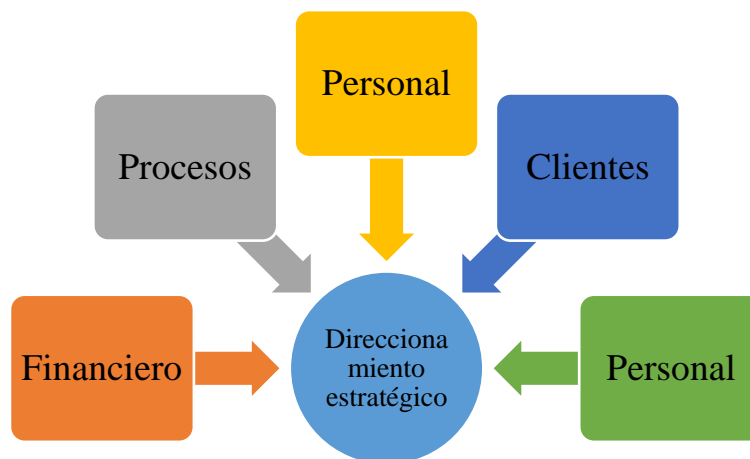
Área de finanzas: cumple la función de evaluar la generación de valor de los recursos provistos en los diferentes proyectos de la organización, siempre que reporten un beneficio satisfactorio, igual o superior a las expectativas del inversionista.

La evaluación de los proyectos presentados por las áreas debe sustentar una tasa de retorno financiero superior a la tasa de oportunidad actual (tasa de Mercado), siempre que existan recursos limitados, caso contrario se puede aceptar todos aquellos proyectos que satisfagan la tasa de oportunidad (casa a la cual estaría dispuesto a invertir) de los dueños.

Área de dirección: cumple la función de coordinar, ejecutar y controlar los planes operativos y estratégicos, para que se logran las metas y objetivos en el corto y largo plazo, haciendo buen uso de los recursos tanto humanos como financieros.

La palabra moderna del nuevo siglo es seguimiento a los planes globales mediante indicadores de gestión y el llamado cuadro de Mando integral, para conocer Cuánto se ha cumplido en ejecución de los planes estratégicos y qué tan alineados están la visión con las estrategias.

Gráfico 11. El direccionamiento Estratégico.



Elaborado por: Alex Jiménez

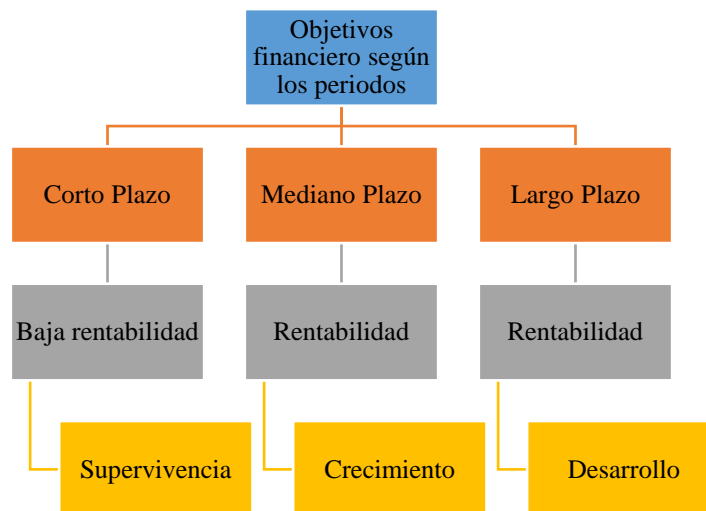
Fuente: Diagnóstico Empresarial Ángel Fierro

Objetivos del diagnóstico

Consiste en conocer las principales fortalezas (factores claves de éxito positivos) y debilidad (los factores claves críticos o negativos) al interior de cada perspectiva Y luego el de en toda la empresa, Asimismo, las oportunidades y amenazas de su entorno económico. Para formular soluciones eficaces que aprovechan las fortalezas y oportunidades, atenúen las debilidades y amenazas mediante planes de acción estratégica, y posicionar la empresa, maximizar la riqueza del negocio objetivo del diagnóstico Financiero, tanto a corto como a largo plazo.

Se debe programar para el largo plazo teniendo en cuenta las potencialidades internas y las oportunidades del mercado, para permanecer en el competir y consolidarse en el sector”.

Gráfico 12. Objetivos Financieros según los periodos

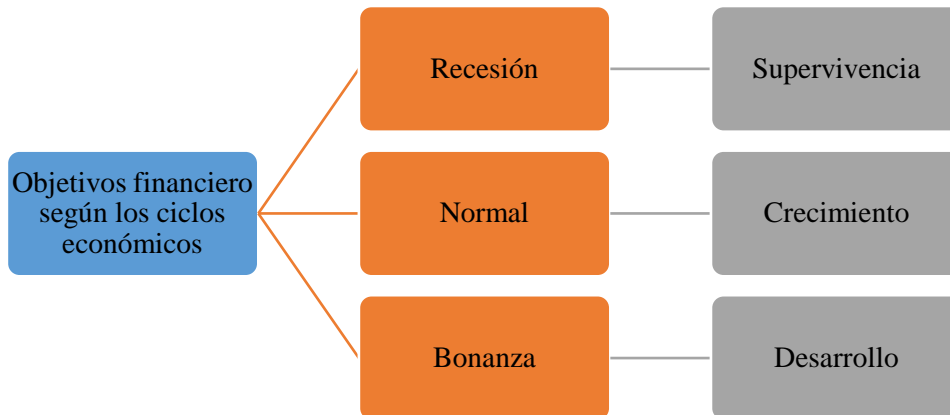


Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Diagnóstico Empresarial Ángel Fierro

“Si la realidad económica del sector es de recesión, se debe pensar en la supervivencia replegándose hacia aquellas actividades que permitan mantenerse dentro del mercado y sostener la actividad, en tanto se mejoran las condiciones de mercado para una mayor competencia, Como, por ejemplo, suspender procesos donde se es ineficiente, contratando los por un menor costo para mantener la producción. Hacer cambios de inversión en aquellos sectores donde se pueden mejorar los rendimientos, como el caso de títulos valores, que contribuyan a salvaguardar la estabilidad y la rentabilidad en tiempos difíciles”.

Gráfico 13. Objetivos financieros según los ciclos económicos

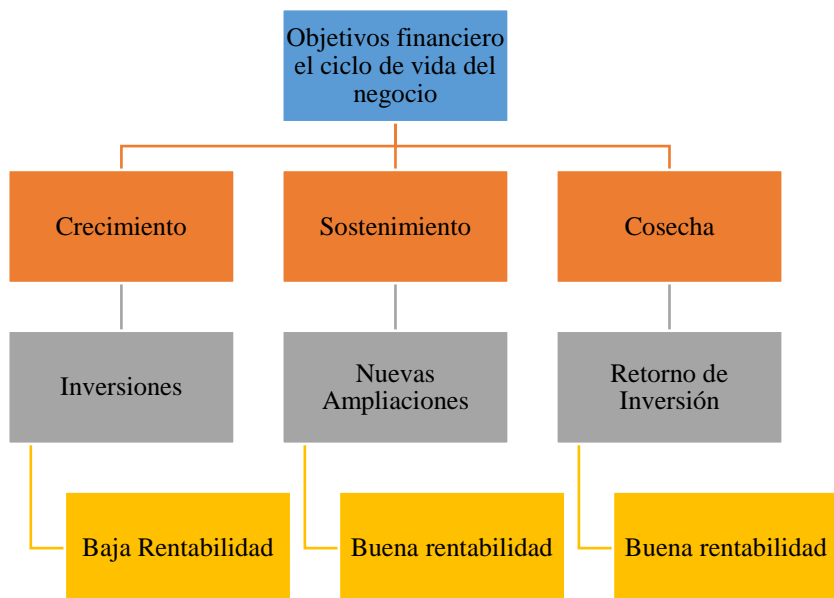


Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Diagnóstico Empresarial Ángel Fierro

“La dualidad en la decisión se presenta entre el corto plazo que persigue a rentabilidad a cualquier precio y el largo plazo que se proyecta sobre el desarrollo del negocio. Siendo el principal objetivo de las finanzas de acuerdo a las circunstancias, la supervivencia, el crecimiento y desarrollo sostenido, por consiguiente, las decisiones que se tomen deben proyectarse guardando el justo equilibrio de obtener en el presente la justa retribución de la inversión para los asociados, y en el largo plazo el crecimiento y desarrollo con rentabilidad”.

Gráfico 14. Objetivos financieros el ciclo de vida del negocio.



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Diagnóstico Empresarial Ángel Fierro

“En la fase de cosecha se comienza a recolectar las inversiones En las fases anteriores Y se tiende a no hacer nuevas inversiones y mantener la capacidad instalada con el objetivo principal de aumentar al máximo el retorno de la inversión.

Ámbito del diagnóstico

Está compuesto de una parte interna y otra externa del sector que lees específico y del entorno con las todas sus implicaciones para dar elementos razonables y entender los problemas, mediante una visión integral. Al interior de la empresa se deben revisar 5 elementos: el diagnóstico de direccionamiento que los directivos le hayan dado a la empresa, teniendo en cuenta los aspectos de los principios corporativos, como la visión, misión, valores, principios.

El diagnóstico de las perspectivas del personal, procesos y clientes, mediante la revisión de los factores claves de éxito para los negocios del sector, los cuales dejan entrever Cuáles son las debilidades y fortalezas y el nivel de desempeño de las organizaciones, que alimenta la matriz DOFA con sus respectivos resultados”.

Gráfico 15. Ámbito del Diagnóstico

Ámbito del diagnóstico	Interno	Direccionamiento
		Diagnóstico del personal
		Diagnóstico de procesos
		Diagnóstico de clientes
		Diagnóstico financiero
		Diagnóstico Externo
	Del Sector	Fuerzas Competitivas
		Barreras de Entrada
		Barreras de salida
		Productos sustitutos
		Poder de los clientes
		Poder de los clientes
		Poder del proveedor
		Nuevos competidores
	Externo	Económico
Político		
Social		
Tecnológico		
Cultural		
Ecológico		
Geográfico		

Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Diagnóstico Empresarial Ángel Fierro

“Monitoreo

En pacientes de alto riesgo los médicos utilizan sistemas sofisticados de monitoreo mediante una serie de indicadores que dan cuenta de la tensión arterial, respiración, tiempo de coagulación, etcétera, que permiten estar registrando permanentemente comportamientos en el tratamiento del paciente, que a la vez sirven para tomar nuevas conductas terapéuticas hasta lograr los resultados deseados de recuperación.

Igual acontece en las organizaciones las cuales en tiempos de normalidad o de crisis, mantienen sus indicadores financieros y no financieros, tales como: rentabilidad, apalancamiento, costo de capital, tiempo de recuperación de la cartera, rotación de cartera, liquidez, tiempo de entrega de mercancías, satisfacción del cliente interno y externo, calidad del producto, etcétera, sobre las cuales se debe ejercer en forma permanente el monitoreo, de tal forma que permitan al asesor visionar y prospectar situaciones que puedan acontecer y prevenir mediante recomendaciones y formulación de alternativas para que los directivos puedan afrontar crisis mediante decisiones agresivas y evitar de esta manera las consecuencias que pueden ser lesivas.

Este cuadro de Mando integral tiene cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, de procesos internos y de innovación y aprendizaje, las cuales dan como resultado el cumplimiento de metas y objetivos de todo aquello que se haya planeado. Este cuadro de Mando integral tiene que ser objeto de nuevos estudios, para que la disciplina del asesor o no solamente plantea los problemas, presente soluciones que se implementen en proyectos de mejoramiento en los planes de negocios, sino también, evalúa mediante el seguimiento de resultados trimestrales el cumplimiento de metas y objetivos y aplique un proceso de comparación de lo planeado con el estatus del negocio y lo ejecutado hasta lograr la calidad, la competitividad y la Excelencia.

Decisiones de inversión: se inicia en el momento de la Constitución de la empresa con la compra de propiedades, planta y equipo o activos diferidos el desarrollo del objeto social, Posteriormente la adquisición de nuevas tecnologías para mejorar la calidad, la confección de un portafolio de inversiones en empresas del mismo sector o de otros sectores para diversificar los riesgos, mediante la compra de títulos valores de alto rendimiento, hasta abrir una sucursal o invertir en subordinadas para adquirir el control societario, con el fin de mantener el control administrativo, Financiero y económico de la empresa del sector o el desarrollo de nuevos proyectos.

Decisiones de operación: están orientadas a mantener cierto grado de desempeño de la producción mediante la compra de materias primas, contratación de mano de obra y costos indirectos de fabricación, compra de mercancías para su posterior venta, Asimismo, el pago de los gastos de administración y distribución ventas y la ejecución de operaciones de control para la protección de los bienes.

Decisiones de financiamiento: consiste en tomar recursos de crédito interno o externo mediante préstamos que luego son pagados o amortizados con el pago del servicio de la deuda.

Cuando se optó por el endeudamiento nacional se debe tener en cuenta el cumplimiento de reciprocidad es que tiene un costo oculto, las tasas de interés para no ir a comprometerse por encima de la tasa del proyecto, como también en el endeudamiento externo debe escogerse las líneas que son más convenientes, para que se mejore la rentabilidad de la inversión por los menores costos que representen, teniendo en cuenta que las tasas de interés internacional más la devaluación de la moneda que genera permanentemente una diferencia en cambio extranjero que se debe de conocer en el momento del pago.

Herramientas del diagnóstico

Mucho se ha hablado de las herramientas del Análisis financiero las cuales se van a utilizar oportunamente en este libro, pero se quiere hacer la propuesta de incluir otros elementos para hacer un diagnóstico empresarial en forma integral, para que sean aplicadas tanto en el diagnóstico de direccionamiento, como en el diagnóstico de las perspectivas del personal, proceso, clientes y Financiero y por último el diagnóstico del sector y del entorno como punto de referencia en los mejores y así obtener mayor conocimiento de los riesgos.

Hipótesis de estudio: cualquier asesoría que se emprenda debe tener una hipótesis de trabajo, con el fin de llegar al final y verificar las y demostrar con base en la información recabada, los verdaderos problemas de la organización. Este planteamiento se hace para seguir un proceso de investigación en el diagnóstico empresarial.

Cada factor tiene a su vez una serie de acciones que conducen a un logro las cuales pueden tener diferentes niveles de desempeño, y en organización, calificaciones que dependen de los conceptos y el conocimiento que tengan los equipos de trabajo.

A nivel interno, habrá unos factores claves positivos que a su vez se convierten en las fortalezas de unos factores claves negativos o debilidades, los cuales se pueden analizar a través de la matriz dofa, cuyos resultados deberán ser calificados para llegar a concluir.

El peso relativo de las fortalezas frente a las debilidades

Unidas las fortalezas y debilidades frente a las amenazas y oportunidades, es, Quién tiene más poder, si la empresa con toda su fuerza interna o el entorno donde se desarrolla.

Conocer el peso relativo de las fortalezas y las oportunidades frente a las debilidades y las amenazas.

Encuesta: son diversas las preguntas respecto a un producto o un negocio que se aplica a una serie de personajes sobre su gusto,

aceptación o rechazo. es otra herramienta que puede aplicarse para obtener información que no recogen las estadísticas normales de una organización, las cuales una vez tabuladas o con los resultados de las dinámicas de grupo, se elaborará al igual que hiciera con la matriz de impacto, desempeño y riesgo, para cada una de las perspectivas funcionales, agregando el análisis de riesgo por aquellas debilidades y amenazas que pueden afectar el desarrollo de los negocios sobre los cuales se debe aplicar nuevos efectivos controles internos para aminorar el riesgo”.(Fierro, M., Ángel, 2007, p.12-28)

2.4.3 Diagnóstico Administrativo

ARMIJOS ROMAN, B. E. (2012).

“Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos”⁶. Se fundamenta en que todas las organizaciones deben adecuar y modernizar su aparato estructural y funcional para enfrentar y estar acorde con la evolución de los mercados actuales, adaptando su mentalidad y acciones a los cambios que se les presentan”. (Armijos, Rojas, B, E, 2012, p.65)

Por otro lado, Veintimilla Valdivieso, M. A. (2016) indica:

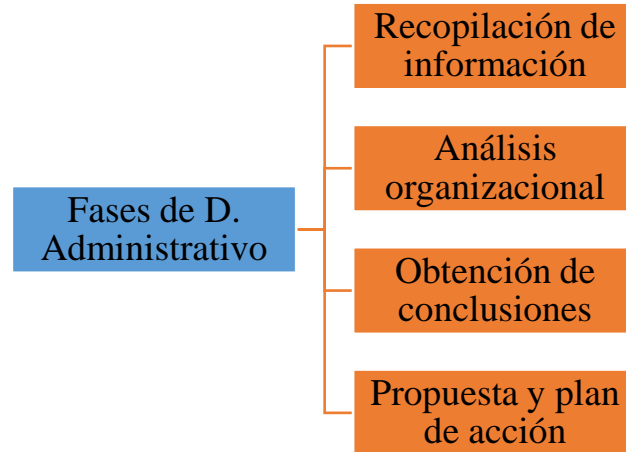
“Según Martínez (2003), el Diagnóstico Administrativo no es más que el análisis de los siguientes aspectos: - De la estructura administrativa y orgánica de la institución. 17 - De las funciones de cada una de las áreas administrativas”. (Veintimilla Valdivieso, M. A, 2016, p.50)

Análisis Administrativo.

“El análisis administrativo es, por lo tanto, un proceso de investigación científica basado en métodos cuantitativos, en el enfoque de sistemas y en las ciencias del comportamiento humano. En la práctica, consiste en ° separar las partes que forman un problema de carácter administrativo, para buscar, una vez aisladas las variables por estudiar, el origen, la magnitud y naturaleza que caracterizan el problema, a fin de evaluar las causas y los efectos que produce, y para proponer los cambios que mejor garanticen una solución idónea”. (Rojas, L. A. M, 1981, p.35)

2.4.4 Fases del Diagnóstico Administrativo

Gráfico 16. Fases del Diagnóstico Administrativo



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Diagnóstico Empresarial Franklin, F., & Benjamín, E

“Entre las fases de estudio del diagnóstico administrativo se presentan las siguientes:

- **Recopilación de información.** - La información que se recoge debe ser lo más exacta posible, deberá ser procesada y analizada pues de ella dependerán las posibles soluciones a los problemas detectados, es necesario indicar que cada fuente de información es variada y diferente en relación a la fuente original y que cada una de ellas agrega valor al analizarla y contribuye a la solución final.
- **Análisis organizacional o administrativo.** - Esta fase del Diagnóstico Administrativo tiene como objetivo comparar la información registrada en la etapa de análisis y los aspectos técnicos establecidos, a efecto de enumerar los hallazgos y determinar los puntos críticos que afectan al buen desempeño del área evaluada.” (Armijos, 2012, p. 25)

La evaluación administrativa, tiene etapas entre las cuales, el objetivo fundamental es obtener la mayor cantidad de información con relación a: sistemas usados en la empresa, así como, componentes humanos administrativos, de tal modo se recopile datos de posibles problemas, y en la etapa final establecer cuáles han sido los efectos originados del análisis.

2.4.5 Matriz FODA

La matriz Foda, es una metodología básica de análisis, que se centra en la situación interna y externa de la empresa, matiza de manera gradual los escenarios principales en los que la empresa se desenvuelve. Una combinación de la situación es interna con las externas, permite elaborar estrategia de corto y largo plazo. Durante los últimos años, la matriz, ha permitido diagnosticar la situación organizacional de la empresa. No obstante, la sola utilización de esta matriz, no garantiza un adecuado análisis, es por ello, la utilización de herramientas complementarias como la matriz PEYEA.

Tabla 1. Características de la Matriz FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Capacidades fundamentales en áreas claves.• Recursos financieros adecuados.• Buena imagen de los compradores.	<ul style="list-style-type: none">• No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas.• Rentabilidad inferior al promedio.

<ul style="list-style-type: none"> • Ser un conocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. <p>Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. <p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento más rápido en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave. <p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.
--	--

Fuente: (REDALYC)
Elaborado por: Humberto Ponce

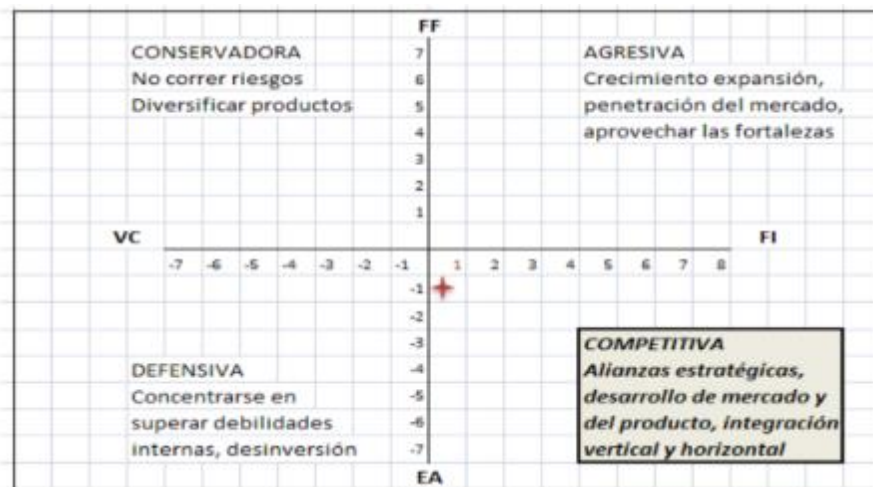
2.4.6 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la acción (PEYEA)

Paladines Cuamacas, L. E., & Paspuel Tangoy, J. D. (2015):

“Al igual que el análisis FODA, el análisis PEYEA no provee las herramientas necesarias para una planificación estratégica, con la diferencia que el análisis de posición estratégica nos ubica en un perfil adecuado para tomar las estrategias idóneas con más objetividad que en la matriz FODA. (p.56-57)

La matriz PEYEA es otra herramienta para definir estrategias, la cual está formada por cuatro cuadrantes y nos indica si una estrategia es agresiva, defensiva, conservadora o competitiva es la más adecuada para una organización”. (David, 2003, p.56)

Gráfico 17. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA



Fuente: Redylac

Elaborado por. Luis Paladines, Jairo Paspuel, y Henry Toapanta

Talancón, H. P. (2007).

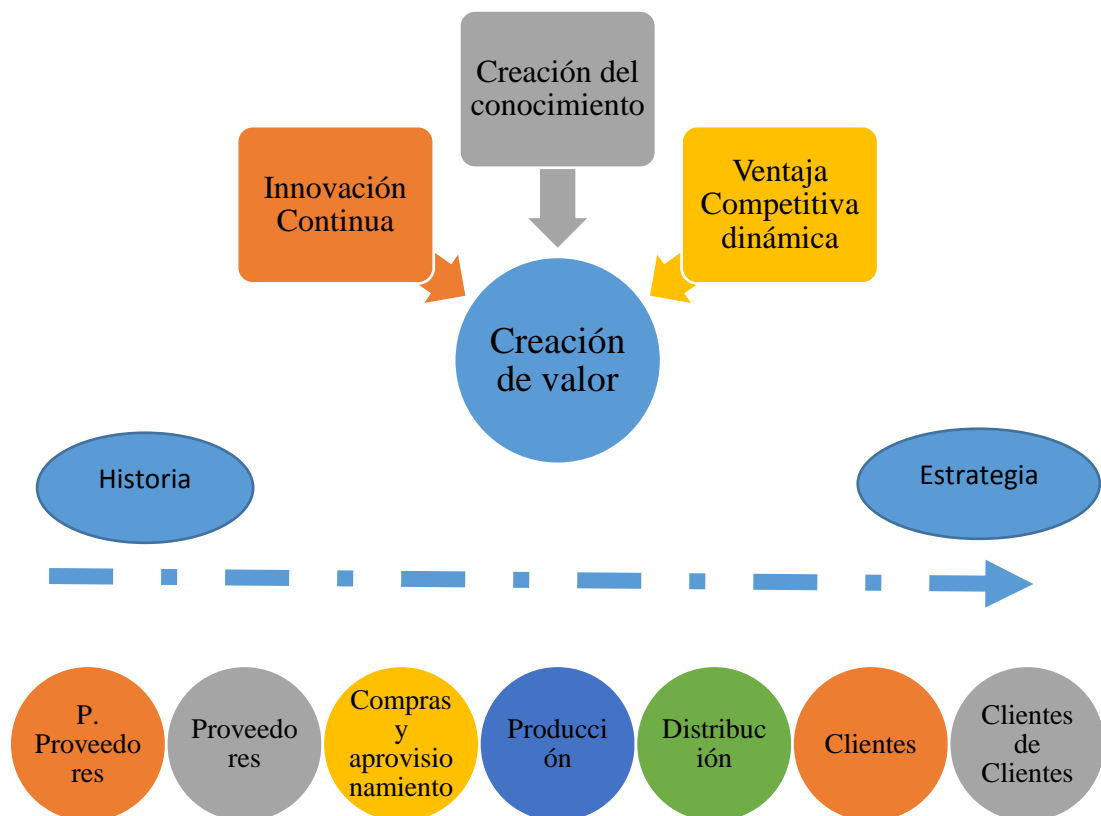
“Esta matriz permite definir si una estrategia activa, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas (fuerza financiera y ventaja competitiva) y dos externas (fuerza de la industria y estabilidad del ambiente). Se seleccionan variables para cada una de las dimensiones; se les adjudica una calificación con un valor numérico de 1 a 6, o -1 a -6, donde 1 representa la mejor calificación en valor absoluto; se calcula la calificación promedio de cada dimensión; se anotan las calificaciones promedio de cada dimensión en el eje correspondiente; se suman las dos calificaciones del eje X para obtener una primera coordenada, y se repite para el eje de las Y; por último, se traza un vector del origen al punto encontrado para ubicar en un cuadrante el perfil que la empresa debiera buscar para orientar su estrategia”.(p.123)

2.4.7 Cadena de Valor

En la administración e la empresa de la última década se realizan mejores definiciones acerca de las herramientas que mejor que utilizan y acoplan, en esto, destaca la cadena de valor de Porter en la que el autor en su investigación contextualiza lo siguiente

“La Cadena de Valor es la herramienta analítica más utilizada para examinar el posicionamiento estratégico de una empresa, de cara a lograr una ventaja competitiva sostenible. Su versión más difundida es la introducida por Michael Porter en 1985 en su libro Ventaja Competitiva. Aún con el advenimiento de la denominada “nueva economía”, quedó claro que, en ambientes de negocios mucho más competitivos e inciertos, con una dimensión global cada vez más pronunciada, la Cadena de Valor se convertía en el hilo conductor para entender los movimientos de una empresa en el sistema de valor general, enfatizando los vínculos entre sus actividades, así como las interrelaciones con las cadenas de valor de otras empresas”. (Villavicencio, C. E. D ,2006, p.3)

Gráfico 18. Creación de valor a través de la cadena de valor



Fuente: Redylac Bouma 2000
Elaborado por. Alex Jiménez

“Porter (1987) define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor”. (Segoviano, F. J. V,2011, p.9)

Gráfico 19. Negocio Tradicional y Cadena de Valor

Concepto	Tradicional	Cadena de Valor
<ul style="list-style-type: none"> • Información compartida • Objetivo Primario • Orientación • Relación al poder • Estructura de la organización • Filosofía 	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa o ninguna • Costo/precio • Commodity • Desde la oferta • Independiente • Auto optimización 	<ul style="list-style-type: none"> • Amplia • Valor/calidad • Producto diferenciado • Desde la demanda • Interdependiente • Optimización de la cadena

Fuente: Redylac Bouma 2000
Elaborado por. Alex Jiménez

2.4.8 Diamante de Porter

“El modelo de competitividad del Diamante de Porter es una metodología para diagnosticar y establecer estrategias desde la visión de la empresa, para ser competitivos en un mundo globalizado. Al respecto, Porter (1998) ha señalado que en la actual economía global la competitividad ya no está limitada a aquellos países con legados favorables, sino que cada país elige su propia prosperidad al organizar sus políticas, leyes e instituciones con base en la productividad. Según lo planteado por el autor, la fuente de la competitividad económica está sustentada en los determinantes de la ventaja competitiva: cuatro grandes atributos principales y dos secundarios (Gráfico 1). Los atributos principales son: 1) condiciones de los factores de producción, 2) condiciones de la demanda, 3) industrias relacionadas y de apoyo, y 4) estrategias de la empresa, estructura del sector y rivalidad local entre las empresas. Los factores secundarios son los hechos fortuitos y el gobierno”. (Molinar C. M. A., Pérez, E. M. C., & Ramírez, R. C,2008, p.14)

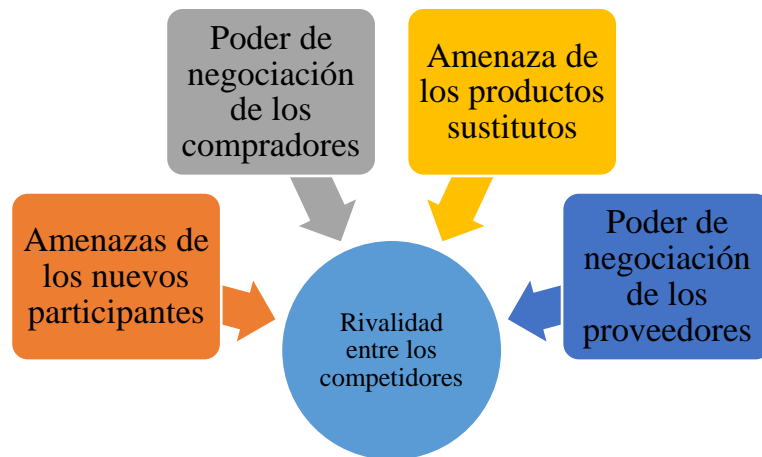
Gráfico 20. Modelo de Cinco fuerzas (Diamante)



Fuente: Redalyc Ramírez, O 2012

Elaborado por. Alex Jiménez

Gráfico 21. Las Cinco Fuerzas que forman la competencia en la industria



Fuente: Porter 2008 ser competitivo.

Elaborado por. Alex Jiménez

Esta matriz, permite realizar una correcta gradación de las estrategias, estas son agresivas, conservadoras, financieras, competitivas, a través de la asignación de valores que van, por lo general, desde 1 hasta 6 siendo 1 la calificación menor, y 6 la calificación máxima, con esto valores, la empresa visualiza en que condición se encuentra y cuáles serán los posibles escenarios de mejora. Conjuntamente con la matriz FODA, se recopila la información más relevante en cuanto a la aérea administrativa.

2.4.9 Diagnóstico Financiero.

Veintimilla Valdivieso, M. A. (2016) señala que diagnóstico financiero:

“Es el método más profundo y complejo de análisis financiero, utiliza varios métodos con el objetivo de conocer la situación financiera de una fecha determinada y los resultados de un ejercicio, es decir se observar e investigar la causa-efecto de las decisiones gerenciales de producción, comercialización, recurso humano, con el fin de tomar medidas correctivas necesarias”. (p.56)

Godoy, J. A. R., & Acero, D. R. (2011). Propone una definición de diagnóstico financiero que se presenta a continuación.

“El diagnóstico financiero es un instrumento que se usa para evaluar el desempeño de las empresas; es requerido por todos los stakeholders para la toma de decisiones. No obstante, para su ejecución se encuentran diversos obstáculos que limitan su logro, comenzando por las restricciones de la información contable y del mercado, y extendiéndose por las presiones que generan las altas exigencias del medio altamente competitivo, que busca información inmediata, pertinente y confiable. (p.113)

Los ingredientes principales para el diagnóstico financiero, son el análisis de la estructura horizontal y vertical, razones e indicadores financieros, junto con las coherencias entre los indicadores para detectar el nivel de acertijo de la gestión.

Finalmente se busca identificar, las debilidades y fortalezas de la empresa en el manejo de los recursos financieros, mediante una matriz de la valoración del impacto, desempeño y riesgo en la gestión”. (Fierro, M., Ángel, 2007, p.60-67)

Por medio de estos autores, se puede enmarcar que, la estructura económica de la empresa se puede evaluar a través de la utilización de la metodología del diagnóstico financiero, es tan metodología utiliza básicamente el análisis financiero que no es más que, la aplicación de ratios (formulas matemática) con información historia y apoyándose en ratios del sector, otorgar una acorde interpretación en la denominación, liquidez, solvencia, endeudamiento.

Definición del análisis financiero

Rosillón, M. A. N. (2009). “Análisis financiero es una herramienta gerencial y analítica clave en toda actividad empresarial que determina las condiciones financieras

en el presente, la gestión de los recursos financieros disponibles y contribuye a predecir el futuro de la empresa” (p. 133).

Continuando con las bases conceptuales acerca de las definiciones del análisis financiero Suarez presenta la siguiente contextualización.

“Es indiscutible que el análisis financiero es una herramienta que permite conocer cuál es la situación financiera en la que se encuentra una empresa de una forma clara y completa, ya que se puede obtener un sin fin de información que se puede obtener cuando los Estados Financieros se encuentran bien analizados. El análisis de los estados financieros es de suma importancia ya que se concentra en la toma de decisiones para la adecuada administración de la entidad, puesto que este estudio repercute de manera directa en la estructura financiera de la empresa, al igual con dicho análisis se pueden resolver muchas dudas financieras, para la adecuada toma de decisiones de los directivos de las empresas”. (Suárez, B. D. L. H., Ferrer, M. A., & Suárez, A. D. L. H, 2008, p.1).

Historia del análisis financiero.

“A fines del Siglo XIX, la Asociación Americana de Banqueros celebró su convención anual, en esta reunión fue presentada una ponencia en la que se propone que todos los bancos exigieran como requisito previo al otorgamiento de un crédito, la presentación de un Balance por parte de los solicitantes, con la finalidad de que las instituciones estuvieran en condiciones de analizar los estados financieros como un medio para asegurarse la recuperabilidad de dicho crédito.

Más tarde no se exigía solo un Balance, sino también tres o cuatro ejercicios anteriores para ser comparados y posteriormente se vio la necesidad de anexar el Estado de pérdidas y ganancias, para determinar con mayor exactitud la solvencia, la estabilidad y la productividad del negocio, así como detalles de la administración de la empresa solicitante del crédito.

Con el tiempo, el comercio y la industria adoptaron este método, ampliando el campo de acción del análisis, dando ahora una relación directa e indirecta con actividades de:

- 1.- Instituciones de Crédito
- 2.- Empresas Comerciales e Industriales
- 3.- Terceras personas (Acreedores, Proveedores, etc.)
- 4.- Inversionistas
- 5.- Especuladores
- 6.- Administradores de Empresas
- 7.- Profesionales (Auditores, Economistas, etc.)
- 8.- Empresas de Gobierno
- 9.- Fisco

Las razones para que la Técnica del Análisis y su Interpretación aplicadas a los Estados Financieros, sea de interés a las personas e instituciones constan de tres aspectos fundamentales:

- 1.- Solvencia: Situación de crédito presente.
- 2.- Estabilidad: Situación de crédito futura.
- 3.- Productividad: Indica el máximo rendimiento de los resultados de las operaciones de una empresa”. (Langarica, C. C. ,1988, p.20)

Los métodos de Análisis.

“Métodos de análisis. Los más usuales son: razones financieras, porcentos integrales, tendencias monetarias mediante diferencias, tendencias de razones y porcentajes y, en general, métodos de análisis horizontal y vertical. Estos métodos se basan en cálculos aritméticos y gráficos sencillos de dos variables. El análisis mediante razones financieras, índices o cocientes fue una de las primeras herramientas desarrolladas para el análisis financiero”. (Langarica, C. C., 1988, p.20)

2.4.10 Análisis por el método horizontal y vertical.

Análisis vertical.

“Consiste en determinar la participación de cada una de las cuentas del estado financiero, con referencia sobre el total de activos o total de pasivos y patrimonio para el balance general, o sobre el total de ventas para el estado de resultados, permitiendo al análisis financiero las siguientes apreciaciones objetivas:

- ✓ Visión panorámica de la estructura del estado financiero, el cual puede compararse con la situación del sector económico donde se desenvuelve o, a falta de información, con la de una empresa conocida que sea el reto de superación.
- ✓ Muestra la relevancia de cuentas o grupo de cuentas dentro del estado. Si el analista, lector o asesor conoce bien la empresa, puede mostrar las relaciones de inversión y financiamiento entre activos y pasivos que han generado las decisiones financieras.
- ✓ Controla la estructura, puesto que se considera que la actividad económica debe tener la misma dinámica para todas las empresas.
- ✓ Evalúa los cambios estructurales, los cuales se deben dar por cambios significativos de la actividad, o cambios por las decisiones gubernamentales, tales como impuestos, sobretasas, así como va a acontecer con la política social de precios, salarios y productividad.
- ✓ Evalúa las decisiones gerenciales, que han operado esos cambios, los cuales se puedan comprobar más tarde con el estudio de los estados de cambios.
- ✓ Permiten plantear nuevas políticas de racionalización de costos, gastos y precios y de financiamiento.

- ✓ Permite seleccionar la estructura óptima, sobre la cual exista la mayor rentabilidad y que sirva como medio de control, para obtener el máximo de rendimiento. El análisis de porcentajes también puede utilizarse para mostrar la relación de cada uno de los componentes con el total de un solo estado. Este tipo de análisis se denomina Análisis Vertical. Como el análisis horizontal, los estados pueden formularse en partidas separadas o independientes, pueden presentarse en forma detallada o condensada. En este último caso, los detalles adicionales de los cambios en partidas separadas o independientes, pueden presentarse en cédulas auxiliares. En estas cédulas, los análisis de porcentajes pueden bajarse ya sea en el total de la cédula o en el total del estado, si bien el análisis vertical se limita a un estado individual, su importancia puede ampliarse al preparar estados comparativos. En el análisis vertical del balance general, cada partida de activos se presenta como porcentaje del total de activos. Cada partida de pasivos y de capital contable de los accionistas”. (CRIADO SALAZAR, A. L., & PARRA JULIO, K. Y., 2015, 41-42)

El análisis vertical, es una forma de evaluación de los estados financieros a través de la comparación de cuentas de dos periodos contables. Esto se muestra en porcentaje. Un ejemplo de esto es, la comparación de la cuenta inventarios que se han incrementado en un 50% con relación al activo en año 2014. En el año 2013 la cuenta represento un 10% del activo

Análisis Horizontal.

“Plantea problemas de crecimiento desordenado de algunas cuentas, como también la falta de coordinación con las políticas de la empresa. Hay que tener en cuenta que cualquier aumento en las inversiones en una cuenta o grupo de cuentas lleva implícito el costo de oportunidad para mantener ese mayor valor invertido, que a la postre afecta la rentabilidad general. El análisis horizontal, debe centrarse en los cambios o significativos de cada una de las cuentas. Los cambios se pueden registrar en valores absolutos y valores relativos, el primero se halla por la diferencia de un año base y el inmediatamente anterior y los segundos por la relación porcentual del año base con el de comparación. El análisis horizontal muestra los siguientes resultados:

- ✓ Analiza el crecimiento o disminución de cada cuenta o grupo de cuentas de un estado financiero, de un periodo a otro.
- ✓ Sirve de base para el análisis mediante fuentes y usos del efectivo o capital de trabajo en la elaboración del Estado de Cambios en la Situación Financiera.

- ✓ En términos porcentuales, halla el crecimiento como la tendencia generalizada de las cuentas sin pretender que sea ideal.
- ✓ Muestra los resultados de una gestión porque las decisiones se ven reflejadas en los cambios de las cuentas.
- ✓ Muestra las variaciones de las estructuras financieras modificadas por los agentes económicos eternos, se deben explicar las causas y los efectos de los resultados, tales como la inflación en los costos, la recesión por la disminución en las ventas. Para facilitar el análisis de estructura, es importante que el asesor recolecte las estructuras financieras de las empresas relevantes del sector, del mismo tipo y naturaleza, para disponer de un parámetro de comparación, porque hacerlo sobre la misma estructura de los años anteriores, no tiene objeto”. (CRIADO SALAZAR, A. L., & PARRA JULIO, K. Y., 2015, p.42-43)

El análisis horizontal, es un estudio que se basa en la comparación de dos cuentas en dos periodos contables, un ejemplo es, la disminución de la cuenta bancos en el año 2014 fue de 20%(USD\$4.000) con relación al año anterior. La cuenta bancos, en el año 2013 tenía un valor de (USD\$5.000).

Análisis por el método de ratios.

“La técnica de análisis de estados financieros mediante la utilización de ratios opera con cocientes, es decir, indicadores que son el resultado de la división de una cantidad entre otra, en este caso, cantidades monetarias de las cuentas y de los rubros que integran dichos estados financieros. Los ratios parten de la idea de la comparación de magnitudes. De allí su etimología latina “ratio” que significa relación o razón (Ibarra, 2006). Las razones son “relaciones racionales” (Lauzel y Cibert, 1989, citados por Ibarra, 2006). Según Westwick (1990, citado por Ibarra, 2006), es importante interpretar cada razón comparándola con: 1) razones anteriores de la misma empresa, 2) razones estándar establecidas por el contexto competitivo y 3) razones de las mejores y las peores compañías del mismo sector. (Ramírez, S. A. O., & Moctezuma, J. A. T,2015, p.74-76)

La técnica de ratios es de uso generalizado por parte de analistas contables y financieros; bien diseñados permiten revelar y resolver aspectos concretos para la toma de decisiones financieras. Dichos aspectos son la liquidez, la eficiencia de actividad, la deuda o apalancamiento, el rendimiento y, en el caso de sociedades mercantiles cuyas acciones circulan entre el gran público inversionista, su posición en el mercado accionario. (Ramírez, S. A. O., & Moctezuma, J. A. T,2015”. (p.76-78)

El análisis de ratios, se basa en la utilización de fórmulas matemáticas, que evalúan aspectos relevantes de las sociedades esto son: liquidez, la eficiencia, el endeudamiento que posee y el rendimiento del dinero invertido, todo esto mejora la toma de decisiones

Razones e indicadores financieros.

Son aquellos que muestran concordancia entre sus valores entre los que se destaca los siguientes.

Índices de liquidez:

Muestra con cuanta liquidez cuenta la empresa para pagar sus deudas.

a. **Capital de trabajo:** representa la inversión neta en recursos circulantes, producto de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo $CAPITAL\ DE\ TRABAJO = ACTIVO\ CIRCULANTE - PASIVO\ CIRCULANTE$.

b. **Razón de fondo de maniobra:** mide la inversión neta en recursos circulantes, con relación a la inversión bruta total $RAZÓN\ DE\ FONDO\ DE\ MANIOBRA = CAPITAL\ DE\ TRABAJO / TOTAL\ DE\ ACTIVO$

Razones de apalancamiento:

Miden el grado o la forma en que los activos han sido financiados tanto.

Algunas razones son:

a. Razón de endeudamiento: proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada la deuda

ENDEUDAMIENTO: TOTAL PASIVO/ TOTAL ACTIVO

b. **Razones de rentabilidad:** miden la capacidad de la empresa para generar utilidades a partir de los recursos disponibles.

c. **Margen de utilidad bruta:** mide en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes a los costos de ventas $MARGEN\ DE\ UTILIDAD\ BRUTA = (VENTAS - COSTOS\ DE\ VENTAS) / VENTAS$.

Cuando se dice que las razones o índices financieros miden las variables de la empresa, se evalúa la administración de la misma, puesto que los administradores son los que satisfacen en última instancia las obligaciones, deciden la forma de financiamiento y la utilización de recursos en la cual se ve las ganancias y pérdidas de la empresa.

d. Sistema DuPont: El sistema DUPONT es una de las razones financieras de rentabilidad más importantes en el análisis del desempeño económico y operativo de una empresa.

El sistema DUPONT integra o combina los principales indicadores financieros con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo y el multiplicador de capital (Apalancamiento financiero).

En principio, el sistema DUPONT reúne el margen neto de utilidades, la rotación de los activos totales de la empresa y de su apalancamiento financiero. Análisis discriminante: se hace mediante la comparación y estudio de las razones de la empresa, en el cual se clasifica o discriminan diferentes empresas en categorías de mayor a menor calidad del fenómeno que se está hablando”. (Ramírez, S. A. O., & Moctezuma, J. A. T, 2015, p.76-78)

Tabla 2. Indicadores financieros

ÍNDICES DE LIQUIDEZ			
Razón circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	
Índice de liquidez ácida	$\frac{\text{Activos circulantes} - \text{Inventario}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	
Relación de inventario sobre capital de trabajo neto	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	.
Razón de efectivo	$\frac{\text{Efectivo} + \text{Equivalentes de efectivo}}{\text{Pasivos circulantes}}$	Decimal	
ÍNDICES DE RENDIMIENTO			
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Ventas Netas}}$	Porcentaje	
Margen de utilidad bruta	$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Ventas Netas}}$	Porcentaje	
Rendimiento sobre la inversión (ROI)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Total de activos}}$	Porcentaje	
Rendimiento sobre el capital (ROE)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos}}{\text{Capital de accionistas}}$	Porcentaje	

Ganancias por acción (EPS)	$\frac{\text{Utilidad neta después de impuestos} + \text{Dividendos de los accionistas preferentes}}{\text{Dólares por acción}}$	Dólares por acción	
ÍNDICES DE ACTIVIDAD			
Rotación de inventario	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventario}}$	Decimal	
Días de Inventario	$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de los bienes vendidos}}$	Días	
Rotación de Capital de trabajo Neto.	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Capital de Trabajo Neto}}$	Decimal	
Rotación de Activos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Total de Activos}}$	Decimal	
Rotación de activos fijos	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Fijos}}$	Decimal	
Periodo promedio de cobro	$\frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas por año /365}}$	Días	
Rotación de cuentas por cobrar.	$\frac{\text{Ventas anuales a crédito}}{\text{Cuentas por cobrar}}$	Decimal	
Periodo de cuentas por pagar	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Compras por año/365}}$	Días	
Días de efectivo	$\frac{\text{Efectivo}}{\text{Ventas netas por año/365}}$	Días	
ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO			
Razón de deuda a activo	$\frac{\text{Total, de pasivos}}{\text{Total de activos}}$	Porcentaje	
Razón de deuda a capital	$\frac{\text{Total, de pasivos}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Porcentaje	
Relación deuda a largo plazo y estructura de capital	$\frac{\text{Deuda a largo plazo}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Porcentaje	
Índice de cobertura de intereses	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos} + \text{Cargos por intereses}}{\text{Cargos por intereses}}$	Decimal	
Cobertura de cargos fijos	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos} + \text{Cargos por intereses} + \text{Cargos por arrendamiento}}{\text{Cargos por intereses} + \text{Obligaciones por arrendamiento}}$	Decimal	
Relación de pasivos circulantes a capital	$\frac{\text{Pasivos circulantes}}{\text{Capital de los accionistas}}$	Porcentaje	

Elaborado por: Alex Jiménez
Fuente: Thomas Wheelem 2015

2.4.11 Informe financiero

“Este documento muestra un análisis sobre un tema determinado correspondiente a la organización.

Este tipo de texto consta de tres partes esenciales: la identificación de los problemas, el análisis de las causas y las propuestas de mejoras. Sin embargo, ninguna lista de informes será aplicable a todos los negocios, ni será conveniente a todos los casos. Por ello, se necesita además de imaginación, mucha investigación y planificación para poder desarrollar un sistema de informes integrado y estructurado de acuerdo a las necesidades de cada compañía. (Centro de escritura javeriano, 2009, p.1)

El informe financiero es el documento que prepara el contador o revisor fiscal de la empresa, al finalizar un periodo, tomando como base los estados financieros, para informar a los propietarios del negocio sobre el resultado de las operaciones registradas en los libros y demás documentos de contabilidad”. (TORRES ASCANIO, N. O. R. A. L. B. A, 2016, p.4)

Los diferentes autores presentan acertadas definiciones, poniendo en énfasis a manera de resumen final, luego de haber procedido con la elaboración del análisis de la información histórica de la empresa. El informe financiero reunirá toda la información relevante en un periodo específico de estudio. Su interpretación permitirá que la empresa realice una adecuada toma de decisiones.

Tabla 3 Estructura del informe financiero.

	ESTRUCTURA DEL INFORME FINANCIERO
Encabezado:	Nombre de la empresa y los estados financieros que se van a analizar con su respectivo período, nombre del informe (que haga alusión al tema que se tratará), fecha y lugar del análisis.
Resumen de los aspectos más relevantes de la empresa:	Debe incluirse un pequeño resumen de las actividades que realiza la empresa, las características mercantiles y jurídicas, y sus principales objetivos a corto y largo plazo.
Objetivos del informe:	Enumeración de los propósitos que tiene el informe y el área de la empresa a la que se dirige.
Identificación de los problemas:	Describir de manera detallada y resumida cada uno de los problemas que llevaron a la elaboración del informe. No es aconsejable que en un mismo informe se traten diferentes

	problemáticas que no estén relacionadas entre sí. Generalmente se analizan diferentes indicadores financieros (de liquidez, endeudamiento, de rentabilidad, etc.), los cuales permiten identificar algunos problemas de la compañía.
Análisis de las causas:	Detallar de manera clara y concisa cuáles han sido las causas de los problemas identificados en el punto anterior. Se pueden utilizar gráficos para que la información sea clara y precisa, y resumir las cifras de los estados financieros resaltando las más importantes en el estudio que se está realizando.
Recomendaciones y conclusiones:	Describir de forma clara y breve qué puede y debe hacer la compañía para solucionar los problemas que se están presentando (las diferentes estrategias que puede utilizar la empresa). Además, se deben incluir unas breves conclusiones de la situación en la que se encuentra la organización.
Cierre:	Incluir los nombres de las personas que realizaron el informe, con su respectivo número de identificación y el cargo que ocupan en la compañía.

Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Estupiñán Gaitán, R., Gaitan, 2013

2.4.12 Estados financieros

Según Sandoval Bohórquez (2012), en su trabajo de investigación con el título “Análisis de las normas Internacionales de información financiera y su incidencia sobre la formación de contadores públicos desde el punto de vista de la experiencia española”, define que son los Estados Financieros:

“Estados contables del ente público. Son producto del proceso contable y, en cumplimiento de fines financieros, económicos y sociales, están orientados a revelar los estados de situación, de actividad y de flujo de recursos, físicos y monetarios, a una fecha y período, respectivamente. Estos pueden ser de naturaleza cualitativa o cuantitativa y poseen la capacidad de satisfacer necesidades comunes de los usuarios”. (p.47)

TORRES ASCANIO, N. O. R. A. L. B. A. (2016) indica, además:

“Los Estados Financieros reflejan el resultado acumulado de un período en el que una empresa desarrolla sus actividades, por lo cual se hace necesario que la información contable sea real y fidedigna, para lograr esto se debe tener en cuenta al momento de contabilizar los códigos contables correspondientes y los terceros a afectar para evitar realizar tantos ajustes. Igualmente Se recomienda que la empresa aplique las razones e indicadores financieros ya que esto permite conocer de una manera más detallada la rentabilidad como su nivel de endeudamiento. Además, es de suma importancia que la empresa empiece a manejar el módulo de facturación para que se integre con contabilidad, ya que en cartera es donde más diferencias se presentan y es allí donde se realizan más ajuste”. (p.25)

Las organizaciones, requieren de presentación de información contable y económica y esto se hace por medio de estados financieros, lo que permitirá a la empresa resumir las actividades que ha elaborado durante el periodo financiero, esto se refiere a la parte de ingresos y gastos, así como la situación patrimonial de la empresa.

2.4.13 Estado de situación financiera.

El autor Sandoval Bohórquez (2012). En el artículo científico con la denominación “Análisis de las normas Internacionales de información financiera y su incidencia sobre la formación de contadores públicos desde el punto de vista de la experiencia española.” Indica que es el estado de situación financiera.

“El estado de situación financiera o balance general, es el estado financiero que presenta la situación financiera de una entidad. Entendiendo ésta como la relación existente entre el activo, el pasivo y el patrimonio de la entidad a una fecha determinada. Los criterios para el reconocimiento de una partida como activo han ido evolucionando a lo largo de la historia”. (p.72)

TORRES ASCANIO, N. O. R. A. L. B. A. (2016).

“Es un informe financiero contable que refleja la situación económica y financiera de una empresa en un momento determinado. Este se estructura a través de tres conceptos patrimoniales, el activo, el pasivo y el patrimonio neto, desarrollados cada uno de ellos en grupos de cuentas que representan los diferentes elementos patrimoniales”. (p.24)

Este balance reúne la información relevante en cuanto al activo, pasivo, patrimonio, su presentación se la realiza al finalizar el periodo por lo general es al 31 de diciembre, los datos numéricos se presentan en moneda de curso legal, esta es el dólar.

2.4.14 Estado de cambios en el patrimonio.

Marcotrigiano, L. A., & Laura, A. (2011) menciona “El estado de cambios en el patrimonio permite destacar las operaciones que durante el ejercicio económico originaron alguna variación en las distintas partidas que conforman el patrimonio” (p.54).

2.4.15 Estado de resultados.

Marcotrigiano, L. A., & Laura, A. (2013) sobre el estado de resultados dice:

“El estado de resultados y ganancias acumuladas, es un estado financiero, que mezcla las partidas presentadas en el estado de resultados y las presentadas en el estado de cambios en el patrimonio. Una entidad, podría escoger presentar un estado de resultados y ganancias acumuladas, en lugar de un estado de resultados y un estado de cambios en el patrimonio, si los únicos cambios en el patrimonio de la entidad, se originaron por el resultado del ejercicio, la corrección de errores de periodos anteriores, cambios en políticas contables o decreto de dividendos en efectivo, es decir, cuando los cambios en el patrimonio afecten únicamente a la cuenta utilidades retenidas”. (p.56)

TORRES ASCANIO, N. O. R. A. L. B. A. (2016), señala que:

“Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. Este estado financiero es cerrado, ya que abarca un período durante el cual deben identificarse perfectamente los costos y gastos que dieron origen al ingreso del mismo. Por lo tanto, debe aplicarse perfectamente al principio del periodo contable para que la información que presenta sea útil y confiable para la toma de decisiones”. (p.34)

En el transcurso de la actividad económica de la empresa, en el periodo contable, pueden surgir, cambios que originen una afectación en la cuenta patrimonial de la empresa. Esto puede provocar que aumente o disminuya, entre las actividades que se pueden presentar para que aumente el patrimonio, se encuentra las fusiones o adquisiciones de otras empresas, y entre las actividades que pueden originar que la empresa disminuya su cuenta patrimonial esta la cesión de acciones o participaciones, así como, la liquidación la misma, todo esto se verá reflejado en el estado de situación patrimonial

2.4.16 Estado de flujo de efectivo.

Eduardo, G., & Arias, E. (2014), sobre este estado nos indica que:

“El estado de flujo de efectivo es uno de ellos, el cual le provee información al analista financiero para conocer los orígenes y aplicaciones de los recursos monetarios dentro de la organización, el cual también se utiliza para pronosticar los fondos futuros del mediano y el largo plazo, a diferencia de la preparación del presupuesto de caja que permite establecer el pronóstico de los recursos a corto plazo.

El estado de flujo de efectivo es una de las piezas más importantes que se pueden obtener a partir de los estados financieros (estado de balance general y estado de resultados) ya que este proporciona información sobre las entradas y salidas de efectivo reales que se dan en la organización durante un periodo determinado, este estado se deriva a partir de la ecuación contable fundamental, la cual determina que el valor de los activos es igual al valor de los pasivos más el valor del capital contable; por lo tanto, el flujo de efectivo derivado de los activos de la empresa debe ser igual a la suma del flujo de efectivo de los acreedores más el flujo de efectivo de los accionistas. El flujo de efectivo también se puede mostrar a partir de la actividad principal (flujo de efectivo de las operaciones), a partir de las actividades de financiación con terceros y accionistas (flujo de efectivo de la financiación) y a partir de las inversiones que se dedican a otras actividades alternas (flujo de efectivo de las inversiones” (p.144-145).

Este estado, muestra información relevante a los pronósticos de utilización del efectivo que se incurrirán en el periodo, todo esto para que no afecte la situación de liquidez de la empresa. Existen dos métodos de valoración, esto son el método directo e indirecto, la empresa se ajustará a las necesidades propias, Como información adicional, el estado de flujo de efectivo se debe enviar a la súper intendencia de compañías.

2.5 DESCRIPCIÓN CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE.

2.5.1 Administración estratégica

Villarrubia, L. R., & Rico, L. G. (2015)

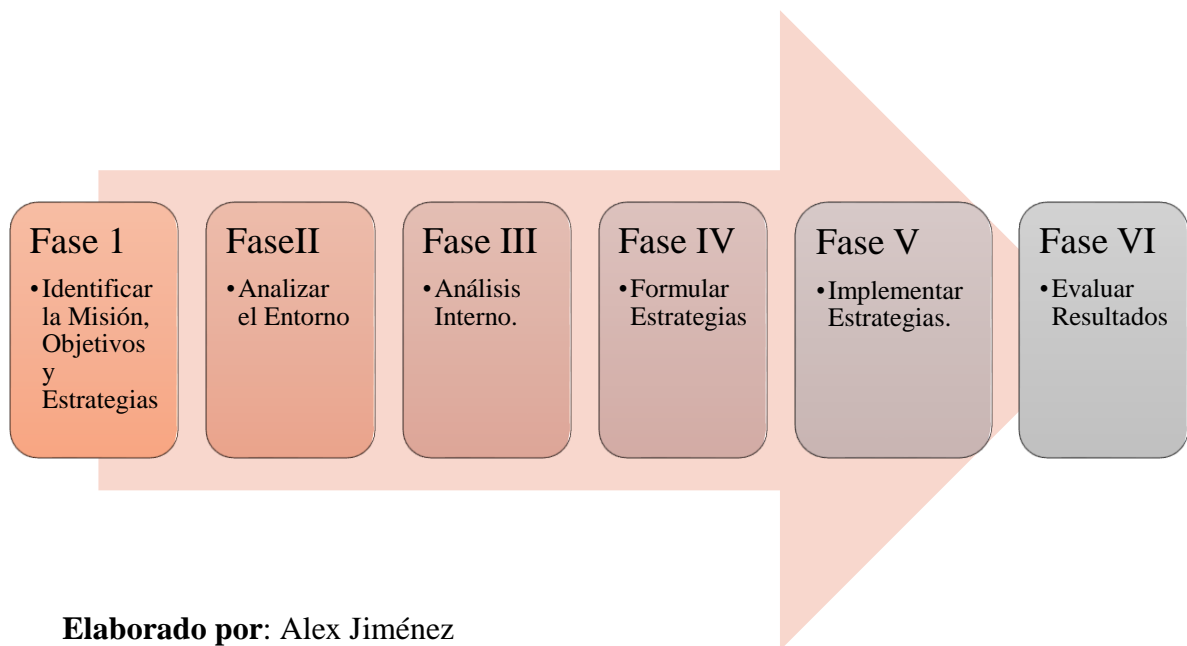
“Este tipo de administración realiza un análisis tanto dentro como fuera de la organización, donde además se pueda hacer provecho de las oportunidades y sus fortalezas, sortee sus debilidades y se defienda de las amenazas que el ambiente le presenta, siempre en pos de la concreción de sus objetivos y logro de sus metas.

La administración estratégica busca la integración de la alta dirección y de las unidades de línea como: Finanzas, Marketing, Producción, Administración y otras áreas. Las actividades de la administración estratégica se realizan con la participación de todos los integrantes de la organización y de sus niveles jerárquicos. La administración estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, en tanto que el planeamiento estratégico se refiere sólo a la formulación estratégica”. (p.2)

Monge, A., Wilfredo, U., Alvarenga Henríquez, O. M., & Guevara, L. E. (2015).

“La administración estratégica es el proceso de formulación e implementación de acciones, que, mediante el análisis y el diagnóstico, tanto del ambiente externo, como del ambiente interno de la organización, enfatizando las ventajas competitivas, se pueda aprovechar las oportunidades o defenderse de las amenazas que el ambiente le presenta a la organización en orden de conseguir sus objetivos declarados”. (p.11)

Gráfico 22. El proceso de la administración estratégica

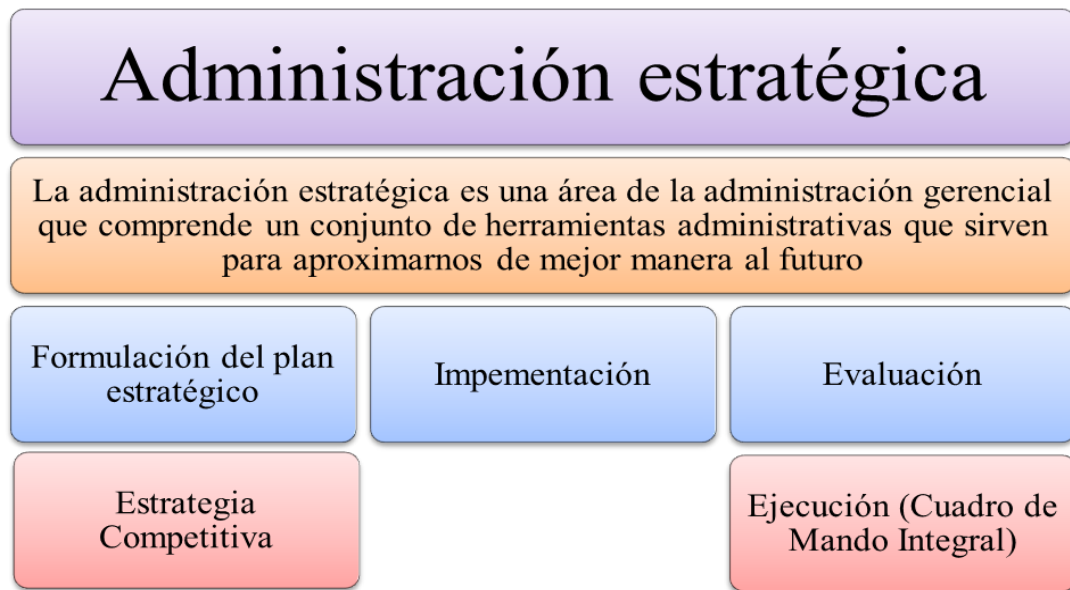


Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Administración Estratégica de Fred R. David.

La administración de estratégica es una forma de integración entre los diferentes niveles en la organización (Finanzas, Marketing, Producción, Administración), busca integrar la participación de todos los actores, con la finalidad de formular e implementar estrategias de acción en el corto y largo plazo, y seguir procesos que le permitan a la empresa mantenerse a la vanguardia del sector y del mercado.

Gráfico 23. Perspectiva de la Administración estratégica



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Administración Estratégica de Fred R. David.

QUÉ ES EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

“Es difícil consensuar que es el pensamiento estratégico, sobre todo cuando este se puede analizar desde distintas disciplinas, pero, en el mundo empresarial, muchos de nosotros pensamos que se trata de una reflexión encaminada a definir qué dirección futura tenemos que tomar para conseguir lo que queremos. Y para ello, es preciso hacerse preguntas como las siguientes:

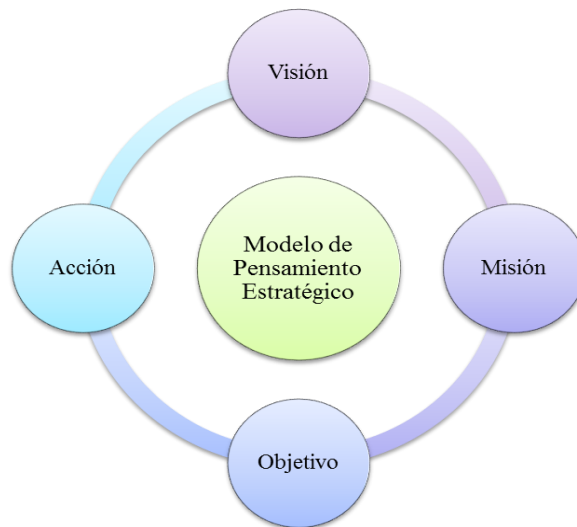
- ¿Dónde estaba ayer?
- ¿Dónde estoy hoy?
- ¿Dónde quiero estar mañana?
- ¿Qué hare para conseguirlo?

El hábito de pensar continuamente en el significado futuro de lo que estamos haciendo es una práctica que conduce a la eficacia. A unos les sirve para resolver problemas, a otros para intentar ganar guerras. Y puede llegar a marcar una palpable diferencia entre las actuaciones de unos y de otros.

La administración de estratégica es una forma de integración entre los diferentes niveles en la organización (Finanzas, Marketing, Producción, Administración), busca integrar la participación de todos los actores, con la finalidad de formular e implementar estrategias de acción en el corto y largo plazo, y seguir procesos que le permitan a la empresa mantenerse a la vanguardia del sector y del mercado.

El pensamiento estratégico sigue un modelo de actuación que cambian en un determinado orden secuencial la acción, los objetivos, la misión y la visión”. (Sainz De Vicuña, J. M, 2003, p.28)

Gráfico 24. Modelo de Pensamiento estratégico



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: El plan estratégico en el practica Sainz de Vicuña

El plan estratégico.

“ El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico). Para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. (Sainz De Vicuña, J. M, 2003”. (p.29)

2.5.2 Planificación estratégica

Ortíz, L. E. R. (2015):

“Para efectos de la Guía, se define la planeación estratégica como el proceso “a través del cual la institución define o redefine

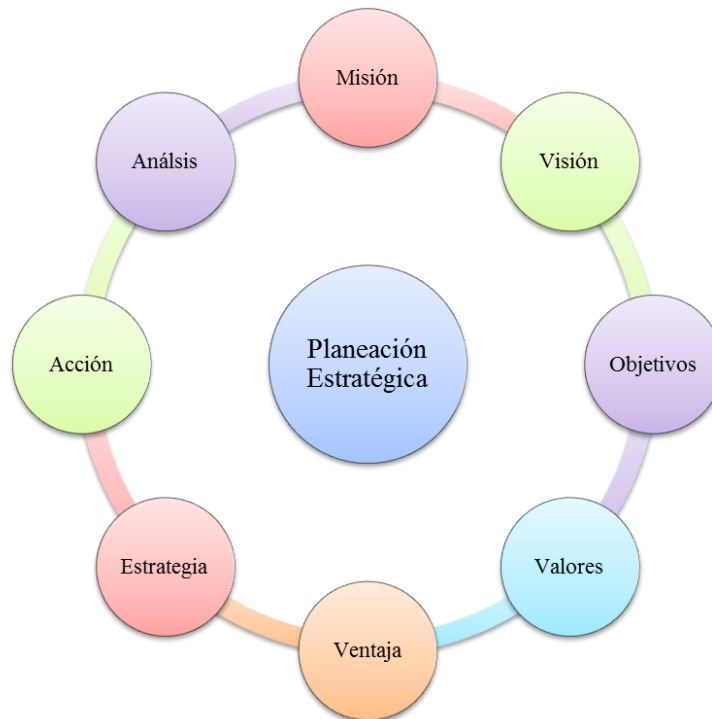
en sus cursos de acción hacia el futuro, que le permiten ordenar sus objetivos y los medios de acción para lograrlos. Estos cursos de acción de definen son el producto de análisis amplios de las condiciones internas, del entorno, de las oportunidades y amenazas, de las fortalezas y debilidades de la institución.

En síntesis, un proceso complejo y dispendioso que requiere el esfuerzo y dedicación de un buen tiempo por parte del grupo humano que conforma la organización”. (p.35)

Jervis, J. R. B., Pastor, D. A., García, R. I. B., & Bravo, C (2016).

“La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias”. (p.15)

Gráfico 25. Modelo de la planeación estratégica



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Planificación Estratégica Gestipolis 2016

Elementos de la planificación estratégica.

“Mercado, según el autor define principalmente 4 elementos básicos de la planeación estratégica y estos son”:

1.- Estudiar la empresa. - El punto inicial para la planeación debe ser el analizar en donde se encuentra la empresa en este momento, y que rumbo trae consigo. Es indispensable también conocer con qué recursos se cuenta para poder medir nuestro potencial, este estudio de la empresa debe terminar con un análisis de los puntos débiles y fuertes de la misma, conociendo perfectamente bien sus factores de éxito y riesgos fuertes.

2.- Evaluar el medio ambiente. - Es necesario conocer la competencia y sus políticas, es necesario conocer los números concisos del problema económico del país, es indispensable también evaluar la actitud del

gobierno y su política tanto económica como social. Por eso es importante prever los cambios del entorno que puedan presentarse en el futuro.

3.- **Fijar objetivos.** - Es necesario fijar objetivos para saber lo que se desea alcanzar, antes de fijar los objetivos, es necesario señalar los supuestos básicos que se van a considerar, es decir, aquellos elementos que están fuera del control de la empresa pero que se confía en que sucedan para poder cumplir con el propósito.

4.- **Determinar las estrategias a seguir.** - Las estrategias deben ser completas, lógicas e integradas. Puede haber estrategias para defender lo que se tiene o estrategias agresivas, puede haber estrategias buscando desarrollar productos o estrategias de crecimiento por compras de empresa. Puede incluso haber estrategias para cambiar de orientación a la organización”. (Mercado, S,2002, p.139)

PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

“Paso 1.- Proposición de la Visión y la Misión. - Todas las empresas evolucionan a través del tiempo, pero aquellas que tienen establecidas la visión y la misión progresa más rápidamente porque al institucionalizar una filosofía que identifique la empresa con el entorno, se convierte en una entidad que resiste la prueba del tiempo, ya que le permite irse renovando a sí misma.

La visión se encuentra constituida por dos aspectos fundamentales, el primero, que es la proposición de una filosofía, que a su vez por un lado guía a la empresa hacia un futuro de al menos cien años, fijando los valores y creencias básicas, y por otra, con la declaración de propósito, que es una consecuencia de los valores establecidos. Esta declaración debe transmitir en forma rápida y clara como la empresa satisface sus necesidades humanas básicas; debe ser inspiradora y duradera.

El otro aspecto fundamental es la imagen concreta de la empresa, está compuesta por la misión que oriente todos los esfuerzos de la organización y tomando en cuenta su experiencia. Es algo que tiene vida y es un aspecto real, y nos describe cual será nuestra imagen del futuro.

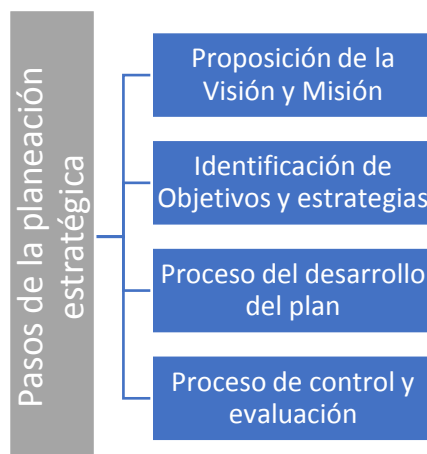
Esta imagen traduce lo abstracto de la filosofía de la visión en un propósito tangible porque:

- Describe la razón de ser de la empresa.
- Explica nuestra manera de hacer las cosas.
- Es compatible con la visión, los valores y objetivos de la empresa.
- Es atractivo y motivadora.

- Tiene que ser factible de cumplir.

La misión es un objetivo claro y urgente que permite aunar los esfuerzos de todo el personal llega la interior de las personas, se fija un punto de llegada y contempla un tiempo específico para alcanzar.”

Gráfico 26. Proceso de la planeación



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Planeación Estratégica Conterón.

“Paso 2.- Identificación de objetivos y estrategias

Objetivos

Los objetivos son la fijación de resultados a lograr como efecto de una acción previamente determinada. No es posible planificar si no se ha definido anticipadamente el objetivo que se aspira alcanzar, ya que se precisa que alrededor de este se analiza la situación, se propone estrategias, se adopta decisiones, se elabora políticas y los demás planes menores.

Estrategias

Una vez definidos los objetivos, corresponde establecer las estrategias que se requieren para llevar a cabo un plan.

¿Y cuál debería ser?, ¿Quiénes son nuestros clientes y Quiénes deberían ser?, ¿Cuáles son las principales ventajas competitivas que tenemos?, ¿En qué área sobresalimos frente a la competencia?

Paso 3.- Proceso de desarrollo del plan

Análisis de sus capacidades

Lo que los administradores pueden hacer al momento de hacer una planeación está delimitado tanto por las capacidades como por sus recursos disponibles.

El estudio de los recursos que dispone la empresa le permite identificar cual es la ventaja que puede tener frente a la competencia actual y futura la disponibilidad de los recursos físicos y humanos en donde condicionan a lo que es capaz de hacer.

Este análisis de recursos le permite identificar sus fortalezas sobre los cuales debe apoyar sus planes, así como también identificar sus debilidades para buscar la forma de reducirlos o eliminarlos y que no afecten al desarrollo de lo planeado.

Paso 4.- Proceso de Control y Evaluación

Una vez concluido el proceso de planeación estratégica corresponde efectuar una evaluación integral cuyos resultados servirán de base para las posteriores planeaciones, pero teniendo presente que muchas circunstancias del entorno ya no serán las mismas de las que incidió en el plan que se concluye y por tanto los nuevos planos necesariamente tendrán que ser diferentes y mejorados del proceso culminado”. (Conterón, J., Gabriela, E., Vaca, D. J., & Enrique, J”.(2012,p.34)

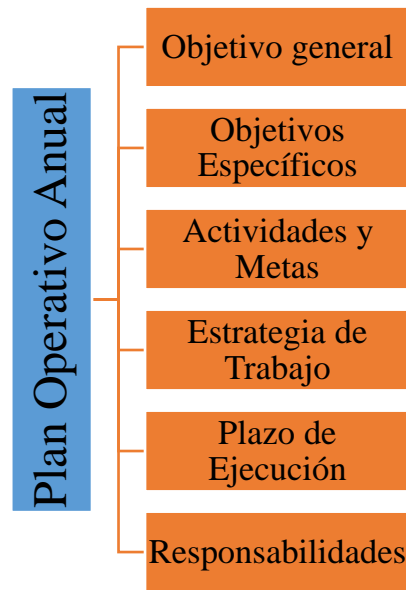
Una vez que se ha logrado compactar y formar un solo equipo de trabajo, es momento de trazar las acciones a tomar en cuenta en la ejecución de los objetivos. La aplicación de la planificación estratégica permite cuantificar los objetivos y estrategias en el corto y largo plazo, y entregar recursos para la consecución de dichas acciones.

2.5.3 Plan operativo anual

IÑIGUEZ ORELLANA, L. A. U. R. A., & IÑIGUEZ ORELLANA, P. E (2010).

“El Plan Operativo Anual es un instrumento que vincula la planificación con el presupuesto, por cuanto, supone concretar lo planificado en función de las capacidades y la disponibilidad real de recursos. Son las actividades que se realizan para concretar los objetivos, es por eso que a cada uno le corresponde un plan de acción. Cada área arma lo correspondiente a cada objetivo y esto lleva un esfuerzo importante de liderazgo y coordinación. Luego se complementa las acciones que requieren cooperación de los distintos sectores”. (p.56)

Gráfico 27. Actividades del plan operativo anual



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Plan operativo Castro Manuela.

Roche, F. P (1996).

“El plan operativo anual es el elemento de unión entre el nivel estratégico y el nivel operativo. Pretende conseguir nuestros deseos como organización a través de la acción diaria. Significa conducir del “día a día” de nuestra organización de acuerdo a los objetivos y estrategias elegidos”. (p.115)

Limachi, P. V (2006) afirma que “El POA (plan operativo anual) es un instrumento de planificación que orienta las actividades a realizarse en una institución por el lapso de un año” (p.39).

El POA (Plan operativo anual) reúne todas las medidas optadas en la organización, y define fechas y acciones de supervisión, con la intención de verificar la consecución

De los objetivos y estrategias planteados, en este documento estarán contemplados planes emergentes ante la posibilidad de enfrentar escenarios complejos lo que promueva el cambio de las estrategias establecidas en una primera instancia. Este plan es de vital importancia, puesto que, muestra el potencial de la organización, al comprometerse a cumplir lo planteado por la dirección comercial. Su elaboración se fijará al finalizar el periodo económico.

2.5.4 Plan de mejoramiento.

“Un plan de mejoramiento es de vital importancia para la empresa en estos momentos ya que se va a desarrollar una cultura organizacional orientada al mejoramiento permanente de la función de la empresa, en los procesos productivos y procedimientos administrativos, a fin de garantizar el buen uso de los recursos y una eficiente prestación del servicio al sector(...), para así convertirse en el principal proveedor de calzado infantil de la más alta calidad, aspirando ser la opción preferida por el mercado local”.(Avila Garzón, M. J., & Dorronsoro Garzón, H. A,2011, p.11)

En el trabajo de investigación con el tema Diagnóstico y plan de mejoramiento de las empresas Magipan y Maxidelicias del autor Baena Botero, F., & Botero Bedoya, A. (2008) señala la siguiente definición “Un Plan de Mejoramiento es una estrategia que implica varias actividades y comprende un conjunto de acciones que se realizan para corregir los hallazgos identificados después de la aplicación de una herramienta de diagnóstico” (p.32).

DEFINICIÓN DEL PROCESO DE MEJORA CONTINUA.

En toda empresa es importante que en sus procesos y productos sean de calidad, con estándares altamente calificados, para de esta manera brindar un buen servicio a la sociedad. Con ello es importante, que los empleados o colaboradores también sea de calidad, con ello se mejora el proceso.

PASOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Gráfico 28. Pasos para el mejoramiento continuo.



Elaborado por: Alex Jiménez

Fuente: Plan de Mejoramiento propuesta estratégica.

<p>PASO 1: SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS (OPORTUNIDADES DE MEJORA)</p>	<p>Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis.</p>
<p>SEGUNDO PASO: CUANTIFICACIÓN Y SUBDIVISIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA SELECCIONADA</p>	<p>El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en su problemas o causas síntomas.</p>
<p>TERCER PASO: ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES ESPECIFICAS</p>	<p>El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.</p>
<p>CUARTO PASO: ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)</p>	<p>El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.</p>
<p>QUINTO PASO: DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES</p>	<p>El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces.</p>
<p>SEXTO PASO: IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES</p>	<p>Este paso tiene dos objetivos: Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva. Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.</p>
<p>SÉPTIMO PASO: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTÍA</p>	<p>El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.</p>

Existen, pasos a seguir para implantar el proceso de mejora continua. En el primer paso, se explica que, la limitación del sistema de cada organización estará definida por lo bien o mal gestionado que este, e decir que es más fácil asignar las limitaciones cuando una empresa está bien organizada y cuando ocurra lo contrario es preciso, otorgar una estimación en base a la falla encontrada. El segundo paso es explotar las limitaciones que se generan un ejemplo común que propone el autor, es la eliminación de las unidades defectuosas antes de ser procesadas. El tercer paso se clarifica en que la mayor parte de los recursos que no tienen límites, poseen capacidad inactiva y que se deben apoyar en la limitación. Además, se debe evitar que deje de producir por escases de material de apoyo. En el 4 paso, una vez que toso el sacrificio haya dado sus frutos, se deberán levantar las limitaciones, adicional no se deberán realizar más acciones de mejora si ya no existe limitación. Y como último paso se define como El alzamiento de una limitación da comienzo al apareamiento de otra y por eso, se debe emprender de nuevo la búsqueda de cuál es la limitación

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 MODALIDAD, ENFOQUE Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

3.1.1 Enfoque de la investigación

Con relación a la presente investigación se aplicará un enfoque cual-cuantitativo por las siguientes razones:

En este ámbito se desenvolverá, una posición situada para enmarcar todo el contexto, examinar, aclarar y presentar la respectiva recomendación para corregir y solucionar los posibles problemas detectados.

Adicionalmente se precisará el análisis cual-cuantitativo. Puesto que se pretende mostrar la situación real de la sociedad empresarial (cualitativo), la planificación que este desarrollando. Se aplicarán herramientas pertinentes, todo esto con la finalidad de examinar exhaustivamente la información recabada. Además, se analizará información económica histórica, esto es en base a los estados financieros (cuantitativo) con el objeto de identificar posibles falencias en el manejo económico de la empresa

3.2 MODALIDADES BÁSICAS DE LA INVESTIGACIÓN

Entre las modalidades que se emplearán se encuentran:

Investigación de Campo

Para la autora Aleman Garza Jazmín, (2015):

“Este tipo de investigación se caracteriza porque la información proviene de un contacto directo con la realidad, aunque no es muy difundida en el nivel de bachillerato, es importante desarrollar desde este momento habilidades como la observación, la prudencia, el respeto, la humildad y el Sentido común, pues, cuando se entra en contacto con la realidad también se interviene en ella”. (p.2)

En esta investigación, se considera que es el pilar en el cual se sostendrá este trabajo, puesto que se debe recolectar información primaria del lugar donde se realiza la investigación deberemos acudir a la empresa para realizar unas encuestas al personal administrativo y financiero, así como también al personal que colabora en la empresa.

3.2.1 Investigación Bibliográfica.

“Para Oliveras, M. L. (2015) “La investigación bibliográfica es la que se realiza, apoyándose en fuentes de tipo documental, es el primer y último paso de la investigación general” (p.81).

Para los autores Pérez, M. D. F., & Baena, M. P. L. (2014) dan una clara definición y puntualizan que:

“La investigación bibliográfica es una amplia búsqueda de información sobre una cuestión determinada, realizada de un modo sistemático, pero sin analizar los problemas que esto implica. Otros autores la consideran como el proceso de búsqueda de información en documentos para determinar cuál es el conocimiento existente en un área particular”.
(p.4)

3.3 NIVELES DE LA INVESTIGACIÓN.

3.3.1 Investigación exploratoria. -

Para el autor González, L. F. A. E. S. (2011) señala que la “La investigación exploratoria es aquella que se realiza sobre un tema u objeto desconocido o poco estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto; es decir, un nivel superficial de conocimiento” (p.20).

Tiene como principal objetivo, identificar cuál es la realidad de la empresa, con relación al diseño y elaboración del diagnóstico de la información financiera, con la administración de recursos financieros, Puesto que, a través de la indagación, se llega a obtener los elementos necesarios y así, obtener los datos idóneos para la correcta realización de la investigación.

3.3.2 Investigación Descriptiva.

En el trabajo de investigación los autores Orozco, G. A., & Valverde, L. V. (2016) señalan que “la investigación descriptiva es aquella que detalla situaciones, eventos, hechos o fenómenos. Puede responder a las preguntas por qué y en qué condiciones ocurre” (p.2).

Para el autor Delgado Caramatti (2015) la investigación descriptiva es:

“La investigación descriptiva es la que, utilizando mayormente el método de análisis, logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar,

agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio”. (p.30)

3.3.3 Investigación Correlacional.

Para la autora AVENDAÑO, P. María Luisa (2014). La investigación correlacional es:

“Este tipo de investigación tiene como propósito el averiguar si dos o más variables se correlacionan entre sí y pretende medir el grado de relación y la manera cómo interactúan dos o más variables entre sí. Estas relaciones se establecen dentro de un mismo contexto, y a partir de mediciones de dos rasgos distintos en los mismos sujetos”. (p.15)

Con relación a la investigación que se realiza, se aplicara la investigación relacional, puesto que un estudio que contiene dos variables, cuya finalidad en ser analizadas, en la cuales existe suficiente sustento sobre el trabajo.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

Es la agrupación parcial o total de seres, objetos, o medidas que tienen ciertas conexiones comunes, que se pueden medir en un lugar, espacio o momento específico Wisodski (2010). Al momento de realizar un estudio o investigación se debe precisar algunas particularidades de vital importancia a seleccionarse la población que será estudiada.

Entre estas se encuentran (Homogeneidad, Tiempo, Espacio, Cantidad)

Población finita.

Esta población permite identificar claramente los elementos de estudio.

Conformara la población para el presente trabajo de investigación, los estados financieros de la empresa Danivet que comprenden el periodo del año 2013 y 2014.

Tabla 4. Población de estudio

POBLACIÓN	NÚMERO
Gerente	1
Contador	1
Auxiliar Contable	1
Galponeros	4
Vendedores	2
TOTAL	9

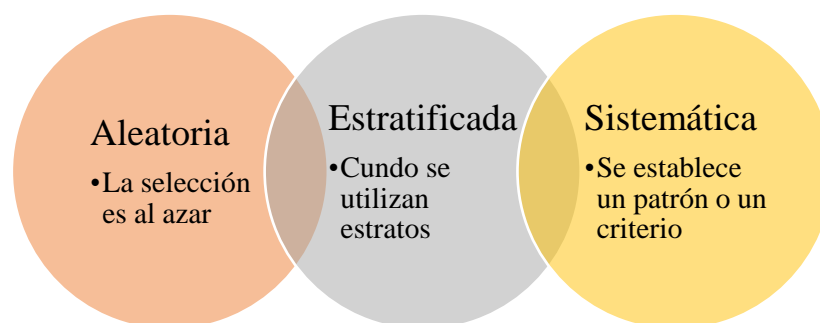
Fuente: Gerencia de la empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

3.4.2 Muestra

La muestra péntense enteramente al grupo de la población, es decir es un subconjunto representativo, que se diferencia en cuanto a la calidad y al alcance de la representatividad que se quiera lograr en el estudio de la población Wisodski (2010).

Gráfico 29. Tipos de la Muestra



Fuente: Wisodski (2010). Metodología de la investigación

Elaborado por: Alex Jiménez

En consideración con la población que representa los estados financieros de la empresa Danivet en los periodos 2014 y 2014, información que se obtenido de la gerencia de la empresa, el presente trabajo de investigación no contará con cálculo de muestra alguna, puesto que el objeto de estudio será toda la población.

3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

3.5.1 Operacionalización de la variable independiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
<p>Diagnóstico Administrativo “Es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos de los problemas administrativos de la empresa” (Roman,2012)</p> <p>“El diagnóstico financiero es un instrumento que se usa para evaluar el desempeño de las empresas(...)Los ingredientes principales para el diagnóstico financiero, son el análisis de la estructura horizontal y vertical, razones e indicadores financieros” (Veimilla,2016)</p>	Procesos	<p># Objetivos Logrados (Objetivos alcanzados/objetivos definidos)</p> <p># Estrategias aplicadas (Estrategias implementadas/Total estrategias)</p> <p>Acciones Correctivas (Acciones Correctivas/Total acciones)</p>	<p>¿En qué rango de aplicación se encuentran las estrategias planificadas?</p> <p>¿Considera usted que la empresa ha cumplido con los objetivos propuestos al inicio de sus actividades?</p> <p>¿Las acciones tomadas en la compañía, han tenido un efecto correctivo en el proceso administrativo?</p>	Encuesta
		<p>% del Inventario frente al activo total (Inventario/Activo Total)</p> <p>% Incremento de la Utilidad frente al año anterior ((V.año 2/V.año1)-1)*100</p> <p>Rendimiento de Ventas (Utilidad Neta /Ventas Netas)*100</p>	<p>¿Cuál es el porcentaje que representa el inventario frente al activo?</p> <p>¿Cuál es incremento de la utilidad frente al año anterior?</p> <p>¿Cuál ha sido el rendimiento de las ventas en el periodo?</p>	Encuesta Estados Financieros

Elaborado por: Alex Jiménez

3.5.2 Operacionalización de la variable dependiente

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Un Plan de Mejoramiento es una estrategia que implica varias actividades y comprende un conjunto de acciones que se realizan para corregir los hallazgos identificados después de la aplicación de una herramienta de diagnóstico” (Baena, Botero, p.3)	Actividades de Control	Eficiencia de operación (Utilidad Obtenida/Utilidad Estimada) Aceptación de los productos (Ventas Totales/ devoluciones)	¿Se ha cumplido con la utilidad estimada por la empresa? ¿La empresa posee aceptación a sus productos?	Encuesta
	Perfeccionar la calidad	# Procesos de Calidad (Procesos de calidad/Total de Procesos) # Productos defectuosos (Productos defectuosos/ total de productos) # Insumos para mejorar la calidad (Insu.mejora calidad/total de procesos de calidad)	¿La empresa ha implementado procesos de calidad? ¿La empresa ha identificado cuales son los productos defectuosos? ¿Existen insumos que permitan mejorar la calidad de los procesos?	
	Herramientas de Mejora Continua	%Simplificación de procesos (# de procesos simplificados/Total de procesos) % Avance en la implementación de del modelo de mejora continua (# Procesos implementados/#Procesos establecidos).	¿La empresa ha simplificado procesos en su operación? ¿Cuál es el grado de avance que la implantación del modelo de mejora continua?	

Elaborado por: Alex Jiménez

3.5.3 Recolección de la información.

Como parte la información a ser analizada, se encuentra los estados financieros del periodo 2013-2014 de la empresa Danivet, se analizará a través de listas de verificación, todo esto con la finalidad de establecer la conexión que existe entre la situación real que presenta la empresa frente al plan de mejora que se propondrá.

Entre las actividades que se ejecutaran dentro del empresa, están todas la considerada como importante en el trabajo de investigación, se consideran todas las necesarias, que se involucren directamente a la empresa Danivet en la ciudad de Pelileo.

3.5.4 Procesamiento y análisis de la información.

Después de realizar la recolección de la información en la empresa, se procediera a realizar listas de verificación con el objetivo de analizar la información, además se realizará una depuración de la información, se clasificará, así como se resumirá y se presenta la información a través de tablas de frecuencia y gráficos estadísticos. Por medio de estas herramientas se facilitará la comprensión del estudio.

Interpretará los resultados obtenidos basándose en el marco teórico con el objeto de enmarcar la realidad del problema en estudio.

Matizar la relación que existe entre las dos variables, con fundamento en los resultados presentados.

Establecer las recomendaciones y conclusiones respectivas.

3.5.5 Preguntas Básicas

Tabla 5. Preguntas Básicas

PREGUNTAS	PROCEDIMIENTO
¿Para qué?	Para diagnosticar y mejorar la situación de la empresa
¿De qué personas y objetos?	Gerente empresa Danivet

¿Qué aspectos?	Diagnóstico situacional financiero y administrativo
¿Quién?	Alex Darío Jiménez Jima
¿Cuándo?	Durante año 2016
¿Dónde?	Provincia de Tungurahua
¿Qué técnica de recolección?	Fuentes de Información interna, Entrevista, Indagación
¿Con que Instrumentos?	Cuestionario, Grabadora, Matriz de comparación
¿En qué situación?	Aplicación de metodología de mejoramiento continuo

Elaborado por: Alex Jiménez

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

4.1 PRINCIPALES RESULTADOS OBTENIDOS

4.1.1 Encuesta al personal de la empresa

1. ¿La empresa utiliza la metodología del análisis financiero para evaluar los estados financieros?

Tabla 6. Uso de la metodología de análisis financiero.

Empresa Danivet		Resultados			
Uso de Metodología de aplicación de Análisis Financiero	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Si	2	2	33.33%	33%
	No	3	5	50.00%	83%
	A veces	1	6	16.67%	100%
	Total	6		100%	100%

Gráfico 30. Uso de la metodología del análisis financiero



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación. A la respuesta de la encuesta elaborada en la empresa Danivet el 81% de sus colaboradores respondieron de forma positiva a la pregunta, es decir que la mayoría de las veces la empresa utiliza la metodología de análisis financiero para determinar su situación financiera, mientras que a respuesta negativa ocupó el 33.33%, además que la frecuencia “a veces” obtuvo un 16.73%

2. ¿En qué rango de aplicación se encuentran las estrategias planificadas?

Tabla 7. Rango de las Estrategias planificadas

Empresa Danivet		Resultados			
Rango de aplicación de las estrategias planificadas	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Alto	1	1	16.67%	17%
	Medio	2	3	33.33%	50%
	Bajo	3	6	50.00%	100%
	Total	6		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 31. Rango de Estrategias planificadas.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación. - En cuanto a lo que se refiere a la ejecución de las estrategias planificadas, tenemos las siguientes respuestas, los colaboradores de la empresa

manifiestan en un 50% que los rangos de aplicación de las estrategias se ubican de Baja maneras, mientras que un 33.33% señala que se encuentran en Mediano rango, y para finalizar se tiene como resultado que, tan solo el 16.67% de los encuestas manifiestan que se encuentra en rango alto la ejecución de las estrategias planificadas.

3. ¿Considera usted que la empresa ha cumplido con los objetivos propuestos al inicio de sus actividades?

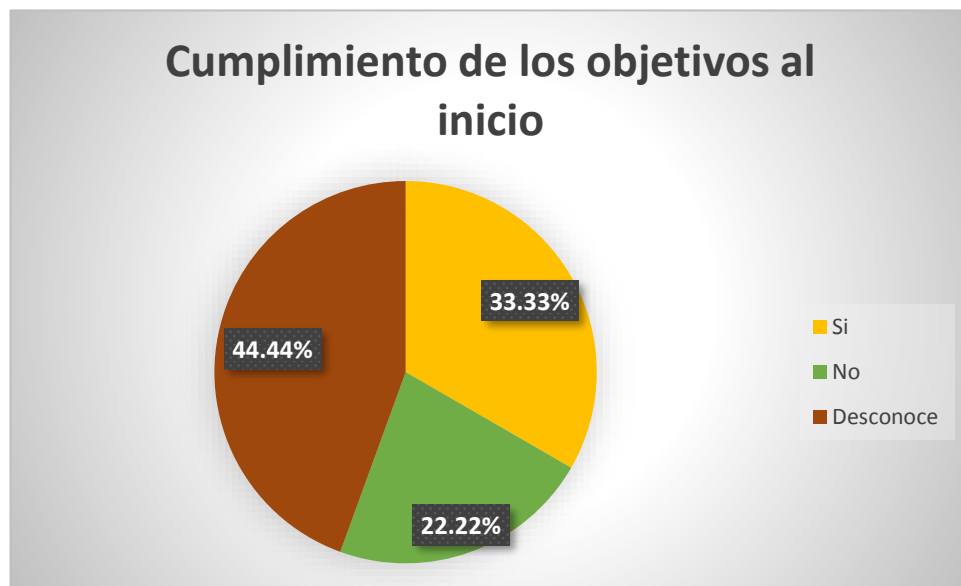
Tabla 8. Cumplimiento de los objetivos al inicio de las actividades

Empresa Danivet		Resultados			
Cumplimiento de los objetivos propuestos al inicio de las actividades	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Si	3	3	33.33%	33%
	No	2	5	22.22%	56%
	Desconoce	4	9	44.44%	100%
	Total	9		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 32. Cumplimiento de los objetivos al inicio de las actividades.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

Se puede observar que del total de encuestados, el 44.44% de los colaboradores manifiesta que se ha cumplido con los objetivos plantados en el inicio de la periodo, mientras que un 22.22% señala que no se ha cumplido con los objetivos, Además un una parte del personal señala con un porcentaje de 22.22% muestra que desconoce cuál ha sido la situación de la empresa frente a esta interrogante, lo que hace pensar que la empresa no cuenta con una socialización de los resultados obtenidos cada periodo. Por lo tanto, el desconocimiento es evidente

4. ¿Las acciones tomadas en la compañía, han tenido un efecto correctivo en el proceso administrativo?

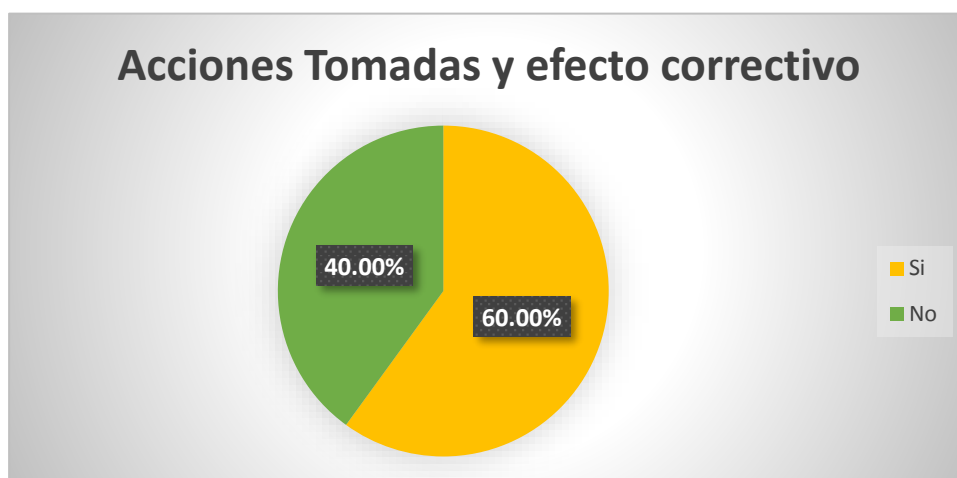
Tabla 9. Acciones Tomadas con efecto correctivo.

Empresa Danivet		Resultados			
Acciones Tomadas, Correctivos efectivos en la empresa	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Si	3	3	60.00%	60%
	No	2	5	40.00%	100%
	Total	5		100%	100%

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 33. Acciones Tomadas con efecto correctivo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

El departamento de administración de la empresa ha visto con positivismo las acciones tomadas por la empresa, eso se refleja en el porcentaje de 60% que se obtuvo de la encuesta realizada, mientras que el 40% de los colaboradores no guarda el mismo criterio, Cabe destacar que la empresa realiza revisiones cada semestre con la finalidad de detectar cualquier obstáculo que se le presente en la operación.

5. ¿Cuál es el porcentaje que representa el inventario frente al activo?

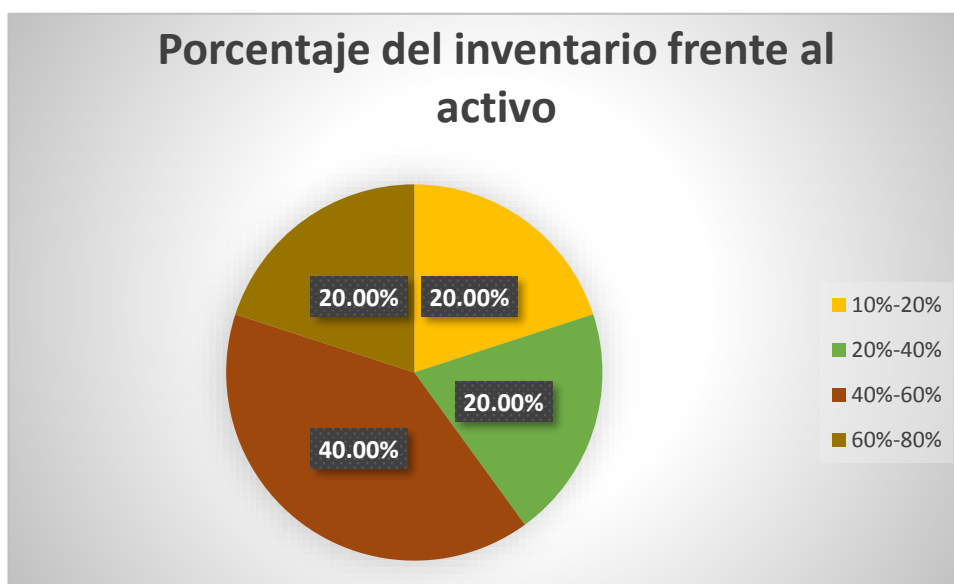
Tabla 10. Porcentaje inventario frente al activo

Empresa Danivet		Resultados			
Porcentaje de inventario frente al activo	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	10%-20%	1	1	20.00%	20%
	20%-40%	1	2	20.00%	40%
	40%-60%	2	4	40.00%	80%
	60%-80%	1	5	20.00%	100%
	Total	5		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 34. Porcentaje inventario frente al activo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

Según la encuesta realizada a la empresa Danivet, muestra que el 40% de la encuesta manifiestan que el porcentaje del inventario frente a los activos se encuentra entre un 40%-60%, mientras que, para las demás frecuencias, el resultado es el mismo, es decir que, para los rangos 10%-20%.20%-40%.60%-80% el porcentaje obtenido es de 20%.

Con este resultado se evidencia que la empresa, gran parte de su actividad se basa en la comercialización de productos la mantener gran parte existencias de inventario en sus bodegas.

6. ¿Cuál es incremento de la utilidad frente al año anterior?

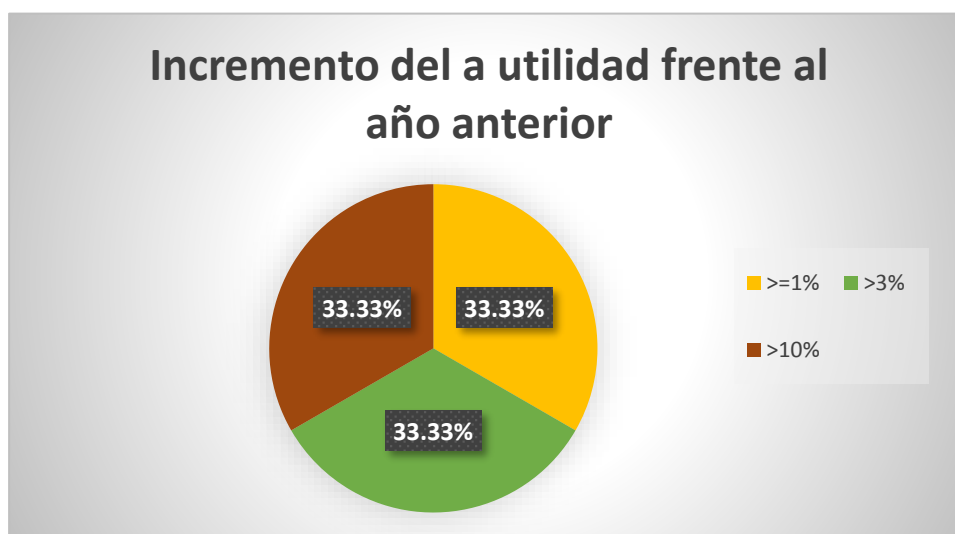
Tabla 11. Incremento de la utilidad frente al año anterior

Empresa Danivet		Resultados			
Incremento de la utilidad con relación al año anterior	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	>=1%	1	1	33.33%	33%
	>3%	1	2	33.33%	67%
	>10%	1	3	33.33%	100%
	Total	3		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 35. Incremento de la utilidad frente al año anterior



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

En la encuesta realizada al departamento de administración, se obtuvo el siguiente resultado, frente a la interrogante de cuanto ha variado la utilidad con relación al año anterior, un 33,33% de los encuestados manifestaron en cada una de las frecuencias que son mayor que 1%, mayor que 3%, mayor que 10%, es decir que no existe claridad frente a la utilidad obtenida por la empresa en el periodo, esto se aclara en el análisis financiero efectuado a la empresa continuando este apartado.

7. ¿Cuál ha sido el rendimiento de las ventas en el periodo?

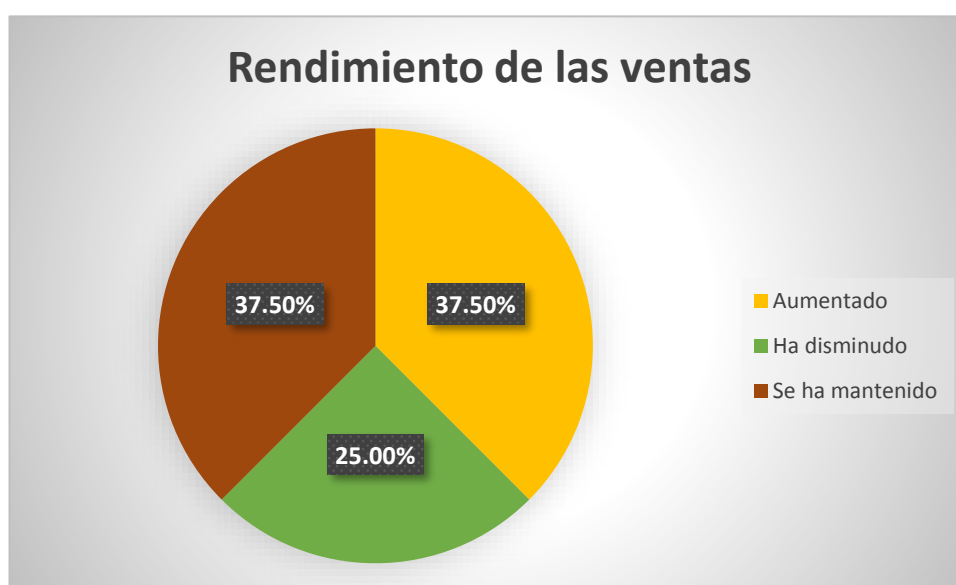
Tabla 12. Rendimiento de las ventas en el periodo

Empresa Danivet		Resultados			
	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
Rendimiento de las ventas durante el periodo	Aumentado	3	3	37.50%	38%
	Ha disminuido	2	5	25.00%	63%
	Se ha mantenido	3	8	37.50%	100%
	Total	8		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 36. Rendimiento de las ventas en el periodo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

En los resultados obtenidos un 37.50% señala que el rendimiento de las ventas ha aumentado, por otro lado, un 25% señala que el rendimiento de las ventas ha disminuido, y para finalizar un 37.5% precisan que los rendimientos de las ventas se han mantenido sin variación con relación al año anterior

8. ¿Se ha cumplido con la utilidad estimada por la empresa?

Tabla 13. Cumplimiento de la utilidad estimada

Empresa Danivet		Resultados			
Cumplimiento de la utilidad planificada	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Si	1	1	33.33%	33%
	No	2	3	66.67%	100%
	Total	3		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 37. Cumplimiento de la utilidad estimada



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

Al iniciar un nuevo periodo la empresa, realizada una estimación de cuanto será su utilidad en el año, con la finalidad de comprometer el cumplimiento de dicho objetivo, a esto, lo encuestados han respondido en un porcentaje de 66.67% que no se ha cumplido la utilidad estimada, mientras que un 33.33% muestra que si se ha cumplido con la utilidad estimada

9. ¿Cómo considera la aceptación a sus productos?

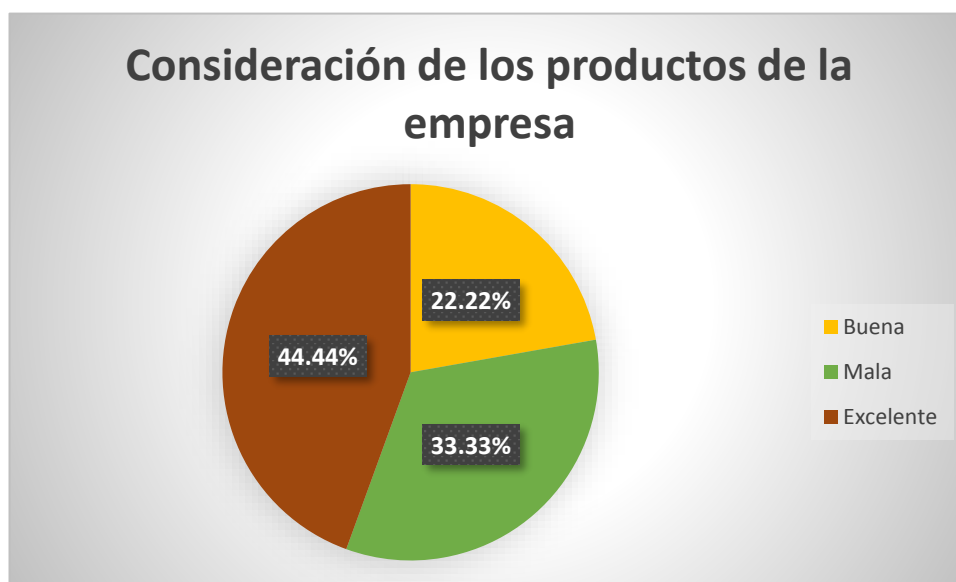
Tabla 14. Consideración de los productos.

Empresa Danivet		Resultados			
Consideración de los productos de la empresa	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Buena	2	2	22.22%	22%
	Mala	3	5	33.33%	56%
	Excelente	4	9	44.44%	100%
	Total	9		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 38. Consideración de los productos.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

La percepción de la calidad de los productos se refleja en los resultados obtenidos en la encuesta, y se consideran que un porcentaje de 44.44% los productos son de una excelente calidad, mientras que con un 33.33% se consideran que los productos son de mala calidad, y con un 22.22% se consideran que los productos son de buena calidad.

10. ¿La empresa ha implementado procesos de calidad?

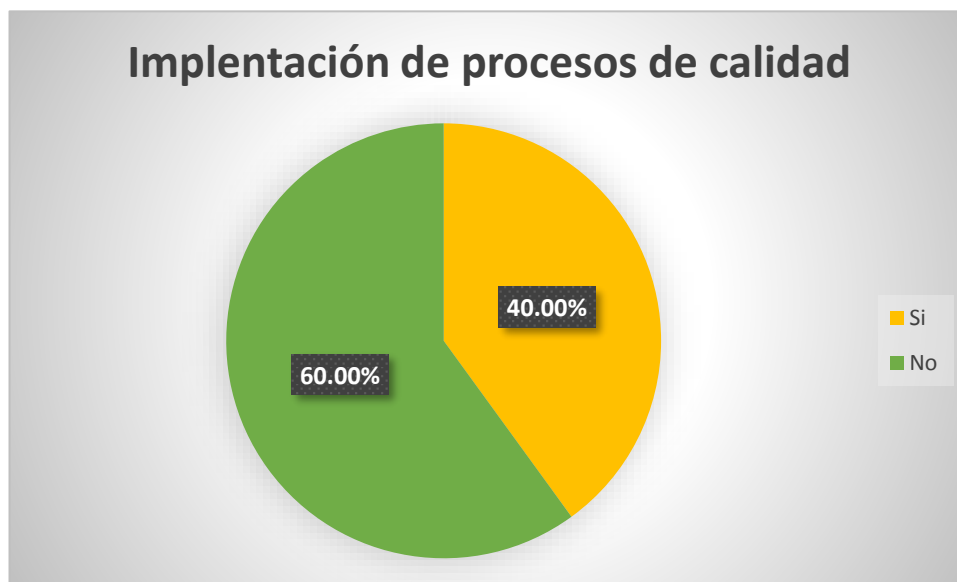
Tabla 15. Implementación de procesos de calidad

Empresa Danivet		Resultados			
Implementación de procesos de calidad	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Si	2	2	40.00%	40%
	No	3	5	60.00%	100%
	Total	5		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 39. Implementación de procesos de calidad



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

A la respuesta de esta interrogante se señala que, los colaboradores con un porcentaje de 60% perciben que no se ha involucrado procesos de mejora la calidad, mientras que con un porcentaje de 40% los personales señalan que si se ha implementado el mejoramiento de los procesos de calidad.

11. ¿La empresa ha identificado cuales son los productos defectuosos?

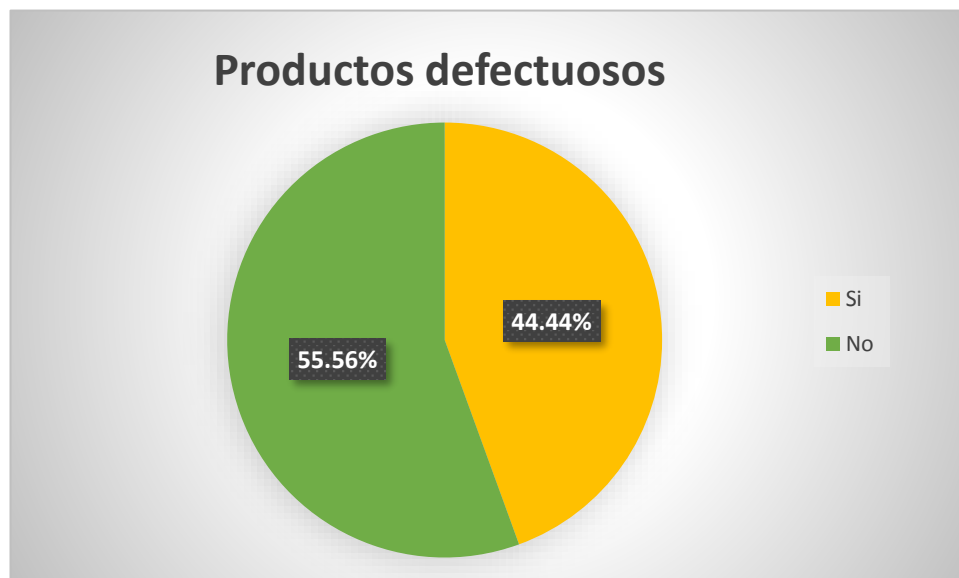
Tabla 16. Productos defectuosos

Empresa Danivet		Resultados			
Productos Defectuosos	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Si	4	4	44.44%	44%
	No	5	9	55.56%	100%
	Total	9		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 40. Productos defectuosos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

Pese que no existe un programa de capacitación al personal en ninguna área, con un porcentaje de 55.56% el personal percibe que no se identifican los productos defectuosos de la empresa por lo que, se entiende que el cliente es el mayor afectado al no existir una supervisión de dichos productos, por otro lado, con un porcentaje de 44.44% el personal señala que si se contempla cuáles son los productos defectuosos.

12. ¿Existen insumos que permitan mejorar la calidad de los procesos?

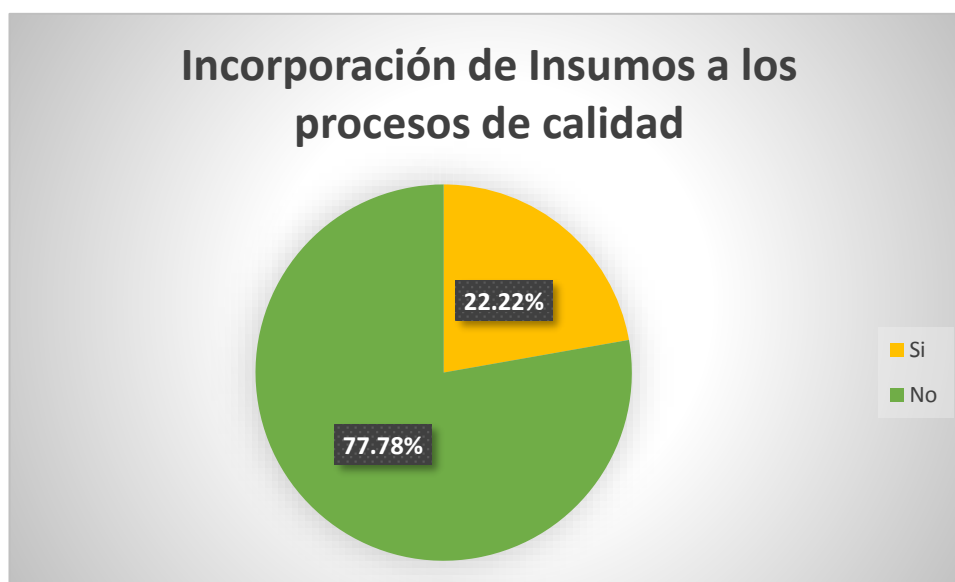
Tabla 17. Incorporación de Insumos a los procesos.

Empresa Danivet		Resultados			
Insumos que mejoran la calidad de los procesos	Escala	Frecuencia	Frecuencia Acumulada	Porcentaje	%Acumulado
	Si	2	2	22.22%	22%
	No	7	9	77.78%	100%
	Total	9		100%	100%

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 41 . Incorporación de Insumos a los procesos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Alex Jiménez

Interpretación.

En la encuesta efectuada a los colaboradores de la empresa, se obtuvo un contundente 77% para la respuesta NO, que significa que, el personal percibe que la empresa no incurre en insumos que puedan afectar significativamente en el proceso de calidad, mientras que tan solo 22.22% de los encuestados respondieron de manera favorable a dicha interrogante.

Tabla 18. Análisis Horizontal del Activo de la empresa Danivet año 2013-2014

	Año 2014	Año 2013	Variación Absoluta	Variación Relativa
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	\$ 109,416.64	\$ 125,505.69	-\$ 16,089.05	-13%
DISPONIBLE	\$ 8,342.50	\$ 3,255.69	\$ 5,086.81	156%
Caja	\$ 1,462.16	\$ 642.16	\$ 820.00	128%
Bancos	\$ 6,880.34	\$ 2,613.53	\$ 4,266.81	163%
REALIZABLE	\$ 101,074.14	\$ 122,250.00	-\$ 21,175.86	-17%
Inventario Mercaderias	\$ 37,456.14	\$ 58,632.00	-\$ 21,175.86	-36%
Inventario Aves	\$ 63,618.00	\$ 63,618.00	\$ 0.00	0%
ACTIVO FIJO	\$ 41,909.31	\$ 1,909.31	\$ 40,000.00	2095%
Terreno	\$ 40,000.00	\$ 0.00	\$ 40,000.00	0%
Muebles y Enseres	\$ 1,324.50	\$ 1,324.50	\$ 0.00	0%
(-)Depre. Acu. Muebles y enseres	-\$ 264.90	-\$ 264.90	\$ 0.00	0%
Equipo de Computo	\$ 1,836.16	\$ 1,836.16	\$ 0.00	0%
(-) Depre. Acu. Equipo de Computo	-\$ 986.45	-\$ 986.45	\$ 0.00	0%
TOTAL ACTIVO	\$ 151,325.95	\$ 127,415.00	\$ 23,910.95	19%

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Análisis e Interpretación.

En el presente análisis se puede concluir que, el activo corriente tuvo una ligera disminución con relación al año 2013, y se ubica en 13%, quedando para el año 2014 en **\$109.416.64**. tiene su origen en la disminución de la cuenta Bancos que tiene una Variación absoluta de **\$4.266.81** y por consiguiente un i valor relativo que se incrementa en 163%, lo que representa que la empresa disponga de más recursos en cuanto a liquidez para mantener su actividad económica.

Por su parte, en la parte de Activo Realizable, se puede notar que habido una reducción del 17% con relación al año 2013, siendo las cuantas principales de su reducción la

cuenta de Inventarios de Mercaderías, que ha tenido una disminución del 36% no así la cuenta Inventario de Aves que no ha sufrido ninguna variación, por consiguiente, se puede definir esta reducción como parte de las políticas de la empresa de disminuir los niveles de inventarios en la empresa.

Tabla 19. Análisis Horizontal del Pasivo y Patrimonio de la empresa Danivet año 2013-2014.

	Año 2014	Año 2013	Variación Absoluta	Variación Relativa
PASIVO	\$ 20,773.28	\$ 23,372.50	-\$ 2,599.22	-11%
PASIVO CORRIENTE	\$ 20,773.28	\$ 23,372.50	-\$ 2,599.22	-11%
Proveedores	\$ 6,421.14	\$ 8,372.50	-\$ 1,951.36	-23%
Obligaciones. Inst. Financieras	\$ 14,352.14	\$ 15,000.00	-\$ 647.86	-4%
PATRIMONIO	\$ 130,552.67	\$ 104,042.50	\$ 26,510.17	25%
Capital	\$ 122,615.34	\$ 97,250.24	\$ 25,365.10	26%
Utilidades	\$ 7,937.33	\$ 6,792.26	\$ 1,145.07	17%
PASIVO+ PATRIMONIO	\$ 151,325.95	\$ 127,415.00	\$ 23,910.95	19%

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Análisis e Interpretación.

Por su parte, en el análisis de las cuentas de Pasivo y Patrimonio se tienen los siguientes resultados, en el pasivo ha tenido una disminución de 11% con relación al año 2013, esto se da por pagos que han realizado a proveedores, así como la disminución en las cuentas de obligaciones con las Instituciones Financieras teniendo reducción de 23% y 4% respectivamente con relación al año 2013.

Tabla 20. Análisis Horizontal del resultado de la empresa Danivet año 2013-2014

	Año 2014	Año 2013	Variación Absoluta	Variación Relativa
INGRESOS				
Ventas	\$ 861,992.12	\$ 530,433.14	\$ 331,558.98	63%
COSTOS Y GASTOS	\$ 830,654.33	\$ 505,557.49	\$ 325,096.84	64%
Inv. Inicial Materia Prima	\$ 28,632.00	\$ 21,256.20	\$ 7,375.80	35%
Compras	\$ 839,478.47	\$ 542,933.29	\$ 296,545.18	55%
Inv.Final Materia Prima	-\$ 37,456.14	-\$ 58,632.00	\$ 21,175.86	-36%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 17,196.24	\$ 11,567.11	\$ 5,629.13	49%
Sueldos y Salarios	\$ 5,836.26	\$ 5,566.67	\$ 269.59	5%
Aporte less	\$ 1,854.20	\$ 1,767.50	\$ 86.70	5%
Honorarios Profesionales	\$ 1,440.00	\$ 1,200.00	\$ 240.00	20%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 648.16	\$ 421.15	\$ 227.01	54%
Combustibles	\$ 826.52	\$ 632.14	\$ 194.38	31%
Suministros y Materiales	\$ 365.85	\$ 821.15	-\$ 455.30	-55%
Transporte	\$ 6,225.25	\$ 1,158.50	\$ 5,066.75	437%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 4,803.51	\$ 5,317.64	-\$ 514.13	-10%
Gastos Financieros	\$ 2,418.26	\$ 3,485.50	-\$ 1,067.24	-31%
Impuestos, Contribuciones y otros	\$ 2,385.25	\$ 1,832.14	\$ 553.11	30%
Utilidad antes del impuestos	\$ 9,338.04	\$ 7,990.90	\$ 1,347.14	17%
15% Participación Trabajadores	-\$ 1,400.71	-\$ 1,198.63	-\$ 202.08	17%
Impuesto a la Renta	-\$ 1,825.59	-\$ 1,562.22	-\$ 263.36	17%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 6,111.74	\$ 5,230.05	\$ 881.70	17%

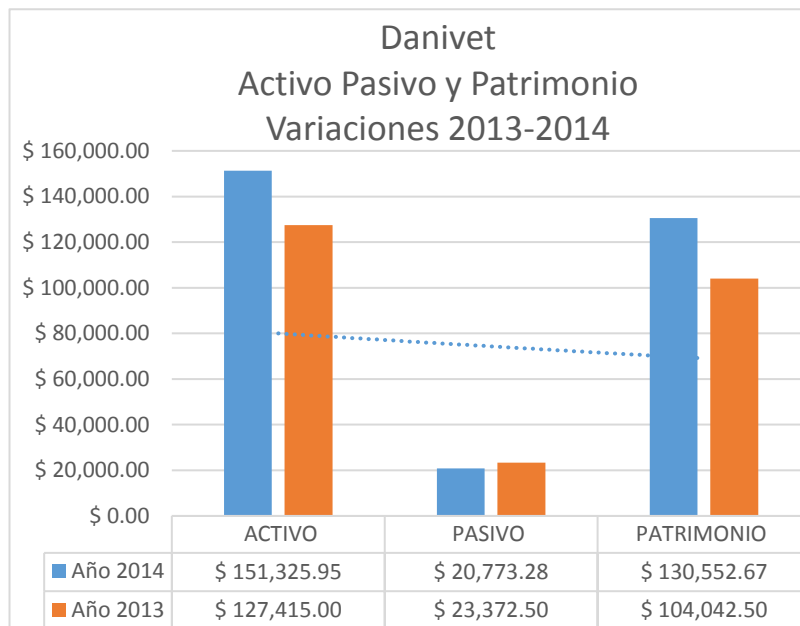
Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Análisis e Interpretación.

El rubro de Ingresos, comprende ventas de productos como huevo comercial y demás suplementos agroquímicos, así como balanceado, y maíz partido, entre los periodos de 2013 y 2014 la cuenta se ha incrementado en valor relativo el 63% y con una variación absoluta de **\$331.558.98** lo que denota claramente el importante crecimiento y la amplia participación de la empresa en el mercado local y nacional de productos, entre la causas principales de este incremento se podrían considerar la alta demanda por productos en el mercado.

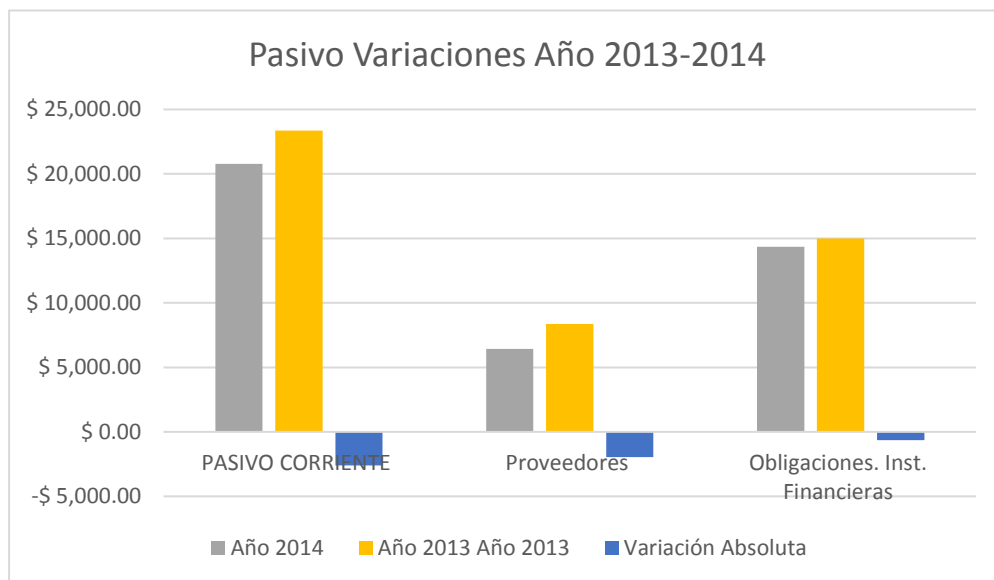
Gráfico 42. Evolución del Activo, Pasivo y Patrimonio



Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 43. Variaciones en el Pasivo de la empresa Danivet año 2013-2014

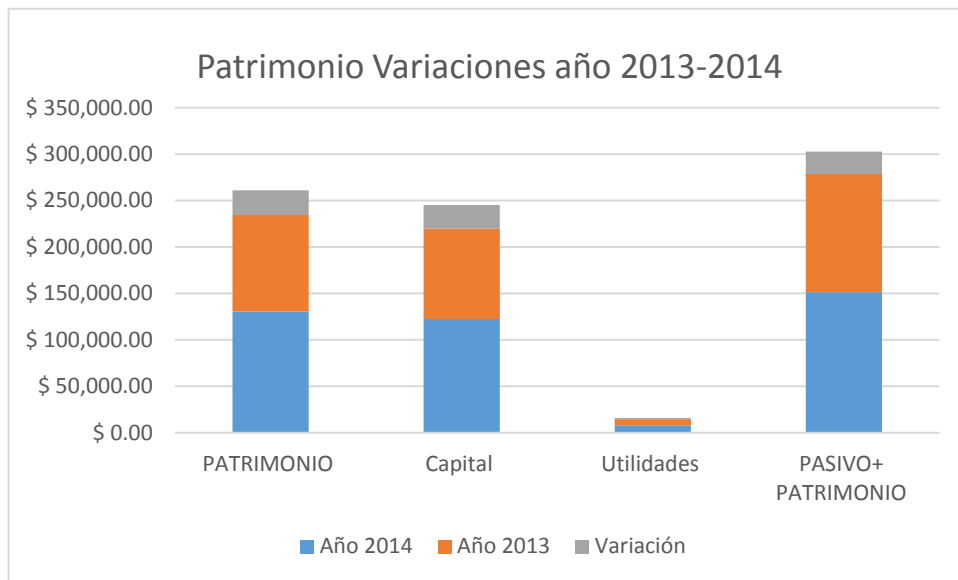


Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

En la cuenta de patrimonio, ha visibilizado cambios positivos, puesto que la cuenta de Capital se ha incrementado en 25% con relación al año 2013, ubicándose este incremento en **\$25.365,10**, y a su vez la cuenta de utilidades se ha incrementado en su valor relativo en 17% situándose este incremento en **\$1.145,07**.

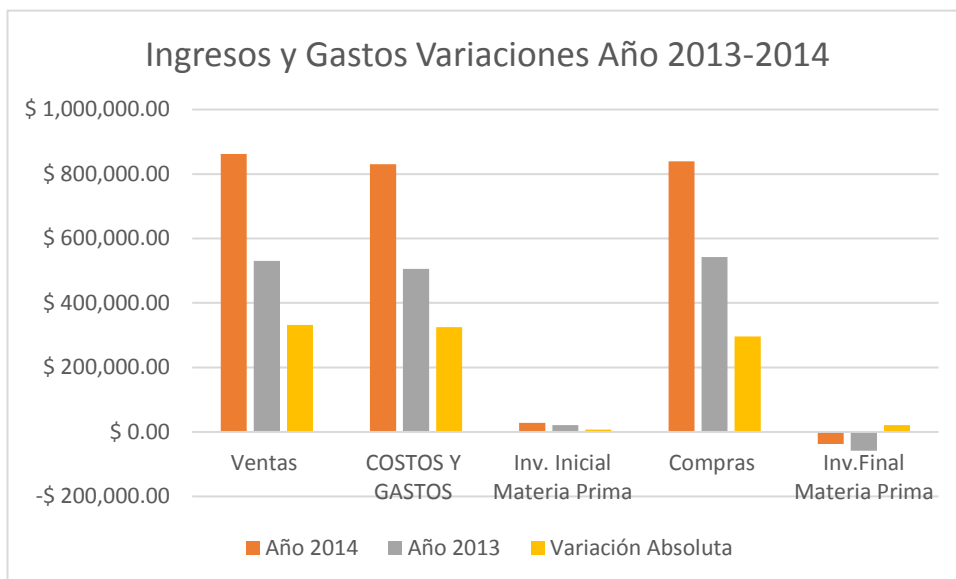
Gráfico 44. Variaciones en el patrimonio año 2013-2014



Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 45. Variaciones en los Ingresos y gastos en los años 2013-2014

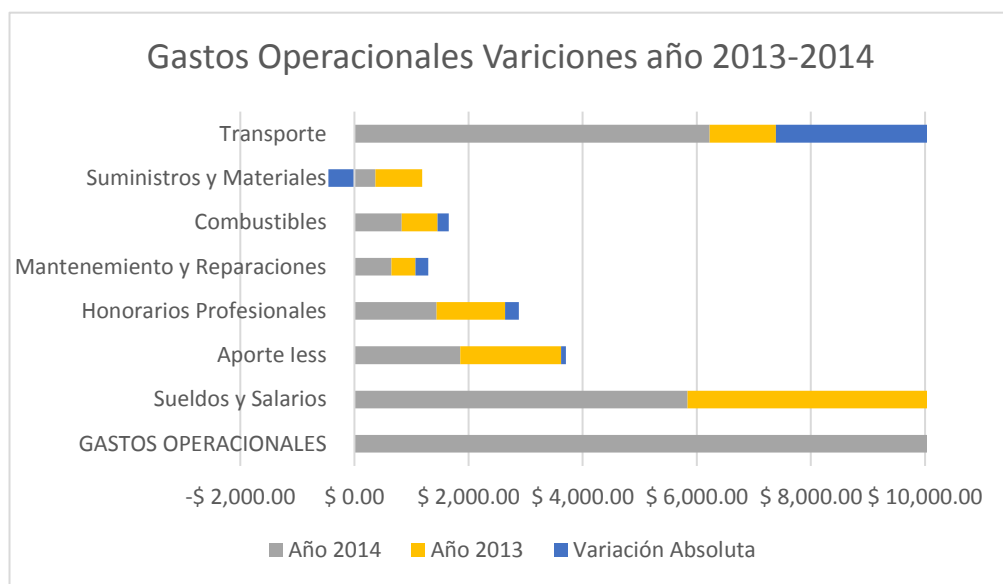


Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

El total de las compras guarda cierta similitud que con el de las compras y se ubica la diferencia entre ambos años en 55%, con un valor de **\$296.545,18** y la cuenta Inv.Inical de materia Prima este incremento representa el 35% con un valor de **\$\$7.375.8** entre los principales factores para que haya incrementado estas cuentas están la mayor demanda del mercado lo que produce un mayor incremento de las compras de la empresa

Gráfico 46. Variaciones en los Gastos Operacionales en los años 2013-2014



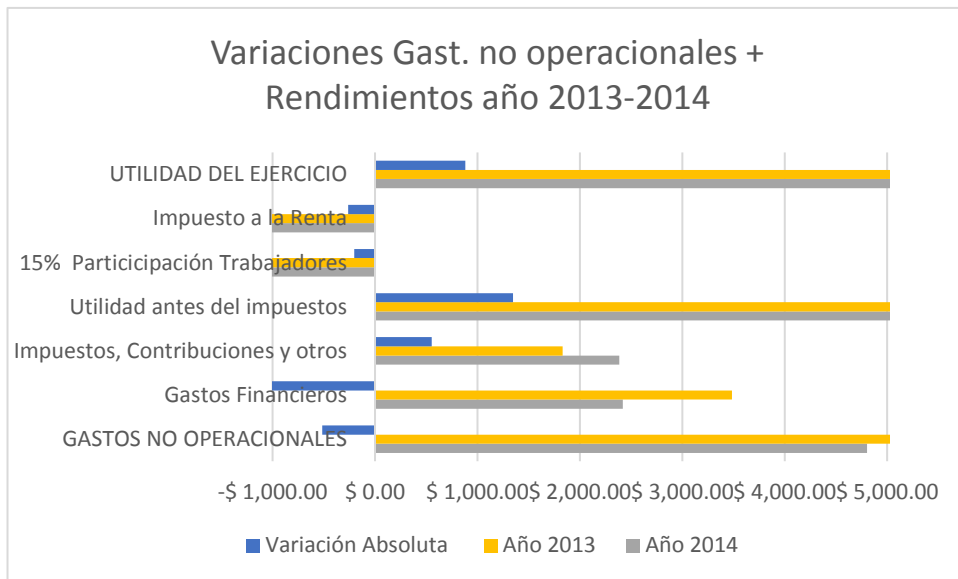
Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Entre los gastos operacionales se destaca, el incremento de la cuenta Gasto Transporte con incremento de 437% que representa en valor absoluto \$5.066.75 lo que muestra que la alta demanda que se ha producido en aquel periodo ha hecho necesario que el valor de servicio de transporte se incremente, puesto que la empresa entrega el producto en todas las regiones del país con rutas semanales.

En los gastos no operacionales, la cuenta que destaca es Gastos financieros, y es por disminución en 31% en relación al año 2013 y con un valor de \$1.067,24 cuya causa es la menor incidencia en préstamos de las entidades del sistema financiero.

Gráfico 47. Variaciones en los Gastos no operacionales en los años 2013-2014



Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

En las cuentas de rendimientos a pesar de existir una gran variación en la cuenta de ventas, no se puede precisar lo mismo de la cuenta Utilidad neta en el periodo 2014, puesto que apenas ha sufrido una variación relativa de 17% cabe acotar una mejor precisión basándose en la aplicación de índices financieros para conocer cuáles son la posible causa a esta tendencia.

Tabla 21 . Análisis Vertical del Activo en la empresa Danivet en los años 2013-2014.

	Año 2014	Análisis Vertical	Año 2013	Análisis Vertical
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE	\$ 109,416.64	72.31%	\$ 125,505.69	98.50%
DISPONIBLE	\$ 8,342.50	5.51%	\$ 3,255.69	2.56%
Caja	\$ 1,462.16	0.97%	\$ 642.16	0.50%
Bancos	\$ 6,880.34	4.55%	\$ 2,613.53	2.05%
REALIZABLE	\$ 101,074.14	66.79%	\$ 122,250.00	95.95%
Inventario Mercaderías	\$ 37,456.14	24.75%	\$ 58,632.00	46.02%
Inventario Aves	\$ 63,618.00	42.04%	\$ 63,618.00	49.93%
ACTIVO FIJO	\$ 41,909.31	27.69%	\$ 1,909.31	1.50%
Terreno	\$ 40,000.00	26.43%	\$ 0.00	0.00%
Muebles y Enseres	\$ 1,324.50	0.88%	\$ 1,324.50	1.04%
(-)Depre. Acu. Muebles y enseres	-\$ 264.90	-0.18%	-\$ 264.90	-0.21%
Equipo de Computo	\$ 1,836.16	1.21%	\$ 1,836.16	1.44%
(-) Depre. Acu. Equipo de Computo	-\$ 986.45	-0.65%	-\$ 986.45	-0.77%
TOTAL ACTIVO	\$ 151,325.95	100.00%	\$ 127,415.00	100.00%

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Análisis e Interpretación.

A través de la utilización de este análisis se pretende establecer el grado porcentual que tienen las subcuentas de activo frente al activo total, y al mismo tiempo se realiza con las demás cuentas, todo esto con la finalidad de establecer si existe equidad de acuerdo a las necesidades de operación.

Tabla 22. Análisis Vertical del Pasivo y Patrimonio en la empresa Danivet en los años 2013-2014.

	Año 2014	Análisis Vertical	Año 2013	Análisis Vertical
PASIVO	\$ 20,773.28	13.73%	\$ 23,372.50	18.34%
PASIVO CORRIENTE	\$ 20,773.28	13.73%	\$ 23,372.50	18.34%
Proveedores	\$ 6,421.14	4.24%	\$ 8,372.50	6.57%
Obligaciones. Inst. Financieras	\$ 14,352.14	9.48%	\$ 15,000.00	11.77%
PATRIMONIO	\$ 130,552.67	86.27%	\$ 104,042.50	81.66%
Capital	\$ 122,615.34	81.03%	\$ 97,250.24	76.33%
Utilidades	\$ 7,937.33	5.25%	\$ 6,792.26	5.33%
PASIVO+ PATRIMONIO	\$ 151,325.95	100.00%	\$ 127,415.00	100.00%

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

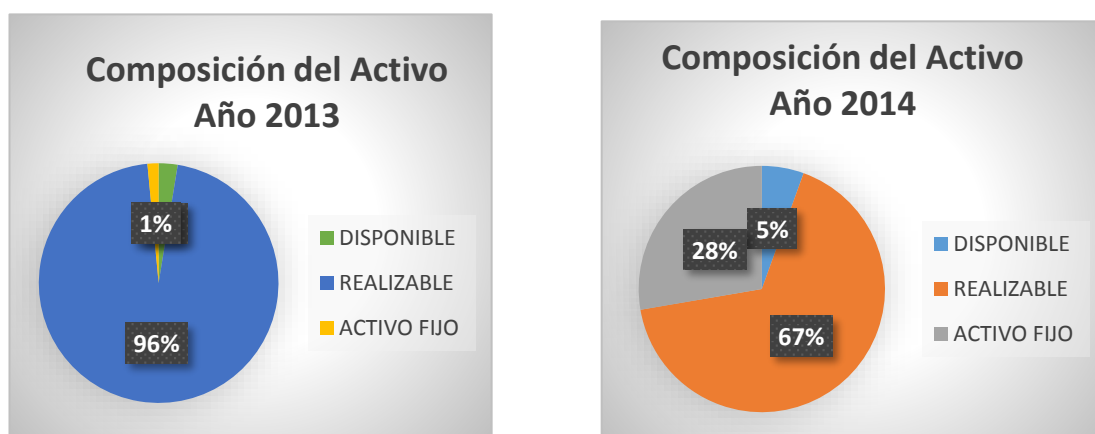
Tabla 23. Análisis Vertical al estado de resultados de la empresa Danivet en los años 2013.2014

Ventas	\$ 861,992.12	100.00%	\$ 530,433.14	100.00%
Costo de Venta	\$ 830,654.33	96.36%	\$ 505,557.49	95.31%
Inv. Inicial Materia Prima	\$ 28,632.00	3.32%	\$ 21,256.20	4.01%
Compras	\$ 839,478.47	97.39%	\$ 542,933.29	102.36%
Inv.Final Materia Prima	-\$ 37,456.14	-4.35%	-\$ 58,632.00	-11.05%
GASTOS OPERACIONALES	\$ 17,196.24	1.99%	\$ 11,567.11	2.18%
Sueldos y Salarios	\$ 5,836.26	0.68%	\$ 5,566.67	1.05%
Aporte less	\$ 1,854.20	0.22%	\$ 1,767.50	0.33%
Honorarios Profesionales	\$ 1,440.00	0.17%	\$ 1,200.00	0.23%
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 648.16	0.08%	\$ 421.15	0.08%
Combustibles	\$ 826.52	0.10%	\$ 632.14	0.12%
Suministros y Materiales	\$ 365.85	0.04%	\$ 821.15	0.15%
Transporte	\$ 6,225.25	0.72%	\$ 1,158.50	0.22%
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 4,803.51	0.56%	\$ 5,317.64	1.00%
Gastos Financieros	\$ 2,418.26	0.28%	\$ 3,485.50	0.66%
Impuestos, Contribuciones y otros	\$ 2,385.25	0.28%	\$ 1,832.14	0.35%
Utilidad antes del impuestos	\$ 9,338.04	1.08%	\$ 7,990.90	1.51%
15% Participación Trabajadores	-\$ 1,400.71	-0.16%	-\$ 1,198.63	-0.23%
Impuesto a la Renta	-\$ 1,825.59	-0.21%	-\$ 1,562.22	-0.29%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 6,111.74	0.71%	\$ 5,230.05	0.99%

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 48. Composición del Activo de la empresa Danivet en los años 2013-2014

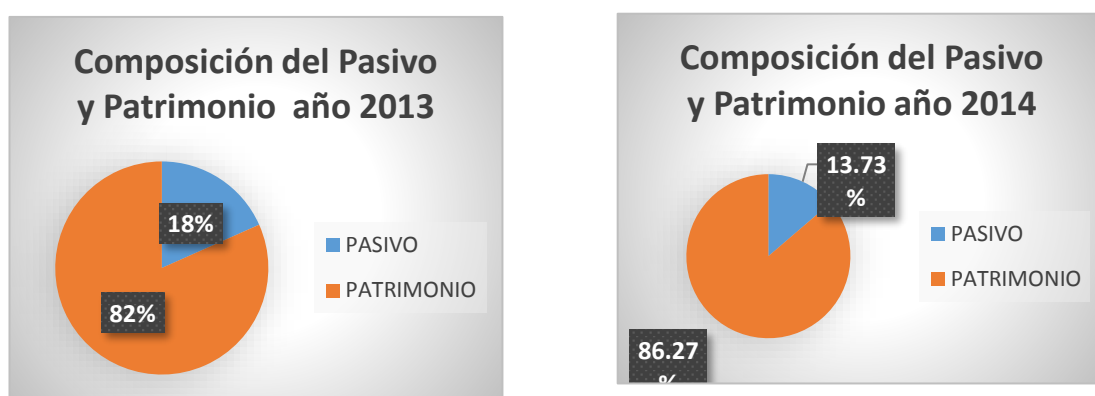


Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

En este caso las cuentas más representativas del activo que se muestran son Inventarios de Mercaderías puesto que la empresa es netamente comercial e industrial basa su mayor parte de actividad empresarial en la utilización e inventarios que procederán a su transformación, en el año 2014 representa un porcentaje de 24.75% con una significativa diferencia, puesto que en el año 2013 este rubro se ubicaba en 49%. Por su parte el inventario de Aves representa el 42%, este inventario provee de huevos comerciales y en términos absolutos no ha visto una variación. Adicionalmente en el año 2014 se incorporó la cuenta Terrenos, que ocupa un 26% sobre el total de activo, en estos terrenos se construyó galpones y bodegas que hacen que la operación mantenga un ritmo de crecimiento sólido.

Gráfico 49. Composición del Pasivo de la empresa Danivet en los años 2013-2014



Fuente: Empresa Danivet
Elaborado por: Alex Jiménez

El pasivo consta principalmente de la cuenta proveedores que cuenta con porcentaje de 4.24% frente al pasivo total y por su parte la cuenta Obligaciones con Instituciones financieras representa un 9.48% que es la deuda que mantiene con Bancos locales.

Gráfico 50. Composición de las Ventas en la empresa Danivet durante los años 2013-2014.

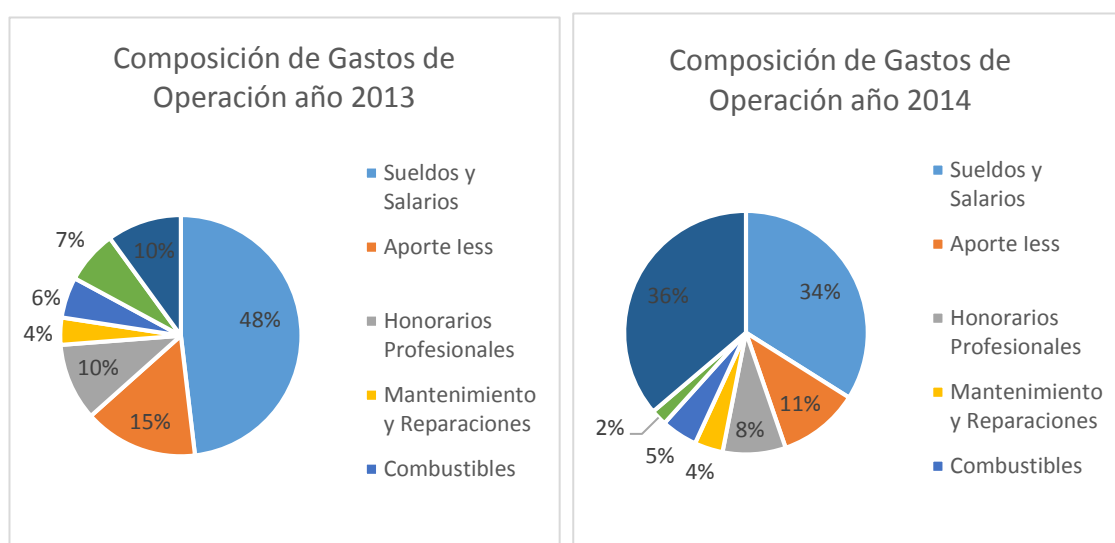


Fuente: Empresa Danivet
Elaborado por: Alex Jiménez.

Análisis e Interpretación.

La cuenta Costo de ventas representa 97.39% con relación al ingreso de la empresa, es necesario realizar evaluaciones que permitan identificar, cuales son las razones del por qué es elevado este porcentaje frente al ingreso, la reducción de este rubro permitirá a la empresa, aumentar sus rendimientos.

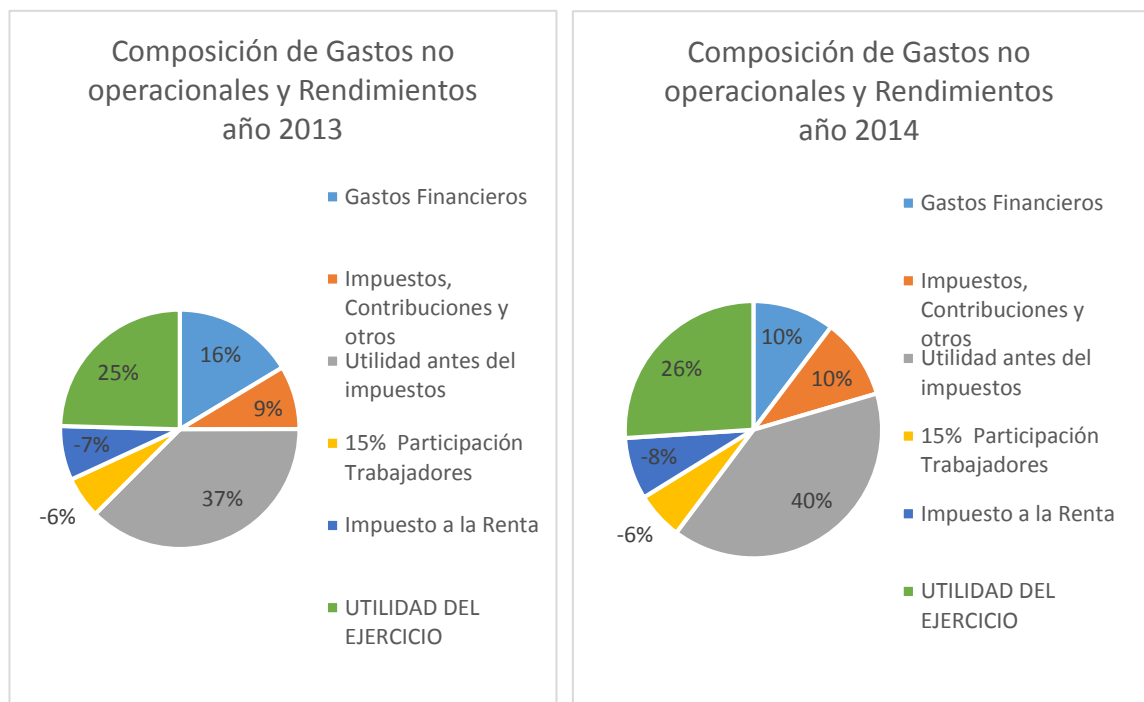
Gráfico 51. Composición del Gasto de operación en la empresa Danivet años 2013-2014



Fuente: Empresa Danivet
Elaborado por: Alex Jiménez

Los gastos operacionales representan el 1.99% del total de ingresos, entre los principales se destacan a los sueldos y salarios que posee un 0.68%, combustibles que posee un 0.10%, así como, Gasto por concepto Transporte que representa un 0.72% del total ingresos. Todos estos rubros son necesarios para una óptima operación de las actividades de la empresa Danivet.

Gráfico 52. Composición de los gastos no operacionales y rendimiento en los años 2013-2014.



Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Mientras que los gastos no operacionales representan un 0.56% y entre las cuentas se destacan Gastos financieros con un valor de 0.28% además las cuentas que representan los rendimientos se ubican en Utilidad antes de Impuestos en 1.08% y la cuenta Utilidad del Ejercicio

Tabla 24. Análisis Financiero Danivet

Análisis Financiero Empresa Danivet						
Años 2013-2014						
Índices de Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad						
Índices	Indicador	Año 2014	Año 2013	Variación Absoluta	Variación Relativa	Interpretación
Índices de Liquidez	Capital de Trabajo					La empresa ha disminuido 13% su capital de trabajo lo que representa un riesgo para los posteriores periodos
	Capital de trabajo= Activo Corriente- Pasivo Corriente	\$ 88,643.36	\$ 102,133.19	(\$ 13,489.83)	-13%	
	Liquidez Corriente					Por cada dólar de endeudamiento la empresa dispone de en promedio de 5 dólares para reembolsar la operación. No obstante, hay una disminución del 2 % en el año 2014
	Liquidez corriente= Activos Corrientes/Pasivos Corrientes	5.27	5.37	-0.1	-2%	
	Liquidez Inmediata					La empresa no está siendo solvente puesto que, posee por cada dólar de deuda en el corto plazo tiene apenas 0.4. sin embargo, se ha incrementado en 188% este indicador
	Liquidez inmediata=Activos Corrientes/ Pasivos Corrientes	0.4	0.14	0.26	188%	
Prueba Ácida					Sin contar con los inventarios, la empresa no está en la capacidad de cancelar sus obligaciones teniendo un saldo negativo de -1.4 para el año 2014. No obstante, este indicador ha disminuido en 41%	
Prueba Acida = (Efectivo- Inv. Temporales/Pasivo)	-1.4	-2.37	0.97	-41%		

Índices de Actividad	Plazo Promedio de Inventarios						Danivet retiene sus inventarios en 83 días, con relación al año 2013 presenta una diferencia de 15%. Lo que muestra que la empresa dispone de recursos para el almacenaje de dichos inventarios.
	Plazo Promedio de Inventarios= $360/\text{Rotación de inventarios}$	83	98	-14	-15%		
	Rotación de Inventarios= $(\text{Costo de Ventas} / \text{Inventario Promedio})$	4.32.	3.68	0.64	17%	La empresa no dispone de cuentas por cobrar, tanto con partes relacionadas como no relacionadas. Todas las transacciones comerciales, las efectúa de contado. La empresa no ha evaluado políticas frente a este componente	
	Plazo promedio cobros= $360/\text{Rotación cuentas x cobrar}$	0	0	0	0%		
	Rotación de cuentas por cobrar= $(\text{Ventas a Crédito}/\text{CxC Promedio})$	0	0	0			
	Plazo Promedio de Pagos						Con la finalidad de cancelar sus obligaciones con los proveedores, la empresa Danivet necesito en el año 2014 de 27 días mientras que, para el año 2013 la empresa necesito de 36. Por lo que se recomienda mejorar las condiciones con los socios comerciales. Hubo una disminución de 25% frente al año 2013
	Plazo Promedio Pagos= $(360/ \text{Rotación Cuentas x Cobrar})$	27	36	-9	-25%		
	Rotación de cx pagar= $(\text{Compras a Crédito}/\text{CXPagar Promedio})$	13.52	10.1	3.42	34%		
Ciclo de Caja							
Ciclo de Caja= $\text{PPI}+\text{PPC}-\text{PPP}$	57	62	-5	-9%	Este indicador se presenta no favorable para empresa, puesto que, los inventarios permanecieron en el almacén 57 días en promedio, y se considera que		

Índices de Endeudamiento	Endeudamiento Total						La empresa contaba en el año 2014 por cada dólar de deuda con 0.14 centavos de activo, para compensar la actividad empresarial de la empresa, hubo una disminución del 25% frente al año 2013
	Endeudamiento Total=(Pasivo Total/Activo Total)	0.14	0.18	-0.05	-25%		
	Endeudamiento a Corto Plazo						La empresa en el corto plazo, por cada dólar de deuda con 0.14 centavos de activo, para compensar la actividad empresarial de la empresa, hubo una disminución del 25% frente al año 2013
	Endeudamiento a corto plazo =(Pasivo Corriente/Activo Total)	0.14	0.18	-0.05	-25%		
	Apalancamiento Financiero						La empresa no se encuentra apalancada, en otras palabras, por cada dólar que el dueño aporta, tanto solo 0.16 centavos aporta las entidades crediticias del país
	Apalancamiento Financiero =(Pasivo Total/Patrimonio)	0.16	0.22	-0.07	-29%		

Índice de Rentabilidad	Gasto Operacionales sobre ventas					
	Gastos operacionales sobre Ventas= (Gastos operacionales/Ventas)	0.0199	0.0218	-0.0019	-9%	Las señales que muestra los gastos operacionales frente a las ventas, muestra que tan solo el 2% representas dichos gastos en ambos períodos estudiados
	Margen de rentabilidad Bruta					
	Margen de Rentabilidad Bruta= (Utilidad Bruta en Ventas/Ventas)	0.0108	0.0151	-0.0042	-28%	El margen de Rentabilidad luego de restar costos y gastos tan solo represento el 1% en ambos periodos a pesar que las ventas se incrementaron sustancialmente. Hubo una disminución del 28% frente al año 2013
	Margen de Rentabilidad Neta					
	Margen de Rentabilidad Neta=(Utilidad Neta/Ventas)	0.0071	0.0099	-0.0028	-28%	Este indicador señala que por cada dólar que el dueño de la empresa desembolsa, tanto solo 0.01 centavo se aparta como ganancia y esto representa 1%, en consideración al año 2013 existe una disminución del 28%
	Rentabilidad sobre el Patrimonio					
	Rentabilidad sobre el patrimonio=(Utilidad Neta/Patrimonio)	0.047	0.0503	-0.0035	-7%	La empresa ha generado en el año 2014, un rendimiento del 5% frente al patrimonio, este rendimiento guarda relación con la actividad productiva de la empresa
Roi						
Roi=(Utilidad Neta/Activos Totales)	0.04039	0.041	-0.0007	-2%	Este indicador presenta que, por cada dólar invertido, se extrae tan solo 0.04 centavos frente al total de activos. Además, existe una disminución del 2% frente al año 2013.	

Tabla 25. Cuadro de mando Financiero

Cuadro de mando Financiero Empresa Danivet						
Años 2013-2014						
Índices de Liquidez, Actividad, Endeudamiento, Rentabilidad						
Índices	Indicador	Índices Meta 2014	Índices reales 2014	Variación Absoluta	Peso	Porcentaje Cumplido
Índices de Liquidez	Capital de Trabajo	\$ 102,133.19	\$ 88,643.36	87%	15%	13%
	Liquidez Corriente	5.37	5.27	98%	5%	5%
	Liquidez Inmediata	0.60	0.40	67%	5%	3%
	Prueba Ácida	1.00	-1.40	-140%	4%	-6%
Índices de Actividad	Plazo Promedio de Inventarios	50	83	167%	8%	13%
	Plazo Promedio Cobros	0	0	0%	5%	0%
	Plazo Promedio de Pagos	20	27	133%	5%	7%
	Ciclo de Caja	40	57	142%	8%	11%
Índices de Endeudamiento	Endeudamiento Total	0.18	0.14	75%	9%	7%
	Apalancamiento Financiero	0.50	0.16	32%	7%	2%
Índices de Rentabilidad	Gasto Operacionales sobre ventas	0.0218	0.0199	91%	2%	2%
	Margen de rentabilidad Bruta	0.1000	0.0108	11%	3%	0%
	Margen de Rentabilidad Neta	0.2500	0.0071	3%	18%	1%
	Rentabilidad sobre el Patrimonio	0.280	0.047	17%	4%	1%
	Roi	0.270	0.04039	15%	2%	0%
Total					100%	60%

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 26. Elaboración de la matriz Foda Empresa Danivet

Matriz Foda			
Variables Internas		Variables Externas	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Conocimiento propio del mercado, de acuerdo a una consolidada experiencia.	Carencia de un plan de mercadotecnia y publicidad	Añadir nuevas líneas de Producción.	Cambios en las tendencias de consumos de clientes por sobreoferta de productos
Excelente relación precio calidad de productos y servicios	Falta de programas de preparación al personal que labora.	Comercializar Nuevos Productos	Incremento de empresa nuevas que tienen una apremiada evolución
Implementación de precios competitivos acorde al mercado	Falta de rotación de inventarios, provocando que se sature la bodega.	Incrementar el número de clientes	Políticas gubernamentales que afecten el desarrollo de la industria
Contar con instalaciones adecuadas y con adecuada tecnología	No realizar una adecuada segmentación del mercado objetivo	Ampliar el mercado objetivo a través de la otorgamiento de créditos	Competencia desleal, por parte de actores del mercado
	Baja retorno de la inversión realizada	Potenciar alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales	Recesiones económicas lo que afecta el poder adquisitivo de las personas.

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 27. Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI)

FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Conocimiento propio del mercado, de acuerdo a una consolidada experiencia.	0.08	2	0.17
2. Excelente relación precio calidad de productos y servicios	0.13	3	0.38
3. Implementación de precios competitivos acorde al mercado	0.13	3	0.38
4. Contar con instalaciones adecuadas y con adecuada tecnología	0.17	4	0.67
DEBILIDADES			
1. Carencia de un plan de mercadotecnia y publicidad	0,09	2	0.17
2. Falta de programas de preparación al personal que labora.	0.14	3	0.38
3. Falta de rotación de inventarios, provocando que se sature la bodega.	0.14	3	0.17
4. No realizar una adecuada segmentación del mercado objetivo	0.09	2	0.17
5. Baja retorno de la inversión realizada	0.08	2	0.17
TOTAL	1.00		2.83

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

CALIFICACIÓN
1 Si representa una Debilidad Mayor
2. Si representa una Debilidad Menor
3. Si representa una Fortaleza Menor
4 Si representa una Fortaleza Mayor

Tabla 28. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Añadir nuevas líneas de Producción.	0.11	3	0.32
2. Comercializar nuevos productos	0.07	2	0.14
3. Incrementar el número de clientes	0.14	4	0.57
4. Ampliar el mercado objetivo a través de la otorgamiento de créditos	0,11	3	0.32
5. Potenciar alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales	0.14	4	0.57
AMENAZAS			
1. Cambios en la tendencia de consumos de clientes por sobreoferta de productos	0,14	4	0.57
2. Incremento de empresa nuevas que tienen una apremiada evolución	0.07	2	0.14
3. Políticas gubernamentales que afecten el desarrollo de la industria	0.11	3	0.32
4. Competencia desleal, por parte de actores del mercado	0.07	2	0.14
5. Recesiones económicas lo que afecta el poder adquisitivo de las personas.	0.04	1	0.04
TOTAL	1.00		3.14

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

CALIFICACIÓN

1 Si representa una Amenaza Mayor

2. Si representa una Amenaza Menor

3. Si representa una Oportunidad Menor

4 Si representa una Oportunidad Mayor

Tabla 29. Matriz Foda

<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>Fortalezas.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento propio del mercado, de acuerdo a una consolidada experiencia. 2. Excelente relación precio calidad de productos y servicios 3. Implementación de precios competitivos acorde al mercado 4. Contar con instalaciones adecuadas y con adecuada tecnología 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Carencia de un plan de publicidad 2. Falta de programas de preparación al personal que labora. 3. Falta de rotación de inventarios, provocando que se sature la bodega. 4. No realizar una adecuada segmentación del mercado 5. Baja retorno de la inversión realizada
<p>Oportunidades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar nuevas líneas de Producción. 2. Incrementar el número de clientes 3. Ampliar el mercado objetivo a través dela otorgamiento de créditos 	<p>FO</p> <p>Estrategias para la optimización de las F como las O.</p> <p>Implantar canales que mejores la distribución de acuerdo a la experiencia que posee (F1,O1).</p> <p>Realizar alianzas estratégicas para potenciar las instalaciones y así incrementar el mercado objetivo. (F2,F4,O4,O5)</p>	<p>DO</p> <p>Estrategias para la optimización dela D así como las O.</p> <p>Adecuar estrategias de marketing que permitan identificar el mercado objetivo e incrementar el número de cliente(D4,O4)</p> <p>Incrementar la rentabilidad de la empresa al incrementar el número de ventas(D4,O3)</p>

4. Consolidar alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales		
--	--	--

Amenazas	FA	DA
1. Cambios en las tendencias de consumos de clientes por sobreoferta de productos	Estrategias para la optimización de las F y reducir las A.	Estrategias para la optimización de las D y A
2. Incremento de empresas nuevas que tienen una apremiada evolución	Realizar programas de fidelización al cliente, para limitar el acceso a la competencia(F1,A2)	Realizar una mejora apreciación de los costos de venta para enfrentar posibles recesiones(D5,A5)
3. Políticas gubernamentales que afecten el desarrollo de la industria	Realizar inversiones almacenaje de maíz y así poder enfrentar posibles recesiones (F4,A5)	Realizar campañas publicitarias con la finalidad de darse a conocer en el mercado (D1,A2)
4. Competencia desleal, por parte de actores del mercado	Prever producción de huevos de acuerdo a los requerimientos del mercado. (F3,A3)	Realizar capacitaciones periódicas a los empleados con el objetivo que estén preparados para los cambios del mercado (D2, A1)
5. Recesiones económicas lo que afecta el poder adquisitivo de las personas.		

Elaborado por: Alex Jiménez

Factores críticos de éxito

FORTALEZAS

- Contar con instalaciones y tecnología adecuadas

DEBILIDADES

- Falta de programas de preparación al personal que labora

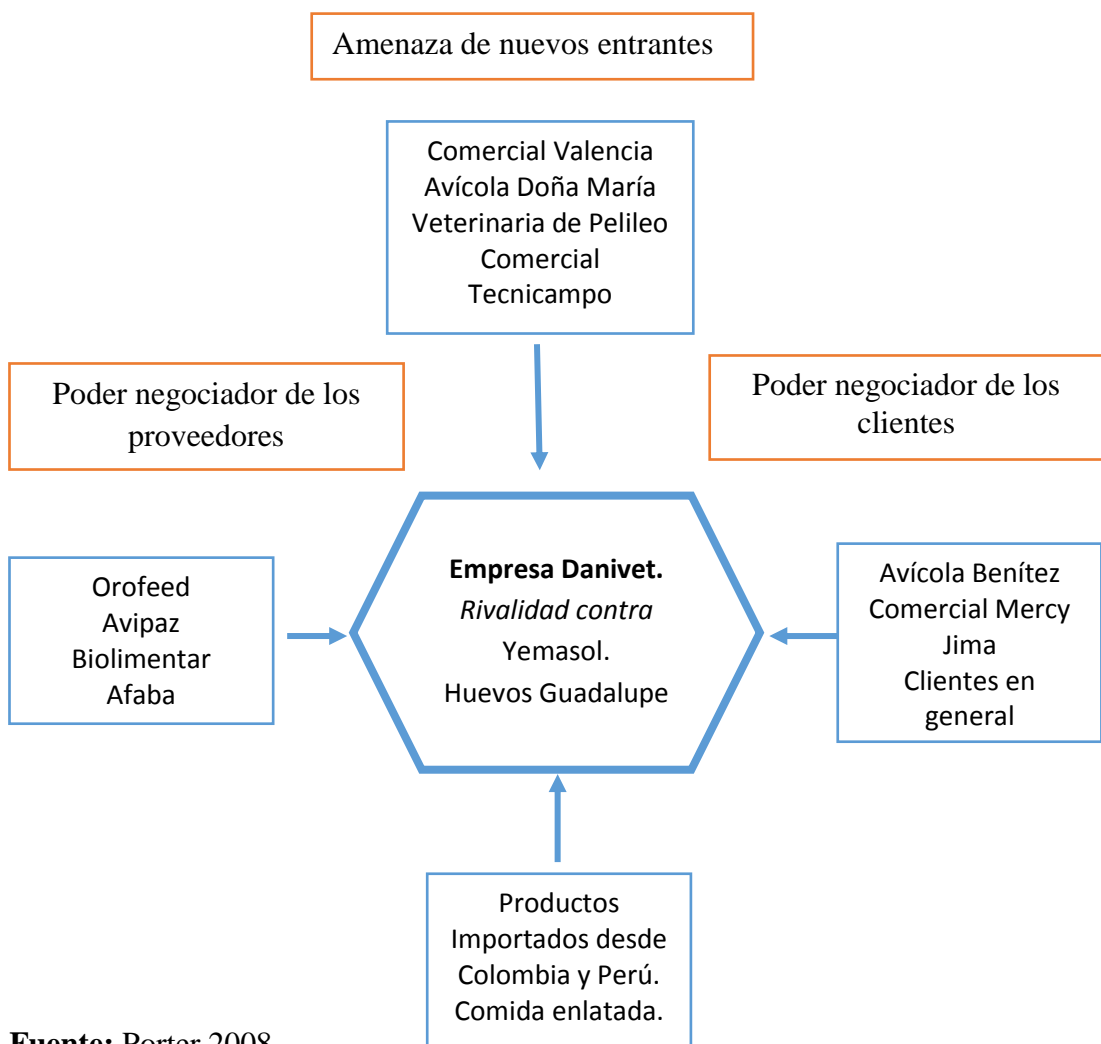
OPORTUNIDADES

- Añadir nuevas líneas de producción
- Potenciar alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales.

AMENAZAS

- Cambios en la tendencia de consumos de clientes por sobreofertas de productos.

Gráfico 53. Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter 2008

Elaborado por: Alex Jiménez

Riesgo por la entrada de competidores

Se puede indicar que, la inminente entrada de nuevos competidores al mercado está dada por la calidad que exista en la oferta y la demanda, en este caso nuevos productos de huevos comerciales, así como de pollo de engorde, existen dos instancias en la que, por una parte, el mercado favorece el incremento de la demanda de producto debido al encarecimiento de los productos que hacen que se atraiga una oportunidad de negocio. Por otra parte, de acuerdo de un mercado altamente competitivo, existen épocas en las cuales, la sobreproducción hace que los precios sufran una drástica disminución, lo que provoca en el empresario grandes dificultades para la recuperación de la inversión.

Además, existen la posibilidad de que clientes frecuentes, puedan acceder a mercado de su proveedor, entre las posibles causas, están las bajas en el mercado en la que se especializa el cliente, así como el incremento de opciones de inversión, por su parte en la empresa Danivet, en la actualidad, entre los posibles competidores que se pueden presentar están: Comercial Valencia, Avícola Doña María, Veterinaria de Pelileo, Comercial Tecnicampo.

Poder de Negociación con los proveedores.

La definición de proveedores se precisa de, aquellos que entregan materias primas, servicios que complementan la actividad productiva y comercial de la empresa, Entre los beneficios de contar con buenos proveedores están, el contar con calidad, diferenciación en el mercado, además de la condición comercial que se pueden establecer, el financiamiento de los materiales en beneficio del cliente, así como la eficiencia en la entrega de los productos.

Danivet, entre los proveedores que se destacan en la compra de materia prima y complementos, como son: la empresa de abastecimiento de maíz, Afaba, la empresa machaleña que procesa pollos de 1 día de nacidos, que tiene como nombre Orofeed, además la empresa tungurahuese Biolimentar que se encarga de producir balanceado para las aves de postura, también balanceado para pollos, cerdos, ganado vacuno, así como la empresa Avipaz, empresa que ofrece productos balanceados, así como soya. Y con todas las empresas mantienen sólidas relaciones comerciales, tanto económicas, como de financiamiento con atractivas condiciones de pago. Los pedidos se los

realizan en línea y a través de llamadas telefónicas y todas las entregas de los productos se hacen en la empresa.

Tabla 30. Proveedores de la empresa Danivet.

Proveedor	Ciudad	Producto
Incubandina	Babahoyo	Gallinas de Postura, Asesoramiento Técnico
Avipaz	Ambato	Alimento Balanceado
Orofeed	Machala	Pollo 1 día de nacido
Inca	Quito	Pollo 1 día de nacido
Avihol	Ambato	Suplementos Químicos

Elaborado por: Alex Jiménez.

Dominio de convenio de los compradores.

Todos los productos que ofrece Danivet en el mercado, gozan de una calidad invaluable, puesto que las materias primas y demás complementos guardan la misma relación, y esto valoran muchos los clientes que prefieren a Danivet. Entre las estrategias que realiza la empresa Danivet son convenios de venta. Además, con desventaja que se deriva del estudio de la matriz Foda, se destaca que la empresa no posee un programa de marketing que le permita incrementar las posibilidades de crecimiento en el mercado.

Adicional, se puede mencionar que las empresas tienen que tener una mejor distribución de sus clientes puesto que, si se dependen de clientes mayoristas, se trabajen en base de sus exigencias lo que provocaría un mayor costo del servicio por cliente.

Amenaza de Introducción de bienes sucesores

Entre los riesgos en materias de productos sustitutos que la empresa puede enfrentar, se ubican los provenientes de huevos comerciales de codorniz, por el costo que estos representan para los consumidores, y su alimentación no necesita de mayor especialización. Además, en lo que se refiere a la carne de pollo de engorde, como sustituto se tiene la carne de cerdo que en la actualidad presenta una tendencia a la baja del precio de la carne.

Rivalidad ente los competidores

En un mercado regido exclusivamente por la oferta y la demanda de productos, la rivalidad es una base en la que se desenvuelven cada participante del mercado, y en esto cabe mencionar que los grandes productores tienen mayores ventajas en los tiempos de fluctuaciones importantes, es decir que poseen mayor capacidad para enfrentar crisis, como la que contempla en la actualidad(2016) que los precios bajos de las materias primas, así como la recesión que atraviesa el país, hace que competir se haga una filosofía en la empresa, además en contraste cuando se presentan un tiempo de bonanza, por el contrario, hace que la proliferación de nuevos actores en el mercado se multipliquen

Gráfico 54. Cadena de valor empres Danivet

Procesos Estratégicos	Planificación: Elaboración de Planes de Acción a corto plazo				
	Financiamiento: Apalancarse en Instituciones Financieras				
	Investigación y desarrollo: Desarrollo de nuevos canales de Distribución				
Actividades Primarias	Proveedores	Logística de Entrada	Logística de Salida	Marketing y Ventas	Servicios
	Requerimientos de Materia Prima	Recepción de Productos	Recepción de Pedidos	Estrategias de Mercadeo	Centro de Atención al cliente
	Verificación de Productos	Verificación de la calidad	Verificación de Solicitudes de Crédito	Políticas de reducción de Precios al por mayor	Ejecución de Garantías
	Cancelación de Pagos	Control de Inventarios	Realización de Entrega		Seguimiento al cliente
Actividades de Apoyo	Estructura Organizacional: Realización de reuniones informativas mensuales				
	Talento Humano: Incentivos Económicos, Motivación Personal, Formación laboral				
	Tecnología: Incorporar sistema de administración, equipos informáticos.				
	Infraestructura: Ajustes Periódicos a las instalaciones, adquisiciones de activo fijo y maquinarias				

Margen

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 31. Infraestructura de la empresa

Objetivo: Mejoras el Espacio físico de la empresa	
Entrada	Obtención del espacio necesario
Actividades	Elaboración de un plan en cada departamento.
Obtención del resultado	Instalaciones Adecuadas para cada departamento
Controles	Supervisión de las correcciones echas Supervisión de la ubicación y el orden en las herramientas
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	Ventas Anuales/Costos de Adecuación Espacio Físico

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 32. Tecnología

Objetivo: Adecuar Tecnología en la empresa	
Entrada	Estudio de requerimientos de tecnología
Actividades	Correcciones de Software en la empresa Obtención de un presupuesto para operar programas tecnológicos. Adecuación de los programas que requiere la empresa
Obtención del resultado	Incrementar la eficiencia, y productividad en la empresa.
Controles	Supervisión de los objetivos establecidos
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	Utilidad Neta/Costo de Adquisiciones de Tecnología

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 33. Talento Humano

Objetivo: Mejorar el rendimiento del personal de la empresa	
Entrada	Estudio de necesidades de la empresa
Actividades	Evaluación de candidatos a puestos Evaluación de la ocupación Capacitación al personal administrativo y operacional. Otorgamiento de incentivos Charlas motivacionales.
Obtención del resultado	Encargarse el talento humano de la empresa
Controles	Supervisión de la entrada y salida de nuevos trabajadores
Recursos	Financieros Talento Humano Informático Instalaciones de la empresa
Indicador	Actividades resueltas /actividades planificadas.

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Identificar las actividades primarias

Tabla 34. Proveedores

Objetivo: Incrementar la calidad de los productos y servicios adquiridos	
Entrada	Necesidades por parte del cliente
Actividades	Registro y clasificación de proveedores. Estudio e proformas de posibles proveedores Otorgamiento de presupuestos de compra Adquisición del producto Revisión de los repuestos e insumos Realización de pagos a proveedores Control de Existencias en bodega
Obtención del resultado	Productos y servicios de mejora calidad
Controles	Revisión y cumplimiento del proceso de compra de productos y servicios. Supervisión del presupuesto para las compras
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	O/C cumplen lo establecido/O/c Planificadas.

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 35. Logística de entrada

Objetivo: Controlar adecuadamente la cadena de entrada de acuerdo de los requerimientos de la empresa.	
Entrada	Productos y servicios adquiridos.
Actividades	Controlar los pedidos elaborados. Clasificar los productos adquiridos. Almacenar los productos por categorías en la bodega Delimitar un límite en las existencias de inventario.
Obtención del resultado	Acumulación y distribución de MP y complementos
Controles	Supervisar que los productos estén clasificados por categorías. Implementar seguridades en la bodega Asignación de insumos y productos acorde a planes de producción
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	Ventas Anuales/Rotación de Inventarios

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 36. Logística de Salida

Objetivo Integrar la entrega oportuna de todos los productos y servicios comercializado	
Entrada	Productos y servicios entregados
Actividades	Controlar las entregas pactadas Clasificar los productos a entregar Servicio de valor agregado por parte de la empresa.
Obtención del resultado	Entrega eficiente de productos y servicios
Controles	Supervisión de entregas planificadas en horario y lugar
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	Entregas a tiempo/Entregas planificadas

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 37. Marketing y ventas

Objetivo Posicionar la empresa, de acuerdo a la capacidad propia	
Entrada	Requerimientos de la empresa
Actividades	Publicitar la empresa en medios digitales e impresos. Elaboraciones de campañas publicitarias. Establecer políticas de fidelizaciones cliente
Obtención del resultado	Posicionamiento de la empresa en el mercado.
Controles	Control del Incremento de las ventas. Con años anteriores
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	Utilidad Neta/Recursos en campañas publicitarias

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Identificar Procesos Estratégicos.

Objetivo: Incrementar el valor agregado de los productos	
Entrada	Requerimientos de la empresa
Actividades	Establecimiento de necesidades de acuerdo a cada departamento. Elaborar procesos que primen por la calidad Desarrollo de nuevos procesos.
Obtención del resultado	Satisfacción de clientes.
Controles	Supervisión de nuevos procesos
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	Cuota de mercado /Mercado total.

Tabla 38. Investigación y desarrollo

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 39. Financiamiento.

Objetivo: Gestionar los recursos en la empresa a través de financiamiento	
Entrada	Requerimientos de la empresa de financiamiento
Actividades	Requerimiento plasmado en presupuestos Elaboración de Flujos de Cajas Análisis de Tasa de Interés Estudios de Necesidades de Liquidez
Obtención del resultado	Incremento d capital
Controles	Supervisar fuentes de financiamiento Revisar resultados en el corto plazo
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	Activos Corrientes/Pasivos Corrientes.

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 40. Planificación.

Objetivo: Establecer Objetivos estratégicos empresariales	
Entrada	Requerimientos de la empresa de planificación
Actividades	Establecer cuál es la misión y visión de la empresa Establecer valores y objetivos estratégicos Realizar Diagnóstico periódicamente
Obtención del resultado	Plan de mejora procesos
Controles	Supervisión de los objetivos y metas de la empresa
Recursos	Financieros Talento Humano Informático
Indicador	Objetivos alcanzados/Total Objetivos.

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 41. Elaboración de la Matriz PEYEA.

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	Valor							
Fuerza Financiera (FF.):Eje Y	1	2	3	4	5	6	Cant.	Cumpli.
Apalancamiento			X				3	
Rentabilidad		X					2	
Liquidez		X					2	
Riesgo de Negocio			X				3	
Promedio							2.5	41.6%
Ventaja Competitiva (VC):Eje X	-6	-5	-4	-3	-2	-1		
Calidad			X				-4	
Diferenciación					X		-2	
Participación de Mercado			X				-4	
Servicio				X			-3	
Promedio							-3.25	54.11%
POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA								
Estabilidad del Ambiente(EA): Eje Y	-6	-5	-4	-3	-2	-1		
Relaciones Comerciales			X				-4	
Económicos		X					-5	
Tecnológicos			X				-4	
Sociales			X				-4	
Fiscales				X			-3	
De Mercado			X				-4	
Demanda				X			-3	
Promedio							-3.86	64.3%
Fuerza de la Industria(F1): Eje X	1	2	3	4	5	6		
Barreras de entrada			X				3	
Poder Político del sector			X				3	
Fuerza de Asociaciones			X				3	
Estabilidad financiera				X			4	
Promedio							3.25	54.11%

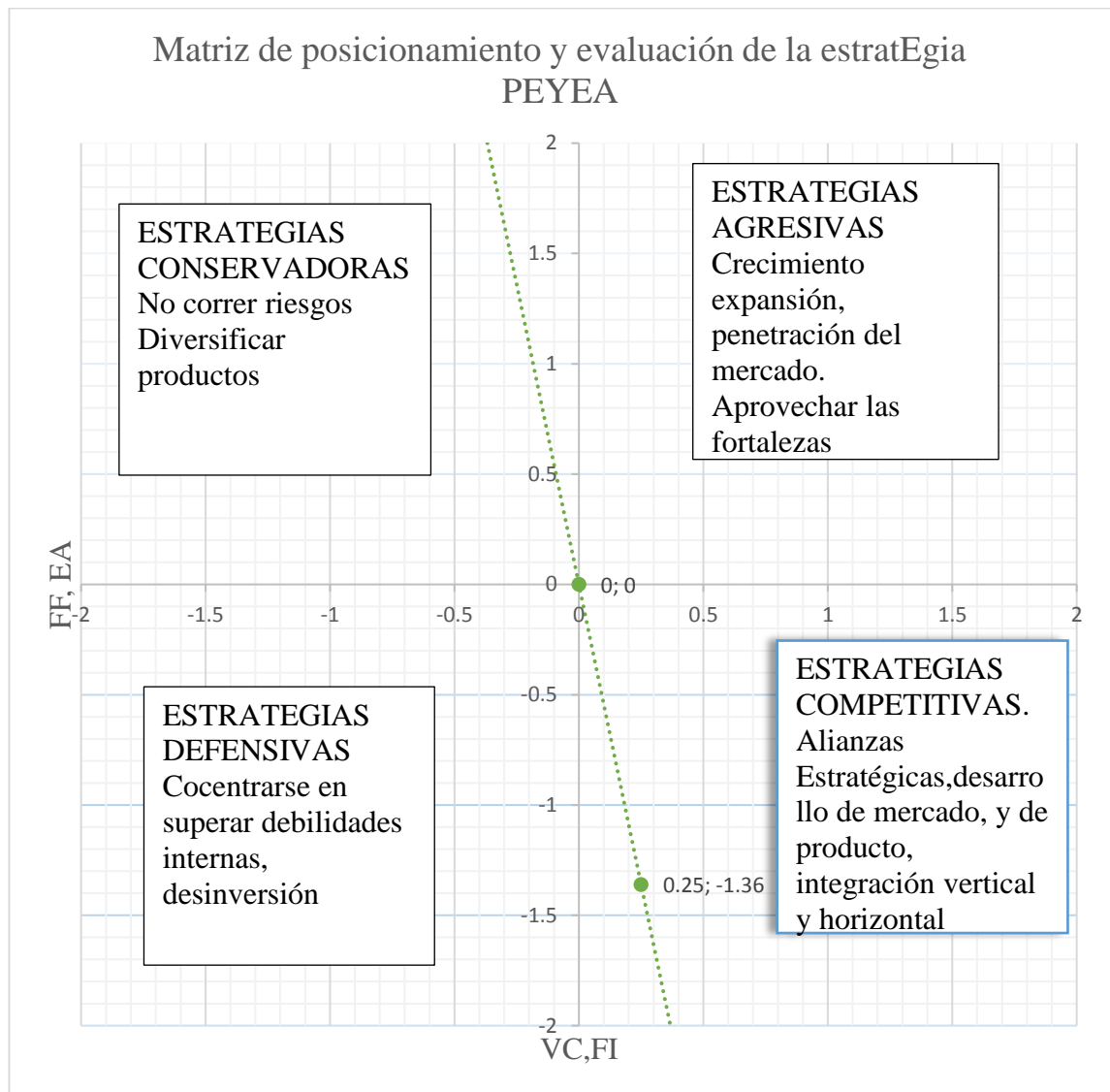
Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

CALIFICACIÓN
-1-2 Alto grado de cumplimiento.
-3-4 Medio grado de cumplimiento.
-5-6. Bajo grado de cumplimiento.

CALIFICACIÓN
1,2 Bajo grado de cumplimiento.
3,4 Medio grado de cumplimiento.
5,6. Alto grado de cumplimiento.

Gráfico 55. Matriz de Posicionamiento y evaluación de la estrategia PEYEA



Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Eje X: $VC+FI=-3.25+3.5=0.25$

Intersección Punto (X, Y)
(0,25; -1.36)

Eje Y: $FF+EA= 2,5+ (-3.86) = -1.36$

Interpretación de la matriz PEYEA

AL referirse a la posición estratégica interna de la empresa, se precisa que presenta en la fuerza financiera un porcentaje del 41% del total del 100% , y en relación a la ventaja competitiva un porcentaje del 54% , esto se traduce en una mayor seguimiento al resultado planificado y ejecutado de la empresa en relación a temas financieros que son de vital importancia, como es la liquidez y la rentabilidad, Además en correlación a la ventaja competitiva, se recalca que hay dar seguimiento a temas de calidad y servicio que se ofrece a nuestros clientes.

Por otra parte, en la posición estratégica externa. La situación no es muy diferente, puesto que, en la estabilidad del ambiente presenta un porcentaje de cumplimiento del 64% destacando temas como la fiscalidad, y la demanda que se origina del mercado, y al contrario es importante tomar medidas de seguimiento en temas económicos que influyen en la parte interna de la empresa. La fuerza de la industria presenta un índice que 54% de cumplimiento rescatando algo favorable la estabilidad, que se maneja en el sector, y por el contrario se hace hincapié en tomar medidas en lo consecuente a el Poder político del sector, así como las barreras de entrada, y las fuerzas de las asociaciones

De acuerdo al análisis de la matriz Foda y PEYEA, se puede concluir que, la empresa presenta solidadas bases en la manejo dela operación, no obstante es necesario realizar algunas mejoras, todo esto con la finalidad de incrementar el potencial de la empresa en el mercado, y entre tanto, se debe considerar implementar estrategias competitivas, que le sirvan para consolidar las fortalezas propias de la empresa, así como aprovechar los espacios vacíos que otorga el mercado, esto permitirá que tenga un creciente sostenido en el tiempo y así incrementar los márgenes de rentabilidad de la empresa. Esto se evidencia en el resultado que se obtuvo en la matriz PEYEA., y se ubicó en el cuadrante de estrategias competitivas, con un resultado de (0.25:-1.36), esto se da, principalmente por la bajo incide de fuerza financiera que tiene la empresa, así como el bajo nivel de ventaja competida que posee la empresa, por otra parte, la mediana estabilidad en el ambiente, no compensa con el bajo nivel del índice que fuerza de la industria, por lo que empresa deberá dar un adecuado seguimiento, con la finalidad de corregir estas falencias.

Gráfico 56. Medición de las brechas de estrategias y objetivos

INDICADORES Y CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGÍA EMPRESA DANIVET								
Área Principal	Ponderación Área Principal	Indicadores o Criterios por Área	Ponderación Criterio	Puntuación asignada	Puntuación calculada Área Indic	Índices Calculados por Área I.	Nivel Esperado por Área I.	Observación
Participación en el mercado	0.20	Visión estratégica de posicionamiento	0.20	5	3.6	0.72	0.70	APROBADO
		Desarrollo de mercados	0.30	4				
		Desarrollo de alianzas	0.20	4				
		Desarrollo del producto	0.30	2				
Competitividad de Precios	0.15	Revisión costos	0.25	4	3.25	0.49	0.53	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Estrategias de precios	0.25	4				
		Costo de ventas	0.25	2				
		Estructura operativa y funcionalidad	0.25	3				
Posición Financiera	0.20	Revisión estructura financiera	0.20	2	2.7	0.54	0.70	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Gestion financiera y contable	0.30	3				
		Revisión de Estados Financieros	0.20	3				
		Valoración de la empresa	0.20	4				
Calidad del Producto	0.25	Desarrollo del producto	0.35	3	3	0.75	0.88	SEGUIMIENTO REQUERIDO
		Mejoramiento de bondades	0.30	3				
		Cumplimiento especificidades	0.35	3				
Lealtad del cliente	0.20	Manejo de las relaciones con el cliente	0.35	4	3.65	0.73	0.70	APROBADO
		Orientación hacia el cliente	0.35	3				
		Estrategias de fidelización	0.30	4				
EVALUACIÓN DE LA GESTION DE LA ESTRATEGIA						3.23	3.50	SEGUIMIENTO REQUERIDO

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 42. Indicador de la evaluación de estrategias y objetivos

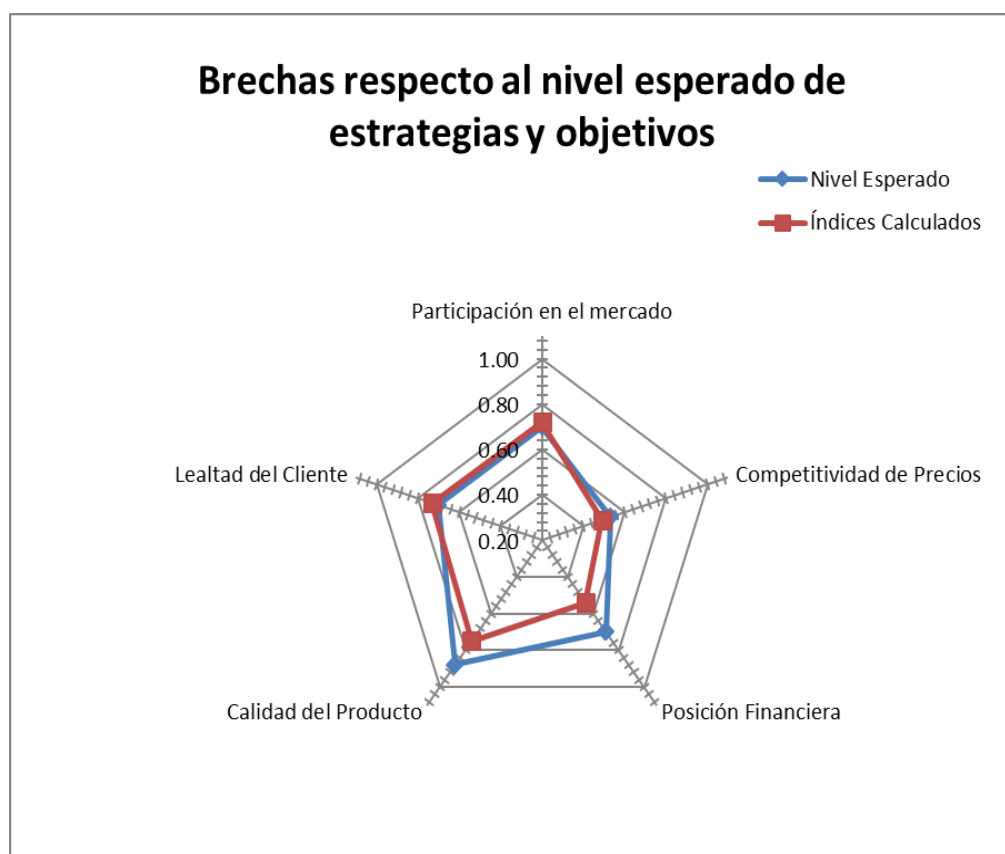
Área Indicativa Principal	Índices Calculados	Nivel Esperado
Participación en el mercado	0.72	0.70
Competitividad de Precios	0.49	0.53
Posición Financiera	0.54	0.70
Calidad del Producto	0.75	0.88
Lealtad del Cliente	0.73	0.70
INDICADOR DE EVALUACIÓN DE GESTION	3.23	3.51

SEGUIMIENTO REQUERIDO

Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 57. Brechas respecto al nivel esperado



Fuente: Empresa Danivet

Elaborado por: Alex Jiménez

4.2 LIMITACIONES AL ESTUDIO

En el desarrollo de la presente investigación, no se presentaron mayores limitaciones, sin embargo, cabe mencionar que la obtención de la información de fuente primaria, (Estados de situación y Estado de Resultados) disponible, gracias al apoyo que tuvimos

por parte de la gerencia de la empresa, Además, las variables para el estudio ya existen en múltiples fuentes, lo que facilito el proceso de análisis. Por medio de este diagnóstico, se fija la base para nuevos estudios, y así mejorar la calidad en la toma de decisiones.

4.3 CONCLUSIONES

- ✓ Al aplicar un análisis FODA en la empresa DANIVET, se pudo conocer claramente factores críticos de éxito, como son:

FORTALEZAS

- ✓ Contar con instalaciones y tecnología adecuadas

DEBILIDADES

- ✓ Falta de programas de preparación al personal que labora

OPORTUNIDADES

- ✓ Añadir nuevas líneas de producción
- ✓ Potenciar alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales.

AMENAZAS

- ✓ Cambios en la tendencia de consumos de clientes por sobreofertas de productos.

Donde su mayor fortaleza e importancia radica en que tiene un conocimiento propio del mercado, por su consolidada experiencia en el mismo, además las instalaciones con la que cuenta la empresa, son de última tecnología a diferencia del resto de competidores de la parroquia, llegando a ofrecer los mejores productos de calidad para el mercado en el compite diariamente, pero no todo es grandioso, puesto que existe poca rotación de inventario a pesar de su buen producto, debido a la poca publicidad que da a su negocio.

- ✓ La obtención de los indicadores a través del análisis financiero, arrojó información relevante y poco satisfactoria sobre el manejo y rendimiento de la empresa, puesto que, en su mayoría la empresa no tiene definida una ruta para lograr éxito, y esto se refleja en los indicadores que en el año 2014 presentan

una leve mejoría con relación al año 2013, por lo que es necesario mejorar esta situación con la utilización del modelo de cuadro de mando integral

- ✓ Analizar la situación de la empresa mediante utilización de herramientas de análisis como la aplicación de la matriz de posición estratégica matriz PEYEA para evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos.
- ✓ Basándose en las herramientas del diamante de Porter y cadena de valor, se determina que en el sector existe un potencial productivo con altas tasa de crecimiento, sin embargo al ser un sector r altamente volátil, es importante evaluar cada uno de los componente del riesgo, con el propósito de minimizar en lo posible las pérdidas, en el caso de Danivet, la empresa basa sus decisiones en el comportamiento de los mercados y mas no a una planificación establecida, por lo que, en un futuro para que la operación marche bien será necesario seguir un modelo de control interno que la empresa implementara.
- ✓ La empresa, por su parte no presenta un adecuado manejo de su costo de ventas lo que provoca que no obtenga mayores rendimientos financieros, además los gastos operacionales, representan gran parte de la operación.
- ✓ Se evidencia serias falencias en el manejo de la empresa, no obstante, el deseo constante de superación, ha hecho que la empresa se mantenga firme en el mercado, esto permitirá encaminarse hacia el establecimiento de actividades, así como, la utilización de herramientas para el control y supervisión de las actividades,
- ✓ En la matriz PEYEA de concluye que la empresa debe enmarcarse la aplicación de estrategias competitivas, como son: las alianzas estratégicas, para poder llegar a nuevos mercados y así consolidarse, por otro lado, es importante que se realicen estudios de mercados que comprendan de mejor manera los gustos y necesidades que tienen los clientes.

4.4 RECOMENDACIONES

Entre las principales recomendaciones que se tiene para la empresa Danivet constan:

- ✓ Realizar periódicamente un análisis Foda, con esto, se evaluaría cuáles son las estrategias FO/DO/FA/DA y poder así medir cuan eficaz y eficiente es la empresa.
- ✓ Evaluar con periodicidad las estrategias y objetivos planeados para identificar cual ha sido la evolución de las brechas y así proponer cambios que orienten a la empresa a generar valor.
- ✓ Diseñar un cuadro de mando integral, en donde contenga objetivos y estrategia en cada uno de las perspectivas que comprende, todo esto permitirá e medir y evaluar periódicamente el desenvolvimiento de la empresa y hace realizar correcciones en el periodo.
- ✓ Realizar comunicaciones al personal, de los planes anuales que la gerencia ejecutara en cada periodo, y los resultados que arrojan casa revisión periódica al cuadro de mando integral, a través de comunicaciones trimestrales
- ✓ Utilizar la metodología del informe coso, con el fin de identificar falencias en el control interno, y así determinar los factores potenciales de éxito.
- ✓ Imprentar un departamento de crédito que, estudie la factibilidad de conceder crédito a clientes potenciales, con el fin de incrementar las ventas en cada uno de los periodos, todo esto permitirá que la empresa genere mayores rendimientos.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

5.1 DATOS INFORMATIVOS

5.1.1 Tema de la Propuesta.

Diseño y aplicación del cuadro de mando integral, con el propósito de mejorar el rendimiento administrativo y financiero de la empresa Danivet en la ciudad de Pelileo.

5.1.2 Institución ejecutora

Esta propuesta se la implementara en la empresa comercial e industrial Danivet.

5.1.3 Beneficiarios.

- Gerente de la empresa.
- Empleados de la empresa.
- Instituciones Financieras.
- Clientes Proveedores.
- Investigador.

Ubicación

Provincia: Tungurahua

Cantón: Ambato

Tiempo Estimado.

Inicio: 01-Julio del 2016

Fin: 15 de agosto del 2016

Equipo técnico responsable

Tabla 43. Equipo técnico responsable

Cargo	NOMBRE
Investigador	Alex Jiménez
Institución	Empresa Danivet Dr. Danilo Zúñiga
Tutor	Dr. German Salazar

Elaborado por: Alex Jiménez

Costo de la Propuesta

El costo estimado de la propuesta será de \$1300

5.2 ANTECEDENTES.

A través de este trabajo de investigación, se puede concluir que la empresa no tiene un adecuado sistema de control interno que converja en la totalidad de los procesos productivos, por lo tanto, no se puede realizar evaluaciones sobre, la forma de desempeño de la misma, así como, la afectación directa que enfrenta la empresa por, no evaluar los riesgos inherentes al giro del negocio. Esto constituye un obstáculo significativo en el desarrollo como empresa, lo que se refleja también en la participación del mercado, la rentabilidad obtenida vs la rentabilidad estimada.

Por consiguiente, el diseño y aplicación de esta propuesta, supondrá una mejor consideración de las actividades dentro de los componentes del control interno (Ambiente de control, Evaluación de los riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, Monitoreo.) y a su vez se consolidara la base sobre la cual se aplicará el cuadro de mando integral y así afrontar directamente la problemática que atraviesa la empresa DANIVET, en la ciudad de Pelileo, al contar con un control interno, la empresa estará en la capacidad de realizar evaluaciones periódicas de cumplimiento de metas, así como seguimiento a los objetivos planteados (Objetivos de operaciones, Objetivos de reportes) el rendimiento que se obtiene , por medio de la utilización de indicadores en cada perspectiva que maneja el cuadro de mando integral como son : financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.

5.3 JUSTIFICACIÓN.

El presente trabajo tiene como fin, entregar una metodología, a través de la cual se pueda verificar cada uno de los aspectos que le corresponden al cuadro de mando integral, esto a su vez le facilitara la tarea de control interno , puesto que, definirá cuáles serán los roles y definirá a responsables del cumplimiento de los objetivos planteados , además , se podrá hacer un seguimiento continuo de las actividades más relevantes y significativas, por medio del uso de indicadores asignados a cada perspectiva y así poder medir el grado de avance de las diferentes estrategias empleadas por la empresa.

Se justifica, puesto que los resultados obtenidos del diagnóstico administrativo financiero, reflejan la escasa o nula gestión por parte de la administración, haciendo del ejercicio de gerencia una tarea muchas veces empírica, lo que evidencia que después de un minucioso análisis, se puede presentar y entregar soluciones acordes a los problemas detectados.

Además, la propuesta se proyecta como un sistema de coordinación, que se estructura en la parte administrativa y financiera, teniendo amplio alcance, lo que permitirá manejar en menor tiempo los posibles cambios y potenciales riesgos que se presente en el giro de la operación.

5.3.1 Justificación económica

Por medio de, la aplicación de esta propuesta se pretende establecer incremento en la rentabilidad y el incremento en el valor monetario de la empresa, puesto que, al seguir un modelo preestablecido, se aprovechan de mejor manera las oportunidades y fortalezas y esto a su vez, permite controlar eficazmente al momento de enfrentar las posibles amenazas y demás riesgos propios del giro de la operación económica. Todo esto contribuirá de manera efectiva a que la empresa realice movimientos oportunos de inversión.

5.3.2 Justificación social

Esta propuesta involucra a todos los niveles organizacionales de la empresa, esto a su vez permitirá que se evalúen de mejor forma los planes que se disponga a realizar, adicionalmente se incrementará puesto de trabajo en el mercado del cantón Pelileo, contribuyendo así al desarrollo local de la provincia, además entregara recursos por concepto de pagos de impuestos a la administración tributaria, contribuyendo el desarrollo nacional, todo esto en un marco de interdependencia apoyado en cada nivel productivo y de administración .

5.4 OBJETIVOS

Estructurar el cuadro de mando integral con el propósito de otorgar un preciso control de la gestión administrativa y financiera en la empresa Danivet.

5.4.1 Objetivos Específicos.

- Definir los objetivos estratégicos en base a las cuatro perspectivas de Cuadro de mando integral.

- Implementar un sistema de indicadores que permitan evaluar periódicamente la consecución de los objetivos.
- Realizar el mapa estratégico, en el cual, contendrá las perspectivas del cuadro de mando integral (financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje) para que

5.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

La presente propuesta se considera factible por diversas razones entre estas:

Desde el punto de vista administrativo, la empresa no solo enmarca en seguir el movimiento del mercado, sino al contrario dibuja un sólido camino el cual seguir, esto se basa en una profunda planificación y seguimiento oportuno a los cambios que presentan en el entorno, además involucra a todos los actores de la organización a comprometerse a cumplir los objetivos.

Además, se sustenta en la parte de la normativa legal, de satisfacción a nuestros clientes logrando a través de este modelo incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos de la empresa, puesto que en una de sus perspectivas se basa en torno a los clientes.

Al aplicar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la empresa, se enmarca en un constante cambio tecnológico, que le conduce a ser más competitiva en el mercado y conseguir sus objetivos.

5.6 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Las perspectivas del cuadro de mando integral

Ibáñez, N., Castillo, R., Núñez, A., & Chávez, Z. (2016). En su trabajo señala que:

“Para ello, Kaplan y Norton (2002) estudiaron algunos sistemas innovadores de medición de la actuación, entre ellos el caso de la firma Análoga Devices, Inc., que describía un enfoque para medir la tasa de progreso de las actividades de mejora continua, y mostró un cuadro de mando corporativo que incorporaba mediciones de plazos de entregas a los clientes, la calidad y los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación y la eficacia de los avances de los nuevos productos, además de los indicadores financieros tradicionales”

Finali, A., & Chacín, L. (2014)

La perspectiva financiera

“La perspectiva financiera según Kaplan y Norton (2004), tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas, esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de rendimiento, garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio en el tiempo, para la cual, se requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros tanto de rentabilidad, crecimiento, como valor al accionista de la organización.

En la perspectiva clientes, socios y comunidad.

De acuerdo a Kaplan y Norton (2004), responde a las expectativas de clientes, socios y comunidad, del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la perspectiva financiera, la satisfacción de clientes y socios estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa les plantee.

En la perspectiva procesos internos

Dentro de este marco, Niven (2003), expresa que en esta perspectiva se identifican los procesos internos claves en los que la empresa debe destacarse para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas, la tarea acá es conocer esos procesos para desarrollar las mejores medidas posibles con las que hacer el seguimiento de nuestros avances dentro de las organizaciones.

La cuarta perspectiva, aprendizaje organizacional

Los autores Kaplan y Norton (2004), explican que esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma, impulso o motor del desempeño futuro de la organización, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, bien sea tanto para cambiar como mejorar".

Gráfico 58. Cuadro de mando integral



Fuente. Kaplan y Norton 2004

Elaborado por: Alex Jiménez

Control Interno basado en el informe coso año 2013

La comisión encargada de emitir este informe, está dedicada a entregar una orientación clara a la gestión en la empresa y a los usuarios externos de la información, y se basa en ítems fundamentales como es Quintuña Idrovo, J. M., & Ulloa Peña, M. D. L. A. (2016) la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, así como, la presentación de informes financieros. P.51

Por medio de este informe lo que busca identificar en cada organización, indistintamente del tamaño o actividad que se desenvuelve es:

Efectividad y eficiencia de las operaciones

Confiabilidad de la información financiera

Cumplimiento de las leyes y normas de que sean aplicables

Salvaguardia de los recursos

Tabla 44. Indicadores de la perspectiva financiera

Perspectiva financiera	
Factor	Indicador
Rentabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad económica (ROE) = Beneficio neto/recursos propios • Rentabilidad financiera (ROI) = beneficio antes de intereses e impuestos /activo total
Disminución de coste	<ul style="list-style-type: none"> • Costes Fijos/ Costos Totales • Costes de Fallos/ Costes Totales
Aumento de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuota de Mercado año n/ cuota de mercado año 1

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 45. Indicadores utilizados en la perspectiva de los clientes

PERSPECTIVA DE CLIENTES	
Factor	Indicador
Satisfacción de los clientes	Clientes perdidos/clientes Devoluciones en ventas/ Ventas Totales Quejas Resueltas/ Total de Quejas Presentadas
Calidad de los productos	Número de Clientes satisfechos/Total e Clientes. Nuevos Clientes=N. Clientes año N/N. Clientes año N.1 Cuota de mercado = proporción de ventas/ Total de Ventas Retención de clientes= % de clientes que permanecen/Total Clientes

Elaborado por Alex Jiménez

Tabla 46. Indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	
Factor	Indicador
Calidad	N. De productos defectuosos/ N. Total de productos. Inversión en prevención/Total de Inversión Inversión en evaluación
Calidad no apta	Costos de Fallos/Total Ventas Netas N. de reclamos/ N. de pedidos
Tiempos y Movimientos	Tiempos de entrega proveedor/Total de tiempo de entrega Tiempo de pedido/Tiempo total de entrega al cliente.
Tecnología de la información	N. de equipos electrónicos/ N. de empleados

Elaborado por Alex Jiménez

Tabla 47. Indicadores utilizados en la perspectiva de los procesos internos

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
Factor	Indicador
Satisfacción y crecimiento	N. curso especializados/Total de Cursos Índice de motivación a los consumidores
Formación y retención de los empleados	Empleados Formados/ Total de empleados
Productividad	Costos Salariales/ volumen de ventas
Innovación	Inversión en I y Desarrollo/ Gastos Iniciales Ingresos de nuevos productos

Elaborado por Alex Jiménez

5.7 MODELO OPERATIVO

5.7.1 Proceso de implementación del cuadro de mando integral

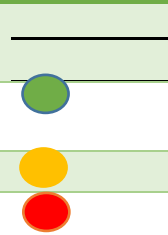



Para la elaboración del cuadro de mando integral se considera la siguiente metodología de elaboración. Se establecerá la elaboración de: misión, visión, valores y objetivos empresariales, después, se elaborará análisis interno y externo, Al momento de proponer un objetivo con su respectiva meta, se deberá definir cuál será el plazo de ejecución de la misma, con la finalidad de limitar y poder así controlar las actividades.

En cada perspectiva se otorgara indicadores que tendrán una valoración, por lo tanto permitirán identificar si se cumple o no con las metas y objetivos propuestos, simultáneamente , al momento de evaluar cada objetivo se puede sugerir cambios, con el objeto de minimizar los riesgos y potenciar las ganancias, además se otorgara un color de acuerdo al grado de avance , es así que, si por ejemplo la empresa se encuentra a un nivel de cumplimiento del 50% la empresa está en una escala de aceptación mediana, este modelos se asemeja a una semáforo.

Para identificar de mejor manera, se considera que si la meta propuesta se ha conseguido se le dará una coloración verde, Si se encuentra entre la meta y el nivel de alerta. Amarillo, se da por entendido que la empresa no está en el camino de cumplir los objetivos.

Y ultima referencia se tiene la coloración Roja, que identifica que la empresa definitivamente, la empresa, no está enmarcada en cumplir con las metas, así como los objetivos propuestos.

Tabla 48. Escalas de medición del CMI

Escalas de Medición del CMI			
Meta	Coloración	Descripción	
Mayor o Igual que	Verde	Critico	
Igual a	Amarillo	Moderado	
Menor o Igual que	Rojo	Optimo	

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 59. Fases de elaboración del cuadro de mando integral



Elaborado por: Alex Jiménez.

5.7.2 Etapa 1. Elaboración de la misión, visión valores y objetivos empresariales para la empresa Danivet.

MISIÓN

Ofrecer toda gama de productos farmacéuticos y nutricionales veterinarios únicos en el mercado, además de la propulsión del pollo bebé excepcional, con altos estándares de calidad, que nos permitan una proyección nacional e internacional, a través de la formación de coaliciones estratégicas.

VISIÓN

En el 2025, seremos la empresa líder del mercado de productos nutricionales para uso veterinario, y el mejor pollo bebé de distintas razas, en la Provincia de Tungurahua, no

sólo en el nivel de ventas, sino también en la calidad y excelencia de nuestros productos.

OBJETIVOS

Objetivo General

Garantizar la calidad de nuestros productos tanto en farmacia como la comercialización de pollo bebé, a través de procesos altamente estructurados, con la finalidad de brindar confianza y satisfacción al cliente

Objetivos Específicos

- ✓ Producir y comercializar pollo bebe, productos veterinarios y balanceados, en forma mayorista a nivel nacional, para el incremento de las ventas anuales.
- ✓ Mejorar de manera continua cada uno de los procesos de la empresa, a través de una evaluación semestral de indicadores establecidos, para brindar un servicio y producto eficaz, eficiente y de calidad.
- ✓ Efectuar estudios de mercado para analizar la competencia, y con procesos adecuados erradicar a la misma, y poder llegar a ser la empresa líder localmente y a nivel nacional.

VALORES CORPORATIVOS

- **RESPECTO:** Nos mantenemos en un ambiente de respeto mutuo entre el personal, con los clientes, proveedores y el resto del entorno alrededor del cual gira nuestro negocio, puesto que es un valor primordial para llegar a acuerdos entre las partes.
- **RESPONSABILIDAD:** Somos una empresa responsable, donde se vela por la pulcritud y limpieza en nuestros procesos, para el beneficio de los clientes y por ende el personal que colabora en la producción y servicios.
- **COMPROMISO:** Estamos comprometidos por brindar lo mejor al cliente, su bienestar, la calidad del producto, el cuidado del medio en el que trabajamos y sobre todo un ambiente agradable para los empleados de la empresa.

- **LIDERAZGO:** Enfocados en ser los mejores cada día, y líderes en el mercado de venta de pollo bebé y productos veterinarios, realizamos mejoras en los procesos y los productos, por medio de estrategias planteadas
- **TRABAJO EN EQUIPO:** fomentamos el trabajo en equipo para que, a través de la participación de todos los colaboradores, se pueda lograr el objetivo en común planteado, a través del compartir de conocimientos y habilidades.

5.7.3 Etapa 2. Realizar un análisis de la situación interna y externa de la empresa.

ANÁLISIS INTERNO

OPORTUNIDADES.

O1 Implementar nuevas líneas de Producción.

O2 Incrementar el número de clientes

O3 Ampliar el mercado objetivo a través de la otorgamiento de créditos

O4 Consolidar alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales

AMENAZAS

A1 Cambios en las tendencias de consumos de clientes por sobreoferta de productos

A2 Incremento de empresas nuevas que tienen una apremiada evolución

A3 Políticas gubernamentales que afecten el desarrollo de la industria

A4 Competencia desleal, por parte de actores del mercado

A5 Recesiones económicas lo que afecta el poder adquisitivo de las personas.

ANÁLISIS EXTERNO

FORTALEZAS.

F1 Conocimiento propio del mercado, de acuerdo a una consolidada experiencia.

F2 Excelente relación precio calidad de productos y servicios

F3 Implementación de precios competitivos acorde al mercado

F4 Contar con instalaciones adecuadas y con adecuada tecnología

DEBILIDADES

D1 Carencia de un plan de publicidad

D2 Falta de programas de preparación al personal que labora.

D3 Falta de rotación de inventarios, provocando que se sature la bodega.

D4 No realizar una adecuada segmentación del mercado

D5 Baja retorno de la inversión realizada

El presente cuadro representa la situación interna y externa que tiene la empresa, mediante la siguiente ilustración se permitirá establecer cuáles serán las estrategias más idóneas para potenciar las oportunidades y minimizar las amenazas y riesgos.

Tabla 49. Matriz Foda

<p>FACTORES INTERNOS</p>	<p>Fortalezas.</p> <p>5. Conocimiento propio del mercado, de acuerdo a una consolidada experiencia.</p> <p>6. Excelente relación precio calidad de productos y servicios</p> <p>7. Implementación de precios competitivos acorde al mercado</p>	<p>Debilidades</p> <p>6. Carencia de un plan de publicidad</p> <p>7. Falta de programas de preparación al personal que labora.</p> <p>8. Falta de rotación de inventarios, provocando que se sature la bodega.</p> <p>9. No realizar una adecuada segmentación del mercado</p> <p>10. Baja retorno de la inversión realizada</p>
<p>Oportunidades.</p> <p>5. Implementar nuevas líneas de Producción.</p> <p>6. Incrementar el número de clientes</p> <p>7. Ampliar el mercado objetivo a través dela otorgamiento de créditos</p> <p>8. Consolidar alianzas estratégicas con nuevos socios comerciales</p>	<p>FO</p> <p>Estrategias para la optimización de las F como las O.</p> <p>Implantar canales que mejores la distribución de acuerdo a la experiencia que posee (F1,O1).</p> <p>Realizar alianzas estratégicas para potenciar las instalaciones y así incrementar el mercado objetivo. (F2,F4,O4,O5)</p>	<p>DO</p> <p>Estrategias para la optimización dela D así como las O.</p> <p>Adecuar estrategias de marketing que permitan identificar el mercado objetivo e incrementar el número de cliente(D4,O4)</p> <p>Incrementar la rentabilidad de la empresa al incrementar el número de ventas(D4,O3)</p>

Amenazas	FA	DA
1. Cambios en las tendencias de consumos de clientes por sobreoferta de productos	Estrategias para la optimización de las F y reducir las A.	Estrategias para la optimización de las D y A
2. Incremento de empresas nuevas que tienen una apremiada evolución	Realizar programas de fidelización al cliente, para limitar el acceso a la competencia(F1,A2)	Realizar una mejora apreciación de los costos de venta para enfrentar posibles recesiones(D5,A5)
3. Políticas gubernamentales que afecten el desarrollo de la industria	Realizar inversiones almacenaje de maíz y así poder enfrentar posibles recesiones (F4,A5)	Realizar campañas publicitarias con la finalidad de darse a conocer en el mercado (D1,A2)
4. Competencia desleal, por parte de actores del mercado	Prever producción de huevos de acuerdo a los requerimientos del mercado. (F3,A3)	Realizar capacitaciones periódicas a los empleados con el objetivo que estén preparados para los cambios del mercado (D2, A1)
5. Recesiones económicas lo que afecta el poder adquisitivo de las personas.		

Elaborado por: Alex Jiménez

5.7.4 Etapa 3. Diseño de la Perspectiva Financiera

Gestionando el incremento de los créditos concedidos a clientes, con la finalidad de obtener mejorar la productividad en la empresa Danivet.

Tabla 50. Objetivos y Medidas de la perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA	
OBJETIVOS	MEDIDAS
Aumentar el margen de utilidad neto	Incrementar ventas
Reducir el Costo de venta	Control de gastos y egresos
Incrementar la capacidad de producción	Incremento del capital de trabajo

Elaborado por: Alex Jiménez.

Gráfico 60. Perspectiva Financiera de la empresa Danivet.



Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 51. Objetivo 1 Perspectiva Financiera.

Objetivo 1. Reducir el costo de venta en un 10%, en el año 2015.					
Estrategia de Productividad					
Indicador		Costo de Venta en la empresa			
Descripción del Indicador		Indicador que muestra el Costo de Venta en el periodo contable			
Fórmula		FORMULA. \sum Costos de Venta. Año 2015- \sum Costos de Venta año 2014/Costo de Venta 2014			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<= 2%	1%
			Moderado	>=5.5%	5%
			Óptimo	>=7%	8%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Realizar nuevas proformas de compras de pollos BB con el propósito de encontrar un mejor precio en el mercado	Semestralmente 31 de junio del 2015 31 de diciembre del 2015	Contabilidad	Ing. Pablo Zúñiga	Revisión Semestral de las proformas de compra.
2	Realizar nuevas proformas de compras de maíz entero y maíz partido con el propósito de encontrar un mejor precio en el mercado	Mensualmente al finalizar cada mes	Contabilidad	Ing. Pablo Zúñiga	Revisión Semestral de las proformas de compra.

3	Adquirir plantaciones de maíz en las provincias de Guayas, Manabí, y los Ríos, con el propósito de llenar las bodegas	31 de Julio del 2015	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de la actualización del Sri en el periodo.
4	Disminuir los gastos administrativos en un 10% a través de la suscripción de contratos de transporte a un mejor precio.	30 de marzo	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de los contratos de transporte

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 52. Objetivo 1 Perspectiva Financiera

Objetivo 2. Incrementar la capacidad de producción en un 19% cada 2 años					
Estrategia de Productividad					
Indicador		Capital de Trabajo			
Descripción del Indicador		Incremento del capital de trabajo, y evaluar su cumplimiento cada 2 períodos.			
Fórmula		Capital de Trabajo= Activo Corriente- Pasivo Corriente.			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<= 6%	5%
			Moderado	>=12%	13%
			Óptimo	>=16%	17%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Buscar un crédito en una institución financiera local al finalizar cada periodo, por un monto que contemple, como máximo del 10% del capital social	Anual 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de la tabla de amortización del crédito
2	Evaluar si es factible, la venta de equipos de producción pronto a culminar su vida operativa, así como lo que no se utilicen.	Anual 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de vida útil de los equipos de producción anualmente.
3		Anual 31 de diciembre			

	Añadir accionistas, que estén interesados comprometidos en la inversión en la compañía		Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión del estado de evolución del patrimonio.
4	Disminuir el rubro de obligaciones, créditos, con los proveedores locales en un 30% cada periodo.	Anual 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de contratos de pagos en la empresa.

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 53. Objetivo 2 Perspectiva Financiera.

Objetivo 3. Incrementar las ventas en un 25% en el presente periodo			
Estrategia de Crecimiento			
Indicador	Ventas en el presente periodo		
Equipo técnico responsable	Equipo técnico responsable		
Descripción del Indicador	Resultado de comparar la utilidad neta frente a las ventas del período.		
Fórmula	Ventas Año 2015- Ventas Año 2014/Ventas 2014		
	Gráfico	Meta	
	Crítico	<= 7%	6%
	Moderado	>=12.5%	13%

			Óptimo	>=18%	18%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Aumentar el precio de comercialización en los principales productos en un 2% en los meses de mayor demanda con un máximo de 5%	Semestralmente 31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de la lista de precios cada semestre
2	Realizar un presupuesto de promociones, en los meses de inferiores ventas, es decir, junio y julio	Semestralmente 31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de las proformas de compra de la empresa.
3	Realizar oferta de productos a clientes mayoristas, en la provincia y el país con descuentos comerciales	31 de noviembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de portafolios de presentación a empresas grandes.
4	Apoyar desde la gerencia con políticas y lineamientos que permitan, tener precios competitivos en el mercado.	30 de marzo	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión periódica de los precios en el mercado.

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 54. Objetivo 3 Perspectiva Financiera

Objetivo 4. Aumentar el margen de utilidad neto en un 15% con relación al año anterior.					
Estrategia de Crecimiento					
Indicador		Margen de Utilidad Neto			
Descripción del Indicador		Resultado de comparar la utilidad neta frente a las ventas del período.			
Fórmula		Margen de Utilidad Neto=(M. rentabilidad N.2015-M. rentabilidad N.2014/M.rentabilidad N.2014)			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<= 5%	2%
			Moderado	>=6.5%	7%
			Óptimo	>=8%	10%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Incrementar las ventas en el periodo a través de la implementación de nuevos productos. El porcentaje de aumento des del 7% semestralmente	Semestralmente 31 de junio 31 de Diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión semestral de Kardex de Ingresos
2	Disminuir el Costo de Venta en un 18% semestralmente, por medio de la compra de productos a nuevos proveedores.	Semestralmente 31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de las proformas de compra de la empresa.
3	Incrementar el número de sucursales de venta de 1 a 3 en los próximos 12 meses y aprovechar mejores precios de compra	31 de noviembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de la actualización del Sri en el periodo.

4	Disminuir los gastos administrativos en un 10% a través de la suscripción de contratos de transporte a un mejor precio.	30 de marzo	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de los contratos de transporte
---	---	-------------	-----------------	-------------------	---

Elaborado por: Alex Jiménez

5.7.5 Etapa 4. Elaboración de la Perspectiva de Clientes

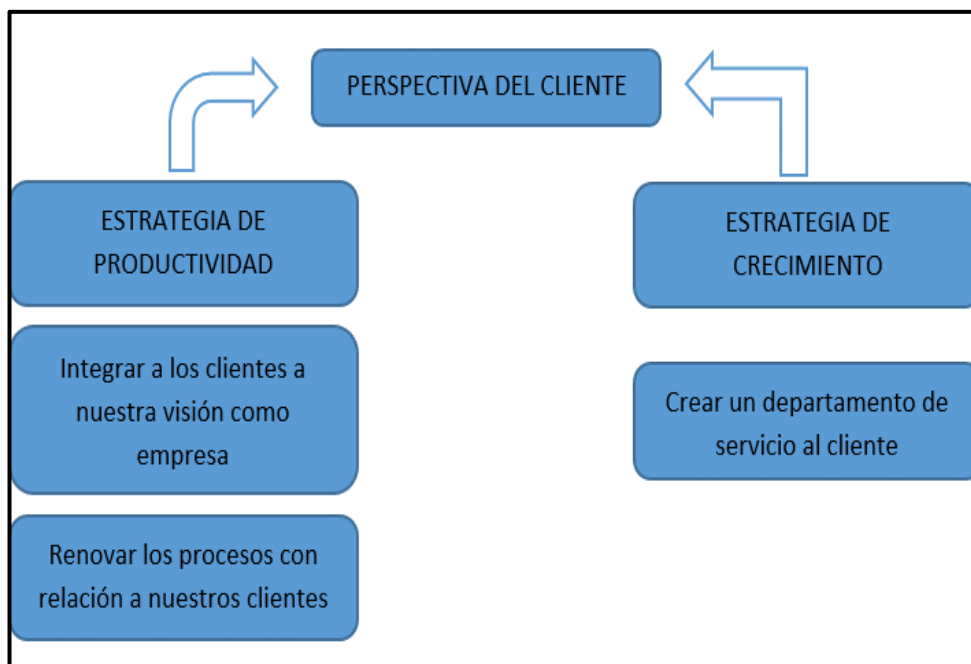
Con el propósito de lograr una sólida posición de creciente y satisfacción de nuestros clientes.

Tabla 55. Perspectiva de procesos internos(Clientes)

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS	MEDIDAS
Renovar los procesos	Ventas concretadas/ Ventas Planificadas
Compensar y comprometer	Tiempo en entrega de producto/Tiempo planificado
Crear departamento de servicio al cliente	Quejas solucionadas/Total de Quejas.

Elaborado por: Alex Jiménez.

Gráfico 61. Perspectiva del cliente empresa Danivet



Elaborado por: Alex Jiménez.

Tabla 56. Objetivo 5 Perspectiva de clientes.

Objetivo 5. Aumentar el nivel de satisfacción en los clientes en un 50% en el periodo					
Estrategia de Productividad					
Indicador		Nivel de Satisfacción de los clientes			
Descripción del Indicador		Mejorar la satisfacción de los clientes por medio del servicio prestado			
Fórmula		Satisfacción Clientes = #de Clientes Satisfechos/ Número Total del Clientes Encuestados.			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<= 15%	14%
			Moderado	>=28%	29%
			Óptimo	>=39%	40%
			Responsable		Política de Evaluación
Nº	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Resumir cuales son las principales fortalezas en la prestación de los servicios que se prestan para la venta.	31 de junio	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión del cuadro de procedimientos en la empresa.
2	Realizar entrenamientos, que permitan mejorar los servicios en la mejora de la calidad de los productos ofrecidos.	31 de octubre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Cronograma de Entrenamiento en el personal.
3	Realizar encuestas cada semestre a un número aleatorio de clientes, con el propósito de verificar la calidad en el servicio del producto	31 de junio	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de las encuestas a clientes semestralmente.

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 57. Objetivo 6 Perspectiva de clientes

Objetivo 6. Aumentar la cartera de clientes en un 30% con relación al año anterior.					
Estrategia de crecimiento					
Indicador		Aumentar en un 30% la cartera en clientes regulares.			
Descripción del Indicador		Crecimiento de los créditos otorgados a clientes regulares.			
Fórmula		Número de clientes nuevos / Total clientes			
		Gráfico	Meta		
		Crítico	<= 8%	7%	
		Moderado	>=15%	14%	
		Óptimo	>=19%	19%	
		Responsable		Política de Evaluación	
Nº	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Realizar segmentación de mercado, con el propósito de incrementar la competitividad de los precios con relación a la competencia.	Semestralmente 31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión semestral del mercado objetivo a ocupar.
2	Procurar la fidelización de los clientes estratégicos y nuevos, por medio de descuentos, y promociones.	Semestralmente 31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de las promociones semestralmente
3		31 de noviembre			

	Diseñar Nuevos empaques de productos y nuevos procesos de atención al cliente.		Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de los empaques y procesos de venta de los productos.
4	Incrementar contratos de servicio y venta, por medio de la compra de maestros de clientes.	30 de marzo	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de los Maestros de clientes.

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 58. Objetivo 7 Perspectiva de clientes

Objetivo 7. Transformar los servicios de la empresa en un 20% con relación a los años anteriores					
Estrategia de crecimiento					
Indicador		Transformar los servicios en un 20%			
Descripción del Indicador		Porcentaje de ventas que vienen de los nuevos servicios			
Fórmula		Número de Ventas servicios nuevos/ Total de ventas.			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<= 5%	6%
			Moderado	>=9.5%	10%
			Optimo	>=14%	15%
			Responsable		Política de Evaluación
Nº	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Contratar servicios de consultoría, con el propósito de transformar los procesos productivos de la empresa.	30 de marzo	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión semestral de los contratos en la empresa.
2	Evaluar los procedimientos, que no cumplen con los estándares de calidad <u>Inem</u> e <u>Iso</u> .	Semestralmente 31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de los procedimientos.
3		30 de marzo			Revisión de los planes de acción.
	Desarrollar planes de acciones, que mejoren la operatividad de la empresa en el corto plazo		Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	

Elaborado por: Alex Jiménez.

5.7.6 Etapa 5. Elaboración de la perspectiva de Procesos Internos

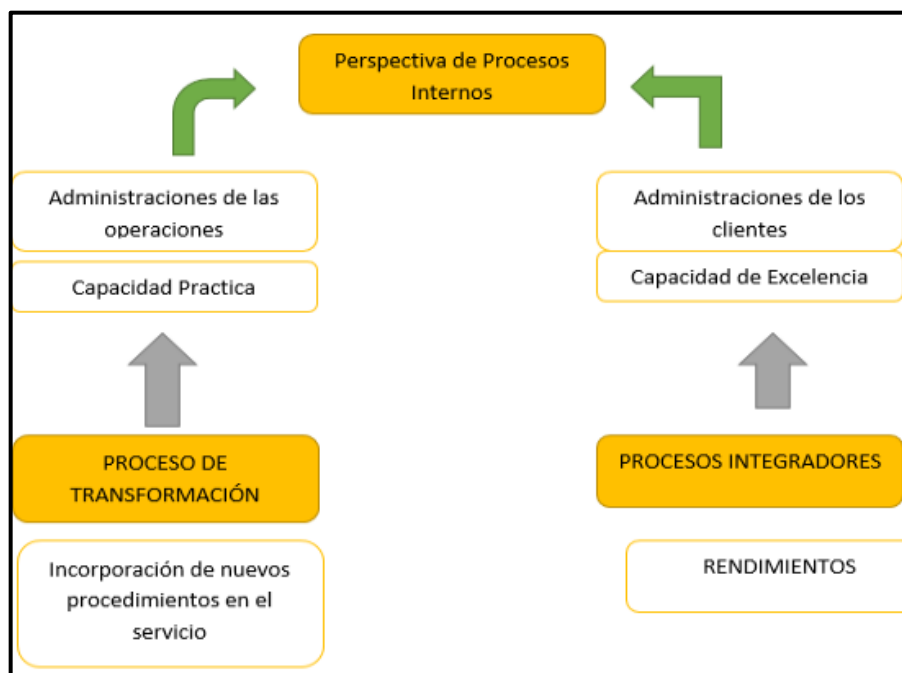
Con el propósito de mejorar el margen de rentabilidad y procurar la diferenciación de los servicios.

Tabla 59. Perspectiva Interna.

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVOS	MEDIDAS
Captar capacidad técnica y operativa	Resultados Obtenidos Vs Resultados de la competencia
Lograr Diferenciación en el servicio	Colaboradores Capacitados que garantiza los resultados.
Delimitar la productividad	Eficacia de los equipos de trabajo Garantía real de los resultados
Incorporación de los servicios	Incorporación de nuevos equipos e innovar en servicios ofrecidos.

Elaborado por: Alex Jiménez

Gráfico 62. Perspectiva de procesos internos



Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 60. Objetivo 8 Perspectiva de procesos internos

Objetivo 8. Generar valor para los clientes, y producir resultados financieros de acuerdo a la cadena de valor					
Estrategia de Productividad					
Indicador		Satisfacción de los clientes en un 40% en el periodo			
Descripción del Indicador		Por medio de este indicador Satisfacción de los clientes en un 40%			
Fórmula		Clientes satisfechos/Total de clientes			
			Gráfico	Meta	
			Crítico	<= 10%	10%
			Moderado	>=19%	20%
			Óptimo	>=29%	31%
			Responsable		Política de Evaluación
N°	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Hacer ferias periódicamente, donde el cliente pueda observar toda la gama de productos que la empresa ofrece	Trimestralmente	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de las potenciales ferias productivas
2	elaborar un programa de incentivos económicos anuales para los mejores clientes mayoristas.	31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de los posibles incentivos económicos en la empresa
3		Semestral	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión del buzón de

	Evaluar todas la quejas y sugerencias que realicen los clientes, por medio de la instalación de un buzón de mensajes				mensajes periódicamente.
4	Realizar eventos de lanzamientos de productos en donde participen todos los miembros de la empresa	Semestral	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de eventos organizados por la empresa.

Elaborado por: Alex Jiménez

Objetivo 9. Incrementar los sistemas y equipos operativos en un 30% con relación a los periodos anteriores						
Estrategia de Productividad						
Indicador		Valor de equipos, sistemas nuevos/Equipos y sistemas				
Descripción del Indicador		Identificar cuanto se ha incrementado el valor de los equipos				
Fórmula		Clientes satisfechos/Total de clientes				
			Gráfico		Meta	
			Crítico		<= 8%	8%
			Moderado		>=15%	15%
			Óptimo		>=20%	20%
			Responsable		Política de Evaluación	
N°	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre		
1	Verificar la compra de nuevos equipos por medio de ofertas, y comparación con nuevos proveedores.	Trimestralmente	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de nuevas proformas, de proveedores nuevos	
2	Definir los requerimientos que necesita la empresa, en cuanto a sistemas y productos.	31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de los requerimientos de equipos y sistemas.	

Tabla 61. Objetivo 9 Perspectiva de procesos internos

Elaborado por: Alex Jiménez

5.7.7 Etapa 6. Elaboración de la perspectiva de aprendizaje y formación

Procurando la intervención de los procesos de mejora continua.

Tabla 62. Perspectiva de aprendizaje y formación.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	
OBJETIVO	MEDIDAS
Incrementar la productividad del personal	Departamentalización por secciones
Adecuar el entorno de trabajo	Rendimientos de los empleados.
Definir y complementar competencias	Empleados altamente cualificados.

Elaborado por: Alex Jiménez.

Gráfico 63. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.



Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 63. Objetivo 10 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo 10. Incrementar las capacitaciones en un 60% en la empresa con relación al año anterior						
Estrategia de Productividad						
Indicador		Personal Capacitado				
Descripción del Indicador		Porcentaje de personal capacitado en un 60% dentro del empresa				
Fórmula		Personal Capacitado/ Total del Personal.				
			Gráfico		Meta	
			Crítico		<= 20%	30%
			Moderado		>=35%	35%
			Óptimo		>=45%	45%
			Responsable		Política de Evaluación	
N°	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre		
1	Otorgar participación a los empleados, con el propósito de mejorar el desempeño en la empresa.	Trimestralmente	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión semestral de capacitaciones	
2	Después de realizar las capacitaciones, otorga oportunidades a los trabajadores para que asciendan de puesto.	31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión semestral de ascensos	
3	Entregar premios o incentivos económicos a los empleados que generen nuevas ideas de productos o mejoras de servicios	31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de incentivos a trabajadores	
4		Trimestralmente				

	Evaluar mediante pruebas a los empleados acerca de las capacitaciones efectuadas.		Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de pruebas a los trabajadores
--	---	--	-----------------	-------------------	--

Elaborado por: Alex Jiménez

Tabla 64. Objetivo 11 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Objetivo 11. Obtener competencias estratégicas en un 30% con relación a los periodos anteriores.					
Estrategia de Productividad					
Indicador		Competencias estratégicas			
Descripción del Indicador		Definir las competencias estratégicas que desarrollara cada empleado			
Fórmula		Empleados con aplicación C.E/ Total del Personal.			
		Gráfico	Meta		
		Crítico	<= 8%	6%	
		Moderado	>=15%	15%	
		Óptimo	>=22%	20%	
		Responsable		Política de Evaluación	
N°	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Definir cuáles serán las principales competencias estratégicas.	Anualmente	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de las competencias estratégicas.
2	Realizar capacitaciones con las competencias estratégicas establecidas por la dirección.	31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión semestral de las capacitaciones
3		31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	

	Implementar sistemas de gestión que identifiquen cuales son las competencias necesarias.				Revisión de implementación de sistemas.
--	--	--	--	--	---

Elaborado por: Alex Jiménez

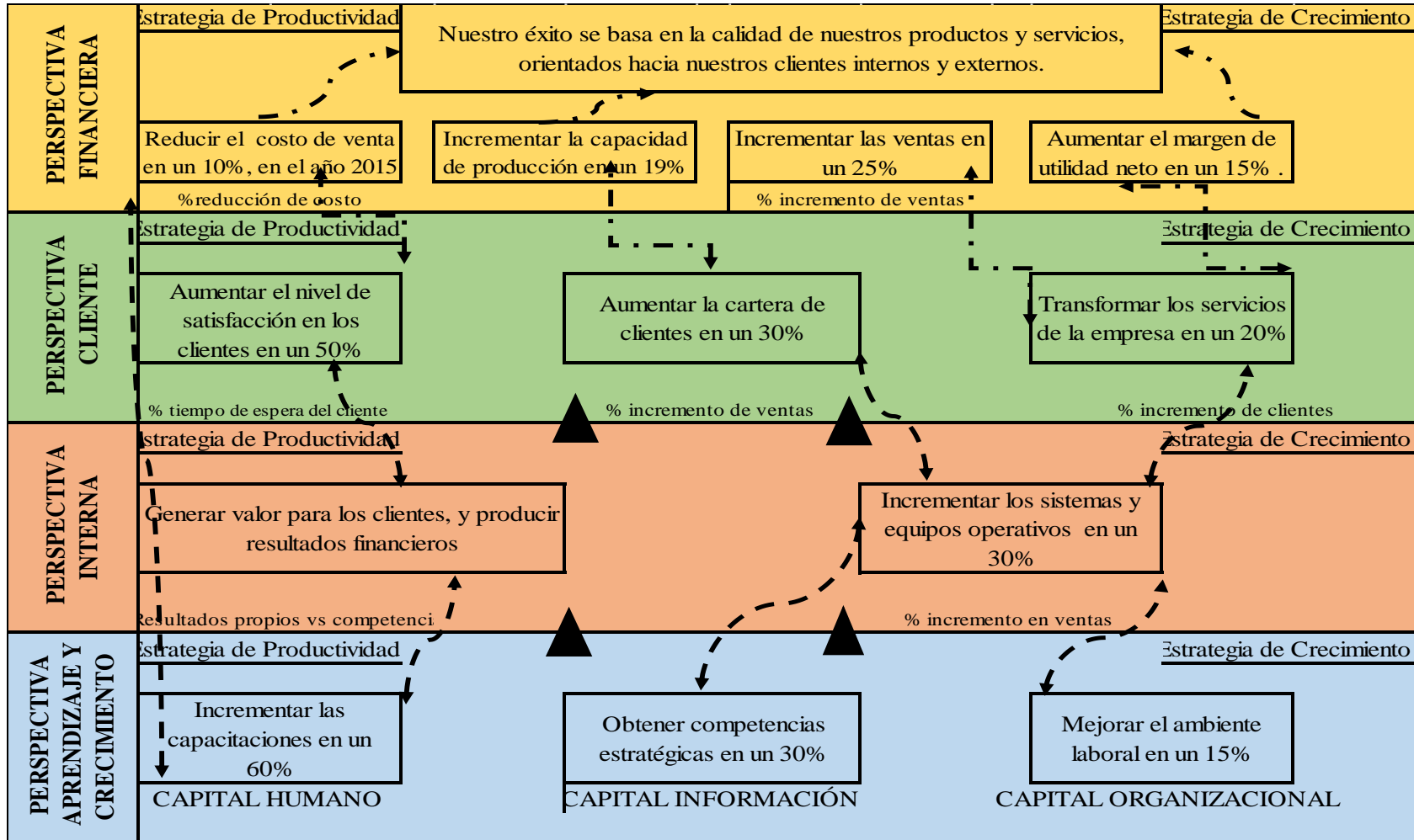
Tabla 65 .Objetivo 12 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Objetivo 12. Mejorar el ambiente laboral en un 15% con relación al año anterior					
Estrategia de Productividad					
Indicador		Satisfacción de los empleados.			
Descripción del Indicador		Establecer cual es porcentaje de satisfacción de los empleados.			
Fórmula		% de empleados satisfechos/Total de empleados.			
		Gráfico	Meta		
		Critico	<= 2%	2%	
		Moderado	>=6%	6%	
		Óptimo	>=13%	13%	
		Responsable		Política de Evaluación	
Nº	Acciones	Fecha /Cumplimiento	Cargo	Nombre	
1	Implementar un sistema de recompensas por el buen trabajo elaborado por los empleados.	Anualmente	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de incentivos por metas.
2	Realizar reuniones de integración de personal, con el propósito de consolidar las relaciones sociales con los empleados.	31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de las programaciones de reuniones.

3	Implementar un servicio de comedor social con el propósito de mejorar el trabajo en equipo de los empleados	31 de junio 31 de diciembre	Gerente General	Dr. Danilo Zúñiga	Revisión de implementación de adecuaciones.
---	---	-----------------------------	-----------------	-------------------	---

Elaborado por: Alex Jiménez

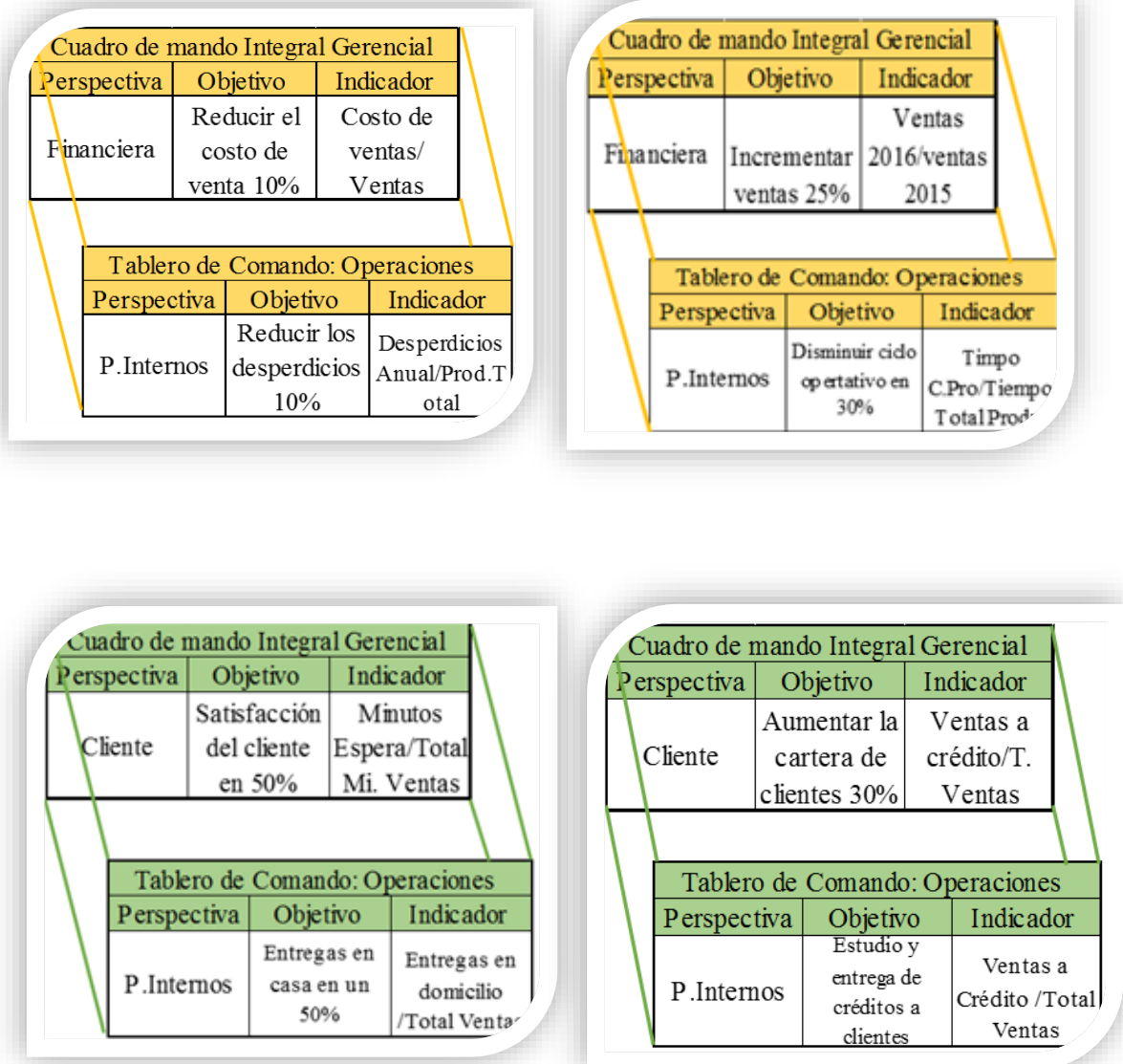
5.7.8 Etapa 7. Consolidación del cuadro de mando integral



Elaborado por: Alex Jiménez

5.7.9 Etapa 8 Diseño del proceso de cascada del CMI.

Gráfico 64. Proceso de cascada del cuadro de mando integral



5.8 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN

PREGUNTAS BÁSICAS	EXPLICACIÓN
¿Quiénes solicitan evaluar?	Gerente de la empresa Clientes Proveedores
¿Por qué evaluar la propuesta?	Evaluar la propuesta con el fin de analizar la elaboración y ejecución de la propuesta, y sus efectos en el corto plazo y largo plazo.
¿Para qué evaluar	Para delimitar los indicadores que se efectúan en la propuesta, con relación a los objetivos establecidos.
¿Qué evaluar?	La evaluación contempla la revisión de cada una las perspectivas con sus indicadores.
¿Quién evalúa?	Gerente de la empresa Administrativos Clientes
¿Cuándo evaluar?	La evaluación se realizará semestralmente, y se utilizan informes para garantizar el debido proceso.
¿Con que evaluar?	Encuestas Entrevistas Observación

BIBLIOGRAFÍA

- Armas Tamayo, M. J. (2012). Diagnóstico financiero y modelo de gestión de capital de trabajo de la empresa Sidertech SA (Doctoral dissertation, SANGOLQUÍ/ESPE/2012).
- Marcillo, R. D. L. Á., & Garzón Típan, M. J. (2014). Diseño de un modelo de control estratégico aplicando la metodología del cuadro de mando integral para el intermediario de seguros Aeroseguros Cía. Ltda (Doctoral dissertation, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Maestría en Gestión de la Calidad y Productividad.).
- Manchay Chasipanta, J. P., & Ríos Páliz, C. A. (2014). Propuesta de un modelo de diagnóstico financiero para la Cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre (Doctoral dissertation, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Maestría en Finanzas Empresariales.).
- Armas Tamayo, M. J. (2012). Artículo Científico-Diagnóstico financiero y modelo de gestión de capital de trabajo de la empresa Sidertech SA.
- Peña Beltrán, G. A., & Falconí Duchicela, K. V. (2014). Diseño de un cuadro de mando integral para la planificación estratégica de la dirección provincial de educación hispana de Galápagos (Doctoral dissertation, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Maestría En Planificación Y Dirección Estratégica).
- Caivinagua Yanza, A. M., & Guerrero Marín, A. E. (2014). Análisis financiero a la Avícola Rodríguez y propuesta de optimización en la toma de decisiones financieras.
- ARCENTÁLES, L., & NOHEMÍ, D. (2010). DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO CON APLICACIÓN DE UN MANUAL DE Procedimientos PARA EL MANEJO DE ACTIVOS NO CORRIENTES DE LA UNIDAD EDUCATIVA DE PRODUCCIÓN COLEGIO TÉCNICO SIGSE.
- CALDERÓN, G. R. (2013). DIAGNÓSTICO FINANCIERO Y PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA “CASTOR” DE LA CIUDAD DE LOJA CORRESPONDIENTE AL PERÍODO 2010-2011.

GÉLARD, G. APPRÉCIER LA JUSTE PLACE DES COMPTES DANS L'ANALYSE FINANCIÈRE.

Corhay, A., & Mbangala, M. (2008). Diagnostic financier des entreprises: manuel et études de cas. Editions du CEFAL

Parienté, S. (2009). Analyse financière et évaluation d'entreprise. Pearson Education France.

de Vicuña Ancín, J. M. S. (2015). El plan estratégico en la práctica. Esic Editorial.

Álvarez, C. E. M. (2009). Tecnologías y herramientas de gestión. Universidad del Rosario.

Noreen, E., Smith, D., & Mackey, J. T. (1997). La teoría de las limitaciones y sus consecuencias para la contabilidad de gestión. Ediciones Díaz de Santos.

Palacio, J. R. S., & Climent, V. C. (2007). La Dirección Estratégica en la Economía Social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las Cooperativas. CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa, (59), 237-258.

Domínguez, D. B., Palazuelos, C. E. M., Unzaga, G. G. A., & Carrillo, K. M. T. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. Telos, 16(2), 278-299.

Fleitman, J. (1994). Evaluación integral. McGraw-Hill.

Noreen, E., Smith, D., & Mackey, J. T. (1997). La teoría de las limitaciones y sus consecuencias para la contabilidad de gestión. Ediciones Díaz de Santos.

Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista venezolana de Gerencia, 14(48).

Suárez, B. D. L. H., Ferrer, M. A., & Suárez, A. D. L. H. (2008). Indicadores de rentabilidad: herramientas para la toma de decisiones financieras en hoteles de categoría media ubicados en Maracaibo. Revista de Ciencias Sociales, 14(1).

- Ramírez, S. A. O., & Moctezuma, J. A. T. (2015). Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas. *Nóesis. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 21(41), 73-100.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Editorial Pax México.
- Rojas, L. A. M. (1981). *Banca y desarrollo económico*. EUNED.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Sandoval Bohórquez, S. J. (2012). Análisis de las normas Internacionales de información financiera y su incidencia sobre la formación de contadores públicos desde el punto de vista de la experiencia Española.
- Marcotrigiano, L. A., & Laura, A. (2013). Reflexiones acerca de la elaboración y presentación de estados financieros bajo ambiente VEN-NIF PYME. *Actualidad Contable FACES*, 16(26).
- TORRES ASCANIO, N. O. R. A. L. B. A. (2016). *EJECUTAR LOS PROCESOS CONTABLES Y TRIBUTARIOS PARA LA ELABORACIÓN Y PRESENTACIÓN DE INFORMES DE LA EMPRESA DE SERVICIOS PÚBLICOS DE OCAÑA "ESPO SA ESP"* (Doctoral dissertation).
- Eduardo, G., & Arias, E. (2014). Flujos de efectivo y entorno económico en las empresas de servicios de Risaralda, 2002-2011.
- Pastor, R. A. T. (2009). *MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA UNA ORGANIZACIÓN*. *PERSPECTIVAS*, (23), 55-72.
- Pico Pico, G., & Pulgar León, A. (2006). Gestión Financiera y Participación en el Mercado de Capitales a través del Asesor de Inversiones. *Actualidad Contable FACES*, 9(13).

- Moreno, M. D. C. M. (2009). La calidad en el servicio y la satisfacción del usuario en instituciones financieras del municipio Libertador del estado Mérida. *Economía*, 34(27), 199-223.
- Jaramillo Naranjo, O. L. (2011). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Revista científica pensamiento y gestión*, (18).
- Guérin, G., & Wils, T. (1991). L'harmonisation des pratiques de gestion des ressources humaines au contexte stratégique: une synthèse.
- Moquete, M. M. (2007). Estrategias de captación de la voluntad popular en las elecciones de 2004. INTEC.
- Ruiz-Fuentes, D., Almaguer-Torres, R. M., Torres-Torres, I. C., & Hernández-Peña, A. M. (2014). La gestión por procesos, su surgimiento y aspectos teóricos. *Ciencias Holguín*, 20(1), 10-19.
- Moya, J. L. R. (2007). Gestión por procesos y atención del usuario en los establecimientos del sistema nacional de salud. Juan Carlos Martínez Coll.
- Ramírez, L. S. M., Beltrán, J. M., & Nieto, E. S. D. (2016, April). GESTIÓN POR PROCESOS COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD DE PYMES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN EL ESTADO DE QUERÉTARO. In *Memorias del Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*(Vol. 9, No. 3, pp. 816-832).
- Guerra-López, I. (2007). Evaluación y mejora continua. AuthorHouse.
- Belohlavek, P. (2006). OEE: overall equipment effectiveness. Blue Eagle Group.
- Villarrubia, L. R., & Rico, L. G. (2015). Propuesta didáctica innovadora para el aprendizaje de los sistemas de información administrativa. In *XXI Congreso Argentino de Ciencias de la Computación* (Junín, 2015).
- Ortíz, L. E. R. (2015). La planeación estratégica de las Facultades de Administración de Empresas. *Revista EAN*, 1(3), 32-39.

- Monge, A., Wilfredo, U., Alvarenga Henríquez, O. M., & Guevara, L. E. (2015). Sistema de administración de capital humano para optimizar el desempeño del personal de la pequeña empresa de industrias metálicas ubicadas en el municipio de Santa Tecla. Caso ilustrativo (Doctoral dissertation, Universidad de El Salvador).
- Jervis, J. R. B., Pastor, D. A., García, R. I. B., & Bravo, C. (2016). LAS CADENAS PRODUCTIVAS Y SU INCIDENCIA EN EL CRECIMIENTO SOSTENIDO DE UNA PANIFICADORA.
- IÑIGUEZ ORELLANA, L. A. U. R. A., & IÑIGUEZ ORELLANA, P. E. (2010). PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MULTIVENTAS DE LA CIUDAD DE LOJA, 2011-2015.
- Roche, F. P. (1996). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- González Hernández Nitsa Lilia. (2015, julio 14). Áreas funcionales de una empresa. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/areas-funcionales-de-una-empresa>
- Correa Fernando. (2004, enero 24). Definición de administración y teorías administrativas. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/definicion-de-administracion-y-teorias-administrativas/>
- Tanoira, F. G. B. (2008). ¿Cuál es el objetivo principal de la mercadotecnia?. Revista de Ciencias Sociales, 14(2).
- Kotler, P. (2001). Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control.
- Amat, O. (2001). Contabilidad y finanzas. Madrid: Editorial Deusto.
- Gómez, S., & Habid, C. (2015). Análisis y evaluación de la administración financiera dentro de la organización.

- Villavicencio, C. E. D. (2006). Cadena de Valor y Configuraciones de Valor. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 1(1), 36-40.
- Segoviano, F. J. V. (2011). Logística integral: una herramienta para crear valor y ventajas competitivas. *Revista Científica Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 3(6), 99-116
- Molinar, C. M. A., Pérez, E. M. C., & Ramírez, R. C. (2008). La competitividad turística: imperativo para Manzanillo, Colima. *Teoría y Praxis*, (5), 17-32..
- Conterón, J., Gabriela, E., Vaca, D. J., & Enrique, J. (2012). La planificación estratégica y su influencia en la Gestión Administrativa de la Dirección de Recursos Humanos de la Universidad Técnica de Ambato.
- Avila Garzón, M. J., & Dorronsoro Garzón, H. A. (2011). Diagnóstico y plan de mejoramiento administrativo de la empresa productora de calzado infantil Colniños Ltda.
- Idárraga Londoño, J. A. (2014). Propuesta estratégica para el mejoramiento del proceso en la toma de datos de turbidez Empresa Aguas de Manizales.

Anexos

Cuestionario de aplicación



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
CARRERA DE CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA



Realizado por: Alex Jiménez

1. ¿La empresa utiliza la metodología del análisis financiero para evaluar los estados financieros?

Si

No

A veces

2. ¿En qué rango de aplicación se encuentran las estrategias planificadas?

Alto

Medio

Bajo

3. ¿Considera usted que la empresa ha cumplido con los objetivos propuestos al inicio de sus actividades?

Si

No

Desconoce

4. ¿Las acciones tomadas en la compañía, han tenido un efecto correctivo en el proceso administrativo?

Si

No

5. ¿Cuál es el porcentaje que representa el inventario frente al activo?

10%-20%

20%-40%

40%-60%

60%-80%

6. ¿Cuál es incremento de la utilidad frente al año anterior?

>=1%

>3%

>10%

7. ¿Cuál ha sido el rendimiento de las ventas en el periodo?

Aumentado

Ha disminuido

Se ha mantenido

8. ¿Se ha cumplido con la utilidad estimada por la empresa?

Si

No

9. ¿Cómo considera la aceptación a sus productos?

Buena

Mala

Excelente

10. ¿La empresa ha implementado procesos de calidad?

Si

No

11. ¿La empresa ha identificado cuales son los productos defectuosos?

Si

No

12. ¿Existen insumos que permitan mejorar la calidad de los procesos?

Si

No

ZÚÑIGA LÓPEZ DANILO JAVIER
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
Expresado en Dólares Americanos

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Caja	642,16	
Bancos	2.613,53	
Inventario Mercaderías	58.632,00	
Inventario Aves	63.618,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		125.505,69

ACTIVO FIJO

Muebles y Enseres	1.324,50	
(-) Dep. Acumulada Muebles y Enseres	-264,90	
Equipo de Cómputo	1.836,16	
(-) Dep. Acumulada Equipo de Cómputo	-986,45	
TOTAL ACTIVO FIJO		1.901,31

TOTAL ACTIVO

\$.127.415, 00

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Proveedores	8.372,50	
Obligaciones Inst. Financieras	15.000,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		23.372,50

TOTAL PASIVO

23.372,50

PATRIMONIO

Capital	97.250,24	
Utilidades	6.792,26	
TOTAL PATRIMONIO		104.042,50

PASIVO + PATRIMONIO

\$.127.415, 00

 Dr. Danilo Zúñiga
GERENTE

 Ing. Luis Zúñiga Rodríguez
CONTADOR

ZÚÑIGA LÓPEZ DANILO JAVIER
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
Expresado en Dólares Americanos

ACTIVO

ACTIVO CORRIENTE

Caja	1.462,16	
Bancos	6.880,34	
Inventario Mercaderías	37.456,14	
Inventario Aves	63.618,00	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		109.416,64

ACTIVO FIJO

Terrenos	40.000,00	
Muebles y Enseres	1.324,50	
(-) Dep. Acumulada Muebles y Enseres	-264,90	
Equipo de Cómputo	1.836,16	
(-) Dep. Acumulada Equipo de Cómputo	-986,45	
TOTAL ACTIVO FIJO		41.909,31

TOTAL ACTIVO

\$.151.325, 95

PASIVO

PASIVO CORRIENTE

Proveedores	6.421,14	
Obligaciones Inst. Financieras	14.352,14	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		20.773,28

TOTAL PASIVO

20.773,28

PATRIMONIO

Capital	122.615,34	
Utilidades	7.937,33	
TOTAL PATRIMONIO		130.552,67

PASIVO + PATRIMONIO

\$.151.325, 95

 Dr. Danilo Zúñiga
GERENTE

 Ing. Luis Zúñiga Rodríguez
CONTADOR

ZÚÑIGA LÓPEZ DANILO JAVIER
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2013
Expresado en Dólares Americanos

INGRESOS

Venta de Huevos	530.433,14
-----------------	------------

COSTOS Y GASTOS

Inv. Inicial Materia Prima	21.256,20
----------------------------	-----------

Compras	542.933,29
---------	------------

Inv. Final Materia Prima	-58.632,00
--------------------------	------------

Sueldos y Salarios	5.566,67
--------------------	----------

Aporte IESS	1.767,50
-------------	----------

Honorarios Profesionales	1.200,00
--------------------------	----------

Mantenimiento y Reparaciones	421,15
------------------------------	--------

Combustibles	632,14
--------------	--------

Suministros y Materiales	821,15
--------------------------	--------

Transporte	1.158,50
------------	----------

Gastos Financieros	3.485,50
--------------------	----------

Impuestos, Contribuciones y Otros	1.832,14
-----------------------------------	----------

TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$. 522.442,24
------------------------------	-----------------------

UTILIDADES

Utilidad Antes de Impuestos	7.990,90
-----------------------------	----------

15% Participación Trabajadores	-1.198,63
--------------------------------	-----------

UTILIDAD DEL EJERCICIO	6.792,26
-------------------------------	-----------------

Dr. Danilo Zúñiga
GERENTE

Ing. Luis Zúñiga Rodríguez
CONTADOR

ZÚÑIGA LÓPEZ DANILO JAVIER
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014
Expresado en Dólares Americanos

INGRESOS

Venta de Huevos	861.992,12	
TOTAL INGRESOS		\$. 861.992,12

COSTOS Y GASTOS

Inv. Inicial Materia Prima	28.632,00	
Compras	839.478,47	
Inv. Final Materia Prima	-37.456,14	
Sueldos y Salarios	5.836,26	
Aporte IESS	1.854,20	
Honorarios Profesionales	1.440,00	
Mantenimiento y Reparaciones	648,16	
Combustibles	826,52	
Suministros y Materiales	365,85	
Transporte	6.225,25	
Gastos Financieros	2.418,26	
Impuestos, Contribuciones y Otros	2.385,25	
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$. 852.654,08

UTILIDADES

Utilidad Antes de Impuestos	9.338,04
15% Participación Trabajadores	-1.400,71
UTILIDAD DEL EJERCICIO	7.937,33

Dr. Danilo Zúñiga
GERENTE

Ing. Luis Zúñiga Rodríguez
CONTADOR