

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TÍTULO

**PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS
ACUÍCOLAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, EN EL AÑO 2015.**

AUTORES

Cherres Osorio Julio Ricardo

Vaque Zambrano Nicole Anabel

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de
INGENIERO COMERCIAL**

TUTOR

ING. LÓPEZ MONCAYO EDGAR ROBERTO, MGS.

Guayaquil, Ecuador

2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Nicole Anabel Vaque Zambrano** y **Julio Ricardo Cherres Osorio**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

TUTOR

Ing. Edgar Roberto López Moncayo, Mgs.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs.

Guayaquil, Septiembre del 2015



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Nicole Anabel Vaque Zambrano**

Julio Ricardo Cherres Osorio

DECLARAMOS QUE

El Trabajo de Titulación **Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa comercializadora de productos acuícolas en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015** previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de **nuestra** total autoría.

En virtud de esta declaración, **nos responsabilizamos** del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación, de tipo **práctico** referido.

Guayaquil, Septiembre del 2015

LOS AUTORES

Nicole Anabel Vaque Zambrano

Julio Ricardo Cherres Osorio



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Nicole Anabel Vaque Zambrano**

Julio Ricardo Cherres Osorio

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación **Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa comercializadora de productos acuícolas en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015**, cuyo contenido, ideas y criterios son de **nuestra** exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, Septiembre del 2015

LOS AUTORES

Nicole Anabel Vaque Zambrano

Julio Ricardo Cherres Osorio

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por darme el regalo más grande que es la vida.

A mis padres que han dado todo lo que tienen por mí.

A mis hermanas y familia por apoyarme en las buenas y en las malas siempre.

A mis amigos porque en la vida he aprendido a elegir y sé que han sido los mejores.

Al Ing. Edgar López y profesores por instruirme y guiarme para realizar este proyecto de grado y de sus enseñanzas a diario.

Gracias a todas esas personas importantes en mi vida, ahora me toca devolver un poquito de todo lo inmenso que ustedes me han dado.

NICOLE ANABEL VAQUE ZAMBRANO

AGRADECIMIENTO

Le agradezco siempre a Dios, nuestro creador, por regalarme cada día una oportunidad de vida, y sobre todo por el privilegio de haberme conducido por este maravilloso camino.

A mi madre, mujer hermosa y luchadora, la cual sola, supo sacar adelante a sus dos hijos, y ahora, uno de ellos se convertirá en un futuro ingeniero.

A mi padre, por darme siempre sus buenos consejos.

A mi hermano, por estar ahí cuando más lo necesite.

A mi novia, por su gran paciencia y amor.

A mis primos, por su preocupación y solidaridad en los momentos de soledad.

A mis tíos, por haberme acogido en sus hogares como si fuese un hijo más.

A mis amigos, por apoyarme en todo momento y en todo lugar.

A nuestro tutor Ing. Edgar López, por ser un profesor excelente y responsable.

JULIO RICARDO CHERRES OSORIO

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres porque son el motor de mi vida. Siempre estaré orgullosa de ellos y espero también que siempre lo estén de mí.

A mis hermanas Paula y Ana Paulina que las quiero con mi vida y sé que seré su ejemplo a seguir.

A mi familia, que siempre está dispuesta a ayudarme en todo momento.

Y al final pero no menos importante a mi querida Abuelita Mercedes Vela, quien fue parte de formar a la persona que soy ahora y me enseñó siempre a luchar por mis ideales y no dejarme vencer por las adversidades.

Con todo mi cariño y aprecio,

NICOLE ANABEL VAQUE ZAMBRANO

DEDICATORIA

Esta tesis va dedicada a dos personas que a lo largo de mi carrera universitaria fueron llamadas por Dios.

A mi primo David Andrés Osorio Bedoya, quién partió al cielo cuando yo recién empezaba el primer semestre de la carrera.

A mi abuelita Esther María López Palacios, quién espero el reencuentro de toda su familia un mes de julio del 2014, y partir al cielo al mes siguiente.

Sin duda, dos perdidas muy fuertes, pero lo mejor que puedo hacer es honrarlos realizando un buen trabajo y poder graduarme como ingeniero, con mi título en la mano.

JULIO RICARDO CHERRES OSORIO

ÍNDICE GENERAL

| | |
|--|-----|
| ÍNDICE DE TABLAS..... | xi |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | xii |
| RESUMEN..... | xiv |
| ABSTRACT..... | xv |
| INTRODUCCIÓN..... | 16 |
| JUSTIFICACIÓN..... | 17 |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 18 |
| FORMULACIÓN DEL PROBLEMA..... | 19 |
| OBJETIVOS..... | 19 |
| Objetivo General..... | 19 |
| Objetivos Específicos..... | 19 |
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN..... | 20 |
| Tipo de investigación..... | 20 |
| Técnicas de recolección de datos..... | 20 |
| CAPÍTULO I..... | 21 |
| 1. MARCO TEÓRICO..... | 21 |
| 1.1. Cuadro de mando integral..... | 21 |
| 1.2. Perspectivas de Cuadro de Mando Integral..... | 24 |
| 1.3. Razones por la cual se debe utilizar el Cuadro de Mando Integral..... | 27 |
| 1.4. Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral..... | 28 |
| 1.5. Limitaciones al aplicar el Cuadro de Mando Integral..... | 29 |
| 1.6. Construcción del Cuadro de Mando Integral..... | 33 |
| 1.7. Construcción del Mapa Estratégico..... | 33 |
| 1.8. Estudio de Casos..... | 37 |
| CAPÍTULO II..... | 44 |
| 2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA..... | 44 |
| 2.1. Antecedentes..... | 44 |
| 2.2. Misión..... | 45 |
| 2.3. Visión..... | 45 |
| 2.4. Compromisos..... | 46 |
| 2.5. Valores corporativos..... | 46 |
| 2.6. Actividad de la empresa..... | 47 |
| 2.7. Organigrama..... | 48 |
| 2.8. Cadena de valor..... | 49 |

| | | |
|--------------------------------------|---|-----|
| 2.9. | Descripción de procesos | 50 |
| 2.10. | Departamentos que intervienen en los procesos..... | 56 |
| 2.11. | Productos..... | 57 |
| 2.12. | Servicios | 59 |
| 2.13. | Análisis del sector | 61 |
| 2.14. | Análisis situación actual | 65 |
| CAPÍTULO III..... | | 67 |
| 3. | ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA | 67 |
| 3.1. | Presentación de los estados financieros..... | 68 |
| 3.2. | Indicadores financieros..... | 88 |
| 3.3. | Análisis de Pareto..... | 100 |
| CAPÍTULO IV | | 104 |
| 4. | PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL..... | 104 |
| 4.1. | Objetivos estratégicos | 104 |
| 4.2. | Mapa estratégico | 108 |
| 4.3. | Indicadores..... | 109 |
| 4.4. | Iniciativas..... | 111 |
| 4.5. | Plan de acción..... | 114 |
| 4.6. | Implantación del cuadro de mando integral | 116 |
| CAPÍTULO V | | 119 |
| 5. | ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA..... | 119 |
| 5.1. | Determinación del presupuesto | 119 |
| 5.2. | Determinación del financiamiento de la propuesta..... | 123 |
| 5.3. | Elaboración del flujo de efectivo mensual del año 2015 aplicado el cuadro de mando integral | 123 |
| 5.4. | Análisis costo/beneficio | 126 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | | 129 |
| CONCLUSIONES..... | | 129 |
| RECOMENDACIONES..... | | 130 |
| BIBLIOGRAFÍA..... | | 132 |
| ANEXOS | | 136 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | | |
|-----------------|--|-----|
| Tabla 1 | Indicadores Financoop 2014..... | 39 |
| Tabla 2 | Sobrecarga en los departamentos de la empresa..... | 56 |
| Tabla 3 | Productos de la línea acuícola de Agrosuncorp S.A. | 57 |
| Tabla 4 | Productos de la línea veterinaria de Agrosuncorp S.A. | 58 |
| Tabla 5 | Productos de la línea agroindustrial de Agrosuncorp S.A. | 59 |
| Tabla 6 | Competidores de Agrosuncorp S.A..... | 61 |
| Tabla 7 | Proveedores de Agrosuncorp S.A..... | 63 |
| Tabla 8 | Resumen de las dificultades de Agrosuncorp S.A. | 66 |
| Tabla 9 | Ventas por clientes 2012, 2013 y 2014..... | 100 |
| Tabla 10 | Ventas Acumuladas por Producto 2012, 2013 y 2014 | 102 |
| Tabla 11 | Objetivos Estratégicos | 104 |
| Tabla 12 | Indicadores..... | 109 |
| Tabla 13 | Iniciativas..... | 111 |
| Tabla 14 | Plan de Acción..... | 115 |
| Tabla 15 | Cuadro de Mando Integral Aplicado al 2012, 2013 y 2014..... | 117 |
| Tabla 16 | Presupuesto para la Implantación del Cuadro de Mando Integral..... | 121 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | | |
|------------------|---|----|
| Figura 1 | Representación de un Cuadro de Mando Integral | 23 |
| Figura 2 | Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral..... | 24 |
| Figura 3 | Etapas de Construcción del Cuadro de Mano Integral | 33 |
| Figura 4 | Ejemplo de un Mapa Estratégico..... | 34 |
| Figura 5 | Resumen de Implementación del Cuadro de Mando Integral | 36 |
| Figura 6 | Logo Agrosuncorp S.A. | 44 |
| Figura 7 | Valores Corporativos Agrosuncorp S.A. | 46 |
| Figura 8 | Organigrama Agrosuncorp S.A. | 48 |
| Figura 9 | Cadena de Valor Agrosuncorp S.A. | 49 |
| Figura 10 | Proceso de ventas Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0..... | 51 |
| Figura 11 | Proceso de ventas (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0...51 | |
| Figura 12 | Proceso de distribución Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF052 | |
| Figura 13 | Proceso de distribución (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0 | 52 |
| Figura 14 | Proceso de crédito Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0 | 53 |
| Figura 15 | Proceso de crédito (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0...53 | |
| Figura 16 | Proceso de compras Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0 | 54 |
| Figura 17 | Proceso de compras (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF054 | |
| Figura 18 | Proceso de servicio al cliente Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0 | 55 |
| Figura 19 | Proceso de servicio al cliente (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0 | 55 |
| Figura 20 | Patología en fresco de camarones..... | 60 |
| Figura 21 | Distribución del Balance General 2013 | 73 |
| Figura 22 | Distribución del Balance General 2014 | 74 |
| Figura 23 | Resultado del Análisis vertical del Estado de Resultados 2012..... | 76 |
| Figura 24 | Resultado del Análisis vertical del Estado de Resultados 2013..... | 76 |
| Figura 25 | Resultado del Análisis vertical del Estado de Resultados 2014..... | 76 |
| Figura 26 | Análisis horizontal del Activo corriente | 78 |
| Figura 27 | Análisis horizontal del Activo No Corriente | 79 |
| Figura 28 | Análisis horizontal del Activo | 80 |
| Figura 29 | Análisis horizontal del Pasivo Corriente | 80 |
| Figura 30 | Análisis horizontal del Pasivo No Corriente | 81 |
| Figura 31 | Análisis horizontal del Pasivo Total | 82 |
| Figura 32 | Análisis horizontal del Capital Contable | 82 |
| Figura 33 | Análisis comparativo de los Ingresos | 84 |
| Figura 34 | Análisis comparativo de los Costos..... | 84 |
| Figura 35 | Análisis comparativo de la Utilidad Bruta | 85 |
| Figura 36 | Análisis comparativo de los Gastos..... | 85 |
| Figura 37 | Análisis comparativo de la Utilidad Operacional..... | 86 |
| Figura 38 | Análisis comparativo de Utilidad antes de Impuestos..... | 87 |
| Figura 39 | Análisis comparativo de la Utilidad Neta | 87 |
| Figura 40 | Prueba de Liquidez 2012, 2013 y 2014 | 88 |
| Figura 41 | Prueba del ácido 2012, 2013 y 2014..... | 89 |
| Figura 42 | Capital de trabajo 2012, 2013 y 2014..... | 90 |

| | |
|--|-----|
| Figura 43 Razón de endeudamiento 2012, 2013 y 2014 | 91 |
| Figura 44 Razón de eficiencia y operación 2012, 2013 y 2014 | 92 |
| Figura 45 Rentabilidad sobre Ventas 2012, 2013 y 2014 | 93 |
| Figura 46 Rentabilidad sobre Activos totales | 94 |
| Figura 47 Rentabilidad sobre Capital 2012, 2013 y 2014 | 95 |
| Figura 48 Estructura del Fondo de Maniobra 2014 | 96 |
| Figura 49 Análisis de Pareto de Ventas por clientes 2012, 2013 y 2014 | 101 |
| Figura 50 Análisis de Pareto de Ventas por Producto 2012, 2013 y 2014 | 103 |
| Figura 51 Mapa Estratégico | 108 |
| Figura 52 Inversión por Perspectivas | 122 |

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se enfoca en plantear la propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa comercializadora de productos acuícolas en la ciudad de Guayaquil justificado por la necesidad de una herramienta que ayude a realizar el seguimiento de su estrategia, además de integrar a las diferentes áreas de la empresa para cumplir con los objetivos de la misma. Se realizó una descripción actual de la empresa, además de un análisis financiero que abarcan algunos indicadores así como un análisis de Pareto de los clientes y productos de la empresa, todo esto ayudará a establecer objetivos estratégicos que cumplan con las necesidades de la empresa. A partir de ello, se desarrollaron indicadores para medir el desempeño de dichos objetivos, seguido de las iniciativas y el plan de acción para cada uno de los objetivos que se plantearon. Por último, se realizó el análisis costo/beneficio de la propuesta y se determina el resultado de aplicar el Cuadro de Mando Integral en la organización.

Palabras Claves: (Herramienta, Cuadro de mando Integral, objetivos, análisis financiero, indicadores, estrategia, desempeño, iniciativas, plan de acción, organización)

ABSTRACT

This research focuses on a proposed raise Scorecard for aquaculture products trading company in the city of Guayaquil justified by the need for a tool to help keeping track of the strategy, and integrate different areas of the company to meet the objectives thereof. A current description of the company was conducted, in addition to a financial analysis covering some indicators and Pareto analysis of customers and products of the company; this will help set strategic objectives that meet the needs of the company. From this, indicators were developed to measure the performance of these objectives, followed by initiatives and action plan for each of the proposed objectives. Finally, the cost / benefit analysis of the proposal was made and the result of applying the Balanced Scorecard in the organization is determined

Keywords: (Tool, balance scorecard, objectives, financial analysis, indicators, strategy, performance, initiatives, action plan, organization)

INTRODUCCIÓN

Por medio de esta investigación se conocerá la definición acerca del cuadro de mando integral así como su composición, su utilización y su modo de implementación, el cual estará enfocado a una empresa comercializadora de productos acuícolas de la ciudad de Guayaquil.

Se mostrará una breve descripción de la empresa, donde se conocerá los antecedentes de la misma, los bienes y servicios que ofrece, su modo de operación, los departamentos que integran la organización, la situación en relación al sector al que pertenece, y la identificación de problemas que posee la compañía.

Se presentará una evaluación financiera utilizando diferentes métodos e indicadores que permitirán conocer el comportamiento real de la empresa en los últimos años. Aplicando el método de análisis de Pareto se determinará qué clientes y productos representan mayores ingresos para la compañía. Estos análisis ayudaran a determinar las diferentes estrategias que serán tomadas en cuenta para el desarrollo de la propuesta del cuadro de mando integral para dicha organización.

Dentro del desarrollo de la propuesta, está la elaboración del cuadro de mando integral para la mencionada empresa de productos acuícolas, del cual estará compuesto por objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores de control, también se determinará las iniciativas que la empresa tendrá que realizar para la consecución de los objetivos.

Por último, se realizará un estudio de costo-beneficio, el cual determinará los beneficios que la propuesta pueda generar frente a los costos que incurrirán en las iniciativas de los objetivos estratégicos, así establecerá si la propuesta fue factible o no.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo analizará la falta de consecución de objetivos que la empresa comercializadora de productos acuícolas posee, en los aspectos financieros, administrativos y externos.

Es por eso que al utilizar una herramienta como el Cuadro de Mando Integral, se podrá brindar recomendaciones para los diferentes problemas existentes en la empresa, ya que dicha herramienta integra todas las partes fundamentales de una organización y permite llevar a cabo objetivos, los cuales podrán ser medidos por indicadores que mostrarán los resultados deseados en un tiempo determinado.

Para esto, se trabajó en conjunto con la accionista y a la vez gerente de la empresa y sus respectivos empleados, con el fin de llevar a cabo una buena investigación, la cual no solo cumpla con lo académico, sino además para que la empresa comercializadora pueda proyectarse a futuro.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En vista que la empresa comercializa productos que beneficia a un sector tan rentable y productivo, como lo es el sector camaronero, se han presentado varios obstáculos que impiden el éxito lucrativo de la comercializadora.

Estas dificultades se han identificado por medio de conversaciones y entrevistas previas con el personal de la empresa, quienes a su vez conocen del sector y la situación por la que atraviesa su organización.

Entre los casos más reiterados tenemos:

- Los distintos virus del camarón que aparecen en las diferentes zonas costeras hacen que el productor no requiera de gran cantidad del producto y disminuyan las ventas de los insumos.
- Los clientes no cumplen con el pago dentro del periodo establecido.
- Los productores suelen buscar productos que contengan casi las mismas características pero a un precio más bajo.

Debido a esto, la empresa no cuenta con una buena estructura de procesos que logre soportar el ambiente externo e interno de la empresa, lo cual ha provocado malestar en algunos departamentos. Por ello, para los gerentes, surge la necesidad de aplicar alguna estrategia que permita salir de estas dificultades y que aumente el crecimiento de la empresa, de una manera eficiente e innovadora, complementado con el compromiso total de los empleados, en el menor tiempo posible.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que la empresa necesita de estrategias para superar los obstáculos con los que cuenta en la actualidad, a continuación se busca responder la siguiente interrogante:

- ¿Qué herramienta utilizan los gerentes para realizar el seguimiento a los objetivos de la empresa?

OBJETIVOS

Objetivo General

Plantear un sistema de seguimiento de acuerdo a los lineamientos del Cuadro de Mando Integral para una empresa comercializadora de productos acuícolas de la ciudad de Guayaquil, en el año 2015.

Objetivos Específicos

- Describir las actividades y procesos de la empresa comercializadora de productos acuícolas.
- Realizar un análisis financiero de la situación actual de la empresa.
- Presentar la propuesta de un cuadro de mando integral enfocado a la actividad de la empresa.
- Realizar el estudio costo beneficio de la propuesta.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Tipo de investigación

El tipo de investigación escogido para el desarrollo del trabajo de titulación fue la investigación exploratoria, la cual engloba “la revisión de la bibliografía sobre la información que ya se tiene, métodos cualitativos como grupos de enfoque y entrevistas exhaustivas o estudios piloto” (Hair, Bush y Ortinau, 2010, p.49).

Dentro de la investigación exploratoria también se considera aplicable el método cuantitativo ya que “puede usarse para fines de seguimiento y para cuantificar los resultados cualitativos” (Hair et al., 2010, p.144).

Técnicas de recolección de datos

- **Entrevistas:** Se efectuarán entrevistas a las principales jerarquías de la empresa, con el fin de conocer las problemáticas más comunes que se presentan a través de los años.
- **Observación:** Por la técnica de la observación se conocerá la realidad del personal y las actividades que la empresa realiza día a día, con el fin de comprobar las problemáticas y entenderlas.
- **Documentación oficial:** Se requerirá información con respecto a los resultados arrojados por la empresa en años anteriores.

CAPÍTULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Cuadro de mando integral.

1.1.1. Desarrollo del Concepto.

Kaplan R. (2010) explica los aspectos de gestión que los gerentes o expertos en la administración o en finanzas utilizaban para medir el desempeño de sus empresas.

Anteriormente, para muchos empresarios, la parte primordial que se escogía para determinar la consecución de las metas dentro de una organización, era el aspecto financiero, ya que se creía que mientras una empresa continuara poseyendo dinero todo se podía controlar, cosa que en estos días ya no es tan aceptado (Kaplan, 2010).

Desde los años 50's hasta inicios de los 90's, se añadieron más factores de medición de las empresas, como la evaluación al empleado, el control de las operaciones, factores de creación de valor, etc., con el fin de realizar una medición de desempeño empresarial más completo y con menos posibilidades de error (Kaplan, 2010).

A pesar de los nuevos factores de medición, surgió la idea de elaborar una herramienta que permita llevar a cabo el desarrollo de estrategias por medio de objetivos que completen el proceso la planificación estratégica, donde estén involucradas todas las partes de la organización (Kaplan, 2010).

La importancia de poder medir el desempeño en una organización ha llevado a realizar varias pruebas a lo largo del tiempo, puesto que una organización no solo se compone de la parte financiera, se toma en cuenta todos los sitios que componen la brecha empresarial, y que a su vez generan el valor diferenciado para la obtención de la ventaja competitiva y así tener como resultado la ejecución de las estrategias.

1.1.2. Definición del Cuadro de Mando Integral

Para definir con precisión el concepto de lo que es un Cuadro de Mando Integral, se ha tomado como base los siguientes argumentos:

“El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica”. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2002)

Por otro lado, “el cuadro de mando integral nos proporciona una *fotografía* que nos permite examinar cómo estamos acometiendo hoy nuestra estrategia a medio y largo plazo”.(Fernández, 2001)

Sin embargo, Orozco (2009), determina que el cuadro de mando integral se presenta como un método que expande la visión de una organización junto con medidas que incluyen otros tipos de perspectivas, lo cual provocará un alcance de objetivos que irán más allá de los resultados financieros.

Conociendo más afondo la definición de esta herramienta, el cuadro de mando integral permite la consecución de los objetivos por medio de medidas cuantificables que van describiendo el comportamiento de toda una organización y a la vez, van mostrando el efecto de la estrategia planteada por los ejecutivos.

“Los objetivos e indicadores del Cuadro de Mando se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la de proceso interno y la de formación y crecimiento”. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2002)



Figura 1 Representación de un Cuadro de Mando Integral
Fuente: Los autores

Siendo estas cuatro perspectivas consideradas base para la conformación del Cuadro de Mando Integral, es importante conocer cómo están compuestos y saber cómo éstas influyen en la consecución de la estrategia que los ejecutivos querrán desarrollar para que el Cuadro de Mando Integral surja efecto en las decisiones futuras.

1.2. Perspectivas de Cuadro de Mando Integral

Kaplan y Norton (2002) consideran que las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas, más duras, y las más suaves y subjetivas. (Kaplan & Norton, Cuadro de Mando Integral, 2002)

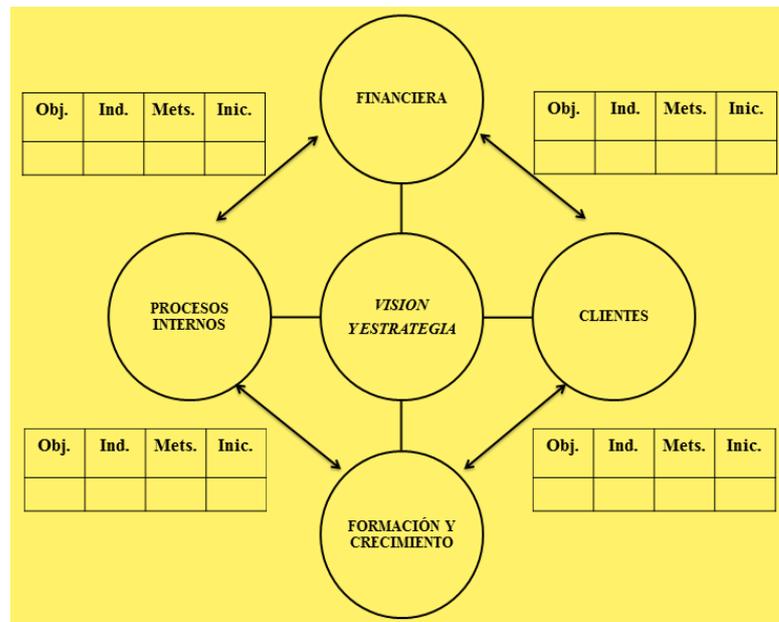


Figura 2 Perspectivas de un Cuadro de Mando Integral
Fuente: Los autores

Dichas perspectivas deben responder a los siguientes cuestionamientos (Orozco, 2009):

- ¿Cómo nos ven los clientes?
- ¿Qué necesidades de los clientes debemos atender para tener éxito?
- ¿En qué debemos sobresalir?
- ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ¿Cómo debe nuestra organización aprender a innovar para alcanzar sus objetivos?

Para comprender mejor, se describe cada una de las perspectivas (Banchieri, 2012):

1.2.1. Perspectiva Financiera

Las medidas financieras son significativas ya que cumplen con dos objetivos fundamentales dentro de una empresa. Por un lado reflejan la actuación financiera de la misma y por otra parte se utilizan como indicadores finales de las demás perspectivas del modelo.

1.2.2. Perspectiva de Clientes

Brinda información referida a los segmentos de mercados y clientes en los que la empresa compite. Los directivos deberían identificar la propuesta de valor a ofrecer al segmento de clientes que eligen, para que de esta forma la empresa pueda retener e incrementar el negocio con este segmento de clientes.

1.2.3. Perspectiva de los Procesos Internos

Monitorea los procesos internos críticos en las cuales la organización debe distinguirse, ya que son los que aportan valor al cliente, e influyen directamente en la satisfacción de sus necesidades. En definitiva, son los que permiten que la empresa cumpla sus objetivos financieros.

1.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Expone los procesos relacionados con las personas, los sistemas de información y los procedimientos de la organización. La empresa debe promover estos procesos para crecer, crear valor, innovar y ser rentable a largo plazo. Esta perspectiva desarrolla los activos intangibles de la organización y cómo se deberían comportar los mismos para desarrollar la estrategia de la empresa.

Queda claro que al plantear una estrategia, cada una de las perspectivas mencionadas anteriormente tendría una función primordial para la consecución de dicha estrategia, empleando objetivos para cada parte y midiendo dichos objetivos con indicadores, los cuales mostrarán el grado de cumplimiento de la estrategia planteada.

1.3. Razones por la cual se debe utilizar el Cuadro de Mando Integral

Una vez explicado el concepto del Cuadro de Mando Integral, es necesario conocer las razones por las que se emplea esta herramienta gerencial en las organizaciones, y saber qué resultados arrojaron al momento de aplicarlo.

Según Saravanja (2011), manifiesta que al aplicar este modelo los altos ejecutivos optan por ser más proactivos y centrados debido a que definirán estratégicamente los factores que tendrán éxito sostenible para el largo plazo en vez de enfocarse en desempeños financieros en el corto plazo.

Por otra parte, Mooraj, Oyon y Hostettler (1999) indican que el Cuadro de Mando Integral es un bien necesario para las organizaciones de hoy debido a que aporta un valor añadido al proporcionar información equilibrada de manera pertinente y concisa para los directivos.

En cambio, Martín, Rodríguez y Macías (2010) recalcan que al utilizar esta herramienta como planificación estratégica, también sirve como medio para la asignación de incentivos, ya que el Cuadro de Mando Integral permite la medición de objetivos de cada empleado por área.

Los resultados que se obtengan por medio del Cuadro de Mando Integral variarán dependiendo de la estrategia planteada, ya sea utilizando esta herramienta como proyección o como de gestión.

1.4. Ventajas y Desventajas del Cuadro de Mando Integral

Bowen (2011) expone las siguientes ventajas y desventajas al momento de aplicar el Cuadro de Mando Integral:

1.4.1. Ventajas

- **Equilibrio organizacional:** Al utilizar el método de cuadro de mando integral, sus cuatro aspectos influyen directamente en el desempeño de las actividades, del cual se puede realmente obtener una visión equilibrada de rendimiento de la empresa.
- **Planificación a cualquier tiempo:** Mediante el uso de un cuadro de mando integral, el futuro inmediato no es lo único que se está evaluando. A menudo, cuando un contador ve los resultados financieros realiza sugerencias inmediatas, pero éstas no se ven en el largo plazo. El uso de cuadros de mando integral permite a las partes interesadas planificar sugerencias o medidas en el corto, mediano y largo plazo.
- **Justificación de beneficios:** Mediante el uso de un cuadro de mando integral, una empresa puede estar seguro de que cualquier acción estratégica implementada coincidirá con los resultados deseados.

1.4.2. Desventajas

- **Reestructuración exhaustiva:** No es una herramienta que se piensa de la noche a la mañana para resolver un problema, pues se recomienda que se tenga varias reuniones para planificar las metas que se gustaría obtener dentro de una organización, para ello se necesita invertir mucho tiempo en la conformación de la estrategia y en la reestructuración del personal que no esté dando el máximo potencial en sus puestos actuales.
- **Perspectivas no fijas:** Las perspectivas definidas en el cuadro de mando integral no son estandarizadas, pues habrá empresas que tengan actividades diferentes a las otras, por lo tanto tendrían que elaborarse nuevas perspectivas que permitan estar relacionados a los objetivos estratégicos que se quieran plantear.
- **Indicadores no aplicables:** Muchas empresas utilizan indicadores que no son aplicables a su propia situación. Es de vital importancia cuando se utilizan los cuadros de mando para que la información que se esté realizando mantenga un seguimiento aplicable a sus necesidades. De lo contrario, las métricas no tendrán sentido.

1.5. Limitaciones al aplicar el Cuadro de Mando Integral

Dentro de la forma de implementación de Cuadro de Mando Integral, suelen ocurrir errores, ya sea en el modo de formulación de indicadores como en la implementación de la estrategia equívoca, las cuales pueden provocar grandes problemas en toda una organización, ya sean en empresas públicas o privadas de cualquier lugar del mundo. (Olarte & García, 2009).

Olarte y García (2009) hacen énfasis dentro de las versiones realizadas por Kaplan y Norton (2001), las cuales valoran que el 50% de las organizaciones que dicen estar usando el Cuadro de Mando Integral lo están usando mal y en particular encontraron los siguientes indicadores del proceso de implementación de la estrategia:

- Menos del 10% de las estrategias formuladas eficazmente son ejecutadas eficazmente.
- Sólo el 5% de la fuerza de trabajo comprende la estrategia.
- El 85% de los quipos ejecutivos dedican menos de una hora “al mes” en discutir la estrategia.
- El 60% de las organizaciones no vincula su presupuesto a la estrategia.
- Sólo el 25% de los gerentes tienen incentivos a la estrategia.

También agregan que Kaplan y Norton en el 2001 señalan varias trabas que se presentan al momento de implementar el modelo del Cuadro de Mando Integral (Olarte & García, 2009), las cuales son:

- **Cuestiones de transición:** Relacionadas con fusiones y/o adquisiciones de empresas, recortes de presupuestos de inversión en el proyecto, diferentes enfoques gerenciales y cambios en el equipo directivo.

- **Fracasos de diseño:** Cuadros de mando integral pobres a causa de muchos o pocos indicadores, por lo cual se identifican los indicadores vitales, teniendo poco equilibrio entre indicadores de resultados y de tendencia. También se encuentran casos en que los BSC están desligados de la estrategia, se omiten procesos internos claves y sus enlaces con las otras perspectivas y por último se habla de analfabetismo de la terminología correcta que conduce a un “Babel Estratégico” o estrategias de unidades desligadas de la principal.
- **Fracasos de proceso:** Se encuentran trampas como una falta de compromiso por parte de la alta dirección, pocos empleados implicados o vinculados al proceso, no hay divulgación ni despliegue del BSC a unidades inferiores, el proceso de desarrollo es demasiado largo, se trata al BSC como un proyecto de sistemas, se contratan consultores sin experiencia o se introduce el BSC sólo para reconocer incentivos económicos.

Dentro del mismo artículo, Olarte y García (2009), mencionan las 10 principales causas por las que fracasa los métodos de implementación del Cuadro de Mando Integral bajo el estudio de Paul Niven (2002) en su obra *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*, de las cuales se mencionan:

1. Falta de patrocinio ejecutivo.
2. Preparación insuficiente y capacitación nula sobre el Cuadro de Mando Integral.
3. Iniciar el proyecto sin contar con una estrategia definida.
4. Implantar un Cuadro de Mando Integral sin tener razón clara para hacerlo.
5. No tomarse el tiempo necesario para implantar con éxito el sistema.
6. Inconsistencia en las prácticas gerenciales.
7. No diseñar indicadores nuevos necesarios.
8. No utilizar la misma terminología.
9. No hacer los despliegues del cuadro de mando integral necesarios.
10. Acelerarse en utilizar el Cuadro de Mando Integral como un sistema gerencial.

A causa de estos factores que se han presentado en múltiples organizaciones, queda claro que dichos errores son ocasionados por los propios ejecutivos, gerentes, o dueños de empresas, debido a que en ocasiones los mismos encargados de llevar a cabo el proyecto del Cuadro del Mando Integral no realizan el análisis respectivo de la organización, es decir, al momento de plantear la estrategia no están familiarizados con la actividad de la compañía, razón por la cual los empleados en el transcurso de la aplicación de éste modelo serían los más propensos a sufrir estos errores, peor aún, si los indicadores que se han desarrollado para medir el desempeño de ellos frente a los objetivos se encuentran mal formulados. Esto sin duda acabará por poner en peligro la productividad y competitividad de la empresa, dejando una herramienta como el Cuadro de Mando Integral completamente nula, provocando una pérdida de tiempo y dinero para la compañía.

1.6. Construcción del Cuadro de Mando Integral

Para la construcción del Cuadro de Mando Integral, (Albizu & Landeta., 2011, p. 260-263) recomiendan realizar los siguientes puntos:

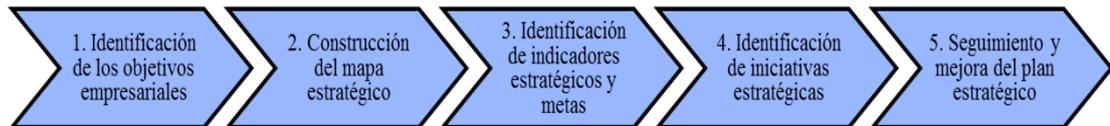


Figura 3 Etapas de Construcción del Cuadro de Mano Integral
Fuente: Los autores

1.6.1. Identificación de los objetivos empresariales

Los objetivos estratégicos recogen de modo explícito lo que la estrategia pretende alcanzar en un periodo determinado, para la consecución de la visión. Dichos objetivos deberán agruparse para cada una de las líneas estratégicas y para las perspectivas correspondientes.

1.7. Construcción del Mapa Estratégico

El mapa estratégico es la representación gráfica de la estrategia de la organización y de cómo se llevaría a cabo mediante una serie de relaciones causa-efecto entre objetivos. La consecución de objetivos estratégicos en las perspectivas inferiores permite conseguir objetivos estratégicos de orden superior, es decir; una mejora en la formación de personas ocasiona una mejora sustancial en los procesos internos de la empresa, que con el tiempo acabará beneficiando a los clientes, hecho que se perciba a través de la satisfacción que presentan. Por último, si los clientes están satisfechos, se notará una mejora en los resultados de la empresa.

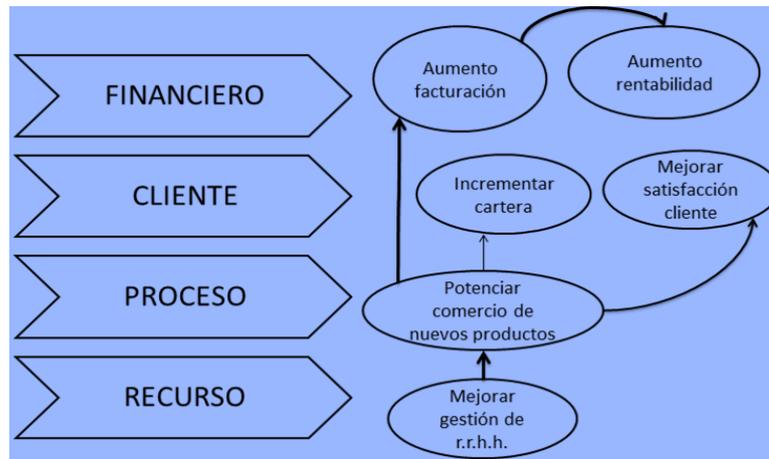


Figura 4 Ejemplo de un Mapa Estratégico
Fuente: Los autores

1.7.1. Identificación de Indicadores Estratégicos y Metas

Una vez determinados los objetivos estratégicos, identificados los factores clave que permitan la consecución de los objetivos establecidos y sus relaciones causa-efecto, será necesario medir dichos factores-clave para cada una de las cuatro perspectivas, de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

Un indicador establece el ratio o variable del objetivo, y permite visualizar la evolución de un parámetro a lo largo del tiempo. Los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral mide la evolución de los parámetros asociados a los objetivos estratégicos.

Las metas indican los valores que deben alcanzar los indicadores en un periodo determinado de tiempo, de lo que se ocupará la persona responsable de la consecución de cada objetivo.

1.7.2. Identificación de iniciativas estratégicas

La consecución de los objetivos, indicadores y metas requiere de planes de acción y proyectos de mejora, es decir, de iniciativas estratégicas.

El sistema de despliegue de objetivos/indicadores deberá completarse con un programa de evaluación de resultados, donde cada persona de la empresa sea evaluada por su superior en función del cumplimiento y actitud mantenida.

1.7.3. Seguimiento y mejora de plan estratégico

Aparte de desplegar la estrategia el Cuadro de Mando Integral debe completarse con un esquema de seguimiento y revisión de estrategia, lo que ayudará a la realización de los objetivos estratégicos.

A través de la utilización del Cuadro de Mando Integral se facilita el dialogo con las distintas personas de la plantilla, de forma que sirve para analizar el grado de desempeño, que determine lo incentivos a conceder. Cada dirección funcional debe proporcionar su Cuadro de Mando Integral en coordinación con el gerencial.

Albizu y Landeta (2010) expresan que el Cuadro de Mando Integral es útil para implementar estrategias predefinidas, aunque también presenta problemas a la hora de cambiar la estrategia debido a que no considera indicadores relacionados al entorno.

Se presenta de una manera resumida los pasos de implementación de un Cuadro de Mando Integral:

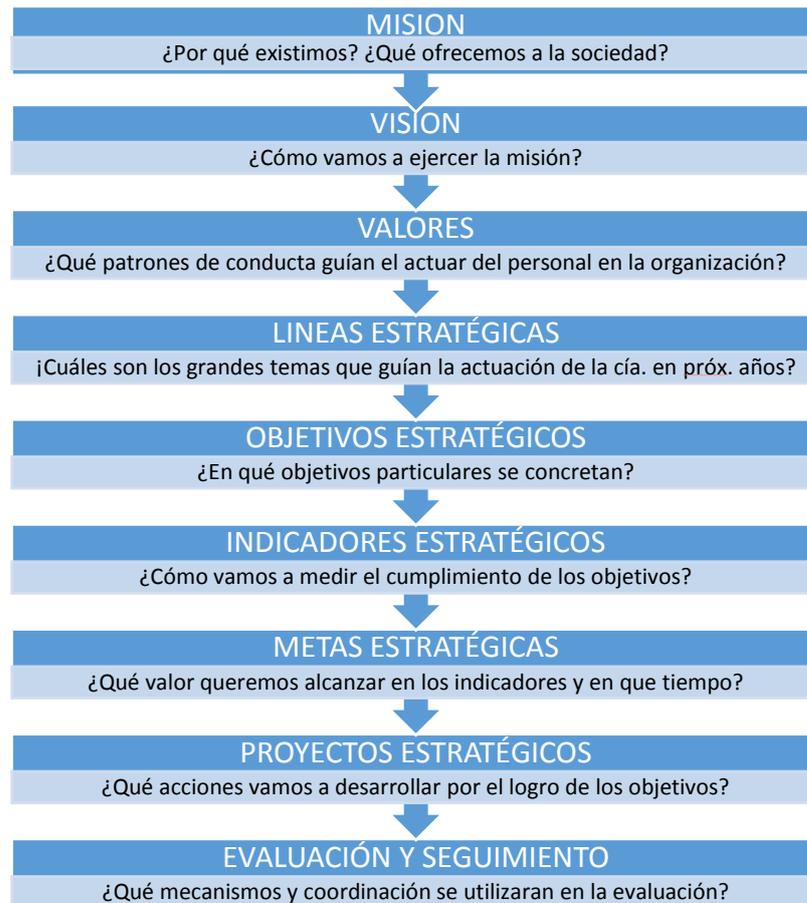


Figura 5 Resumen de Implementación del Cuadro de Mando Integral
Fuente: Los autores

1.8. Estudio de Casos

1.8.1. PETROAMAZONAS EP

PETROAMAZONAS EP ubicada en la ciudad Quito se dedica a la gestión de las actividades asumidas por el Estado en el sector estratégico de los hidrocarburos y sustancias que los acompañan, en las fases de exploración y explotación; con patrimonio propio, autonomía presupuestaria, financiera, económica, administrativa y de gestión (PETROAMAZONAS EP, 2013).

El Balanced Scorecard (BSC) implementado por PETROAMAZONAS EP que se detalla en el Anexo 1, traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (PETROAMAZONAS EP, 2013).

PETROAMAZONAS EP definió seis (6) Perspectivas Estratégicas para su gestión, las mismas que explicamos a continuación:

1. Crecimiento
2. Solvencia Financiera
3. Eficiencia
4. Responsabilidad Social
5. Salud – Seguridad - Ambiente
6. Marco Legal

En el Plan Estratégico de PETROAMAZONAS EP 2014-2017 se han definido los principales objetivos estratégicos, indicadores y metas, tomando en consideración los resultados del análisis situacional realizado, así como los factores críticos de éxito identificados. El horizonte establecido es de cuatro años, a partir del año 2014, en concordancia con la planificación plurianual (PETROAMAZONAS EP, 2013).

PETROAMAZONAS EP, ha construido su Cuadro de Mando Integral y ha definido sus valores metas junto con los valores de tolerancia para los próximos tres años, teniendo en cuenta que como es una empresa nacional de petróleo sus perspectivas han sido planteadas de otra manera.

1.8.2. FINANCOOP CAJA CENTRAL

La caja central Financoop es una entidad financiera ubicada en la ciudad de Quito cuya misión es proveer a las cooperativas de ahorro, productos financieros y servicios complementarios (Financoop, 2014).

Su visión es fortalecer la integración financiera popular y solidaria con productos y servicios financieros especializados con impacto social (Financoop, 2014).

Debido a que el país se enfrentaba a futuros cambios desfavorables en los ámbitos macroeconómicos, Financoop procedió a generar estrategias que permitan reducir los efectos negativos en la banca y así mejorar los resultados del año anterior (Financoop, 2014).

Por ser una entidad financiera, la institución mantuvo sus enfoques estratégicos en la perspectiva financiera, cuyo objetivo estratégico fue mantener la eficiencia y sanidad financiera.

Para llegar a la consecución del objetivo estratégico procedieron a desarrollar 7 indicadores que mostraban las metas para el año 2014 y a su vez los resultados que obtuvieron hasta diciembre del mismo año.

Tabla 1 Indicadores Financoop 2014

| ESTRATEGIA | INDICADORES | SCORE | DICIEMBRE |
|--|--|-------|-----------|
| MANTENER LA EFICIENCIA Y SANIDAD FINANCIERA | Indicador de liquidez a corto plazo (fondos disponibles/ Dep. hasta 90 días) | 25% | 30% |
| | Indicador de cartera en riesgo | 0.30% | 0.14% |
| | Participación de la cartera BRUTA en el total de activos | 50% | 37.02% |
| | Cobertura de cartera en riesgo con provisiones | 300% | 1151.28% |
| | SOLVENCIA | 12% | 12.44% |
| | ROA | 0.60% | 0.74% |
| | INCREMENTO CAPITAL SOCIAL | 20% | 18% |

Fuente: Página web Financoop

Al término del mes de diciembre del año 2014, los resultados que Financoop obtuvo al desarrollar el cuadro de mando integral, muestran el cumplimiento del objetivo estratégico por medio de sus indicadores.

1.8.3. EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE QUITO

Es una empresa pública cuya misión es proveer de servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social y ambiental a la ciudad de Quito. (Empresa Pública de Agua Potable y Saneamiento de Quito, 2011).

Tiene la visión de convertirse en una empresa de gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región sierra (EPMAPS, 2011).

Para lograr la ejecución de la visión y la misión, los cuales están orientados a garantizar el acceso, disponibilidad y calidad de los servicios de agua potable, desarrollaron objetivos estratégicos derivados de la metodología del cuadro de mando integral (EPMAPS, 2011).

La empresa metropolitana de agua potable y saneamiento elaboró 18 objetivos estratégicos de los cuales pertenecen a diferentes perspectivas, tal y como se presentan (EPMAPS, 2011):

- **Perspectiva Comunitaria**
 - ✓ Satisfacción de demanda
 - ✓ Optimización de manejo integral del drenaje pluvial
 - ✓ Descontaminación de aguas residuales
 - ✓ Mejorar la satisfacción del cliente
 - ✓ Asegurar la disponibilidad de fuentes hídricas legalizadas
 - ✓ Legalizar los bienes inmuebles de propiedad de la Empresa y los requeridos para nuevos proyectos

- **Perspectiva Financiera**

- ✓ Alcanzar márgenes operacionales positivos
- ✓ Focalizar los subsidios
- ✓ Lograr eficiencia en la planificación y control financiero

- **Perspectiva Procesos Internos**

- ✓ Optimizar la operación y el mantenimiento de la infraestructura
- ✓ Reducir el porcentaje de agua potable distribuida y no facturada
- ✓ Optimizar los procesos empresariales y la eficiencia laboral de la Empresa
- ✓ Mejorar la eficacia de la comunicación interna
- ✓ Reducir el consumo de agua potable

- **Formación y crecimiento**

- ✓ Mejorar el desempeño del talento humano
- ✓ Fortalecer la implementación de TIC'S en la Empresa

Al desarrollar los objetivos estratégicos para cada perspectiva, la empresa creó indicadores, los cuales llevaron a cabo la fijación de las metas para el año 2011. Dentro del cuadro de mando se muestra los resultados alcanzados en el mismo año.

Por el reajuste de niveles de servicios alcanzados en función de los datos del Censo de Población y Vivienda de noviembre del 2010, los logros alcanzados en el 2011 fueron inferiores a la meta” (EPMAPS, 2011).

1.8.4. TUBERÍA GALVANIZADA ECUATORIANA S.A.

Es una empresa privada que se encarga de la producción de tuberías, así como de soluciones constructivas con tecnología de punta (Carmona, 2014).

El plan estratégico de Tubería Galvanizada Ecuatoriana expresa claramente el objetivo general de la empresa el cual se pretende desarrollar y alcanzar en el período 2013-2016. El objetivo general es: Convertirse en el número uno de empresas proveedoras productos de acero con valor agregado, a la vez de servir e innovar para ganar la lealtad de los cliente (Carmona, 2014).

Para la consecución de los objetivos se planearon estrategias para los cuatro niveles (Carmona, 2014):

- Financieras:
 - ❖ Crecer en el negocio tradicional en un 25% en kilos y 30% en dólares.
- Clientes:
 - ❖ Captar nuevos clientes.
 - ❖ Lograr mayor satisfacción de los clientes.
 - ❖ Crecer y desarrollar el negocio del SEL (sistema estructural liviano).
- Procesos Internos:
 - ❖ Mejorar los tiempos de suministros de materia prima y entregas al cliente.
 - ❖ Mejorar la calidad de los bienes producidos.

- Desarrollo Humano:
 - ❖ Conocer y mejorar el clima laboral.
 - ❖ Mejorar la comunicación a los empleados mediante valoración de empresas.
 - ❖ Medir la productividad mediante la evaluación de desempeño.

Luego del desarrollo de los objetivos estratégicos para cada perspectiva, procedieron a crear los indicadores, los cuales controlaran la consecución de los objetivos.

Los resultados obtenidos que se muestran en el Anexo 3, en el cual la mayoría de los objetivos estuvieron acorde al límite inferior, salvo por dos objetivos que no se acentuaron a ese límite, como es el caso de objetivo de incrementos en venta, el cual ni si quiera se acerca al valor meta. Esto significó un incumplimiento de otro objetivo como es el de mejora de la productividad mediante inversión en capacitación, ya que, como están ligados el uno con otro, se puede deducir que los vendedores no tuvieron suficiente capacitación para conseguir nuevas carteras de clientes y por eso no se pudo concretar la meta de crecimiento en ventas (Carmona, 2014).

CAPÍTULO II

2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

En esta sección se describirá con detalle la empresa, desde sus antecedentes, misión y visión hasta el sector en el cual esta se desempeña. Es importante conocer estos aspectos ya que esta empresa es el motor por el cual se realiza este proyecto y nos permitirá conocer con claridad que efecto tiene la aplicación del Cuadro de Mando Integral en ella.

2.1. Antecedentes.



Figura 6 Logo Agrosuncorp S.A.
Fuente: Agrosuncorp S.A.

Agrosuncorp S.A. fue fundada en el año 2005 por la Sra. Victoria Zamora Guerrero, actualmente Accionista y Gerente General de la empresa, quien desde muy temprana edad trabajó en el sector productivo acuícola, por lo que cuenta con una ardua experiencia, especialmente en cultivos de camarón. Comenzó su actividad vendiendo productos acuícolas en una pequeña oficina ubicada en el norte de la ciudad de Guayaquil.

A base de esfuerzo y perseverancia pudo llevar su actividad a un nivel más alto, formando una pequeña empresa (PyME) y empleando a más de 15 personas que hoy en día conforman el equipo de trabajo de Agrosuncorp S.A., distribuyendo productos tales como: suplementos, nutrientes, vitaminas, fertilizantes y demás productos complementarios para la producción acuícola y agroindustrial del Ecuador.

2.2. Misión.

Ser líder en brindar soluciones avanzadas a los clientes para impulsar a sus empresas, buscando satisfacer las inquietudes y necesidades de los ellos que son nuestra razón de ser.

Su misión consiste en desempeñar un papel en el desarrollo a través de la producción acuícola, veterinaria y agroindustrial, a través de la venta de insumos de calidad, su filosofía corporativa da una alta prioridad al servicio y atención y en el aspecto técnico de la inocuidad alimentaria.

2.3. Visión.

Ser una empresa que satisface las necesidades de atención, servicio y productos de excelente calidad y garantía; enfocados al sector productivo, acuicultor, veterinario y agroindustrial que trabaja con excelencia técnica, responsabilidad profesional aportando a la salud animal, la seguridad e inocuidad alimentaria impulsando la producción nacional.

2.4. Compromisos.

Creer con integridad es su desafío. Esto significa preservar los valores y los principios que rigen su conducta. El alineamiento de sus propósitos es la garantía de su credibilidad y reputación

Trabajar con responsabilidad corporativa es garantizar gestión, políticas y procesos alineados con nuestros valores. Es actuar con transparencia y asumir sus actos. Es cumplir las leyes, normas y reglamentos siguiendo la ética. Es fomentar un ambiente de trabajo de respeto a la dignidad y diversidad, cultivando la cordialidad, el trabajo en equipo.

2.5. Valores corporativos.

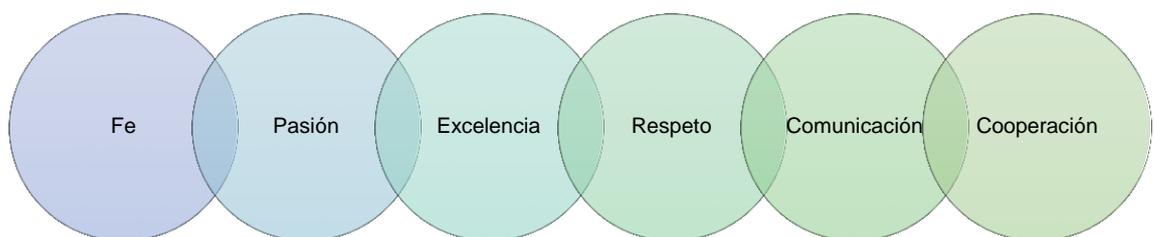


Figura 7 Valores Corporativos Agrosuncorp S.A.
Fuente: Agrosuncorp S.A.

2.6. Actividad de la empresa.

Agrosuncorp S.A. es una empresa comercializadora al por mayor y menor de productos acuícolas, agroindustriales y veterinarios, con una amplia gama de insumos destinados a preservar la salud animal, la seguridad e inocuidad alimentaria de la producción nacional. Además de ofrecer servicios de asistencia técnica a sus clientes.

En la actualidad se encuentra afiliada a la Cámara Nacional de Acuicultura (CNA). Cuenta con más de 50 productos y 2 de sus proveedores principales son internacionales: Avimex (México) y Laboratorios Phodé (Francia). Además tiene una amplia cartera de clientes con más de 200 empresas, de los cuales 70 son clientes activos principalmente de la costa del Ecuador.

2.6.1 Desarrollo y evolución.

2005: Se constituyó la empresa y su actividad se desarrolló en una pequeña oficina en la casa y garaje de la Sra. Victoria Zamora

2007: Se comercializa productos generales nacionales y se brinda asistencia técnica a los clientes

2008: Comenzaron a importar y vender la línea Avimex. Se adquirió la primera camioneta de la empresa para realizar la distribución de los productos.

2010: En este año hubo un crecimiento significativo y compraron dos camionetas más para el traslado de los productos.

2012: Se desarrolla aún más la empresa, se adquieren tres vehículos para la movilización de los vendedores hacia clientes potenciales de provincias como: Manabí, Esmeraldas, El Oro, Los Ríos, Ambato, Quito, Napo y Pastaza. Así mismo en este año se incorporó la línea Phodé a la empresa.

2.7. Organigrama.

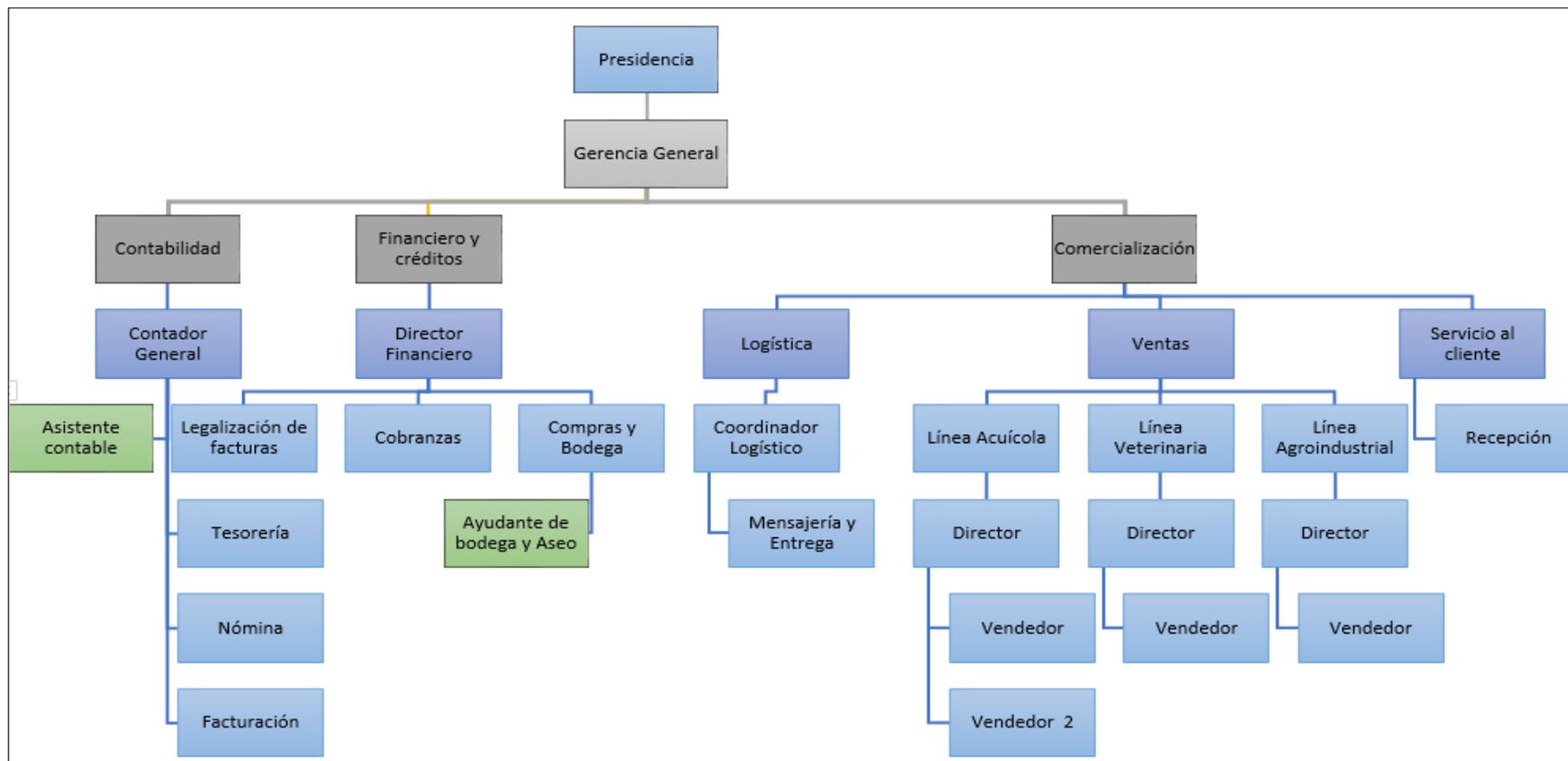


Figura 8 Organigrama Agrosuncorp S.A.
Fuente: Agrosuncorp S.A.

2.8. Cadena de valor.

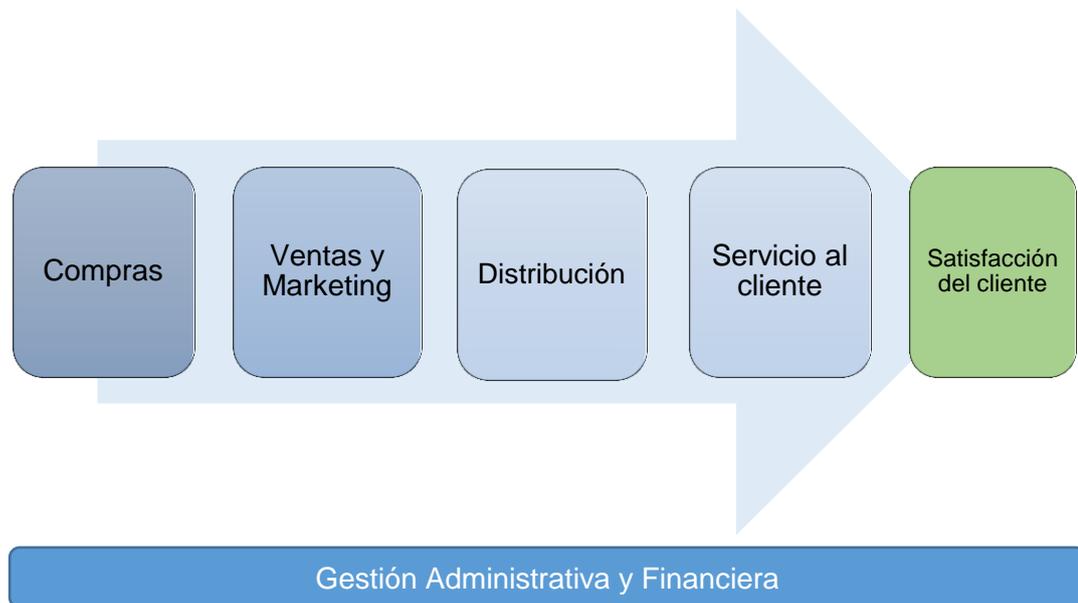


Figura 9 Cadena de Valor Agrosuncorp S.A.
Fuente: Los autores

La cadena de valor descrita por Porter, M. (2013) expresa que:

Es un sistema de actividades interdependientes, que se conexionan mediante ciertos enlaces. Las actividades relativas a la relación física del producto, a su comercialización y distribución entre los clientes así como las de apoyo y servicio posventa, se denominan actividades primarias. Las que proporcionan los factores de producción y la infraestructura que posibilita el funcionamiento de las actividades primarias se llaman actividades auxiliares.

Esta herramienta permitirá tener una visión más específica y clara de las actividades principales que se realizan en la empresa. En este caso, las actividades primarias de Agrosuncorp S.A., debido a que es una empresa comercial, son las siguientes: compras, ventas y marketing, distribución y servicio al cliente. Y las actividades auxiliares: la gestión administrativa y financiera, todas ellas destinadas a crear valor y satisfacer al cliente.

2.9. Descripción de procesos.

Para la descripción de procesos se tomará como herramienta la diagramación IDEF0, ya que esta permitirá tener una mejor visibilidad y comprensión de los principales procesos de la empresa.

2.9.1. Metodología IDEF0.

“Se define las siglas del IDEF como Definición de la integración para la modelización de funciones, y ofrece una serie de normas que definen la metodología para la representación de funciones, procesos, etc.” (López, 2013).

“Uno de los aspectos de IDEF0 más importantes es que como concepto de modelización va introduciendo gradualmente más y más niveles de detalle a través de la estructura del modelo.” (López, 2013)

En su estudio López (2013) indica que:

La información del diagrama se representa por los cuatro tipos de flechas que existen en IDEF0: entradas (inputs), salidas (outputs), controles y mecanismos; conocidas con el acrónimo ICOM. Estas flechas se acompañan de nombres (no verbos, como en el caso de las cajas) que nos informan de su naturaleza. Al igual que en el caso de las cajas, tampoco pueden existir más de 6 flechas de cada tipo en una caja.

A continuación se presentan los procesos principales de Agrosuncorp S.A. diagramados con la herramienta IDEF0, cada uno con su respectivo diagrama principal y diagrama hijo que es el proceso detallado del proceso principal.

2.9.2. Proceso de venta.

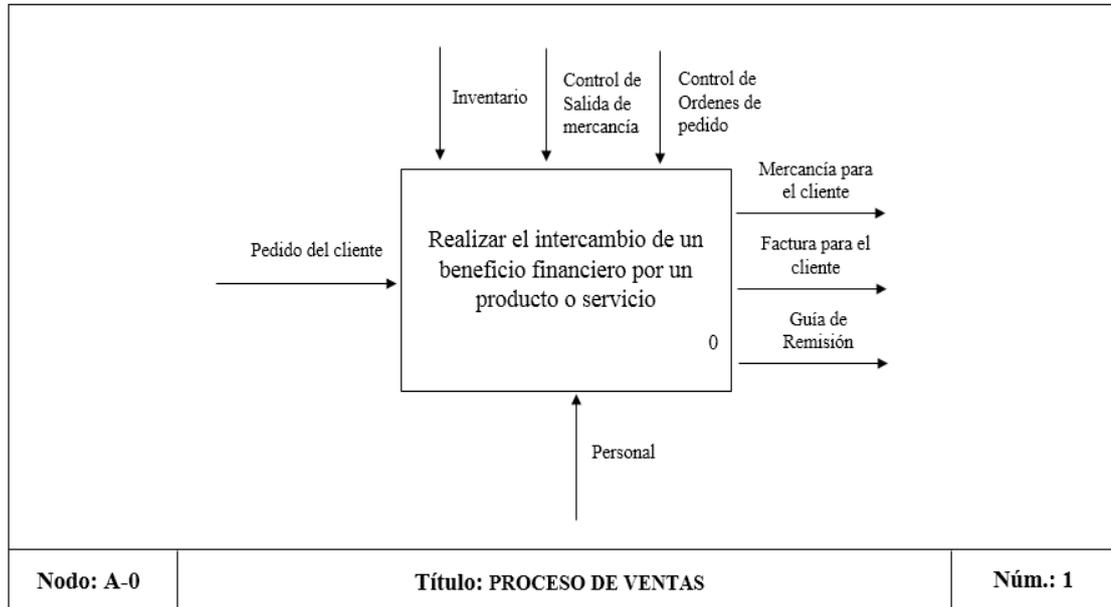


Figura 10 Proceso de ventas Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

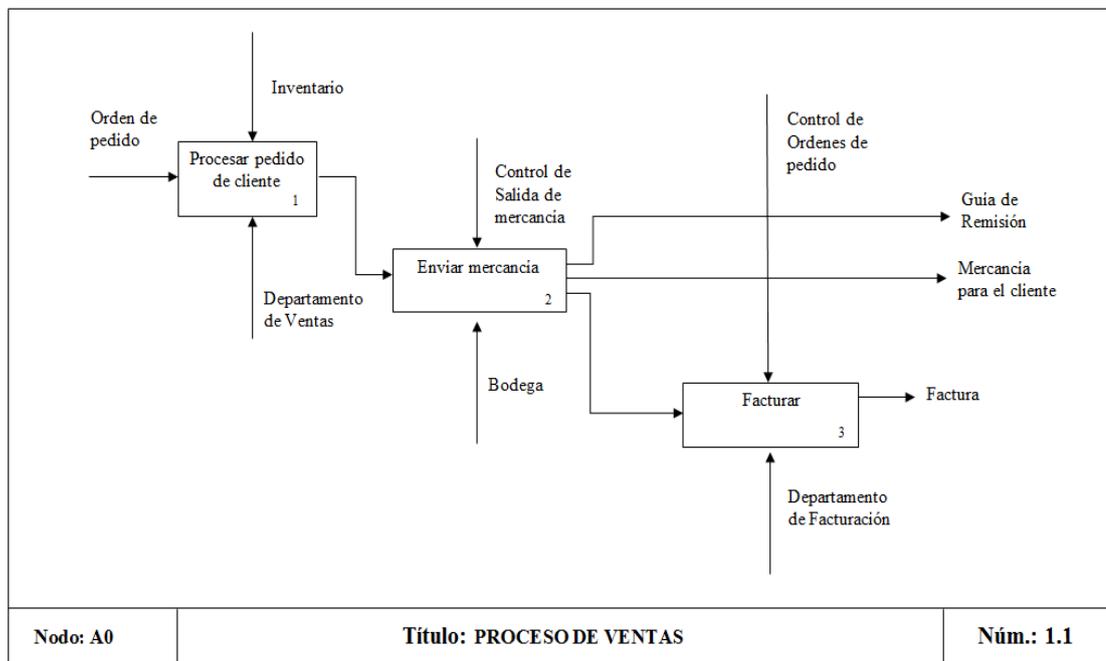


Figura 11 Proceso de ventas (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

2.9.3. Proceso de distribución.

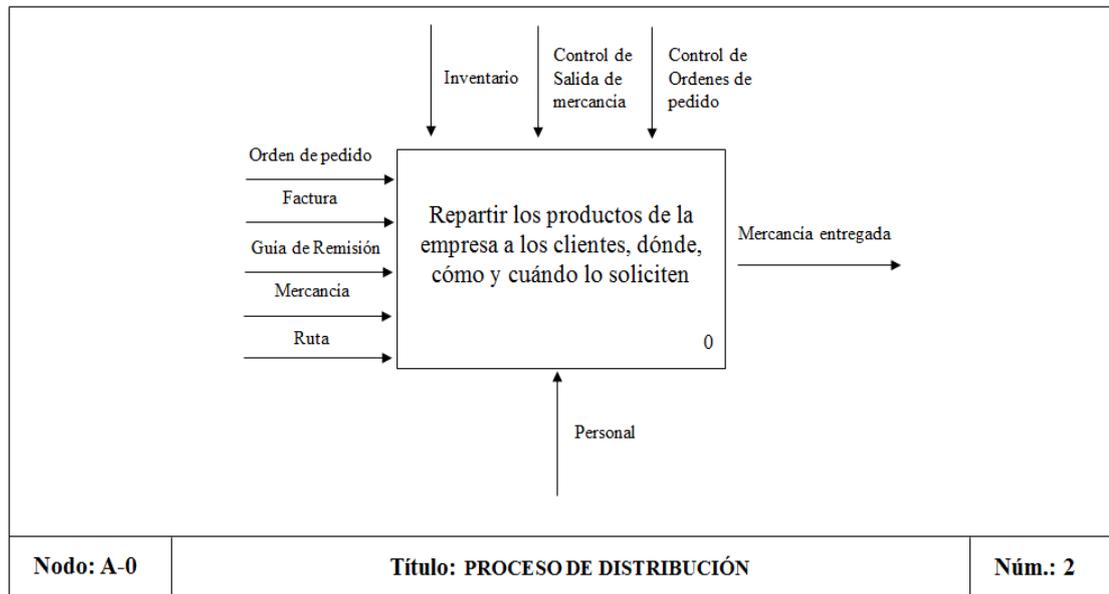


Figura 12 Proceso de distribución Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

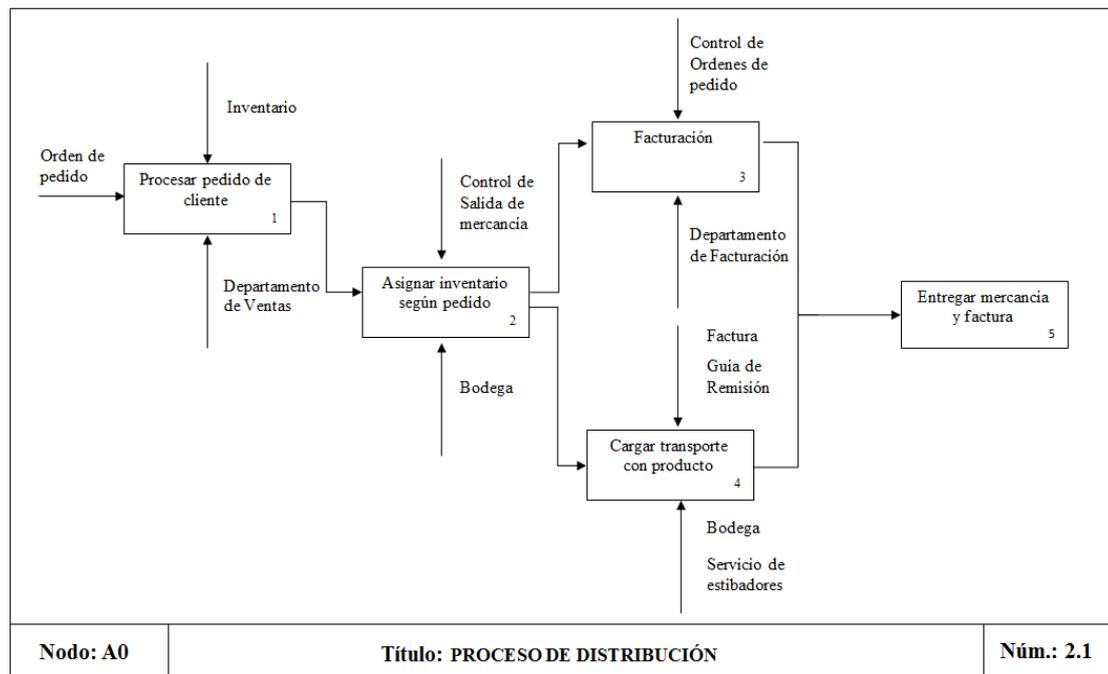


Figura 13 Proceso de distribución (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

2.9.4. Proceso de crédito.

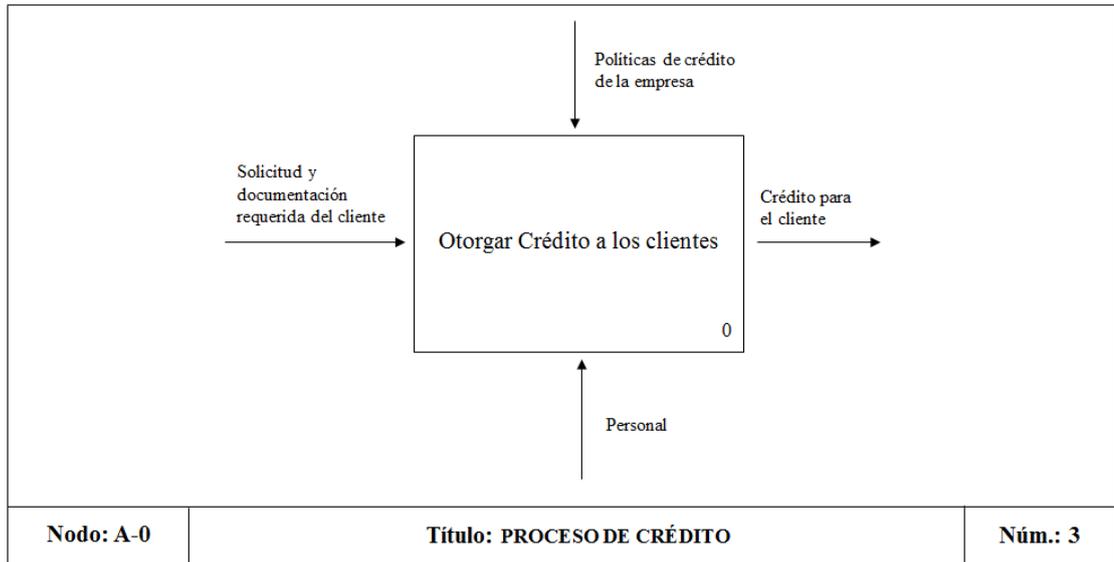


Figura 14 Proceso de crédito Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

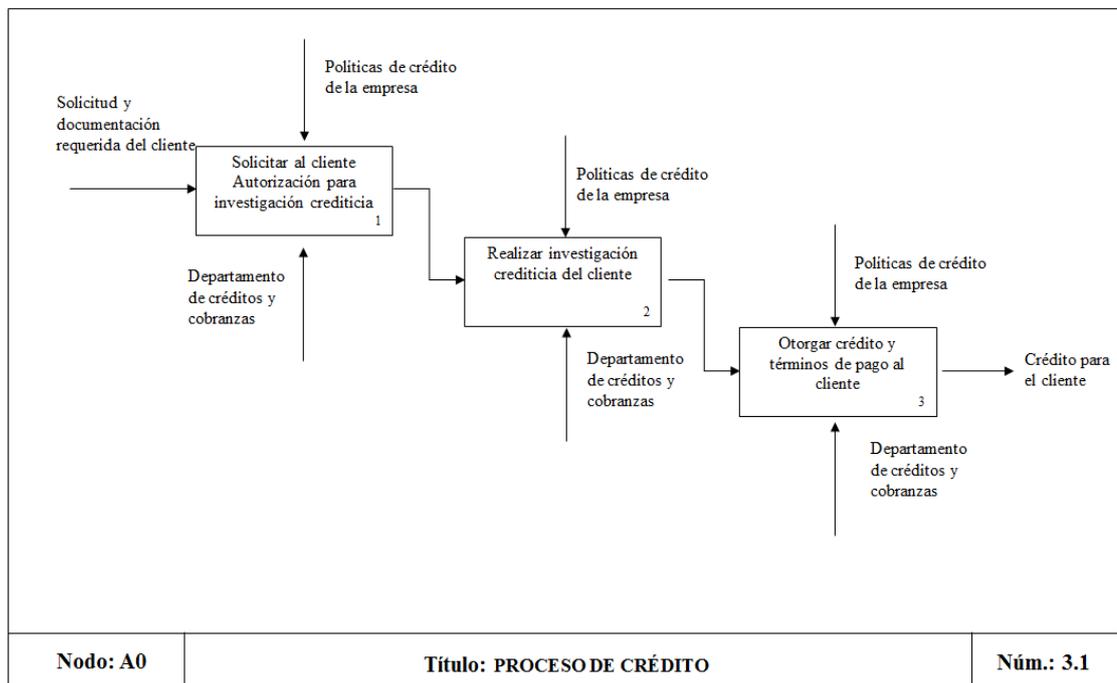


Figura 15 Proceso de crédito (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

2.9.5. Proceso de compras.

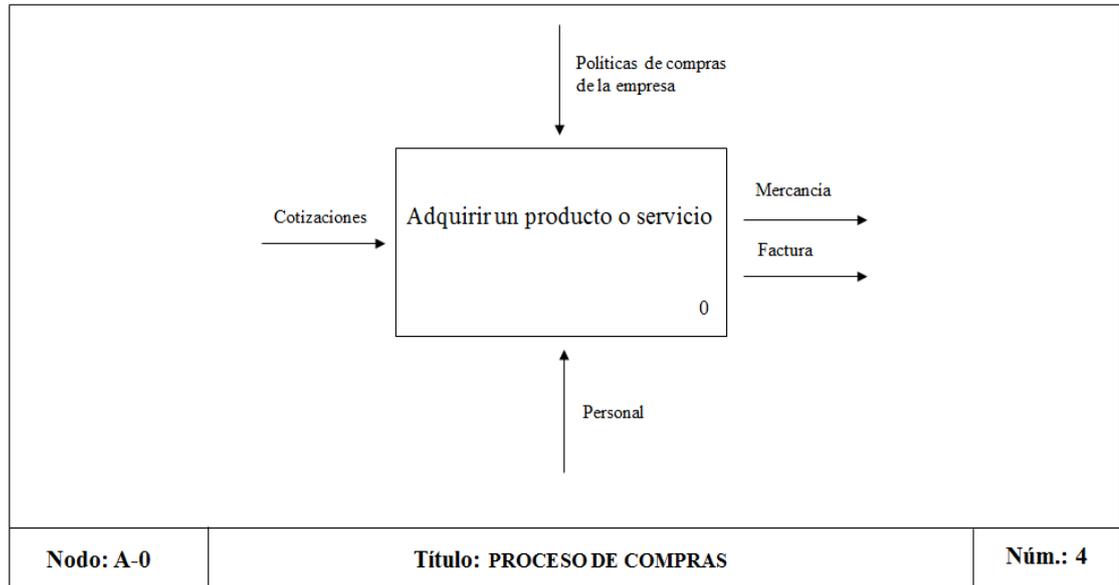


Figura 16 Proceso de compras Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

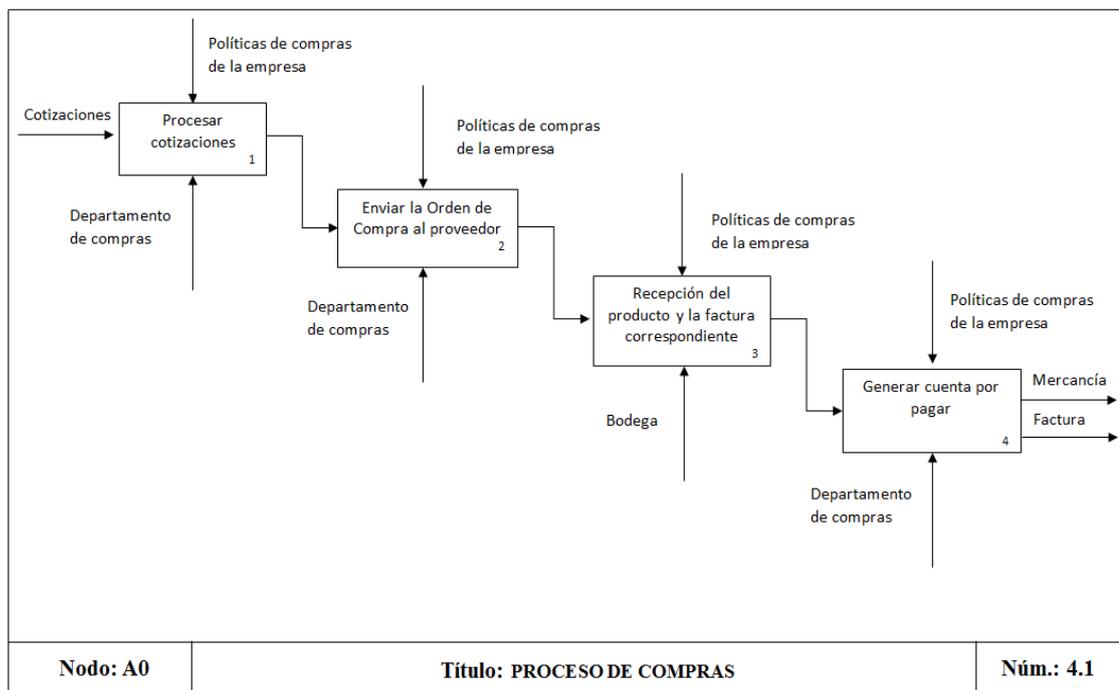


Figura 17 Proceso de compras (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

2.9.6. Proceso de servicio al cliente.

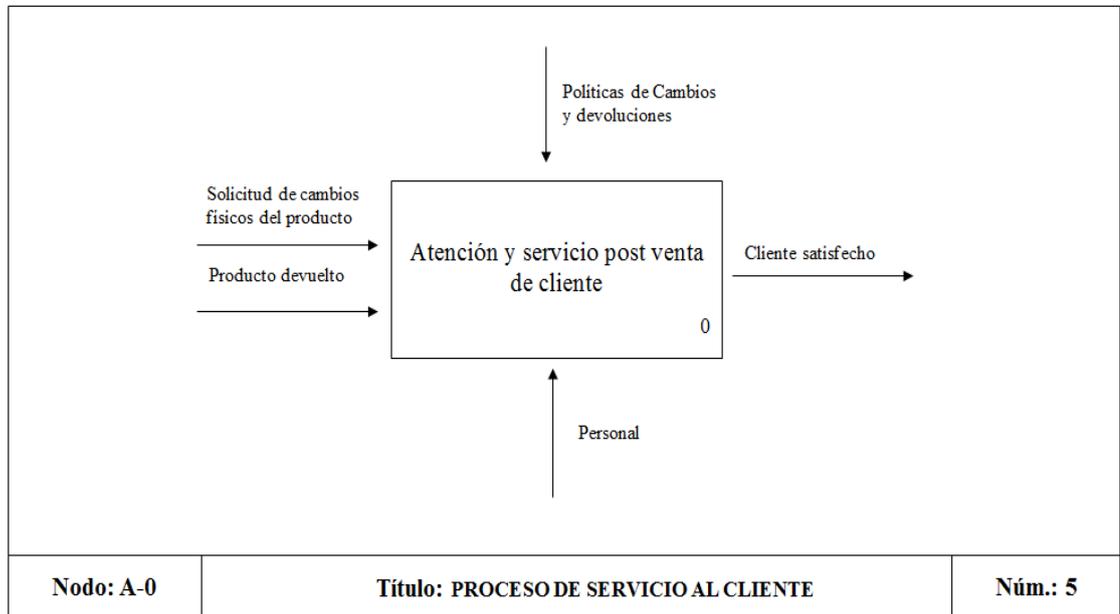


Figura 18 Proceso de servicio al cliente Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

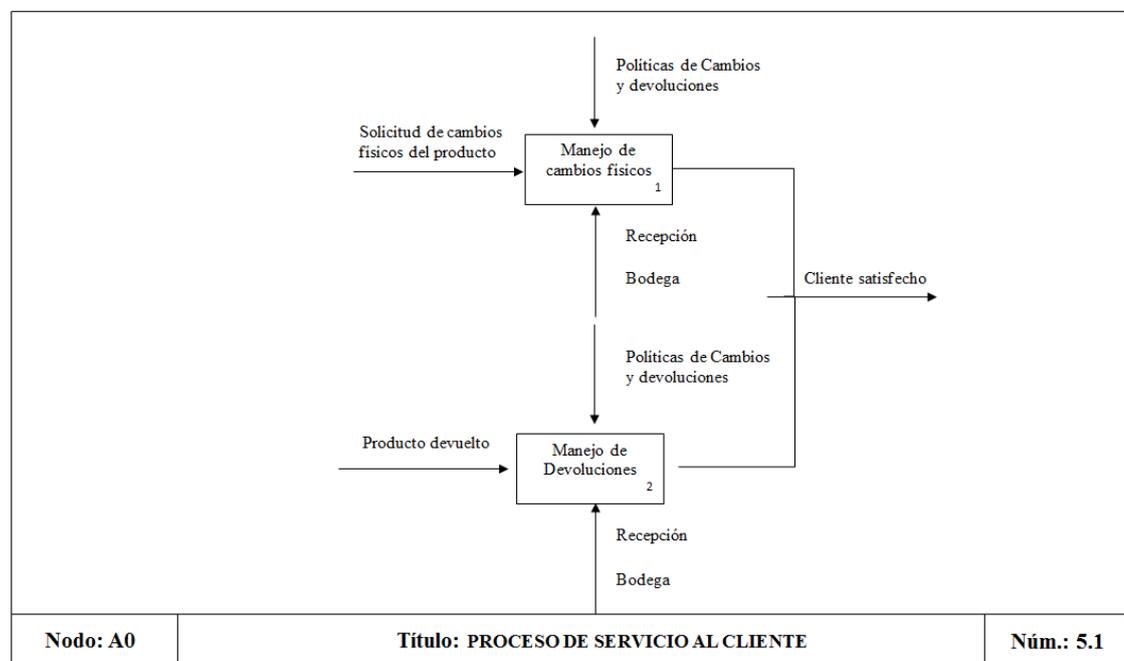


Figura 19 Proceso de servicio al cliente (hijo) Agrosuncorp S.A. por la metodología IDEF0
Fuente: Los autores

2.10. Departamentos que intervienen en los procesos

En la Tabla 2 se muestra los procesos de la empresa y los departamentos que en ellos intervienen para así poder determinar qué áreas de la empresa tienen sobrecarga de trabajo.

Sólo se expondrán los procesos primordiales de la empresa, así como los departamentos principales.

Tabla 2 Sobrecarga en los departamentos de la empresa

| PROCESOS | DEPARTAMENTOS | | | | | | | |
|---------------------|---------------|--------|---------|---------|--------------|-----------|------------------|---------------------|
| | Bodega | Ventas | Compras | Crédito | Distribución | Tesorería | Gerencia General | Servicio al cliente |
| Ventas | x | x | | | | | x | |
| Crédito | | | | x | | | x | |
| Compras | | | x | | | | x | |
| Pago a Proveedores | | | | | | x | x | |
| Distribución | x | x | | | x | | | |
| Servicio al cliente | | | | | | | | x |

Fuente: Los autores

Como se observa la Gerencia General se involucra en 4 procesos de la empresa: Ventas, Crédito, Compras y Pago a Proveedores, son procesos en los cuáles sin previa autorización de la Gerente General no pueden seguir su curso normal en la organización, por lo cual representa un cuello de botella e ineficiencia en los procesos.

2.11. Productos

En la actualidad cuenta con tres líneas de productos que se dividen en:

2.11.1. Línea acuícola.

Tabla 3 Productos de la línea acuícola de Agrosuncorp S.A.

| Producto | Presentación | Uso | Marca |
|-----------------|--------------|----------------------------|--------|
| Enroblend Aqua | 1-25Kg | Antibiótico | Avimex |
| Florblend Aqua | 1-25Kg | Antibiótico | Avimex |
| Oxiblend Aqua | 1-30Kg | Antibiótico | Avimex |
| Mucosol Aqua | 1-5Kg | Protector | Avimex |
| Aviflox | 1-20 Litros | Antibiótico | Avimex |
| Optifeed Shrimp | 1-20Kg | Estimulante del apetito | Phodé |

Fuente: Agrosuncorp S.A.

En esta línea se encuentran los productos más vendidos en la empresa debido a que esta va dirigida al sector acuícola como suplementos de apoyo para la producción de camarones y tilapias.

En general, todos estos productos sirven como antibióticos, vitaminas, nutrientes, protectores y estimulantes de apetito del animal (camarones y tilapias).

2.11.2. Línea veterinaria.

Tabla 4 Productos de la línea veterinaria de Agrosuncorp S.A.

| Producto | Presentación | Uso | Marca |
|-------------------|--------------|----------------------------|-------|
| Veo Premium | 25Kg | Estimulante del apetito | Phodé |
| Optifeed lechones | 25Kg | Estimulante del apetito | Phodé |
| Optifeedpoultri | 25Kg | Estimulante del apetito | Phodé |

Fuente: Agrosuncorp S.A.

Esta línea fue la segunda que la empresa adicionó a su portafolio de productos, la cual va enfocada al sector avícola, vacuno y porcino.

Así como en la línea acuícola, estos productos son utilizados como nutrientes y estimulantes del apetito del animal, en este caso vacas, aves y lechones.

2.11.3. Línea agroindustrial.

Tabla 5 Productos de la línea agroindustrial de Agrosuncorp S.A.

| Producto | Presentación | Uso | Marca |
|--------------------|--------------|------------------------|----------|
| Nitrato de amonio | 50 Kg | Fertilizante | Brenntag |
| Nitrato de sodio | 25Kg | Fertilizante | Brenntag |
| Cloruro de potasio | 25Kg | Fertilizante | Brenntag |
| Roca fosfórica | 50Kg | Fertilizante | Brenntag |
| Melaza | 30Kg | Activador de bacterias | Brenntag |

Fuente: Agrosuncorp S.A.

Esta fue la última línea en agregarse al portafolio de productos de la empresa y se refiere a insumos complementarios del sector agrícola como fertilizantes.

2.12. Servicios

La empresa ofrece el servicio de Asistencia técnica para medianas y grandes empresas entre los cuales se destacan los siguientes:

- Análisis química del agua
 - Alcalinidad
 - Sulfurus
 - Nitritos
 - Amoniaco

El análisis químico del agua se realiza para ver las deficiencias de amonio y sulfuro que existen en el agua. Ellos realizan este análisis para poder según los resultados que hayan obtenido medicar al camarón, sino el camarón no crece y muere.

- Patología en fresco de camarones
 - Nitratos
 - Fosfatos
 - Silicatos

La patología en fresco de camarones se refiere al análisis de camarones vivos y recién recogidos de las piscinas de tal forma que no sufran alteraciones y se pueda determinar de forma acertada las enfermedades y proporcionar un buen diagnóstico.



Figura 20 Patología en fresco de camarones
Fuente: Agrosuncorp S.A.

La empresa realiza este estudio o análisis para determinar qué nutrientes les hacen falta a los camarones o qué enfermedades tienen y poder ofrecer acorde a dicho análisis un producto que solucione esa necesidad o enfermedad, proporcionando mejores estándares de salud al camarón y logrando que el cliente mejore la productividad de su negocio.

2.13. Análisis del sector

2.13.1. Competidores.

Tabla 6 Competidores de Agrosuncorp S.A.

| Empresa | Descripción | Referencia |
|---|---|---|
|  | Es una empresa que importa y comercializa insumos agropecuarios, brinda asesoría técnica, y ofrece servicios portuarios privados, con 51 años de actividad en el mercado ecuatoriano. | http://www.fertisa.com/ |
|  | Es una empresa que suministra productos destinados a resolver problemas fitosanitarios y agropecuarios. Su casa matriz se encuentra en la ciudad de Guayaquil, es la base de sus operaciones de comercialización en los diferentes mercados a nivel nacional. | http://www.farmagro.com/ |
|  | Prilabsa Inc. es una empresa transnacional, la cual fue fundada en el año 1992, dedicándose a la comercialización de cystos de artemia, dietas alimenticias, probióticos, aditivos, equipos y accesorios con altos estándares de calidad; destinados a satisfacer las necesidades del mundo acuícola. | http://www.prilabsa.com/ |

Fuente: Los autores

Se ha tomado sólo empresas que se dediquen a la comercialización de productos como lo hace la empresa objeto de estudio. La mayoría de estas son muy parecidas, tienen mayor tiempo en el mercado y están muy bien posicionadas.

Además de estos competidores existen un sin número de personas que se dedican a la reventa de productos acuícolas, lo cual intensifica la rivalidad entre los competidores. También existe la rivalidad por diferenciación de precios entre estas empresas.

2.13.2. Clientes.

Los clientes más representativos de la empresa son los siguientes:

- Molinos Champions S.A.
- Naturisa S.A.
- Acuarios del Golfo
- Produmar

Los clientes representan a empresas de cultivo de camarones y fábricas de productos balanceados, los compradores son influyentes debido a que no incurren en grandes costos al cambiar de proveedor, son sensibles a los precios debido a que en épocas específicas del año carecen de liquidez. Además que los productos de la industria repercuten directamente en la productividad de la empresa del comprador.

2.13.3. Proveedores.

Los principales proveedores con lo que cuenta empresa son internacionales entre ellos se destacan los que se reflejan en la Tabla 6 siguiente:

Tabla 7 Proveedores de Agrosuncorp S.A.

| Empresa | Descripción | Referencia |
|--------------------|--|---|
| Avimex S.A. de CV | Es un laboratorio que se dedica a la elaboración de productos biológicos, farmacéuticos, aditivos y desinfectantes selectos para la salud animal en la industria acuícola, avícola, porcícola, ganadero, originaria de México, atiende a más de 25 países alrededor del mundo. | Http://avimexweb.com/new/content/es/ini.html |
| Laboratorios Phodé | Es un laboratorio de origen francés que es líder en el mercado de aditivos sensoriales. Está presente en más de 35 países a través de una red de distribuidores nacionales. | http://www.phode.com/es/extranet |

Fuente: Los autores

En este caso los proveedores son empresas grandes e influyentes, los productos que ofrecen están diferenciados entre sí, y debidamente patentados.

No existen sustitutos de los productos que estos proveen por lo que tienen mayor influencia en la industria.

2.13.4. Productos sustitutos.

La empresa comercializa insumos acuícolas, entre ellos antibióticos, nutrientes, vitaminas y demás productos para la salud animal que hasta el día de hoy son únicos en el mercado y que todas las empresas dedicadas al cultivo del camarón los utilizan, cada producto cumple una función específica en el organismo del camarón, por lo que aún no se han conocido otros productos que puedan sustituirlos.

2.13.5. Entrada de nuevos aspirantes.

En esta industria se destaca como una barrera de entrada las políticas restrictivas del gobierno, las cuales pueden favorecer o no a la industria, repercuten directamente en las ventas de la empresa. Además de que esta depende del sector camaronero y de lo que suceda con él, habrá meses con un alto volumen de ventas y otros en que sea bajo, varía en torno a la producción nacional y esta a su vez varía acorde a la demanda existente y a un sin número de factores externos que rodean el sector camaronero, por lo tanto quien ingrese debe estar preparado para las variaciones de este sector.

2.14. Análisis situación actual

ENTREVISTA CON GERENTE GENERAL

La situación actual de la empresa según la entrevista realizada el 24 de julio del 2015 a la Sra. Victoria Zamora de Yturralde, Gerente General de Agrosuncorp S.A. se deriva en varios problemas que tiene en la actualidad:

En primer lugar, en el mes de Marzo y Abril del presente año tuvieron una cartera por cobrar a más de un 75%, esto se originó cuando el sistema contable que por lo general bloquea a los clientes que están en mora, por alguna falla no lo estaba haciendo y continuaron vendiéndoles a esos clientes que llegaron a adeudar hasta la actualidad una suma exorbitante de más de sesenta mil dólares.

En consecuencia de lo anterior, se recortó personal en el mes de julio del presente año debido a la falta de liquidez que hubo en la empresa por motivo de que el dinero quedó en cuentas por cobrar como se comentó con anterioridad.

En segundo lugar, falta de cumplimiento del Presupuesto de Ventas, las ventas que se realizaban no representaban lo que se invertía en los vendedores, ya que la empresa otorga a cada empleado un vehículo para que se transporte, alimentación, gasolina, entre otros gastos.

En tercer lugar, la centralización de las actividades y procesos en la empresa, debido a la falta de confianza hacia los empleados, falta de comunicación entre ellos y la carencia de compromiso y desmotivación de ellos hacia la organización.

Por último, no existe una estructuración física de los procesos internos de la empresa bien definida, clara y concisa, por lo que los empleados trabajan desligados y sin seguir parámetros sobre hacia donde deben ir.

Además de los problemas internos con lo que cuenta la empresa también se presenta un problema externo y es la baja de precios del camarón que se dio en este año, ocasionó que los clientes prefieran comprar productos más baratos y no incurrir en altos costos para la salud del animal. Esto generó que la empresa bajara sus precios para ser competitivos con respecto a otras compañías por lo que disminuyeron las ventas en dólares y en volumen.

Al estudiar la entrevista con la Gerente General se resumen en la tabla a continuación las siguientes dificultades con sus respectivas causas y efectos en la organización:

Tabla 8 Resumen de las dificultades de Agrosuncorp S.A.

| Dificultades | Causas | Efectos |
|--|---|---|
| Cartera por cobrar acumulada | Por un error en el sistema interno y del personal se les seguía dando crédito a clientes que se encontraban en mora. | Falta de liquidez y recortes en el personal de la empresa. |
| Falta del cumplimiento del Presupuesto de Ventas | Vendedores desmotivados no cumplían con la meta de ventas. | Lo que ellos vendían no representaba ganancia para lo que invertía la empresa en cada vendedor. |
| Centralización de actividades y procesos en la empresa | Falta de confianza hacia los empleados, falta de comunicación y motivación. | Gerente General representa un cuello de botella en la empresa. Procesos poco eficaces y eficientes. |
| Falta de Estructuración física de los procesos internos | No se han puesto por escrito ni definido con claridad los procesos debido a que la empresa apunta a la parte operativa. | Empleados mal enfocados, trabajan independientemente y por costumbre el día a día. |

Fuente: Los autores

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA

El siguiente capítulo permite tener una muestra actual de la situación financiera de la empresa frente a los diferentes resultados que ocurrieron en cada período. Para los análisis se han tomado en cuenta los estados financieros de los años: 2012, 2013 y 2014, los cuales permitirán determinar de una mejor manera los comportamientos financieros en los diferentes períodos de operación.

Para los respectivos análisis se emplearon métodos de comparación entre períodos y se realizaron indicadores financieros que muestran las variaciones de las cuentas tanto del balance como del estado de resultados.

En el caso del análisis de Pareto, fue necesario realizar un estudio de los clientes en relación a las ventas en dólares del último período de operación, y así determinar qué clientes representan los mayores ingresos para la empresa.

Además, se aplicó un análisis de Pareto para determinar cuáles son los productos que representan los mayores ingresos para la empresa, tomando como factor los valores en dólares en vez de las unidades vendidas, logrando determinar en otras palabras, los productos más comerciales de la empresa.

3.1. Presentación de los estados financieros

3.1.1. Balance general comparativo.

La siguiente información financiera presenta un Balance General que compara los valores de los últimos tres años. Para la comparación de estos valores, se aplicó el método vertical y horizontal, los cuales determinan las cuentas que representan la mayor participación de cada rubro general y la disminución o el aumento que sufrieron dichas cuentas en los diferentes períodos. (Juma'h, 2015)

En el siguiente cuadro se muestra los balances generales unificados de los tres últimos años para la comparación de sus respectivos valores:

BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AGROSUNCORP S.A.

| CUENTA | NOMBRE | 2012 | 2013 | 2014 |
|---------------|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| 1 | ACTIVO | | | |
| 11 | ACTIVO CORRIENTE | | | |
| 111 | EFFECTIVO Y EQUIV. DE EFEC | 57.429,43 | 101.431,33 | 115.689,62 |
| 112 | CUENTAS POR COBRAR | 229.954,07 | 209.514,52 | 244.203,59 |
| 1103 | INVENTARIOS | 87.649,22 | 70.857,26 | 96.265,82 |
| 110502 | CRED. TRIB. A FAVOR RENTA | 1.882,96 | 11.912,05 | 15.114,12 |
| 11 | TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 376.915,68 | 393.715,16 | 471.273,15 |
| 12 | ACTIVO NO CORRIENTE | | | |
| 121 | PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | |
| 1211 | COSTO HISTORICO | | | |
| 121105 | MUEBLES Y ENSERES | 6.828,47 | 5.387,61 | 5.882,61 |
| 121108 | EQUIPO Y PROGRAMA COMPUTO | 12.300,92 | 14.443,21 | 19.959,20 |
| 121109 | VEHICULOS, EQ TRANSP, ETC | 68.826,25 | 68.826,25 | 110.561,12 |
| 121112 | Equipos de Oficina | | 1.440,86 | 1.440,86 |
| 121113 | Equipos de Monitoreo | | - | 2.060,80 |
| 12101 | TOTAL COSTO HISTORICO | 87.955,64 | 90.097,93 | 139.904,59 |
| 1213 | (-) DEPREC. ACUMULADA PPE | 32.164,48 | 48.665,26 | 65.189,87 |
| 12 | TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 55.791,16 | 41.432,67 | 74.714,72 |
| 1 | TOTAL ACTIVO | 432.706,84 | 435.147,83 | 545.987,87 |
| 2 | PASIVO | | | |
| 21 | PASIVO CORRIENTE | | | |
| 211 | CUENTAS Y DOC. POR PAGAR | | | |
| 2111 | PROVEEDORES LOCALES | 158.421,54 | 149.948,82 | 160.225,55 |
| 21102 | PROVEEDORES DEL EXTERIOR | 47.786,13 | 41.814,63 | 55.872,62 |
| 2101 | TOTAL CUENTAS Y DOC. POR PAGAR | 206.207,67 | 191.763,45 | 216.098,17 |
| 2107 | OTRAS OBLIGACION CORRIENT | | | |
| 21701 | CON LA ADMINIST. TRIBUTAR | 2.620,56 | 32.143,66 | 67.391,16 |
| 21703 | IESS POR PAGAR | 2.057,98 | 3.194,68 | 6.419,95 |
| 21704 | BENEFICIOS SOCIALES A EMP | 8.941,59 | 6.698,11 | 16.815,91 |
| | PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR I | 17.680,26 | 13347,9615 | 11105,0895 |
| 2107 | TOTAL OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES | 31.300,39 | 55.384,41 | 101.732,11 |
| 2109 | OTROS PASIVOS FINANCIEROS | | | |
| 210901 | COMISIONES | - | 5.904,74 | - |
| 2109 | TOTAL OTROS PASIVOS FINANCIEROS | - | 5.904,74 | - |
| 2108 | CUENTAS X PAGAR RELACIONA | | | |
| 210802 | PRESTAMOS RELACIONADAS | - | - | 976,50 |
| 2108 | TOTAL CUENTAS X PAGAR RELACIONADA | - | - | 976,50 |
| 2111 | OTROS PASIVOS CORRIENTES | | | |
| 21110101 | DEPOSITOS CLIENTES POR LIQUIDAR | - | 4.525,25 | - |
| 211101 | TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES | - | 4.525,25 | - |
| 21 | TOTAL PASIVO CORRIENTE | 237.508,06 | 257.577,85 | 318.806,78 |
| 22 | PASIVO NO CORRIENTE | | | |
| 223 | OBLIG. INST. FINANC. L/P | | | |
| 22301 | PRESTAMOS BCOS. NACIONAL | 49.665,66 | 11.824,79 | 5.904,74 |
| 22 | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 49.665,66 | 11.824,79 | 5.904,74 |
| 2 | TOTAL PASIVO | 287.173,72 | 269.402,64 | 324.711,52 |
| 3 | PATRIMONIO NETO | | | |
| 31 | CAPITAL | | | |
| 311 | CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO | 1.000,00 | 1.000,00 | 100.000,00 |
| 312 | APORTES FUTURO AUM. CAPITAL | 5.000,00 | 5.000,00 | 6918,08 |
| 313 | RESERVAS | 2.868,86 | 2.554,37 | 17.525,97 |
| 32 | UTILIDAD ACUMULADA | 59.519,41 | 98.949,21 | 55.295,17 |
| 33 | TOTAL PATRIMONIO NETO | 68.388,27 | 107.503,58 | 172.821,14 |
| 34 | UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO | 77.144,85 | 58.241,61 | 48.455,21 |
| 35 | TOTAL CAPITAL CONTABLE | 145.533,12 | 165.745,19 | 221.276,35 |
| 4 | TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 432.706,84 | 435.147,83 | 545.987,87 |

3.1.2. Estado de resultados comparativos.

La siguiente información financiera muestra los Estados de Resultados comparativo de los tres últimos años de la empresa de insumos acuícolas. Por medio del presente cuadro se determinará el crecimiento de los ingresos así como de los costos en el transcurso de los periodos estudiados.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS

AGROSUNCORP S.A.

[2012-2013-2014]

| CUENTA | NOMBRE | 2012 | 2013 | 2014 |
|--------|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 4 | INGRESOS | 1.174.560,59 | 1.283.622,46 | 1.688.580,03 |
| 5 | COSTOS | 743.411,89 | 754.127,52 | 1.082.808,44 |
| 5Z | UTILIDAD BRUTA | 431.148,70 | 529.494,94 | 605.771,59 |
| 6 | GASTOS | 313.280,32 | 440.508,53 | 531.737,66 |
| 61 | GASTOS DE VENTAS | 100.934,34 | 139.143,26 | 341.788,47 |
| 61201 | GASTOS DEL PERSONAL | 55.760,95 | 90.763,06 | 215.857,57 |
| 61202 | GASTOS GENERALES | 45.173,39 | 48.380,20 | 125.930,90 |
| 62 | GASTOS ADMINISTRATIVOS | 203.987,49 | 283.561,65 | 175.006,16 |
| 62201 | GASTOS DEL PERSONAL | 64.898,14 | 89.694,25 | 75.006,16 |
| 62202 | GASTOS GENERALES | 139.089,35 | 193.867,40 | 100.000,00 |
| 63 | GASTOS NO OPERACIONALES | 8.358,49 | 17.803,62 | 1.362,07 |
| 6301 | GASTOS FINANCIEROS LOCALES | 8.358,49 | 17.803,62 | 1.362,07 |
| | OTROS GASTOS | 0,00 | 0,00 | 13.580,96 |
| 6Z | UTILIDAD OPERACIONAL | 117.868,38 | 88.986,41 | 74.033,93 |
| | 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 17.680,26 | 13.347,96 | 11.105,09 |
| | UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 100.188,12 | 75.638,45 | 62.928,84 |
| | IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO | 23.043,27 | 17.396,84 | 14.473,63 |
| 8Z | UTILIDAD NETA | 77.144,85 | 58.241,61 | 48.455,21 |

Tanto los Balances como los Estados de resultados comparativos de los últimos años se analizaron con los métodos vertical y horizontal, los cuales facilitarán la explicación de los comportamientos financieros de las cuentas en cada año de operación.

3.1.3. Método Vertical.

BALANCE GENERAL COMPARATIVO
AGROSUNCORP S.A.

| CUENTA | NOMBRE | 2012 | % | 2013 | % | 2014 | % |
|---------------|--|-------------------|-------------|-------------------|-------------|-------------------|-------------|
| 1 | ACTIVO | | | | | | |
| 11 | ACTIVO CORRIENTE | | | | | | |
| 111 | EFFECTIVO Y EQUIV. DE EFEC | 57.429,43 | 13% | 101.431,33 | 23% | 115.689,62 | 21% |
| 112 | CUENTAS POR COBRAR | 229.954,07 | 53% | 209.514,52 | 48% | 244.203,59 | 45% |
| 1103 | INVENTARIOS | 87.649,22 | 20% | 70.857,26 | 16% | 96.265,82 | 18% |
| 110502 | CRED. TRIB. A FAVOR RENTA | 1.882,96 | 0% | 11.912,05 | 3% | 15.114,12 | 3% |
| 11 | TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 376.915,68 | 87% | 393.715,16 | 90% | 471.273,15 | 86% |
| 12 | ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | |
| 121 | PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | | | | |
| 1211 | COSTO HISTORICO | | | | | | |
| 121105 | MUEBLES Y ENSERES | 6.828,47 | 2% | 5.387,61 | 1% | 5.882,61 | 1% |
| 121108 | EQUIPO Y PROGRAMA COMPUTO | 12.300,92 | 3% | 14.443,21 | 3% | 19.959,20 | 4% |
| 121109 | VEHICULOS, EQ TRANSP, ETC | 68.826,25 | 16% | 68.826,25 | 16% | 110.561,12 | 20% |
| 121112 | Equipos de Oficina | | 0% | 1.440,86 | 0% | 1.440,86 | 0% |
| 121113 | Equipos de Monitoreo | | 0% | - | 0% | 2.060,80 | 0% |
| 12101 | TOTAL COSTO HISTORICO | 87.955,64 | 20% | 90.097,93 | 21% | 139.904,59 | 26% |
| 1213 | (-) DEPREC. ACUMULADA PPE | 32.164,48 | 7% | 48.665,26 | 11% | 65.189,87 | 12% |
| 12 | TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | 55.791,16 | 13% | 41.432,67 | 10% | 74.714,72 | 14% |
| 1 | TOTAL ACTIVO | 432.706,84 | 100% | 435.147,83 | 100% | 545.987,87 | 100% |
| 2 | PASIVO | | | | | | |
| 21 | PASIVO CORRIENTE | | | | | | |
| 211 | CUENTAS Y DOC. POR PAGAR | | | | | | |
| 2111 | PROVEEDORES LOCALES | 158.421,54 | 37% | 149.948,82 | 34% | 160.225,55 | 29% |
| 21102 | PROVEEDORES DEL EXTERIOR | 47.786,13 | 11% | 41.814,63 | 10% | 55.872,62 | 10% |
| 2101 | TOTAL CUENTAS Y DOC. POR PAGAR | 206.207,67 | 48% | 191.763,45 | 44% | 216.098,17 | 40% |
| 2107 | OTRAS OBLIGACION CORRIENT | | | | | | |
| 21701 | CON LA ADMINIST. TRIBUTAR | 2.620,56 | 1% | 32.143,66 | 7% | 60.473,08 | 11% |
| 21703 | IESS POR PAGAR | 2.057,98 | 0% | 3.194,68 | 1% | 6.419,95 | 1% |
| 21704 | BENEFICIOS SOCIALES A EMP | 8.941,59 | 2% | 6.698,11 | 2% | 16.815,91 | 3% |
| | PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR I | 17.680,26 | 4% | 13347,9615 | 3% | 11105,0895 | 2% |
| 2107 | TOTAL OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES | 31.300,39 | 7% | 55.384,41 | 13% | 94.814,03 | 17% |
| 2109 | OTROS PASIVOS FINANCIEROS | | | | | | |
| 210901 | COMISIONES | - | 0% | 5.904,74 | 1% | 0 | 0% |
| 2109 | TOTAL OTROS PASIVOS FINANCIEROS | - | 0% | 5.904,74 | 1% | 0 | 0% |
| 2108 | CUENTAS X PAGAR RELACIONA | | | | | | |
| 210802 | PRESTAMOS RELACIONADAS | - | 0% | - | 0% | 976,50 | 0% |
| 2108 | TOTAL CUENTAS X PAGAR RELACIONADA | - | 0% | - | 0% | 976,50 | 0% |
| 2111 | OTROS PASIVOS CORRIENTES | | | | | | |
| 21110 | DEPOSITOS CLIENTES POR LIQUIDAR | - | 0% | 4.525,25 | 1% | - | 0% |
| 211101 | TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES | - | 0% | 4.525,25 | 1% | - | 0% |
| 21 | TOTAL PASIVO CORRIENTE | 237.508,06 | 55% | 257.577,85 | 59% | 311.888,70 | 57% |
| 22 | PASIVO NO CORRIENTE | | | | | | |
| 223 | OBLIG. INST. FINANC. L/P | | | | | | |
| 22301 | PRESTAMOS BCOS. NACIONAL | 49.665,66 | 11% | 11.824,79 | 3% | 5.904,74 | 1% |
| 22 | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | 49.665,66 | 11% | 11.824,79 | 3% | 5.904,74 | 1% |
| 2 | TOTAL PASIVO | 287.173,72 | 66% | 269.402,64 | 62% | 317.793,44 | 58% |
| 3 | PATRIMONIO NETO | | | | | | |
| 31 | CAPITAL | | | | | | |
| 311 | CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO | 1.000,00 | 0% | 1.000,00 | 0% | 100.000,00 | 18% |
| 312 | APORTES FUTURO AUM. CAPITAL | 5.000,00 | 1% | 5.000,00 | 1% | 6.918,08 | 1% |
| 313 | RESERVAS | 2.868,86 | 1% | 2.554,37 | 1% | 17.525,97 | 3% |
| 32 | UTILIDAD ACUMULADA | 59.519,41 | 14% | 98.949,21 | 23% | 55.295,17 | 10% |
| 33 | TOTAL RESULTADO ACUMULADO | 68.388,27 | 16% | 107.503,58 | 25% | 179.739,22 | 33% |
| 34 | UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO | 77.144,85 | 18% | 58.241,61 | 13% | 48.455,21 | 9% |
| 35 | TOTAL CAPITAL CONTABLE | 145.533,12 | 34% | 165.745,19 | 38% | 228.194,43 | 42% |
| 4 | TOTAL PASIVO Y CAPITAL | 432.706,84 | 100% | 435.147,83 | 100% | 545.987,87 | 100% |

Por medio del método vertical se puede conocer las cuentas que representen las mayores participaciones para cada parte del balance general, es decir, las cuentas más representativas del activo, pasivo y capital de los tres años. (Juma'h, 2015)

Para identificar dichas cuentas se estableció un parámetro que demuestre los valores que tengan mayor del 25% de participación para las tres partes del balance, cuyas cuentas estarán diferenciadas con color verde. Con respecto al análisis se aclara lo siguiente:

1. En los tres años, la cuenta de efectivo y equivalente de efectivo ha tenido una participación no muy representativa pero tampoco menos importante para el activo corriente, con un 13% de valoración en el 2012 pero teniendo una participación mayor del 20% para el 2013 y 2014.
2. Las cuentas por cobrar han mantenido una participación representativa en los tres períodos, con una porcentaje promedio de 49%. No obstante, esta participación indica que la empresa tiene alto grado de dependencia frente a estas cuentas, por lo tanto se debe ejercer medidas para que las cuentas puedan convertirse en efectivo al menor tiempo posible.
3. La cuenta inventario ha mantenido una participación en estos periodos por debajo del 20%, representando no más de lo necesario dentro del activo. En cambio los activos intangibles en el último año representaron una participación del 26%, esto sucedió debido a la adquisición de nuevos vehículos para la empresa.

4. Por otra parte, dentro de las cuentas del pasivo, las cuentas por pagar representan aportaciones mayores al 40% en los tres años, siendo una representación de mayor peso para las deudas a corto plazo, es decir, del pasivo corriente.
5. El resultado acumulado en el 2013 y 2014 representan una participación mayor del 25%, puesto que en el 2013 las utilidades retenidas fueron superiores a las del 2014 obteniendo un aporte del igual al 25%, pero debido a las nuevas adquisiciones y aumento de los aportes por los accionistas dicha cuenta represento un aporte del 33% del capital.

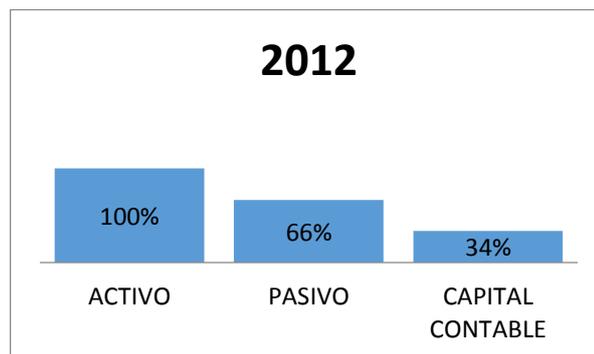


Figura 21 Distribución del Balance General 2012
Fuente: Los autores

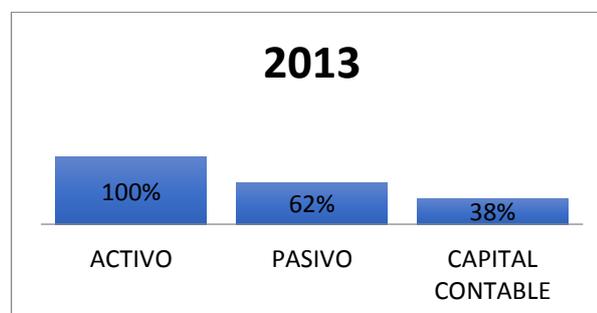


Figura 21 Distribución del Balance General 2013
Fuente: Los autores

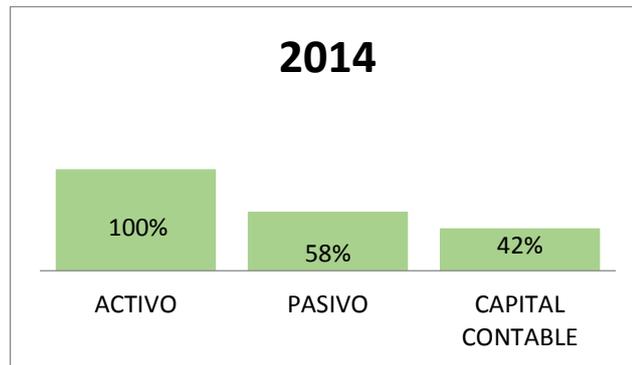


Figura 22 Distribución del Balance General 2014
Fuente: Los autores

**ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS
AGROSUNCORP S.A.
(2012 - 2014)**

| CUENTA | NOMBRE | 2012 | | 2013 | | 2014 | |
|--------------|------------------------------------|-------------------|-------------|---------------------|-------------|---------------------|-------------|
| | | | % | | % | | % |
| 4 | INGRESOS | 1.174.560,59 | 100% | 1.283.622,46 | 100% | 1.688.580,03 | 100% |
| 5 | COSTOS | 743.411,89 | 63% | 754.127,52 | 59% | 1.082.808,44 | 64% |
| 5Z | UTILIDAD BRUTA | 431.148,70 | 37% | 529.494,94 | 41% | 605.771,59 | 36% |
| 6 | GASTOS | 313.280,32 | 27% | 440.508,53 | 34% | 531.737,66 | 31% |
| 61 | GASTOS DE VENTAS | 100.934,34 | 9% | 139.143,26 | 11% | 341.788,47 | 20% |
| 61201 | GASTOS DEL PERSONAL | 55.760,95 | 5% | 90.763,06 | 7% | 215.857,57 | 13% |
| 61202 | GASTOS GENERALES | 45.173,39 | 4% | 48.380,20 | 4% | 125.930,90 | 7% |
| 62 | GASTOS ADMINISTRATIVOS | 203.987,49 | 17% | 283.561,65 | 22% | 175.006,16 | 10% |
| 62201 | GASTOS DEL PERSONAL | 64.898,14 | 6% | 89.694,25 | 7% | 75.006,16 | 4% |
| 62202 | GASTOS GENERALES | 139.089,35 | 12% | 193.867,40 | 15% | 100.000,00 | 6% |
| 63 | GASTOS NO OPERACIONALES | 8.358,49 | 1% | 17.803,62 | 1% | 1.362,07 | 0% |
| 6301 | GASTOS FINANCIEROS LOCALES | 8.358,49 | 1% | 17.803,62 | 1% | 1.362,07 | 0% |
| | OTROS GASTOS | 0,00 | 0% | 0,00 | 0% | 13.580,96 | 1% |
| 6Z | UTILIDAD OPERACIONAL | 117.868,38 | 10% | 88.986,41 | 7% | 74.033,93 | 4% |
| | 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 17.680,26 | 2% | 13.347,96 | 1% | 11.105,09 | 1% |
| | UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 100.188,12 | 9% | 75.638,45 | 6% | 62.928,84 | 4% |
| | IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO | 23.043,27 | 2% | 17.396,84 | 1% | 14.473,63 | 1% |
| 8Z | UTILIDAD NETA | 77.144,85 | 7% | 58.241,61 | 5% | 48.455,21 | 3% |

Para el cuadro comparativo de los Estados de Resultados de los tres años se aplicó también el análisis vertical para determinar las cuentas que representan las mayores salidas del total de los ingresos de la empresa. Se mantiene el mismo parámetro de condición de cuentas mayores de 25% de participación.

En el siguiente análisis se aclara que:

1. Los costos de venta generados en los tres períodos representan un 62% promedio sobre los ingresos, los cuales están compuestos por las compras a proveedores locales así como de las compras a proveedores extranjeros, estos últimos generados bajo contratos comerciales con las empresas extranjeras, manteniendo un costo fijo de pedidos según dicho contrato, por lo tanto, los costos que varían se relacionan con los productos locales de acuerdo al pedido.
2. La utilidad bruta en el año 2013 significó un 41% del total de ingresos, es decir, mucho mayor que los valores del 2012 y del 2014 con participaciones de 37% y 36% respectivamente. Esto es debido a que se obtuvo mayores ingresos en el 2013, teniendo una buena reducción del inventario, cobro en sus cuentas pendientes y por ende generando mayor efectivo.
3. Los gastos en el 2013 significó 34% de los ingresos, siendo este la mayor representación de los tres periodos comparados, debido a que posee un 22% de gasto administrativo mayor q a los otros periodos y la diferencia repartida en los gastos de venta (11%) y los gastos operacionales (1%).

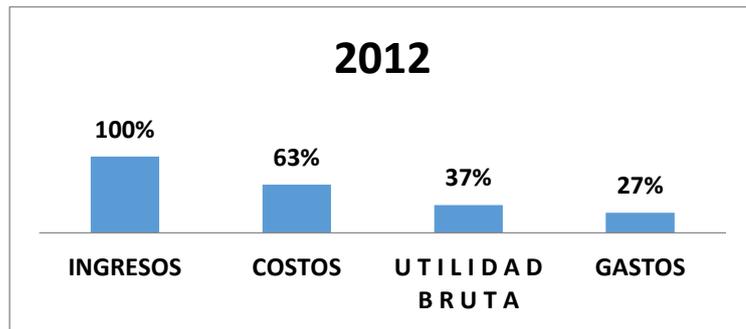


Figura 23 Resultado del Análisis vertical del Estado de Resultados 2012
Fuente: Los autores

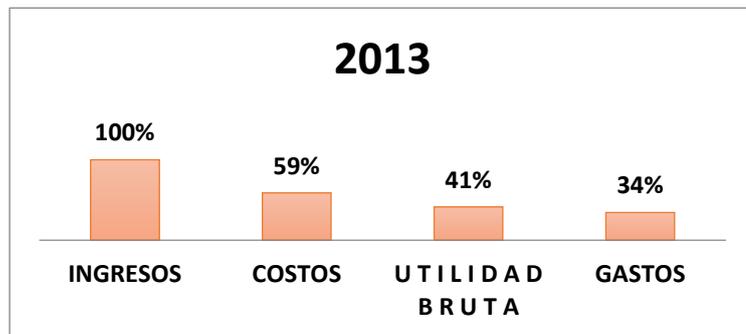


Figura 24 Resultado del Análisis vertical del Estado de Resultados 2013
Fuente: Los autores

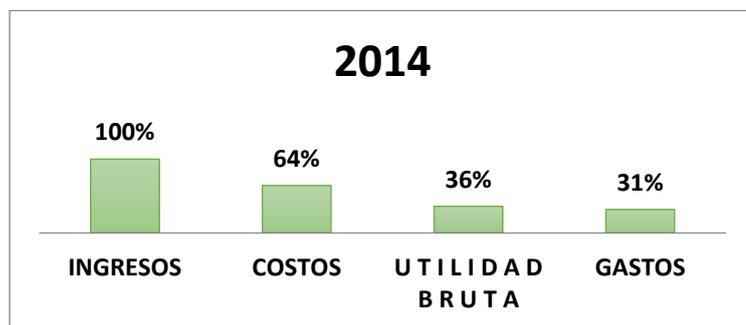


Figura 25 Resultado del Análisis vertical del Estado de Resultados 2014
Fuente: Los autores

3.1.4. Método Horizontal.

BALANCE COMPARATIVO AGROSUNCORP S.A.

| CUENTA | NOMBRE | 2012 | 2013 | 2014 | DEL 2012 AL 2013 | % | DEL 2013 AL 2014 | % |
|---------------|---------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-------------|----------------------|--------------|
| 1 | ACTIVO | | | | | | | |
| 11 | ACTIVO CORRIENTE | | | | | | | |
| 111 | EFFECTIVO Y EQUIV. DE EFEC | \$ 57.429,43 | \$ 101.431,33 | \$ 115.689,62 | \$ 44.001,90 | 77% | \$ 14.258,29 | 14% |
| 112 | CUENTAS POR COBRAR | \$ 229.954,07 | \$ 209.514,52 | \$ 244.203,59 | \$ (20.439,55) | -9% | \$ 34.689,07 | 17% |
| 1103 | INVENTARIOS | \$ 87.649,22 | \$ 70.857,26 | \$ 96.265,82 | \$ (16.791,96) | -19% | \$ 25.408,56 | 36% |
| 110502 | CRED. TRIB. A FAVOR RENTA | \$ 1.882,96 | \$ 11.912,05 | \$ 15.114,12 | \$ 10.029,09 | 533% | \$ 3.202,07 | 27% |
| 11 | TOTAL ACTIVO CORRIENTE | \$ 376.915,68 | \$ 393.715,16 | \$ 471.273,15 | \$ 16.799,48 | 4% | \$ 77.557,99 | 20% |
| 12 | ACTIVO NO CORRIENTE | | | | | | | |
| 121 | PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | | | | | | | |
| 1211 | COSTO HISTORICO | | | | | | | |
| 121105 | MUEBLES Y ENSERES | \$ 6.828,47 | \$ 5.387,61 | \$ 5.882,61 | \$ (1.440,86) | -21% | \$ 495,00 | 9% |
| 121108 | EQUIPO Y PROGRAMA COMPUTO | \$ 12.300,92 | \$ 14.443,21 | \$ 19.959,20 | \$ 2.142,29 | 17% | \$ 5.515,99 | 38% |
| 121109 | VEHICULOS, EQ TRANSP, ETC | \$ 68.826,25 | \$ 68.826,25 | \$ 110.561,12 | \$ - | 0% | \$ 41.734,87 | 61% |
| 121112 | Equipos de Oficina | \$ - | \$ 1.440,86 | \$ 1.440,86 | \$ 1.440,86 | 0% | \$ - | 0% |
| 121113 | Equipos de Monitoreo | \$ - | \$ - | \$ 2.060,80 | \$ - | 0% | \$ 2.060,80 | 0% |
| 12101 | TOTAL COSTO HISTORICO | \$ 87.955,64 | \$ 90.097,93 | \$ 139.904,59 | \$ 2.142,29 | 2% | \$ 49.806,66 | 55% |
| 1213 | (-) DEPREC. ACUMULADA PPE | \$ 32.164,48 | \$ 48.665,26 | \$ 65.189,87 | \$ 16.500,78 | 51% | \$ 16.524,61 | 34% |
| 12 | TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE | \$ 55.791,16 | \$ 41.432,67 | \$ 74.714,72 | \$ (14.358,49) | -26% | \$ 33.282,05 | 80% |
| 1 | TOTAL ACTIVO | \$ 432.706,84 | \$ 435.147,83 | \$ 545.987,87 | \$ 2.440,99 | 1% | \$ 110.840,04 | 25% |
| 2 | PASIVO | | | | | | | |
| 21 | PASIVO CORRIENTE | | | | | | | |
| 211 | CUENTAS Y DOC. POR PAGAR | | | | | | | |
| 2111 | PROVEEDORES LOCALES | \$ 158.421,54 | \$ 149.948,82 | \$ 160.225,55 | \$ (8.472,72) | -5% | \$ 10.276,73 | 7% |
| 21102 | PROVEEDORES DEL EXTERIOR | \$ 47.786,13 | \$ 41.814,63 | \$ 55.872,62 | \$ (5.971,50) | -12% | \$ 14.057,99 | 34% |
| 2101 | TOTAL CUENTAS Y DOC. POR PAGAR | \$ 206.207,67 | \$ 191.763,45 | \$ 216.098,17 | \$ (14.444,22) | -7% | \$ 24.334,72 | 13% |
| 2107 | OTRAS OBLIGACION CORRIENT | | | | | | | |
| 21701 | CON LA ADMINIST. TRIBUTAR | \$ 2.620,56 | \$ 32.143,66 | \$ 60.473,08 | \$ 29.523,10 | 1127% | \$ 28.329,42 | 88% |
| 21703 | IESS POR PAGAR | \$ 2.057,98 | \$ 3.194,68 | \$ 6.419,95 | \$ 1.136,70 | 55% | \$ 3.225,27 | 101% |
| 21704 | BENEFICIOS SOCIALES A EMP | \$ 8.941,59 | \$ 6.698,11 | \$ 16.815,91 | \$ (2.243,48) | -25% | \$ 10.117,80 | 151% |
| | PARTICIPACION TRABAJADORES POR PAGAR | \$ 17.680,26 | \$ 13.347,96 | \$ 11.105,09 | \$ (4.332,30) | -25% | \$ (2.242,87) | -17% |
| 2107 | TOTAL OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES | \$ 31.300,39 | \$ 55.384,41 | \$ 94.814,03 | \$ 24.084,02 | 77% | \$ 39.429,62 | 71% |
| 2109 | OTROS PASIVOS FINANCIEROS | | | | | | | |
| 210901 | COMISIONES | \$ - | \$ 5.904,74 | \$ - | \$ 5.904,74 | 0% | \$ (5.904,74) | -100% |
| 2109 | TOTAL OTROS PASIVOS FINANCIEROS | \$ - | \$ 5.904,74 | \$ - | \$ 5.904,74 | 0% | \$ (5.904,74) | -100% |
| 2108 | CUENTAS X PAGAR RELACIONA | | | | \$ - | 0% | \$ - | 0% |
| 210802 | PRESTAMOS RELACIONADAS | \$ - | \$ - | \$ 976,50 | \$ - | 0% | \$ 976,50 | 0% |
| 2108 | TOTAL CUENTAS X PAGAR RELACIONADA | \$ - | \$ - | \$ 976,50 | \$ - | 0% | \$ 976,50 | 0% |
| 2111 | OTROS PASIVOS CORRIENTES | | | | \$ - | 0% | \$ - | 0% |
| 21110 | DEPOSITOS CLIENTES POR LIQUIDAR | \$ - | \$ 4.525,25 | \$ - | \$ 4.525,25 | 0% | \$ (4.525,25) | -100% |
| 211101 | TOTAL OTROS PASIVOS CORRIENTES | \$ - | \$ 4.525,25 | \$ - | \$ 4.525,25 | 0% | \$ (4.525,25) | -100% |
| 21 | TOTAL PASIVO CORRIENTE | \$ 237.508,06 | \$ 257.577,85 | \$ 311.888,70 | \$ 20.069,79 | 8% | \$ 54.310,85 | 21% |
| 22 | PASIVO NO CORRIENTE | | | | | | | |
| 223 | OBLIG. INST. FINANC. L/P | | | | | | | |
| 22301 | PRESTAMOS BCOS. NACIONAL | \$ 49.665,66 | \$ 11.824,79 | \$ 5.904,74 | \$ (37.840,87) | -76% | \$ (5.920,05) | -50% |
| 22 | TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | \$ 49.665,66 | \$ 11.824,79 | \$ 5.904,74 | \$ (37.840,87) | -76% | \$ (5.920,05) | -50% |
| 2 | TOTAL PASIVO | \$ 287.173,72 | \$ 269.402,64 | \$ 317.793,44 | \$ (17.771,08) | -6% | \$ 48.390,80 | 18% |
| 3 | PATRIMONIO NETO | | | | | | | |
| 31 | CAPITAL | | | | | | | |
| 311 | CAPITAL SUSCRITO O ASIGNADO | \$ 1.000,00 | \$ 1.000,00 | \$ 100.000,00 | \$ - | 0% | \$ 99.000,00 | 9900% |
| 312 | APORTES FUTURO AUM. CAPITAL | \$ 5.000,00 | \$ 5.000,00 | \$ 6.918,08 | \$ - | 0% | \$ 1.918,08 | 38% |
| 313 | RESERVAS | \$ 2.868,86 | \$ 2.554,37 | \$ 17.525,97 | \$ (314,49) | -11% | \$ 14.971,60 | 586% |
| 32 | UTILIDAD ACUMULADA | \$ 59.519,41 | \$ 98.949,21 | \$ 55.295,17 | \$ 39.429,80 | 66% | \$ (43.654,04) | -44% |
| 33 | TOTAL RESULTADO ACUMULADO | \$ 68.388,27 | \$ 107.503,58 | \$ 179.739,22 | \$ 39.115,31 | 57% | \$ 72.235,64 | 67% |
| 34 | UTILIDAD DEL PRESENTE EJERCICIO | \$ 77.144,85 | \$ 58.241,61 | \$ 48.455,21 | \$ (18.903,24) | -25% | \$ (9.786,40) | -17% |
| 35 | CAPITAL CONTABLE | \$ 145.533,12 | \$ 165.745,19 | \$ 228.194,43 | \$ 20.212,07 | 14% | \$ 62.449,24 | 38% |
| 4 | TOTAL PASIVO Y CAPITAL | \$ 432.706,84 | \$ 435.147,83 | \$ 545.987,87 | \$ 2.440,99 | 1% | \$ 110.840,04 | 25% |

El método horizontal representa la tendencia entre los diferentes periodos de operación, el cual muestra el incremento o disminución de una cuenta tanto en dólares como en valores porcentuales. (Juma'h, 2015)

Lo primero que se tomó en consideración es la tendencia de los activos, tanto de los corrientes como de los no corrientes, lo cual permite comparar con las tendencias de las cuentas del pasivo, es decir, el comportamiento de las deudas del corto y largo plazo, por último, se considera la evolución del capital contable lo cual permitirá conocer el crecimiento de los recursos propios y las ganancias que la empresa ha generado para los accionistas.

La evolución del activo ha tenido un efecto positivo en el último periodo de comparación (2013-2014), lo cual permite entender que los activos corrientes y no corrientes han logrado obtener una tendencia positiva.

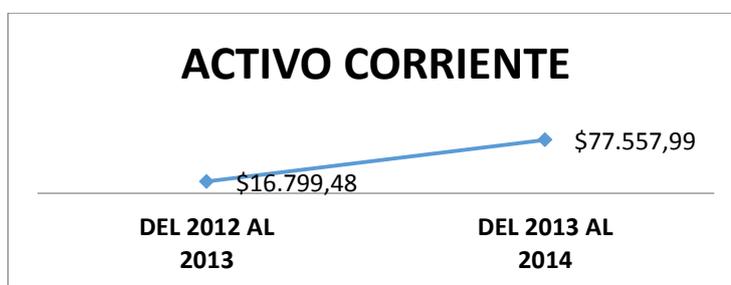


Figura 26 Análisis horizontal del Activo corriente
Fuente: Los autores

El activo corriente en el periodo 2012-2013 tuvo un incremento del 4%, siendo un aumento de pequeña relevancia, debido a que la empresa a pesar de tener más efectivo tuvo una reducción del 9% en sus cuentas por cobrar y una reducción del 19% en sus inventarios, siendo la reducción de las cuentas por cobrar la extinción de cuentas a empresas declaradas en quiebra.

En la comparación del periodo 2013-2014, el incremento de los activos corrientes fue del 20%, lo cual significó un aumento en el efectivo como en las cuentas por cobrar debido a las ventas a crédito, un aumento en la cuenta de inventarios por las importaciones realizadas en el 2014 y dando como resultado un aumento en el total de los activos corrientes del 20%.

Los activos intangibles en el primer periodo de comparación (2012-2013) presentan una disminución del 26% debido a que se dio de baja algunos muebles y equipos que ya habían cumplido su tiempo de vida útil.

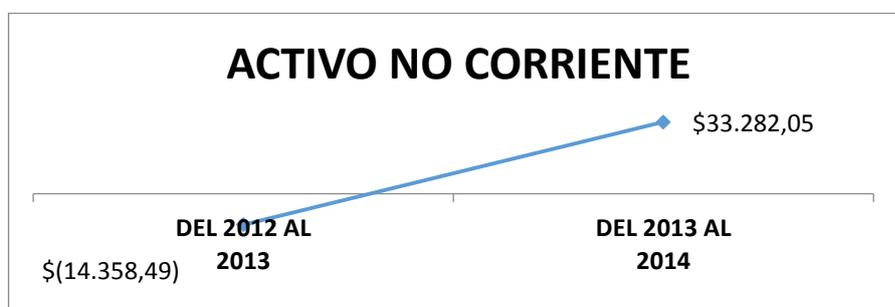


Figura 27 Análisis horizontal del Activo No Corriente
Fuente: Los autores

Para el segundo periodo de comparación (2013-2014), los activos intangibles presentan un aumento del 80%, debido a nuevos vehículos adquiridos en el 2014, lo cual provocó una tendencia positiva a pesar de la disminución del anterior período.

Esto representa para el total del activo un aumento del 25%, en relación a la comparación anterior (2012-2013) la cual apenas aumento en 1%.



Figura 28 Análisis horizontal del Activo
Fuente: Los autores

Con respecto a las cuentas del pasivo, el pasivo corriente muestra incrementos en cada período de comparación, es decir, incrementos de un 8% y 21%, debido a las compras e importaciones a crédito que se realizan en cada año, de igual manera pasa con las participaciones a los trabajadores por pagar junto con las obligaciones tributarias.



Figura 29 Análisis horizontal del Pasivo Corriente
Fuente: Los autores

Así mismo, se evalúa el comportamiento de los pasivos no corrientes, dando como resultado una disminución en las deudas a largo plazo, debido a que en el 2012 se realizó un gran préstamo, por lo tanto se ha ido amortizando dicha deuda, disminuyéndola de un 76% a un 50% en los periodos 2012-2013 y 2013-2014 respectivamente.

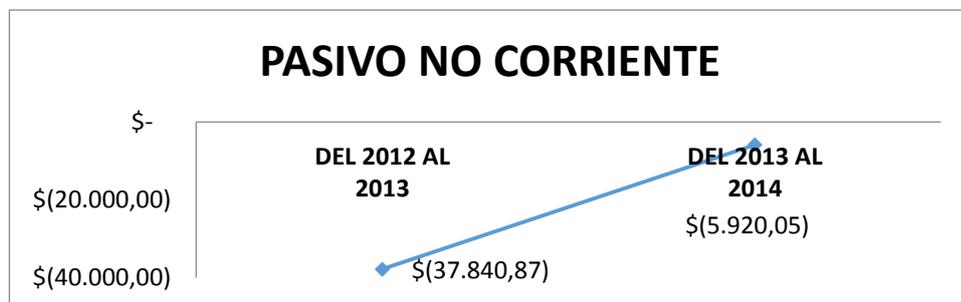


Figura 30 Análisis horizontal del Pasivo No Corriente
Fuente: Los autores

Esto representa para el total de los pasivos un aumento el en período comparativo 2013-2014 de 18%, del cual en el período comparativo anterior había mostrado una disminución del 6%, esto es debido a que en el 2014 se adquirieron vehículos los cuales fueron sacados a crédito.



Figura 31 Análisis horizontal del Pasivo Total
Fuente: Los autores

Para la cuenta del capital contable de la empresa, ha mantenido una tendencia positiva en estos períodos de comparación, aumentando de un 14% a un 38% del período 2012-2013 al 2013-2014 respectivamente, debido a que en el 2014 hubo un aumento del capital suscrito junto con una mayor aportación a futuro de accionistas y el aumento de los recursos propios de la empresa.

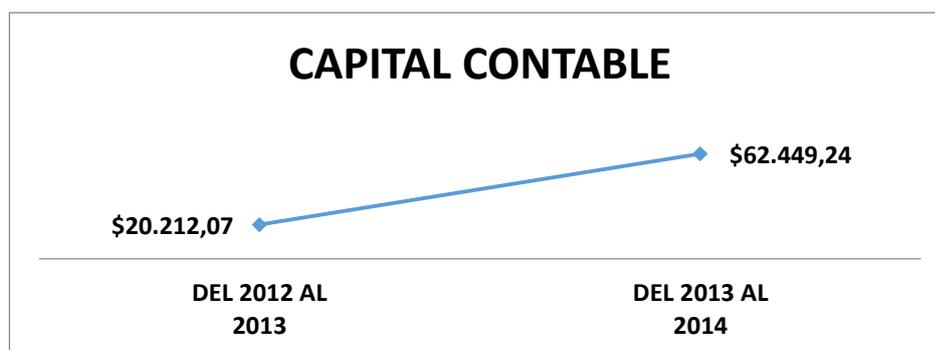


Figura 32 Análisis horizontal del Capital Contable
Fuente: Los autores

El método horizontal también se aplica en el Estado de Resultado comparativo, el cual mostrará los aumentos o disminuciones que las cuentas han sufrido a lo largo de los tres años.

ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVOS
AGROSUNCORP S.A.

| CÓD | NOMBRE | 2012 | 2013 | 2014 | DEL 2012 AL 2013 | % | DEL 2013 AL 2014 | % |
|-------|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|------------------|------|------------------|------|
| 4 | INGRESOS | 1.174.560,59 | 1.283.622,46 | 1.688.580,03 | 109061,87 | 9% | 404.957,57 | 32% |
| 5 | COSTOS | 743.411,89 | 754.127,52 | 1.082.808,44 | 10715,63 | 1% | 328.680,92 | 44% |
| 5Z | UTILIDAD BRUTA | 431.148,70 | 529.494,94 | 605.771,59 | 98346,24 | 23% | 76.276,65 | 14% |
| 6 | GASTOS | 313.280,32 | 440.508,53 | 531.737,66 | 127228,21 | 41% | 91.229,13 | 21% |
| 61 | GASTOS DE VENTAS | 100.934,34 | 139.143,26 | 341.788,47 | 38208,92 | 38% | 202.645,21 | 146% |
| 61201 | GASTOS DEL PERSONAL | 55.760,95 | 90.763,06 | 215.857,57 | 35002,11 | 63% | 125.094,51 | 138% |
| 61202 | GASTOS GENERALES | 45.173,39 | 48.380,20 | 125.930,90 | 3206,81 | 7% | 77.550,70 | 160% |
| 62 | GASTOS ADMINISTRATIVOS | 203.987,49 | 283.561,65 | 175.006,16 | 79574,16 | 39% | -108.555,49 | -38% |
| 62201 | GASTOS DEL PERSONAL | 64.898,14 | 89.694,25 | 75.006,16 | 24796,11 | 38% | -14.688,09 | -16% |
| 62202 | GASTOS GENERALES | 139.089,35 | 193.867,40 | 100.000,00 | 54778,05 | 39% | -93.867,40 | -48% |
| 63 | GASTOS NO OPERACIONALES | 8.358,49 | 17.803,62 | 1.362,07 | 9445,13 | 113% | -16.441,55 | -92% |
| 6301 | GASTOS FINANCIEROS LOCALES | 8.358,49 | 17.803,62 | 1.362,07 | 9445,13 | 113% | -16.441,55 | -92% |
| | OTROS GASTOS | 0,00 | 0,00 | 13.580,96 | 0 | | 13.580,96 | |
| 6Z | UTILIDAD OPERACIONAL | 117.868,38 | 88.986,41 | 74.033,93 | -28881,97 | -25% | -14.952,48 | -17% |
| | 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | 17.680,26 | 13.347,96 | 11.105,09 | -4332,2955 | -25% | -2.242,87 | -17% |
| | UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS | 100.188,12 | 75.638,45 | 62.928,84 | -24549,6745 | -25% | -12.709,61 | -17% |
| | IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO | 23.043,27 | 17.396,84 | 14.473,63 | -5646,425135 | -25% | -2.923,21 | -17% |
| 8Z | UTILIDAD NETA | 77.144,85 | 58.241,61 | 48.455,21 | -18903,24937 | -25% | -9.786,40 | -17% |

Al haber aplicado el método horizontal en el estado de resultado comparativo, se muestra el cambio de las siguientes cuentas:



Figura 33 Análisis comparativo de los Ingresos
Fuente: Los autores

En la cuenta de ingresos se ve un aumento considerable del 9% al 32% para los períodos 2012-2013 y 2013-2014 respectivamente, registrando en el año 2014 ventas de \$1.688.580,03, siendo estas mayores que en años anteriores.



Figura 34 Análisis comparativo de los Costos
Fuente: Los autores

Los costos han ido aumentando con respecto a cada año, ya que el gráfico muestra un incremento de 44% en el último período, esto indica que las utilidades disminuirán en comparación a otros años. Los factores que pueden incidir en el incremento de los costos pueden ser por: mayor inflación en el país, impuestos a las importaciones o por la poca demanda de camarón en el mercado externo.

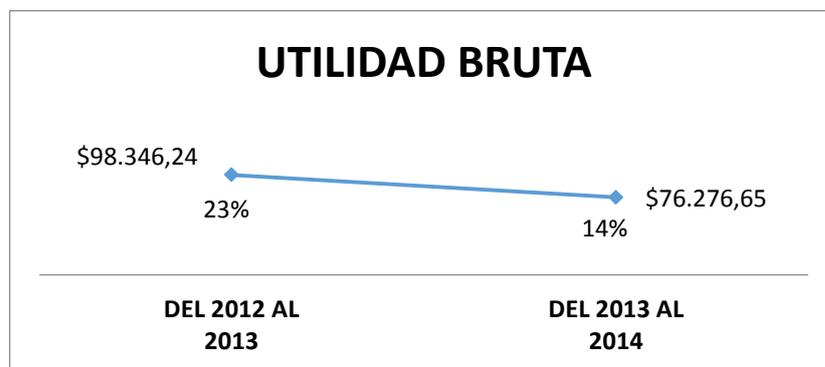


Figura 35 Análisis comparativo de la Utilidad Bruta
Fuente: Los autores

La utilidad bruta es la primera ganancia que se obtiene después de los costos, y se observa que en el período 2012-2013 hubo un aumento del 23%, pero del período 2013-2014 esta utilidad disminuyó un 14%, cuyo baja se refiere al aumento de los costos en el último año.

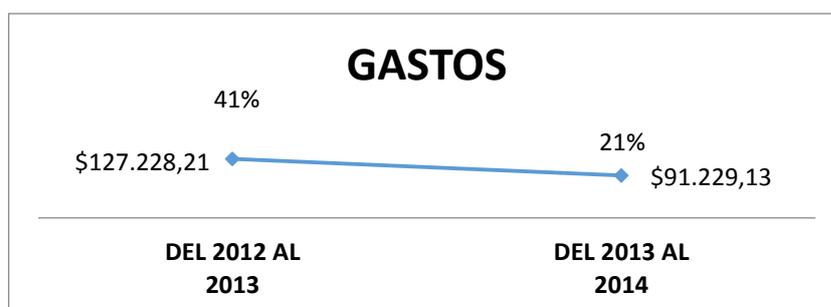


Figura 36 Análisis comparativo de los Gastos
Fuente: Los autores

Los gastos muestran una disminución de 41% a 21% en el período del 2013-2014, debido a que en los gastos del personal y los gastos generales la cuenta disminuyeron un 16% y 48% respectivamente. Los factores que pudieron incidir en la disminución de los gastos en el 2014 serían por: liquidación a empleados, disminución de suministros y materiales de oficina, etc.



Figura 37 Análisis comparativo de la Utilidad Operacional
Fuente: Los autores

En el periodo 2012-2013 la utilidad operacional habría disminuido un 25%, pero en el periodo 2013-2014 tuvo una disminución en poca magnitud de 17%, esto fue debido a que el año 2012 las ventas superaron en gran escala a los costos y por lo tanto la utilidad operacional como la utilidad neta fueron mayores que en los años 2013 y 2014.

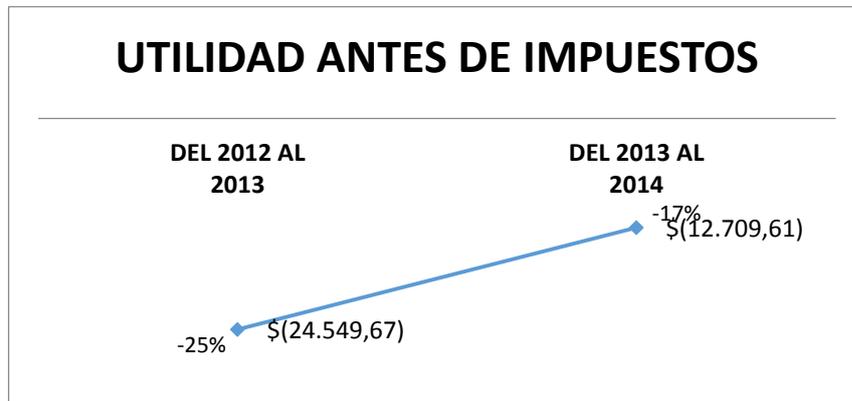


Figura 38 Análisis comparativo de Utilidad antes de Impuestos
Fuente: Los autores

En el gráfico de la utilidad antes de impuestos muestra disminuciones de 25% a un 17% en los períodos 2012-2013 y 2013-2014 respectivamente. En el estado de resultados la cuenta de impuestos muestra un incremento no muy relevante pero los factores que afectan a la utilidad operacional para dichos períodos afecta directamente a las utilidades antes de impuesto.

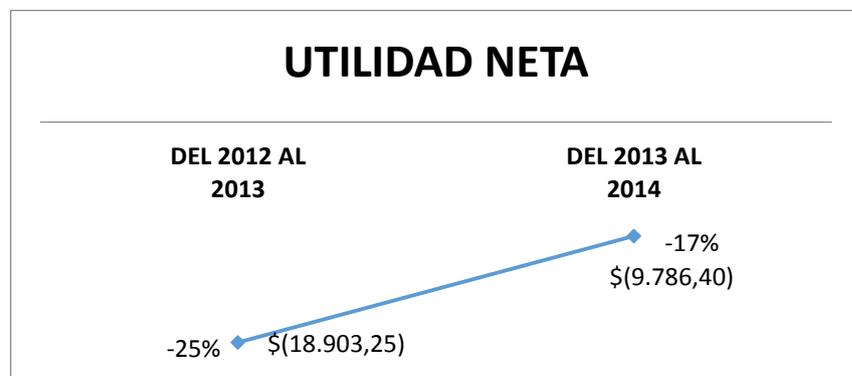


Figura 39 Análisis comparativo de la Utilidad Neta
Fuente: Los autores

Las utilidades netas para los períodos 2012-2013 y 2013-2014 muestran disminuciones similares a las anteriores utilidades, del 25% al 17% respectivamente, esto provocará una disminución en la rentabilidad sobre las inversiones y los accionistas, debido a que la utilidad neta en el año 2014 fue menor a la de los años anteriores.

3.2. Indicadores financieros

Los indicadores financieros mostrarán las evaluaciones de los valores que se obtuvieron en las operaciones de la empresa.

Estos indicadores ayudan a tomar las decisiones respectivas en los procesos administrativos luego de un previo análisis.

3.2.1. Prueba de liquidez.

Este ratio muestra la capacidad que tiene la empresa para pagar sus deudas a corto plazo frente a sus cuentas de efectivo, inventario y cuentas por cobrar, siendo aceptable el valor que sea mayor uno (Alcaraz, 2011). La liquidez de la empresa en los tres años fue:

| | AÑOS | | |
|--------------------------------------|--------|------|------|
| | 2012 | 2013 | 2014 |
| PRUEBA DE LIQUIDEZ: | | | |
| Activo circulante/ pasivo circulante | = 1,59 | 1,74 | 1,61 |

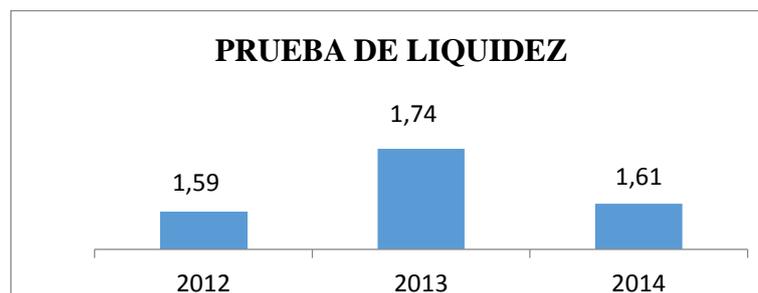


Figura 40 Prueba de Liquidez 2012, 2013 y 2014
Fuente: Los autores

En el año 2013 la empresa tuvo más liquidez que en los otros años, pero en el 2014 la empresa continúa teniendo buena capacidad de liquidez frente a sus deudas a corto plazo.

3.2.2. Prueba del ácido.

En este ratio, se mide la capacidad que la empresa tiene frente a las deudas a corto plazo pero apartando los valores que tenga de su cuenta de inventario, debido a que estos valores se tornan más dificultosos convertirse en efectivo (Alcaraz, 2011). La prueba ácida estudiada en los tres años fue:

| | | <u>AÑOS</u> | | |
|--|---|-------------|------|------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| PRUEBA DEL ÁCIDO: (Act. Circulante-inventario)/Pasivo circulante | = | 1,22 | 1,42 | 1,28 |

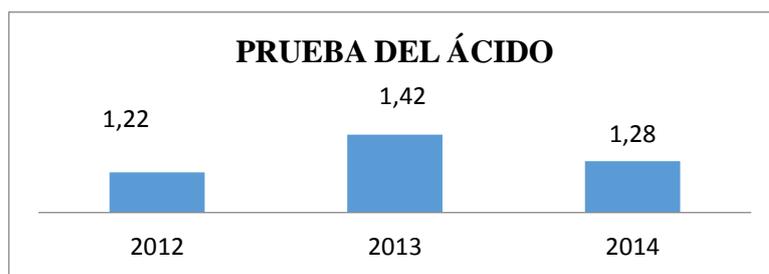


Figura 41 Prueba del ácido 2012, 2013 y 2014
Fuente: Los autores

La prueba del ácido fue más favorable para el año 2013, debido a que tenía más efectivo en relación al año 2012, aunque en el 2014, su prueba ácida es aceptable debido a que mantiene una buena cuenta de efectivo, pero las deudas a corto plazo aumentaron en ese año.

3.2.3. Capital de trabajo.

Este ratio muestra la diferencia que hay entre el activo circulante y pasivo circulante, el cual muestra la cantidad que dispone la empresa después de las deudas a corto plazo (Alcaraz, 2011). El capital de trabajo para los tres años fue:

| | | AÑOS | | |
|--|---|---------------|---------------|---------------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| CAPITAL DE TRABAJO: | | | | |
| Activos circulantes - pasivos circulantes | = | \$ 139.407,62 | \$ 166.892,11 | \$ 178.045,09 |



Figura 42 Capital de trabajo 2012, 2013 y 2014
Fuente: Los autores

El capital de trabajo en los tres años mantiene una pendiente positiva, siendo el valor del 2014 el más alto de los demás años, esto significó que los activos corrientes de la empresa fueron mayores a los pasivos corrientes. Más adelante se estudiará el tiempo que tarda el capital de trabajo para convertirse en dinero.

3.2.4. Razón de endeudamiento.

Este ratio muestra la proporción en que fueron financiados los activos totales ya sea por proveedores como de aportaciones de socios. (Alcaraz, 2011).

| | | 2012 | <u>AÑOS</u> 2013 | 2014 |
|---------------------------|---|------|---------------------|------|
| RAZONES DE ENDEUDAMIENTO: | | | | |
| Pasivos/activos | = | 66% | 62% | 58% |
| Capital total/ activos | = | 34% | 38% | 42% |

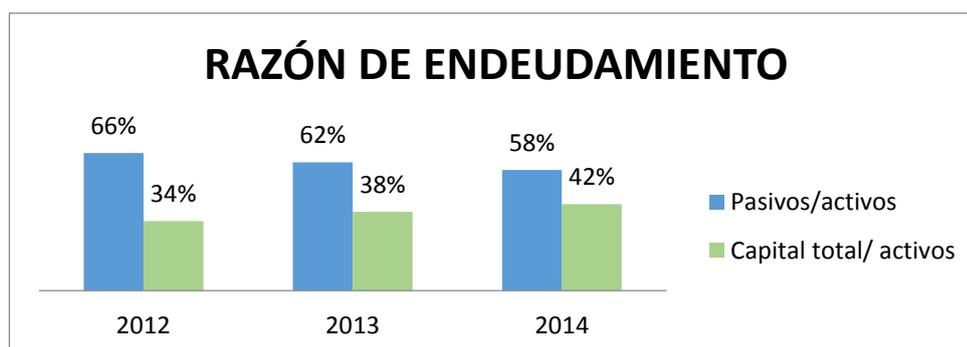


Figura 43 Razón de endeudamiento 2012, 2013 y 2014
Fuente: Los autores

En los tres años se puede determinar que el total de los activos están financiados en su mayoría por proveedores externos, es decir, menos del 38% le pertenecen a los accionistas de la compañía.

3.2.5. Razones de eficiencia.

3.2.5.1. Rotación del activo total.

La rotación de los activos totales muestra que tan productiva ha sido la empresa en cada período, si el resultado es mayor a 1, estos generan por lo menos su valor, mientras que si son menores a uno, estos no están generando ni su valor o podría ser que hay activos que realmente no generen valor en la empresa. (Alcaraz, 2011).

RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACIÓN:

| | | 2012 | AÑOS 2013 | 2014 |
|----------------------------------|---|------|--------------|------|
| <u>ROTACIÓN DE ACTIVO TOTAL:</u> | | | | |
| Ventas netas/activo total | = | 2,71 | 2,95 | 3,09 |

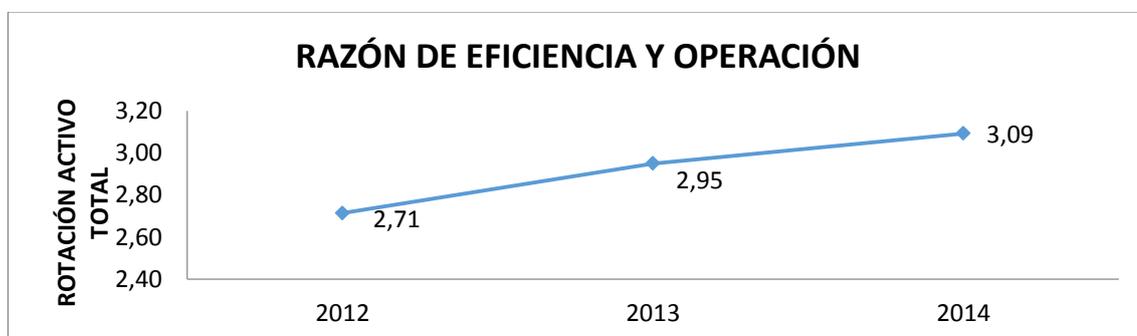


Figura 44 Razón de eficiencia y operación 2012, 2013 y 2014
Fuente: Los autores

El grado de utilización de los activos totales ha ido incrementándose en los tres años, alcanzando en el 2014 un valor de 3,09 de utilización, esto provocó que se haya generado más ventas en dicho año.

3.2.6. Rentabilidad sobre ventas.

Mide el peso de ganancia que se ha adquirido del total de venta del período, el cual se puede comparar entre la utilidad neta o la utilidad operacional. (Alcaraz, 2011)

| | | AÑOS | | |
|------------------------------------|---|--------|-------|-------|
| | | 2012 | 2013 | 2014 |
| RENTABILIDAD SOBRE VENTAS: | | | | |
| (Utilidad neta/ventas netas)*100 | = | 6,57% | 4,54% | 4,38% |
| (Utilidad de operación/ventas)*100 | = | 10,04% | 6,93% | 5,19% |

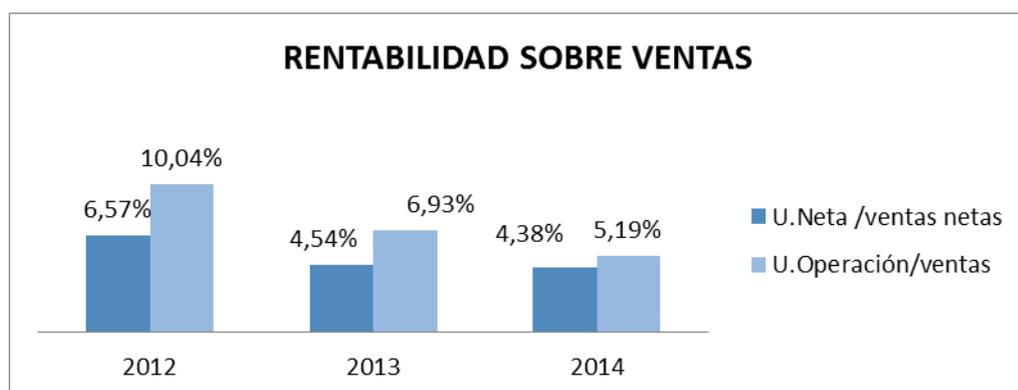


Figura 45 Rentabilidad sobre Ventas 2012, 2013 y 2014
Fuente: Los autores

Por cada venta que la empresa realiza, recibe un margen de rentabilidad neta (después de costos y gastos) muy baja, en comparación con el margen de rentabilidad operativa, obteniendo en el año 2014 un margen rentable neto de 4,38% en comparación con el margen rentable operativo de 5,19%, esto significa que ambos márgenes son los más bajos comparados con los años anteriores, y a pesar de eso, son márgenes muy bajos a nivel general, puesto que los costos y gastos aumentan cada período. Se podría determinar que no han existido estrategias para contrarrestar estos gastos y aumentar el nivel rentable de las ventas, así como también no se han considerado los distintos escenarios económicos que se presentan en el país.

3.2.7. Rentabilidad sobre al activo total.

Esta razón indica que, por cada dólar que la empresa invierte en los activos, que tanto nivel de rendimiento genera. (Alcaraz, 2011).

| | | 2012 | AÑOS 2013 | 2014 |
|-------------------------------------|---|------|--------------|------|
| RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO TOTAL: | | | | |
| (Utilidad neta/activo)*100 | = | 18% | 20% | 14% |



Figura 46 Rentabilidad sobre Activos totales
Fuente: Los autores

En los tres años la rentabilidad sobre los activos ha tenido un comportamiento irregular, incluso bajando la rentabilidad a 14% en el 2014, debido a que la utilidad neta en el mismo año disminuyó en un 17% en relación a la utilidad del año 2013. A pesar de generar rentabilidad tampoco quiere decir que la empresa este en buenas condiciones, al contrario, debe de aumentar la rentabilidad para el próximo año si desea recibir más de lo que se invierte en los activos.

3.2.8. Rentabilidad sobre el capital.

Mide el rendimiento que los accionistas reciben por cada dólar invertido. (Alcaraz, 2011)

| | AÑOS | | |
|---|----------|--------|--------|
| RENTABILIDAD SOBRE CAPITAL: | 2012 | 2013 | 2014 |
| $(\text{Utilidad neta/capital}) \times 100$ | = 35,14% | 11,91% | 21,23% |

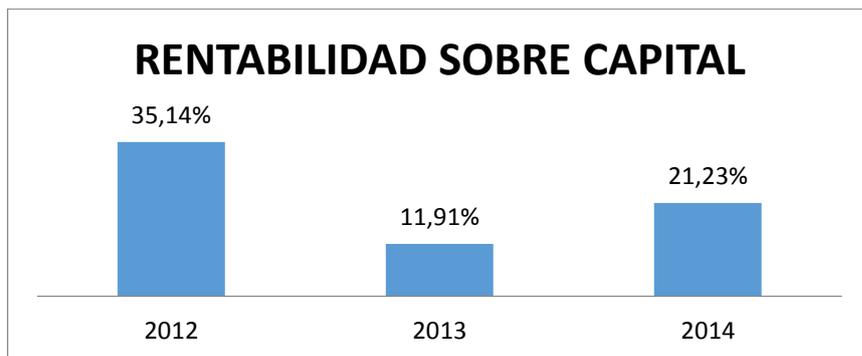


Figura 47 Rentabilidad sobre Capital 2012, 2013 y 2014.
Fuente: Los autores

Los accionistas en el 2014 recibieron un rendimiento del 21,23% por cada dólar invertido, pero comparado con el año 2012, la rentabilidad disminuyó.

3.2.9. Análisis del fondo de maniobra año 2014

Sobre el concepto del fondo de maniobra, Muñoz (2008) lo considera como el monto de recursos financieros permanentes que una empresa necesita para llevar a cabo las operaciones de carácter circulante.

Por otro lado, Escribano (2011) define al fondo de maniobra como la parte en que el activo corriente es financiado por los recursos permanentes.

Por lo tanto, se puede definir al fondo de maniobra como la cantidad que dispone la empresa luego de cubrir las deudas a corto plazo para después proyectarse con las deudas a largo plazo, el cual para el año 2014 es de \$159.384,45 y se lo obtiene de la diferencia entre activo corriente y del pasivo corriente, también se lo puede obtener con la sumatoria entre el total del capital y el pasivo no corriente, para luego restar con el activo no corriente, y al haber calculado por las dos formas se asegura de que las deudas y los activos se encuentren balanceados.

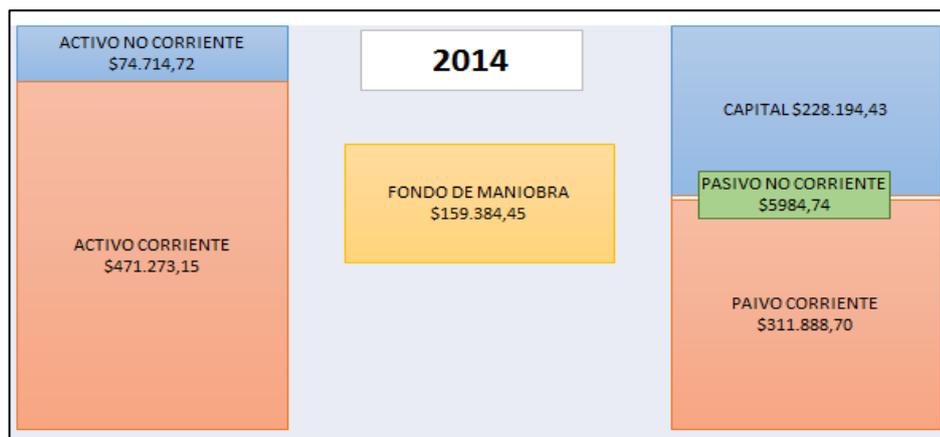


Figura 48 Estructura del Fondo de Maniobra 2014
Fuente: Los autores

Ya que el fondo de maniobra para el año 2014 fue positivo, no quiere decir que la empresa este en perfecto estado, puesto que en el activo corriente existen las cuentas de inventario y cuentas por cobrar además del efectivo.

Para determinar que el fondo de maniobra sea una cantidad real, se procedió a calcular los indicadores de rotación de inventarios, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, junto con los períodos promedio para cada uno de las cuentas.

| | | | |
|--------------------------------|-------------------------------|--------------|--------------|
| ROTACION INVENTARIO | Costo de venta/Inventario = | 11,25 | VECES |
| ROTACION CTAS X COBRAR | Ingresos/ctas x cobrar = | 6,91 | VECES |
| ROTACION CTAS X PAGAR | Costo de venta/ctas x pagar = | 5,01 | VECES |
| PERIODO INVENTARIO | 365días/rot.inventario = | 32 | DIAS |
| PERIODO CTAS POR COBRAR | 365días/rot.ctas x cobrar = | 53 | DIAS |
| PERIODO CTAS POR PAGAR | 365días/rot.ctas x pagar = | 73 | DIAS |

El cálculo de las rotaciones como de los períodos promedio muestran que, los inventarios se compraron y se vendieron 11,25 veces durante el año, lo cual permaneció 32 días antes de venderse.

Las cuentas por cobrar rotaron alrededor de 6,91 veces, lo cual significó que los clientes tardaron casi 53 días en pagar.

Las cuentas por pagar rotaron alrededor de 5 veces, lo cual para la empresa toma un promedio de 73 días en pagar las facturas.

Para determinar los días totales en las que el inventario es comprado y convertido en efectivo se calcula el ciclo operativo, que es la sumatoria entre el periodo del inventario y el período de cobro. (Ross, Westerfield & Jordan., 2010)

CICLO OPERATIVO Per.Inventario+ Per.ctas x cobrar = 85 DIAS

El ciclo operativo dio como resultado un total de 85 días, el cual es el tiempo que se necesita para adquirir el inventario y venderlo. Sin duda es de preocupación ya que las cuentas por pagar se pagan en 73 días promedio.

Esto provoca que se calcule el ciclo del efectivo, el cual muestra los días en que transcurren antes de cobrar el efectivo, medido a partir del momento en que el cliente paga por el producto. Se calcula de la resta entre el ciclo operativo menos el período de cuentas por pagar.

CICLO EFECTIVO Ciclo operativo- Per.ctas x pagar = 12 DIAS

Esto demuestra que en promedio hay un retraso de 12 días entre el momento en que se paga el producto y el momento en que se cobra la venta. (Ross et al., 2010)

Queda demostrado que si la empresa no toma medidas para aumentar las rotaciones y los períodos promedios de venta y cobro, estos días de retraso pueden seguir aumentando, lo cual provocará que sus deudas a corto plazo sean mayores que sus activos corrientes con respecto al aumento de sus intereses, dejando así al valor del fondo de maniobra muy frágil en el sentido de que podrá disminuir simultáneamente.

3.2.10. Conclusiones sobre el análisis financiero

Después de haber realizado el análisis financiero de la empresa acuícola, se determinan las siguientes conclusiones:

- Al aplicar la prueba de liquidez y prueba ácida se demostró aparentemente que la empresa cuenta con suficiente recursos para solventar sus deudas a corto plazo.
- En el 2014 la empresa generó utilidades netas de \$ 48.455,21, lo cual demuestra que genera beneficios a largo plazo debido a los beneficios que se han obtenido en los años anteriores.
- Las ventas en el 2014 fueron mayores en comparación a los años 2012 y 2013, pero al vender los productos a crédito, provoca que la empresa aumente su cartera de cobro, lo cual aumenta el riesgo de que sus cuentas tarden en convertirse en efectivo o que se generen cuentas incobrables.
- La empresa generó rentabilidad en las inversiones y en los accionistas aunque éstas hayan sido en menor proporción en el 2014.
- El nivel de endeudamiento sobre los activos es mayor al 50%, lo que significa que los bancos aún poseen mayor participación sobre ellos.
- Sobre el fondo de maniobra, se debe buscar el aumento de rotaciones así como la rapidez de los días pendiente de cobro para que las cuentas por cobrar no tarden mucho en convertirse en efectivo y así poder socorrer las deudas de corto plazo, eso conlleva a agilizar rápidamente el ciclo operativo de la empresa.

- Debido al poco rendimiento que se generó en el 2014, se recomienda crear estrategias que permitan aumentar las ventas en el próximo año.

3.3. Análisis de Pareto

3.3.1. Determinación de clientes potenciales.

Por medio del análisis de Pareto el cual según Verdoy, P. (2006), “es un gráfico de barras que enumera las categorías en orden descendente de izquierda a derecha, el cual puede ser utilizado por un equipo para analizar causas, estudiar resultados y planear una mejora continua”.

Se podrá determinar cuáles son los clientes que logran generar mayor ingreso a la empresa, utilizando las Ventas Acumuladas de los últimos años. En la Tabla 9 se muestra las ventas por clientes de Agrosuncorp y su porcentaje, así como las ventas y el porcentaje acumulado.

Tabla 9 Ventas por clientes 2012, 2013 y 2014

| VENTAS ACUMULADAS (2012-2014) POR CLIENTE | | | | |
|--|------------------------|-------------------------------|-------------|--------------------|
| CLIENTES | VENTAS (\$) | VENTAS (\$) ACUMULADAS | % | % ACUMULADO |
| MOLINOS CHAMPION | \$ 953.755,51 | \$ 953.755,51 | 23% | 23% |
| ACUARIOS DEL GOLFO | \$ 912.287,88 | \$ 1.866.043,39 | 22% | 45% |
| NATURISA | \$ 787.884,99 | \$ 2.653.928,37 | 19% | 64% |
| PRODUMAR | \$ 704.949,72 | \$ 3.358.878,09 | 17% | 81% |
| EXPALSA | \$ 290.273,42 | \$ 3.649.151,51 | 7% | 88% |
| AQUAMAR | \$ 248.805,78 | \$ 3.897.957,30 | 6% | 94% |
| OMARSA | \$ 165.870,52 | \$ 4.063.827,82 | 4% | 98% |
| OTROS | \$ 82.935,26 | \$ 4.146.763,08 | 2% | 100% |
| TOTAL | \$ 4.146.763,08 | | 100% | |

Fuente: Agrosuncorp S.A.

Luego de obtener los porcentajes de cada venta, se procede a acumular dichos porcentajes para luego poder determinar los clientes más representativos, por lo que el gráfico de Pareto muestra lo siguiente:

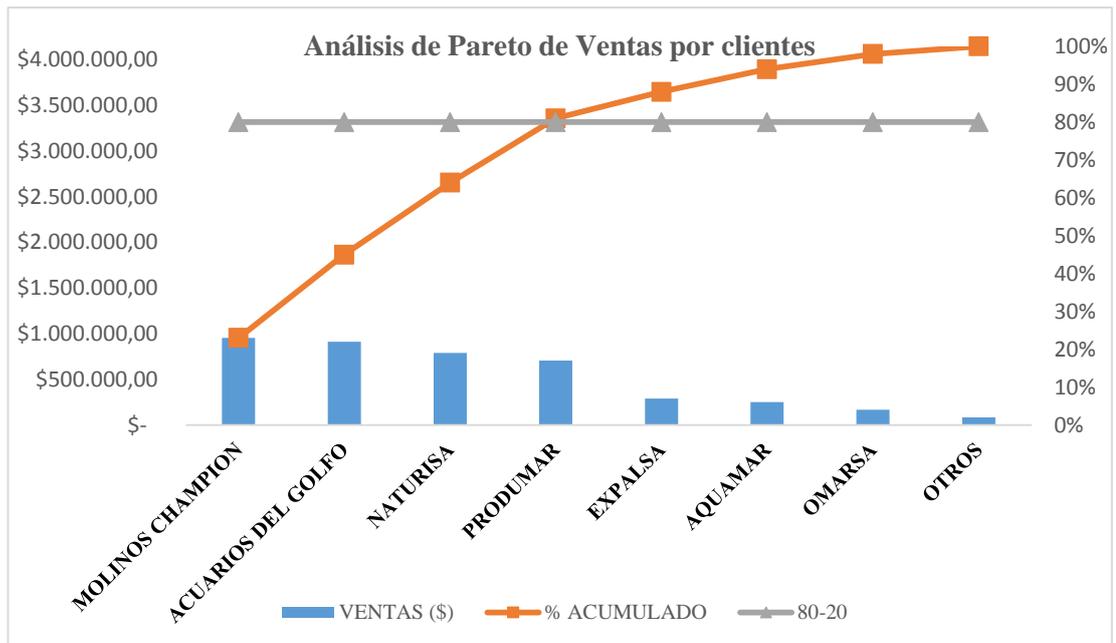


Figura 49 Análisis de Pareto de Ventas por clientes 2012, 2013 y 2014
Fuente: Los autores

Análisis: En la Figura 50 se muestra que de todos los clientes de la empresa el 81% de las ventas en dólares generadas se deben a cuatro clientes que son: Molinos Champion que representa el 23% de las ventas, seguido de Acuarios del Golfo con un 22%, Naturisa con un 19% y por último Produmar que representa el 17% de las ventas de la empresa, las cuales suman \$3'358,878.09. El 19% restante lo generan los demás clientes de la empresa con una suma de \$787,884.99.

3.3.2. Determinación de productos principales

Para la determinación de los productos más representativos de la empresa, se procede a realizar un análisis de Pareto, por lo cual se muestra el cuadro de ventas por producto al año 2014.

Tabla 10 Ventas Acumuladas por Producto 2012, 2013 y 2014

| VENTAS ACUMULADAS (2012-2014) POR PRODUCTO | | | | |
|---|------------------------|-------------------------------|-------------|--------------------|
| PRODUCTOS | VENTAS (\$) | VENTAS (\$) ACUMULADAS | % | % ACUMULADO |
| ENROBLEND AQUA | \$ 1.202.561,29 | \$ 1.202.561,29 | 29% | 29% |
| OPTIFEED SHRIMP | \$ 912.287,88 | \$ 2.114.849,17 | 22% | 51% |
| OXIBLEND AQUA | \$ 787.884,99 | \$ 2.902.734,16 | 19% | 70% |
| FLORBLEND AQUA | \$ 539.079,20 | \$ 3.441.813,36 | 13% | 83% |
| MUCOSOL AQUA | \$ 331.741,05 | \$ 3.773.554,40 | 8% | 91% |
| AVIFLOX | \$ 207.338,15 | \$ 3.980.892,56 | 5% | 96% |
| OTROS | \$ 165.870,52 | \$ 4.146.763,08 | 4% | 100% |
| TOTAL | \$ 4.146.763,08 | | 100% | |

Fuente: Los autores

Se ordenan las ventas de mayor a menor, de las cuales se acumulan para luego sacar el porcentaje por venta que cada producto representa.

Para determinar los productos más vendidos se acumulan los valores porcentuales para luego determinar cuáles productos representan los mayores ingresos (80%) para la empresa.

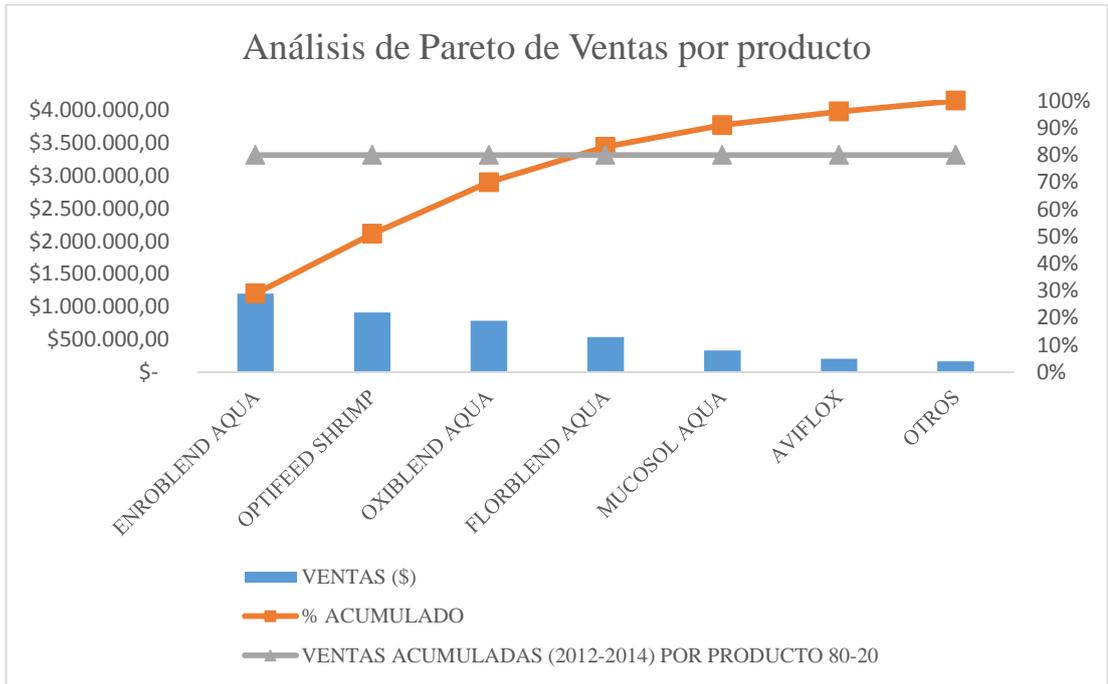


Figura 50 Análisis de Pareto de Ventas por Producto 2012, 2013 y 2014
Fuente: Los autores

Análisis: En la Figura 51 se muestra que de todos los productos de la empresa el 83% de las ventas en dólares generadas se deben a cuatro productos: Enroblend Aqua con un 29% de ventas, Optifeed Shrimp con un 22% de las ventas, Oxiblend Aqua que representa un 19% y al final Florblend Aqua con un 13%, las ventas en dólares de estos productos hacen un total de \$3'441,813.16. El 17% restante lo generan los demás productos con una suma de \$704,949.72.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos de la empresa se exponen de acuerdo a cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, estos ayudarán a determinar qué es lo que se quiere lograr con dicha herramienta.

Tabla 11 Objetivos Estratégicos

| Aprendizaje y Crecimiento | Procesos Internos | Clientes | Finanzas |
|---|---|---------------------------------------|--|
| Capacitar constantemente al personal | Formalizar los procesos de la empresa | Fidelización de los mejores clientes | Incrementar las ventas |
| Motivar al personal | | Optimización de los plazos de entrega | Aumentar la Rotación de cuentas por cobrar |
| Inducir a una cultura organizacional de trabajo por objetivos | Mejorar la selección y reclutamiento del personal | Aumentar la cartera de clientes | Aumentar la Rotación de Inventarios |
| Mejorar la comunicación interna | | | |

Fuente: Los autores

En la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento se establecen 4 objetivos que se enfocan en el talento humano debido a que representa el motor principal de la organización.

Capacitar constantemente al personal.- Este objetivo se medirá con un porcentaje de empleados capacitados en la empresa, de este modo que sirva como referencia para saber el nivel global de capacitación que existe.

Motivar al personal.- Se enfoca en el número de reconocimientos por logros que otorga la empresa a sus colaboradores el cual permitirá mantener un buen clima laboral y empleados más comprometidos.

Inducir a una cultura organizacional de trabajo por objetivos.- Este objetivo se medirá con un porcentaje de objetivos cumplidos y revela justamente los objetivos propuestos que se cumplieron en un período determinado.

Mejorar la comunicación interna.- En el cual se utilizará el número de reuniones o juntas de trabajo que se realizan internamente en la empresa. Esto ayudará a que los empleados sientan más confianza con sus jefes y viceversa. Además que se aclaren dudas, inconvenientes, ideas y sugerencias al momento de reunirse.

En la perspectiva de Procesos Internos se establecen 2 objetivos se basa en los procedimientos y actividades que se realizan en la organización:

Formalizar los procesos de la empresa.- Este objetivo se medirá con el porcentaje de procesos formalizados en la empresa, el cual permitirá conocer cuántos procesos se han puesto por escrito y cuántos no y realizar el respectivo seguimiento del mismo. Esto con el fin de establecer una guía para realizar las actividades en la empresa, y cuando ingrese un nuevo empleado pueda saber exactamente qué hacer.

Mejorar la selección y reclutamiento del personal.- Se fija este objetivo el cuál se medirá mediante la rotación del personal de la empresa, es decir el número de renuncias vs el total de empleados un periodo determinado. Se realiza debido a que la alta rotación del personal ha causado estragos en la empresa.

En la perspectiva de clientes se proponen 3 objetivos que se enfocan en mejoras para satisfacer a los clientes:

- Fidelización de los mejores clientes.- Este objetivo va dirigido a los clientes que generan mayores ingresos para la empresa y se medirá con el número de veces que un cliente repite la compra.
- Optimización de los plazos de entrega.- Se fija este objetivo para ofrecer un mejor servicio de entrega al cliente basado en el porcentaje de entregas a tiempo.

- Aumentar la cartera de clientes.- Este objetivo estratégico se mide por medio del porcentaje de nuevos clientes que capta la empresa en un periodo determinado.

La perspectiva financiera que es una de las más importantes se muestran 3 objetivos los cuales buscan maximizar la rentabilidad de la organización en general:

- Incrementar las ventas.- Este objetivo se hace imprescindible de plantearlo debido a que todas las empresas lo buscan, se medirá por medio del porcentaje de crecimiento de ventas del año actual con respecto al año anterior.
- Aumentar la rotación de cuentas por cobrar.- Se enfoca en disminuir las cuentas por cobrar e incrementar la rotación de las mismas, esto con el fin de generar efectivo a la empresa.
- Aumentar la rotación de inventarios.- Se basa en disminuir los inventarios en la bodega y que rote un número mayor de veces posible para generar efectivo a la empresa.

4.2. Mapa estratégico

Los objetivos estratégicos planteados con anterioridad se muestran ahora en el mapa de causa efecto o mapa estratégico, el cual muestra la estrategia de la empresa de una manera organizada y concreta demostrando que los objetivos de cada perspectiva guardan relación entre ellos.

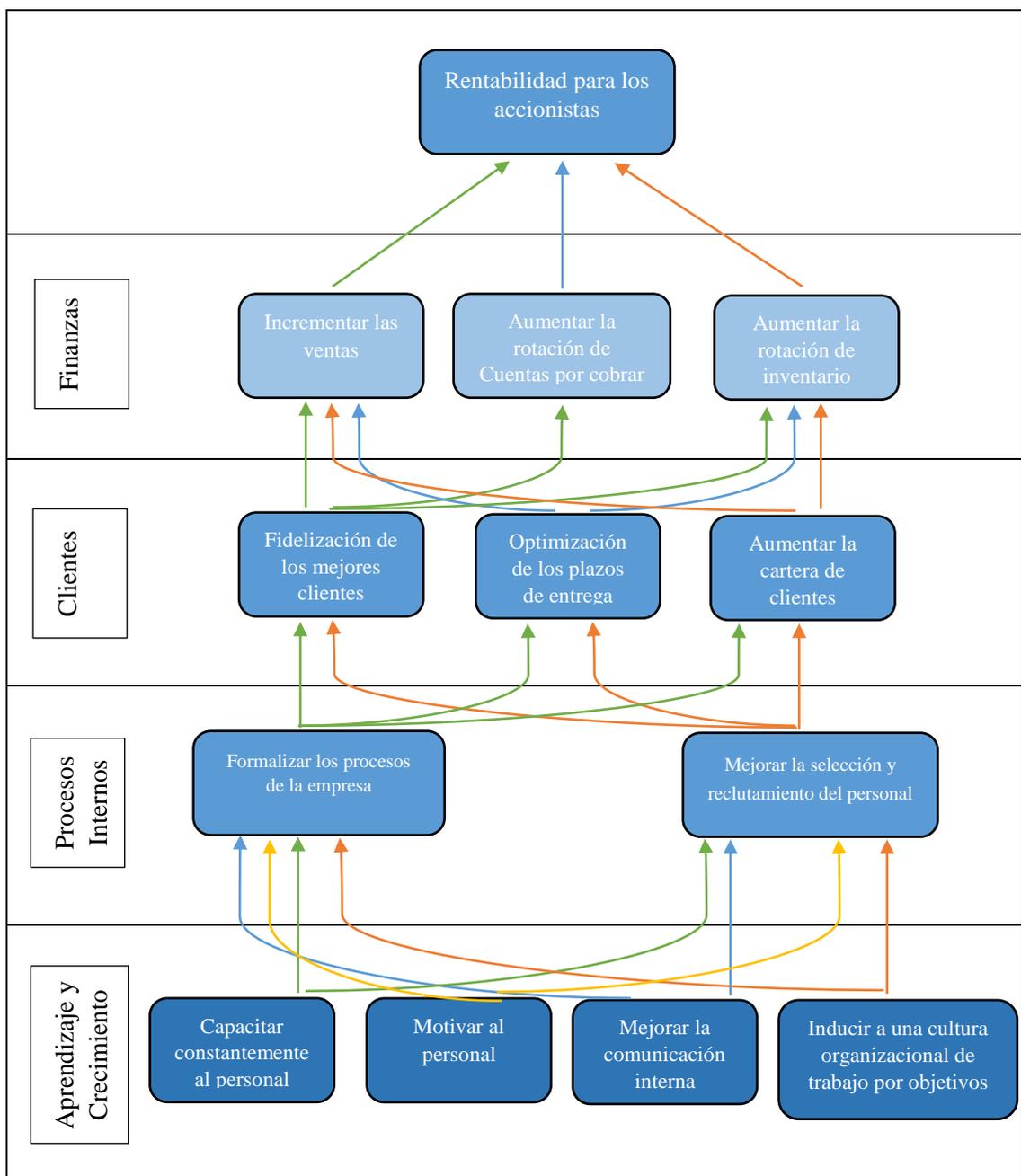


Figura 51 Mapa Estratégico
Fuente: Los autores

4.3. Indicadores

El siguiente paso después del Mapa Estratégico es definir los Indicadores que cumplen la función de medir el desempeño de los objetivos planteados en el Cuadro de Mando Integral.

En la Tabla 12 se detalla el nombre del Indicador, la función que cumple cada uno, la fórmula, la frecuencia de medición debido a que hay Indicadores que se deben medir en períodos de tiempo más cortos que otros para su efectividad, el Responsable de la medición del desempeño de ese objetivo y la Fuente de donde obtener la información para dicho Indicador.

Tabla 12 Indicadores

| INDICADORES | | | | | |
|---------------------------------------|---|---|-------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Nombre del Indicador | Función | Fórmula | Frecuencia de Medición | Responsable | Fuente |
| FINANZAS | | | | | |
| % de Crecimiento de ventas | Mide el porcentaje de crecimiento de las ventas | $\frac{\text{Ventas año actual}}{\text{Ventas año anterior}} * 100$ | Anual | Director de Ventas | Reporte de Ventas |
| Rotación de Cuentas por Cobrar | Muestra el número de veces en que rota las cuentas por cobrar | $\frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Cuentas y Docs. por cobrar}}$ | Anual | Director financiero | Reporte de Cartera de clientes |
| Rotación de inventarios | Muestra el número de veces en que rota el inventario | $\frac{\text{Ingresos}}{\text{Inventarios}}$ | Anual | Director de Ventas | Reporte de Ventas y Bodega |
| CLIENTES | | | | | |
| Índice de repetición de compra | Muestra la frecuencia con que un número determinado de clientes compra a la empresa | Número de veces que compra el cliente | Anual | Responsable de Servicio al cliente | Reporte de ventas por clientes |
| Índice de entregas de pedido a tiempo | Indica el porcentaje de pedidos entregados a tiempo al cliente | $\frac{\text{Entregas de pedidos a tiempo}}{\text{Entregas de pedido}} * 100$ | Mensual | Coordinador logístico | Reporte de entregas de pedidos |
| % Nuevos Clientes | Indica el porcentaje de los nuevos clientes de la empresa | $\frac{\text{Nuevos clientes}}{\text{Total de clientes}} * 100$ | Mensual | Director de Ventas | Reporte de nuevos clientes |

| PROCESOS INTERNOS | | | | | |
|----------------------------------|--|--|------------|-----------------|--|
| % Procesos formalizados | Muestra el porcentaje de Procesos que se han formalizado en la empresa | Procesos formalizados/ Total de procesos * 100 | Mensual | Gerente General | Archivo de Procesos |
| Rotación de personal | Indica el porcentaje de renuncias o salidas del personal | Renuncias/ Total de empleados * 100 | Anual | Gerente General | Archivo de ex trabajadores de la empresa |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | | | | | |
| Nivel de capacitación | Mide el porcentaje de empleados que se los ha capacitado | Número de empleados capacitados/ Total de empleados * 100 | Mensual | Gerente General | Agenda de capacitaciones al personal |
| No. De Reconocimiento por logros | Indica el número de reconocimiento por logros de los empleados | Número de reconocimientos por logros | Trimestral | Gerente General | Reportes de logros del personal |
| Nivel de cumplimiento | Mide el avance de cumplimiento de los objetivos propuestos | Número de objetivos cumplidos/ Total de objetivos propuestos * 100 | Mensual | Gerente General | Plan estratégico basado los objetivos propuestos |
| No. De Reuniones | Indica el número de reuniones que se ha llevado a cabo con el personal | Número de reuniones con el personal | Mensual | Gerente General | Informes de reuniones |

Fuente: Los autores

Se han fijado los Indicadores tomando en cuenta las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral. En primer lugar se muestra la perspectiva de Finanzas, la cual es de suma importancia para la empresa, se propone un Indicador por cada objetivo y los Responsables son el área de Ventas y Finanzas, en la perspectiva Clientes se harán cargo áreas que tienen contacto directo con el Cliente como Servicio al Cliente, Logística y Ventas.

Tanto en la perspectiva de Procesos Internos como de Aprendizaje y Crecimiento se hará cargo netamente la Gerente General debido a que dependiendo de los resultados y el control que se les haga a estas dos perspectivas dependerá el éxito del resto de objetivos, tal como se mostró en el Mapa Estratégico o Mapa de Causa efecto.

Una vez que se logren los objetivos y empiecen a fluir para el buen funcionamiento de la empresa, la Gerente General podrá delegar a otro u otros Responsables para la medición de los objetivos que tenía a su cargo.

4.4. Iniciativas

Se establecen las Iniciativas para cada uno de los Objetivos Estratégicos y por cada Perspectivas las cuales se muestran en la Tabla 13:

Tabla 13 Iniciativas

| PERSPECTIVAS | OBJETIVOS | INICIATIVAS |
|---------------------------|---|--|
| Finanzas | Incrementar las Ventas | Realizar un benchmarking competitivo |
| | Aumentar la Rotación de Cuentas por cobrar | Diseñar un plan efectivo de cobranzas |
| | Aumentar la Rotación de Inventarios | Examinar el stock de mercadería en la empresa |
| Clientes | Fidelización de los mejores clientes de la empresa | Realizar un plan de Marketing Relacional |
| | Optimización de los plazos de entrega | Revisar las rutas y tiempos de entrega |
| | Aumentar la cartera de clientes | Realizar un Plan de captación de clientes |
| Procesos Internos | Formalizar los procesos de la empresa | Elaborar un Manual de procesos |
| | Mejorar la selección y reclutamiento del personal | Establecer los requerimientos mínimos que debe tener un empleado nuevo según el cargo a desempeñar |
| Aprendizaje y Crecimiento | Capacitar constantemente al personal | Enlistar cursos de capacitación que soporten las áreas más débiles de la empresa |
| | Motivar al personal | Realizar un Plan de Incentivos por logros a los empleados |
| | Inducir a una cultura organizacional de trabajo por objetivos | Elaborar una lista de objetivos para cada área y empleado de la empresa |
| | Mejorar la comunicación interna | Organizar juntas de trabajo semanales en la empresa |

Fuente: Los autores

En la Perspectiva de Finanzas se muestran 3 objetivos y sus respectivas Iniciativas, para el objetivo de Incrementar las Ventas se propone la Iniciativa de realizar un benchmarking competitivo que según Spendolini, M. se refiere a “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales”. Se lo propone debido a que la empresa además de analizar su parte interna debe empezar a medirse también con los competidores de su industria, mejorar su servicio y así incrementar sus ventas.

Otro objetivo es Aumentar la Rotación de Cuentas por cobrar el cuál se realizará mediante el diseño de un plan efectivo de cobranzas, que ayude a reducir el dinero que se encuentre en las dichas cuentas, el cual ha representado inconvenientes en la empresa.

Por último, se propone Aumentar la Rotación de Inventarios y para esto la Iniciativa es examinar el stock que se encuentra en la bodega para determinar los productos que se puedan promocionar para así venderlos.

En la perspectiva de Clientes se refiere a la Fidelización de los mejores clientes de la empresa para esto se propone realizar un Plan de Marketing Relacional el cual permita enfocarse en aquellos que generan mayores ingresos a la empresa y poder ofrecer a ellos una personalización en el servicio y así que prefieran a Agrosuncorp S.A. que a otras en el mercado.

El siguiente objetivo trata de la Optimización de los plazos de entrega en el cual se revisarán las rutas y tiempos de entrega, para reducir los tiempos de entrega y ofrecer un servicio más eficiente.

El último objetivo es el de Aumentar la cartera de clientes y para esto se propone Realizar un Plan de captación de clientes para poder identificar clientes potenciales y aumentar la cuota de mercado.

En la Perspectiva de Procesos Internos se plantea Formalizar los procesos de la empresa, la falta de un Manual de Procesos genera falta de consecución de metas, empleados mal enfocados, etc. Y este es uno de los problemas con los que cuenta la empresa en la actualidad.

Otro objetivo de esta perspectiva trata de Mejorar la selección y reclutamiento del personal, y para esto se debe determinar los perfiles para cada una de las áreas y puestos en la empresa. Tanto internas como externas, como por ejemplo, los vendedores, que son parte fundamental de la empresa, ya que ellos tratan directamente con los clientes de la empresa y de ellos dependen los ingresos de la misma.

Al final, la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento cuyos objetivos son: en primer lugar Capacitar constantemente al personal, para este objetivo se plantea la iniciativa de enlistar cursos de capacitación para las áreas más débiles de la empresa, es decir, aquellas que necesiten soporte debido a los múltiples errores o ineficiencias que hay en ellas. Un ejemplo de esto es el área de compras o manejo de software contables los cuales siempre se están actualizando o cambiando.

El siguiente objetivo es Motivar al personal por medio de un Plan de Incentivos por logros a los empleados, no solo se refiere a Incentivos monetarios, más bien cursos, reconocimientos como empleado del mes, etc.

Inducir a una cultura organizacional de trabajo por objetivos, se refiere a proponer objetivos o metas a cada empleado de la organización creando una cultura de trabajo por cumplimiento de metas u objetivos y no de trabajo por horario.

Por último, Mejorar la comunicación interna, con esto se pretende por medio de reuniones o juntas de trabajo frecuentes aclarar dudas, disminuir la tensión laboral, aportar con ideas, solucionar inconvenientes, etc.

4.5. Plan de acción

El Plan de acción se refiere a hacer realidad las Iniciativas que se han propuesto con anterioridad. También se detallan los Responsables los cuales son los encargados del cumplimiento de cada una de ellas.

Para realizar la Tabla 14 se tomó en consideración las Iniciativas del Cuadro de Mando Integral y a cada una de estas se les propuso un respectivo Plan de Acción para llevarlas a cabo.

Tabla 14 Plan de Acción

| PERSPECTIVA | INICIATIVAS | PLAN DE ACCIÓN | RESPONSABLES |
|---------------------------|--|--|------------------------------------|
| FINANZAS | Realizar un benchmarking competitivo | Realizar un estudio de mercado de las empresas que venden insumos acuícolas en la ciudad de Guayaquil | Director de Ventas |
| | Diseñar un plan efectivo de cobranzas | Evaluar la situación financiera de cada deudor | Director Financiero |
| | Examinar el stock de mercadería en la empresa | Realizar promociones con el inventario que menos rota | Director de Ventas |
| CLIENTES | Realizar un plan de Marketing Relacional | Estudio de cada cliente y su situación actual para ofrecer un servicio personalizado | Responsable de Servicio al cliente |
| | Revisar las rutas y tiempos de entrega | Elaborar un rutero con los tiempos mínimos y máximos de la entrega de pedidos | Coordinador Logístico |
| | Realizar un Plan de captación de clientes | Identificación de clientes potenciales y programación de visitas a estos | Director de Ventas |
| PROCESOS INTERNOS | Elaborar un Manual de Procesos | Pedir a cada empleado lo que realiza diariamente, cómo y cuándo lo realiza. | Gerente General |
| | Establecer los requerimientos mínimos que debe tener un empleado nuevo según el cargo a desempeñar | Realizar evaluaciones a los candidatos según las funciones del cargo | Gerente General |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Enlistar cursos de capacitación que soporten las áreas más débiles de la empresa | Otorgar cursos de capacitación a las áreas como: Bodega, Compras, Ventas, Servicio y Atención al cliente y Manejo de software contable y sistemas tributarios. | Gerente General |
| | Realizar un Plan de Incentivos por logros a los empleados | Otorgar reconocimientos como: Empleado del mes el cuál será validado por la empresa para su Curriculum, Bonos o Premios. | Gerente General |
| | Elaborar una lista de objetivos para cada área y empleado de la empresa | Establecer las condiciones y tiempo para el cumplimiento de los objetivos para cada empleado y área de la empresa | Gerente General |
| | Organizar juntas de trabajo semanales en la empresa | Proponer un horario y punto de encuentro para las juntas de trabajo semanalmente | Gerente General |

Fuente: Los autores

4.6. Implantación del cuadro de mando integral

Luego de llevar a cabo todo el proceso estratégico para el diseño del Cuadro de Mando Integral en Agrosuncorp S.A., el último paso es la Implantación de la herramienta en la empresa, la cual se realizará con los datos obtenidos en el Análisis financiero del Capítulo III. La implantación del Cuadro de Mando Integral se desarrollará a través de un fácil acceso a la información, se realizará el respectivo seguimiento por medio de una Hoja de Cálculo alimentada con los datos que se requieran para formar los indicadores. La colorimetría o semaforización servirá como alerta para las personas que lo utilicen. En donde el color durazno signifique Problemas o Límite inferior, el amarillo Alerta o Meta y el verde un Buen funcionamiento o Límite superior de la empresa.

Tabla 15 Cuadro de Mando Integral Aplicado al 2012, 2013 y 2014

| Perspectiva | Objetivos | Indicador de desempeño | 2012 | 2013 | 2014 | Problemas | Alerta | Buen Funcionamiento |
|---------------------------|---|---|--------|--------|--------|-----------|----------------|---------------------|
| Finanzas | Incrementar las Ventas | Ventas año actual/ Ventas año anterior * 100 | - | 9,00% | 32,00% | <25,00% | =25% | >25,00% |
| | Aumentar la Rotación de cuentas por cobrar | Costo de Ventas/ Cuentas y Docs por cobrar | 3.23 | 3.59 | 6.91 | <6 | =6,00 - 8,00 | >8,00 |
| | Aumentar la Rotación de inventarios | Ingresos/ Inventarios | 8.48 | 10.6 | 11.25 | <11,25 | =11,25-12,00 | >12,00 |
| Clientes | Fidelización de los mejores clientes de la empresa | Número de veces que compra el cliente | 12 | 10 | 15 | <12,00 | =12 | >12,00 |
| | Optimización de los plazos de entrega | Entregas de pedidos a tiempo/ Entregas de pedido * 100 | - | - | - | <75,00% | =75,00-79,99% | >79,99% |
| | Aumentar la cartera de clientes | Nuevos clientes/ Total de clientes * 100 | - | - | - | <30,00% | =30,00%-35,70% | >35,71% |
| Procesos Internos | Formalizar los procesos de la empresa | Procesos formalizados/ Total de procesos * 100 | - | - | - | <50% | =50-75% | >75% |
| | Mejorar la selección y reclutamiento del personal | Renuncias/ Total de empleados * 100 | 33,33% | 28,00% | 20,00% | >20,00% | =20,00% | <20,00% |
| Aprendizaje y Crecimiento | Capacitar constantemente al personal | Número de empleados capacitados/ Total de empleados * 100 | 30,00% | 46,00% | 53,00% | <80,00% | =80,00% | >80,00% |
| | Motivar al personal | Número de reconocimientos por logros | - | - | - | <6 | =6 | >6 |
| | Inducir a una cultura organizacional de trabajo por objetivos | Número de objetivos cumplidos/ Total de objetivos propuestos * 100 | - | - | - | <50,00% | =50,00% | >50,00% |
| | Mejorar la comunicación interna | Número de reuniones con el personal | - | - | - | <3 | <4 | =4 |

Fuente: Los autores

Como se puede visualizar en la Tabla 15, en general la empresa en los últimos años, sobre todo en los años 2012 y 2013 mantiene un Nivel de Problemas pero el entorno cambia en el 2014, donde notoriamente ha habido un cambio significativo a un Nivel de Alerta y de Buen funcionamiento. Y es así como se puede determinar de una manera rápida y efectiva el desempeño de la empresa.

Los parámetros o rangos de un indicador se los establece de acuerdo a datos históricos e información de la empresa, los casilleros que se encuentran en blanco son aquellos que se empezarán a calificar a medida que se implementen las estrategias propuestas, puesto que no hay datos de años anteriores para realizarlos.

Esta medición se puede realizar a corto o mediano plazo, y en distintos períodos de tiempo mensual, anual, trimestral, etc. Además también se puede agregar más de un indicador para cada Objetivo Estratégico, siempre y cuando el número de indicadores no sea exagerado. de acuerdo con Kaplan & Norton (2000), se puede exigir entre 4 hasta 10 indicadores separados, existen organizaciones que cuentan con 10 hasta 25 indicadores lo que provoca que la atención se desvíe en lo que realmente los empresarios deberían estar enfocados y controlando.

CAPÍTULO V

5. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DE LA PROPUESTA

5.1. Determinación del presupuesto

Para el debido funcionamiento de los objetivos estratégicos del cuadro de mando integral, se deberá respetar y cumplir las iniciativas que tendrán relación directa con dichos objetivos, los cuales serán llevados a cabo por las medidas planeadas.

Es de gran importancia recalcar que algunas iniciativas la empresa se encargará de realizar, por lo tanto no recurrirá de gasto alguno, excepto en las iniciativas cuyo plan de acción se lleve a cabo por la participación de entidades externas a la empresa, como son en los casos de estudios de mercado y capacitaciones a los empleados.

| CAPACITACIONES | | | | | | |
|--------------------|------------|--|-----------|----------|-------------|--------------------|
| ORGANIZACIÓN | # MIEMBROS | SEMINARIO | COSTO | IVA | TOTAL COSTO | COSTO /MIEMBROS |
| Presidencia | 1 | Prevención de riesgo laboral | \$ 180,00 | \$ 21,60 | \$ 201,60 | \$ 403,20 |
| Gerencia | 1 | | \$ 180,00 | \$ 21,60 | \$ 201,60 | |
| Inventario | 1 | Toma física y control de inventario | \$ 160,00 | \$ 19,20 | \$ 179,20 | \$ 179,20 |
| Contabilidad | 4 | Elaboración y gestión de presupuesto Manejo de software | \$ 150,00 | \$ 18,00 | \$ 168,00 | \$ 1.176,00 |
| Financiero | 3 | | | | | |
| Comercial | 2 | Servicio al cliente con excelencia | \$ 150,00 | \$ 18,00 | \$ 168,00 | \$ 336,00 |
| Recepción | 2 | Etiqueta y protocolo de oficina | \$ 150,00 | \$ 18,00 | \$ 168,00 | \$ 336,00 |
| Limpieza y encargo | 1 | - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| TOTAL | 15 | TOTAL INVERSIÓN | | | | \$ 2.430,40 |

Por otro lado, el diseño de un plan de marketing puede ser realizado por la propia empresa, por lo tanto, el costo asignado es la estimación de lo que la empresa podría gastar y representarlo en sus cuentas como gasto por publicidad.

En las iniciativas de incentivos, la inversión se enfoca en la asignación de bonos o en pequeños premios que se estarán dando mes a mes por el cumplimiento de metas.

| INCENTIVOS | | | |
|--------------------------------------|----------------|-------------------|--------------------|
| DETALLE | PERÍODO | ASIGNACIÓN | TOTAL COSTO |
| Empleado del mes | Mensual | Hoja de vida | - |
| Bonos | | \$ 200,00 | \$ 2.400,00 |
| Premio (whisky 750ml William Lawson) | | \$ 16,59 | \$ 199,08 |
| TOTAL INVERSIÓN | | | \$ 2.599,08 |

Por todas estas razones, el presupuesto total que equivale la implementación del cuadro de mando integral para la empresa acuícola, se detalla en la Tabla 16:

Tabla 16 Presupuesto para la Implantación del Cuadro de Mando Integral

| PERSPECTIVA | INICIATIVAS | PLAN DE ACCIÓN | DETALLE | DETERMINACIÓN |
|---------------------------|--|--|-------------|-----------------|
| FINANZAS | Realizar un benchmarking competitivo | Realizar un estudio de mercado de las empresas que venden insumos acuícolas en la ciudad de Guayaquil | \$ 1.500,00 | INVERSIÓN |
| | Diseñar un plan efectivo de cobranzas | Evaluar la situación financiera de cada deudor | \$ - | EMPRESA |
| | Examinar el stock de mercadería en la empresa | Realizar promociones con el inventario que menos rota | \$ - | EMPRESA |
| CLIENTES | Realizar un plan de Marketing Relacional | Estudio de cada cliente y su situación actual para ofrecer un servicio personalizado | \$ 870,00 | INVERSIÓN |
| | Revisar las rutas y tiempos de entrega | Elaborar un rutero con los tiempos mínimos y máximos de la entrega de pedidos | \$ - | EMPRESA |
| | Realizar un Plan de captación de clientes | Identificación de clientes potenciales y programación de visitas a estos | \$ - | EMPRESA |
| PROCESOS INTERNOS | Elaborar un Manual de Procesos | Pedir a cada empleado lo que realiza diariamente, cómo y cuándo lo realiza. | \$ - | EMPRESA |
| | Establecer los requerimientos mínimos que debe tener un empleado nuevo según el cargo a desempeñar | Realizar evaluaciones a los candidatos según las funciones del cargo | \$ - | EMPRESA |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | Enlistar cursos de capacitación que soporten las áreas más débiles de la empresa | Otorgar cursos de capacitación a las áreas como: Bodega, Compras, Ventas, Servicio y Atención al cliente y Manejo de software contable y sistemas tributarios. | \$ 2.430,40 | INVERSIÓN |
| | Realizar un Plan de Incentivos por logros a los empleados | Otorgar reconocimientos como: Empleado del mes el cuál será validado por la empresa para su Curriculum, Bonos o Premios. | \$ 2.599,08 | INVERSIÓN |
| | Elaborar una lista de objetivos para cada área y empleado de la empresa | Establecer las condiciones y tiempo para el cumplimiento de los objetivos para cada empleado y área de la empresa | \$ - | EMPRESA |
| | Organizar juntas de trabajo semanales en la empresa | Proponer un horario y punto de encuentro para las juntas de trabajo semanalmente | \$ - | EMPRESA |
| TOTAL PRESUPUESTO | | | \$ | 7.399,48 |

Fuente: Los autores

El presupuesto total que representa el cuadro de mando integral sería de **\$7.399,48** el cual representaría para cada perspectiva los siguientes porcentajes:

| INVERSIÓN POR PERSPECTIVAS | | |
|----------------------------|--------------------|-------------|
| PERSPECTIVA | INVERSIÓN | % |
| Financiera | \$ 1.500,00 | 20% |
| Clientes | \$ 870,00 | 12% |
| Proceso Internos | \$ - | 0% |
| Aprendizaje y crecimiento | \$ 5.029,48 | 68% |
| | \$ 7.399,48 | 100% |

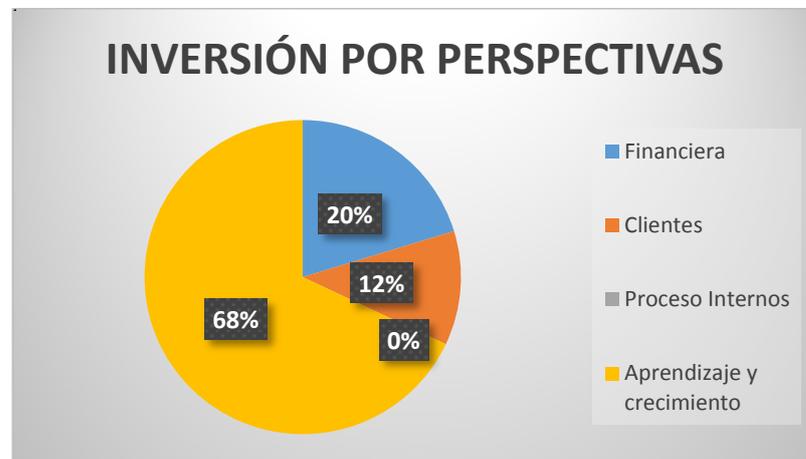


Figura 52 Inversión por Perspectivas
Fuente: Los autores

Por medio de este gráfico se determina que la perspectiva de aprendizaje y crecimiento contiene la mayor inversión del total del cuadro de mando integral, lo cual significa que el personal será indispensable para la consecución de la estrategia.

5.2. Determinación del financiamiento de la propuesta

El objetivo de este capítulo es determinar cuáles serían los beneficios frente a la inversión que representa la implementación del cuadro de mando integral.

Para el respectivo financiamiento se puede aplicar la tasa efectiva anual de 11,83% que ofrece el Banco Pichincha para las empresas de todo el país, para el cual se estima que el financiamiento tenga un plazo de 12 meses.

5.3. Elaboración del flujo de efectivo mensual del año 2015 aplicado el cuadro de mando integral

Para la elaboración del flujo de efectivo mensual del año 2015 se tomaron en cuenta factores que estarán directamente relacionados con los futuros beneficios de la propuesta, los cuales son:

- ✓ El incremento de las ventas haya sido > a 25%.
- ✓ Las rotaciones tanto del inventario como de cuentas por cobrar aumentaron más de 12 y 8 veces respectivamente.
- ✓ Los intereses y pagos generados por el futuro préstamo.
- ✓ Los empleados hayan cumplido más del 50% de objetivos.

En este último, si el incremento en ventas fue superior a 25% significa que los empleados si han cumplido el porcentaje óptimo de objetivos.

La siguiente tabla de amortización muestra los valores que corresponden a los intereses y pagos mensuales del futuro préstamo:

| | | |
|-------------------|-------------|----------------|
| INVERSIÓN | \$ 7.399,48 | |
| TASA BANCO | 11,83% | Efect. Anual |
| INTERES | 0,94% | Efect. Mensual |
| PERÍODOS | 12 | Meses |

| TABLA DE AMORTIZACIÓN | | | | | |
|-----------------------|-------------|----------|-----------|--------------|-------------|
| PERIODO | CAPITAL | INTERES | CUOTA | AMORTIZACIÓN | SALDO |
| 0 | | | | | \$ 7.399,48 |
| 1 | \$ 7.399,48 | \$ 69,27 | \$ 654,78 | \$ 585,52 | \$ 6.813,96 |
| 2 | \$ 6.813,96 | \$ 63,79 | \$ 654,78 | \$ 591,00 | \$ 6.222,97 |
| 3 | \$ 6.222,97 | \$ 58,25 | \$ 654,78 | \$ 596,53 | \$ 5.626,43 |
| 4 | \$ 5.626,43 | \$ 52,67 | \$ 654,78 | \$ 602,11 | \$ 5.024,32 |
| 5 | \$ 5.024,32 | \$ 47,03 | \$ 654,78 | \$ 607,75 | \$ 4.416,57 |
| 6 | \$ 4.416,57 | \$ 41,34 | \$ 654,78 | \$ 613,44 | \$ 3.803,13 |
| 7 | \$ 3.803,13 | \$ 35,60 | \$ 654,78 | \$ 619,18 | \$ 3.183,95 |
| 8 | \$ 3.183,95 | \$ 29,80 | \$ 654,78 | \$ 624,98 | \$ 2.558,97 |
| 9 | \$ 2.558,97 | \$ 23,95 | \$ 654,78 | \$ 630,83 | \$ 1.928,14 |
| 10 | \$ 1.928,14 | \$ 18,05 | \$ 654,78 | \$ 636,73 | \$ 1.291,41 |
| 11 | \$ 1.291,41 | \$ 12,09 | \$ 654,78 | \$ 642,69 | \$ 648,71 |
| 12 | \$ 648,71 | \$ 6,07 | \$ 654,78 | \$ 648,71 | \$ - |

La tabla de Amortización presenta los valores de intereses y pagos mensuales que incurrirán al realizar el préstamo, los cuales representan las salidas no operativas de la empresa. A continuación se proyecta el siguiente flujo de efectivo mensual para el año 2015.

| | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| SALDO INICIAL | \$ 115.689,62 | \$ 157.050,95 | \$ 209.336,46 | \$ 115.690,62 | \$ 175.937,86 | \$ 271.920,13 | \$ 115.691,62 | \$ 179.741,64 | \$ 248.833,60 | \$ 115.692,62 | \$ 178.062,00 | \$ 247.153,96 |
| + ENTRADAS DE OPERACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| Ventas | \$ 109.757,70 | \$ 138.294,70 | \$ 182.197,79 | \$ 206.344,48 | \$ 252.442,71 | \$ 230.491,17 | \$ 169.026,86 | \$ 182.197,79 | \$ 136.099,55 | \$ 164.636,55 | \$ 182.197,79 | \$ 241.466,94 |
| INGRESOS POR MES | \$ 109.757,70 | \$ 138.294,70 | \$ 182.197,79 | \$ 206.344,48 | \$ 252.442,71 | \$ 230.491,17 | \$ 169.026,86 | \$ 182.197,79 | \$ 136.099,55 | \$ 164.636,55 | \$ 182.197,79 | \$ 241.466,94 |
| = TOTAL ENTRADAS | \$ 225.447,32 | \$ 295.345,65 | \$ 391.534,24 | \$ 322.035,10 | \$ 428.380,58 | \$ 502.411,30 | \$ 284.718,48 | \$ 361.939,43 | \$ 384.933,15 | \$ 280.329,17 | \$ 360.259,79 | \$ 488.620,90 |
| - SALIDAS | | | | | | | | | | | | |
| GASTOS DE OPERACIÓN | | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE VENTA | | | | | | | | | | | | |
| Compras | \$ 40.605,32 | \$ 51.162,70 | \$ 67.404,83 | \$ 76.338,00 | \$ 93.392,23 | \$ 85.271,16 | \$ 62.532,19 | \$ 67.404,83 | \$ 50.350,59 | \$ 60.907,97 | \$ 67.404,83 | \$ 89.331,70 |
| GASTOS DE VENTA | | | | | | | | | | | | |
| Gasto de personal | \$ 10.792,88 | \$ 13.599,03 | \$ 17.916,18 | \$ 20.290,61 | \$ 24.823,62 | \$ 22.665,04 | \$ 16.621,03 | \$ 17.916,18 | \$ 13.383,17 | \$ 16.189,32 | \$ 17.916,18 | \$ 23.744,33 |
| Gastos generales | \$ 6.296,55 | \$ 7.933,65 | \$ 10.452,26 | \$ 11.837,50 | \$ 14.482,05 | \$ 13.222,74 | \$ 9.696,68 | \$ 10.452,26 | \$ 7.807,72 | \$ 9.444,82 | \$ 10.452,26 | \$ 13.852,40 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS | | | | | | | | | | | | |
| Gasto de personal | \$ 3.750,31 | \$ 4.725,39 | \$ 6.225,51 | \$ 7.050,58 | \$ 8.625,71 | \$ 7.875,65 | \$ 5.775,47 | \$ 6.225,51 | \$ 4.650,38 | \$ 5.625,46 | \$ 6.225,51 | \$ 8.250,68 |
| Gastos generales | \$ 6.296,55 | \$ 7.933,65 | \$ 10.452,26 | \$ 11.837,50 | \$ 14.482,05 | \$ 13.222,74 | \$ 9.696,68 | \$ 10.452,26 | \$ 7.807,72 | \$ 9.444,82 | \$ 10.452,26 | \$ 13.852,40 |
| = TOTAL SALIDAS DE OPERACIÓN | \$ 67.741,59 | \$ 85.354,41 | \$ 112.451,04 | \$ 127.354,19 | \$ 155.805,66 | \$ 142.257,35 | \$ 104.322,05 | \$ 112.451,04 | \$ 83.999,58 | \$ 101.612,39 | \$ 112.451,04 | \$ 149.031,50 |
| - SALIDAS NO OPERATIVAS | | | | | | | | | | | | |
| Interes por préstamo | \$ 69,27 | \$ 63,79 | \$ 58,25 | \$ 52,67 | \$ 47,03 | \$ 41,34 | \$ 35,60 | \$ 29,80 | \$ 23,95 | \$ 18,05 | \$ 12,09 | \$ 6,07 |
| Cuotas por préstamo | \$ 585,52 | \$ 591,00 | \$ 596,53 | \$ 602,11 | \$ 607,75 | \$ 613,44 | \$ 619,18 | \$ 624,98 | \$ 630,83 | \$ 636,73 | \$ 642,69 | \$ 648,71 |
| Impuesto a la renta | \$ - | \$ - | \$ - | \$ 18.088,26 | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| = TOTAL SALIDAS NO OPERATIVAS | \$ 654,78 | \$ 654,78 | \$ 654,78 | \$ 18.743,04 | \$ 654,78 | \$ 654,78 | \$ 654,78 | \$ 654,78 | \$ 654,78 | \$ 654,78 | \$ 654,78 | \$ 654,78 |
| = TOTAL SALIDAS | \$ 68.396,38 | \$ 86.009,19 | \$ 113.105,83 | \$ 146.097,24 | \$ 156.460,45 | \$ 142.912,13 | \$ 104.976,84 | \$ 113.105,83 | \$ 84.654,36 | \$ 102.267,17 | \$ 113.105,83 | \$ 149.686,29 |
| = SALDO FINAL FLUJO DE EFECTIVO | \$ 157.050,95 | \$ 209.336,46 | \$ 278.428,42 | \$ 175.937,86 | \$ 271.920,13 | \$ 359.499,17 | \$ 179.741,64 | \$ 248.833,60 | \$ 300.278,79 | \$ 178.062,00 | \$ 247.153,96 | \$ 338.934,61 |

5.4. Análisis costo/beneficio

El flujo de efectivo mensual proyectado recoge los beneficios obtenidos, junto con los costos y gastos operacionales y los gastos no operacionales. Se realiza el análisis costo/beneficio de la propuesta, el cual mostrará ganancias o pérdidas por cada unidad monetaria invertida (Jiménez, Espinoza & Fonseca, 2007).

La fórmula quedaría del siguiente modo:

$$\text{Análisis Costo/Beneficio} = \frac{B}{C}$$

Dónde:

- Los beneficios serán los ingresos totales de cada mes.
- Los costos estarán compuestos por salidas operacionales y no operacionales.
- Si el resultado es > 1 , la propuesta si conviene.
- Si el resultado es < 1 , no conviene la propuesta.

Por ende, el resultado obtenido es:

$$\text{Análisis Costo/Beneficio} = \frac{\$ 4.325.955,12 \text{ (Total Ingresos)}}{\$ 1.380.777,52 \text{ (Total Salidas)}}$$

$$\text{Análisis Costo/Beneficio} = 3,13$$

Análisis: Los beneficios totales proyectado para el año 2015 fueron de \$4'325.955,12 por lo cual, los costos totales alcanzaron un valor de \$1'380.777,52, debido a que los beneficios son superiores a los costos, al aplicar el análisis costo/beneficio se determinó que por cada dólar invertido en la propuesta, se recuperó lo invertido y se logró obtener 2,13 veces más excedente de beneficios, resultando conveniente la propuesta.

Otra manera de comprobar la viabilidad de la propuesta es por el método del valor presente neto, el cual quedaría de la siguiente manera:

| | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|--------------------------------|-------------------|--|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|
| | INVERSIÓN | ENERO | FEBRERO | MARZO | ABRIL | MAYO | JUNIO | JULIO | AGOSTO | SEPTIEMBRE | OCTUBRE | NOVIEMBRE | DICIEMBRE |
| FLUJO NETOS DE EFECTIVO | | \$ 157.050,95 | \$ 209.336,46 | \$ 278.428,42 | \$ 175.937,86 | \$ 271.920,13 | \$ 359.499,17 | \$ 179.741,64 | \$ 248.833,60 | \$ 300.278,79 | \$ 178.062,00 | \$ 247.153,96 | \$ 338.934,61 |
| VPN | = \$ (7.399,48) | \$ 155.594,42 | \$ 205.471,61 | \$ 270.753,44 | \$ 169.501,37 | \$ 259.542,64 | \$ 339.952,89 | \$ 168.392,61 | \$ 230.960,02 | \$ 276.125,12 | \$ 162.220,59 | \$ 223.077,50 | \$ 303.080,22 |
| VPN | = \$ (7.399,48) | \$ 2.764.672,42 (Suma total valores presentes + Inversión) | | | | | | | | | | | |
| VPN | = \$ 2.757.272,94 | | | | | | | | | | | | |

Por el método del valor presente neto (**VPN**) se demuestra que mientras el resultado obtenido sea mayor o igual a “0” la propuesta es conveniente, en cambio si el resultado es menor a “0”, la propuesta no es conveniente.

El valor presente neto de la propuesta es de \$2'764.672,42, siendo este resultado mayor a “0”, por lo tanto la propuesta es conveniente.

Después de analizar la propuesta por medio de los dos métodos, se comprueba que la propuesta de un cuadro de mando integral para la empresa acuícola para el año 2015 será viable.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Este trabajo abarcó todo un estudio acerca del Cuadro de Mando Integral y el efecto que provocaría en el año 2015 en la empresa acuícola, lo cual se determinó la situación la actual de la misma dentro del sector al que pertenece y a su vez se mostró una evolución financiera de los últimos tres años, formulando así estrategias que darían paso al desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

CONCLUSIONES

Con respecto al trabajo realizado, se concluye que:

- La empresa muestra una situación administrativa inestable, debido a la escasa motivación en su personal y falta de efectividad en sus procesos internos.
- La empresa presenta niveles de rentabilidad irregulares en los últimos tres años mediante el estudio financiero realizado.
- La propuesta del cuadro de mando integral encierra los principales objetivos referentes a la actividad de la empresa para el seguimiento y cumplimiento de las metas.
- El resultado del análisis costo-beneficio determina que la propuesta es factible para la empresa.
- El cuadro de mando integral enfoca la estrategia a todas las partes de una organización y permite dar seguimiento a los objetivos estratégicos propuestos en un tiempo determinado.

RECOMENDACIONES

Se recomiendan los siguientes puntos una vez analizado varios aspectos de este trabajo de titulación:

- La Misión y Visión actuales de Agrosuncorp S.A. se considera que no son de fácil comprensión debido a que contienen palabras técnicas, diversas ideas y contienen algunos objetivos que no están del todo a su alcance. Por lo tanto se propone la siguiente Misión y Visión para la empresa:

Misión

“Facilitar insumos de calidad impulsando así la producción de las empresas del sector acuícola, veterinario y agroindustrial del Ecuador”.

Visión

“Liderar la comercialización y distribución de productos acuícolas, veterinarios y agroindustriales”.

- Al implementar el Cuadro de Mando Integral realizar un seguimiento constante, establecer cronogramas, metas u objetivos alcanzables.

- Una vez que se alcancen las metas de los objetivos propuestos delegar a una persona que se encargue del control de los mismos.
- Formalizar los procesos de la empresa, realizar un Manual de procesos.
- Realizar los respectivos perfiles de vendedores y de los empleados en general.
- Reuniones semanales con los empleados para que mejore la comunicación en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Albizu. (2011). Dirección estratégica de los Recursos Humanos. En Albizu, *Dirección estratégica de los Recursos Humanos* (págs. 260-263). Madrid: Piramide.
- Alcaraz, R. (2011). *El emprendedor de éxito*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Banchieri, L. C. (2012). El Cuadro de Mando Integral: De la teoría a su implantación práctica. *El Cuadro de Mando Integral: De la teoría a su implantación práctica*. Reus.
- Bowen, R. (April de August de 2011). *Bright hub*. Obtenido de Bright hub: <http://www.brighthub.com/office/finance/articles/70687.aspx%20>
- Casero, D. M., Monroy, C. R., & Evangelista, C. M. (2010). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Latin American And Caribbean Journal Of Engineering Education*.
- Carmona, L. (2014). *Modelo de gestión estratégica aplicable al sector manufacturero de derivados del acero en la ciudad de Cuenca. Caso Práctico: Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A.* (Tesis de maestría, Universidad de Cuenca, Cuenca). Recuperado de: <http://dspace.ucuenca.edu.ec/handle/123456789/20942>

Empresa Pública Metropolitana de Agua y Potable y Saneamiento. (2011).
Informe de Gestión 2011. Ecuador: Autor.

Escribano, R. (2011). *Gestión Financiera*. España: Paraninfo, SA.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. A FONDO.

Finacoop Caja Central. (2014). *Informe de gerencia general*. Ecuador: Autor.

Hair, J., Bush, R., y Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Jiménez, F., Espinoza, C., y Fonseca, L. (2007). *Ingeniería Económica*. Costa Rica: Tecnológica de Costa Rica.

Juma'h, A. (2015). *Introducción a la información contable, estimación y aplicación para la toma de decisiones*. España: Área de Innovación y Desarrollo, S.L.

Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations Of The Balanced Scorecard*. Harvard Business School.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

López, J. J. (2013). *Manual para el diseño de procesos*. Murcia: Unidad de la Calidad Asistencial.

Martín, C., Rodríguez, C., y Macías, C. (2010). El cuadro de mando integral: La respuesta a la implantación exitosa de la estrategia en las universidades públicas españolas. *Latin american and caribbean journal of engineering education*, 4(1), 22.

Mooraj, S., Oyon, D., & Hostettler, D. (1999). The Balanced Scorecard: a Necessary Good or an Unnecessary Evil? *European Management Journal*.

Olarte, J. P., & García, A. (2009). *Factores claves de éxito para una implantación exitosa del Sistema de Gestión Estratégica Balanced Scorecard*. EAN.

Orozco, H. (Mayo de 2009). *Propuesta de Diseño de un Cuadro de Mando Integral para una gerencia de proyectos de ingeniería*. (Tesis de Postgrado, Universidad Católica Andrés Bello, Ciudad Guyana). Recuperado de:
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR8359.pdf>

PETROAMAZONAS EP. (2013). *PLAN ESTRATEGICO 2014-2017*.

Porter, M. (2013). *Ser competitivo*. Edición actualizada y aumentada. España: Centro Libros PAPP, S.L.U.

Ross, S., Westerfield, R., y Jordan, B. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Saravanja, M. (15 de Abril de 2011). *Regenesys Business School*. Obtenido de Regenesys Business School: <http://regenesys.co.za/2011/04/4-step-balanced-scorecard/>

Spendolini, M. (s.f). *El proceso de Benchmarking*. Recuperado de:http://www.minsa.gob.pe/dgsp/documentos/decs/2006/SegPac/El_Proceso_de_Benchmarking.pdf

Verdoy, P. J., Mahiques, J.M., Pllicer, S. S., y Prades, R. S. (2006). *Manual de control estadístico de calidad: teoría y aplicaciones*. España: Publicacions de la Universitat Jaume I.

ANEXOS

ANEXO 1

Planificación Estratégica Petroamazonas EP 2014-2017

| PERSPECTIVA | PROCESOS DE CADENA DE VALOR | # | INDICADORES DE GESTIÓN | META | TOLERANCIA | PESO |
|------------------------|---|----|--|---------|------------|-------|
| CRECIMIENTO | DESARROLLAR PRODUCIR | 1 | PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO DE PETROAMAZONAS EP (Producción de Petróleo en Barriles de Petróleo por día BPPD) | 327,528 | 2.5% | 25% |
| | DESARROLLAR PRODUCIR | 2 | PRODUCCIÓN DE GAS DE PETROAMAZONAS EP (Producción de Gas en Miles de Pies Cúbicos por día MPPCD) | 75,293 | 5% | 5% |
| | EXPLORAR | 3 | DESCUBRIMIENTO DE RESERVAS DE PETRÓLEO POR POCOS EXPLORATORIOS (Volumen de reservas descubiertas por PAM EP en MMbbls) | 47.30 | 30% | 10% |
| | EXPANDIR | 4 | BLOQUES SUR ORIENTE ECUATORIANO (Puesta de Contrato con la Secretaría de Hidrocarburos del Ecuador - SHE) | 1 | 0 | 5% |
| | DESARROLLAR PRODUCIR | 5 | CONTRATOS DE OPTIMIZACIÓN, RECTORIA MEJORADA Y EXPLORACIÓN (No. de grupos de campos con contrato de OPT, RM y EXP firmado) | 4 | 1 | 7.5% |
| SOLVENCIA FINANCIERA | EQADAR EXPLORAR DESARROLLAR | 6 | % EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA DE INVERSIÓN (Nivel de cumplimiento del plan anual de inversión de PAM EP) | 100% | 10% | 7.5% |
| | EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR | 7 | % AVANCE FÍSICO DE PROYECTOS DE INVERSIÓN (% de avance real de los proyectos de PAM EP en base al cronograma de ejecución) | 100% | 10% | 7.5% |
| EFICIENCIA | DESARROLLAR | 8 | INVERSIÓN POR BARRIL INCREMENTAL DE PETRÓLEO (Inversiones acumuladas específicas para incrementar producción / # de barriles de petróleo por día incrementales acumulados) | 46,954 | 10% | 5% |
| | PRODUCIR | 9 | COSTO OPERATIVO DE PETRÓLEO [(Gastos de Operación + Mantenimiento + Recondicionamiento de Pozos + Soporte + Gastos Generales de Administración + Gastos Generales de Operación + Exploración + Impuestos de Producción) acumulados por mes] / Producción acumulada | 9.17 | 5% | 12.5% |
| RESPONSABILIDAD SOCIAL | EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR PRODUCIR | 10 | CUMPLIMIENTO DE PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL (% de ejecución del avance físico de las actividades de los proyectos de Responsabilidad Social programadas para el año) | 100% | 5% | 5% |
| SSA | EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR PRODUCIR | 11 | ÍNDICE DE ACCIDENTABILIDAD (Incluye toda la Operación de PAM EP en la Cuenca Oriente y en el Litoral) | 0.75 | 3% | 5% |
| | EXPANDIR EXPLORAR DESARROLLAR PRODUCIR | 12 | CERTIFICACIÓN ISO - OHSAS (Mantener los certificados de los Bloques 7, 12, 15, 18, 21, 31, Quinto y Oleoducto Edén Lago Agrío) | 1 | 0 | 5% |
| | | | | | | 100% |

Fuente: PETROAMAZONAS EP, 2013

ANEXO 2

Cuadro de Mando Integral Empresa Pública Metropolitana de Agua potable y Saneamiento

| PERSPECTIVA | OBJETIVO ESTRATÉGICO | INDICADOR DE GESTIÓN | META 2011 | VALOR ALCANZADO 2011 |
|--|---|--|-----------|----------------------|
| Comunidad | Satisfacción de la demanda de AP | Cobertura de AP* | 96,8% | 96,3% |
| | Satisfacción de la demanda de AL | Cobertura de AL* | 92,5% | 90,5% |
| | Optimización del manejo Integral del drenaje pluvial | Índice de optimización del drenaje pluvial | 37,5% | 34,4% |
| | Descontaminación de aguas residuales | Cobertura de Intercepción de aguas residuales | 12,9% | 0,0% |
| | | Cobertura de tratamiento de aguas residuales | 0,03% | 0,0% |
| | Mejorar la satisfacción del cliente | Índice de satisfacción al cliente | 85,2% | 74,7% |
| | Asegurar la disponibilidad de fuentes hídricas legalizadas | Índice de legalización de fuentes hídricas | 36,1% | 41,0% |
| Legalizar los bienes Inmuebles de propiedad de la Empresa y los requeridos para nuevos proyectos | Índice de legalización de bienes inmuebles | 26,9% | 13,0% | |
| Financiera | Alcanzar Márgenes Operacionales positivos | Margen Operacional | 32,0% | 33,3% |
| | Focalizar los subsidios | Relación entre subsidios e Ingresos por facturación de AP y AL | 40,0% | 40,9% |
| | Lograr eficiencia en la Planificación y Control Financiero | Índice de ejecución Presupuestaria | 80,0% | 83,8% |
| | | Índice de eficiencia en la cobranza corriente | 82,5% | 80,5% |
| | Índice de eficiencia en la cobranza | 91,3% | 91,8% | |
| Procesos Internos | Optimizar la Gestión Operacional y la Gestión del Mantenimiento de la Infraestructura y el equipamiento de Sistemas de Agua Potable | Índice de Pérdidas desde la captación hasta la distribución a la salida de plantas | 3,83% | 3,6% |
| | | Índice de roturas en redes de AP | 0,42 | 0,51 |
| | Reducir el porcentaje de agua potable distribuida y no facturada | Índice de agua distribuida y no facturada | 29,0% | 30,3% |
| | Optimizar la operación y el Mantenimiento del Sistema de Saneamiento | Nivel de taponamiento en redes (incluye colectores y excluye domiciliarias) | 0,36 | 0,28 |
| | | Nivel de roturas en redes (incluye colectores y excluye domiciliarias) | 0,06 | 0,057 |
| | Reducir el consumo de agua potable | Nivel de consumo de agua por conexión en servicio (m3 al mes) | 26,00 | 25,08 |
| | Optimizar los procesos empresariales y la eficiencia laboral de la Empresa | Empleados por mil conexiones | 5,08 | 4,78 |
| Mejorar la eficacia de la comunicación Interna | Índice de comunicación Interna | media - | media - | |
| Formación y Crecimiento | Mejorar el desempeño del talento humano | Índice de desempeño del talento humano por resultados | 100,0% | 89,18% |
| | | Índice de clima laboral | 64,90% | 58,2% |
| | Fortalecer la implementación de TIC's en la Empresa | Índice que mide la mejora del soporte tecnológico en la Empresa | 82,5% | 72,4% |

Fuente: Empresa Pública Metropolitana de Agua potable y Saneamiento, 2011

ANEXO 3

Cuadro de mando integral de Tubería Galvanizada Ecuatoriana S.A

| Áreas | Objetivos Estratégicos | KPI's | Metas | Límite Inferior | Límite Superior | Datos reales |
|-------------------|--|---|---------|-----------------|-----------------|--------------|
| Finanzas | Crecer en el Negocio Tradicional de Tugalt en un 25% en Kilos y 30% Dólares. | Rentabilidad Financiera | 30% | 10% | 35% | 18% |
| | | Incremento en Ventas | 25% | 10% | 30% | 9% |
| | | Endeudamiento Total | 70% | 50% | 75% | 73% |
| Áreas | Objetivos Estratégicos | KPI's | Metas | Límite Inferior | Límite Superior | Datos reales |
| Clientes | Captar nuevos clientes | Captación de nuevos clientes | 20% | 5% | 35% | 10% |
| | Lograr mayor satisfacción de los clientes | Nivel de Satisfacción de Clientes | 3% | 1% | 4% | 2,90% |
| | | | | | | |
| Áreas | Objetivos Estratégicos | KPI's | Metas | Límite Inferior | Límite Superior | Datos reales |
| Procesos Internos | Mejorar los tiempos de la cadena de valor desde el suministro de materia prima hasta la entrega del producto a los clientes. | Tiempos de suministros del proveedor | 180 | 120 | 240 | 200 |
| | | Tiempos de pedidos y entrega al cliente | 5 | 2 | 7 | 2 |
| | Mejorar la calidad de los bienes producidos | Indicador de Calidad | 3% | 1% | 5% | 2,00% |
| | | Número de Certificaciones | 2 | 1 | 5 | 1 |
| Áreas | Objetivos Estratégicos | KPI's | Metas | Límite Inferior | Límite Superior | Datos reales |
| Desarrollo Humano | Conocer y mejorar el Clima Laboral de la empresa. | Índice de satisfacción del personal | 85% | 60% | 100% | 84% |
| | Mejorar la remuneración a los empleados mediante la valoración de cargos | Ritmo de crecimiento salarial | 6% | 2% | 8% | 3% |
| | Mejorar el nivel de productividad mediante la inversión en capacitación | Inversión en capacitación de personal | 200.000 | 100.000 | 350.000 | 98.000 |

Fuente: Carmona, 2014

ANEXO 4

Bodega Agrosuncorp S.A. (2015)



Fuente: AGROSUNCORP S.A. 2015

ANEXO 5

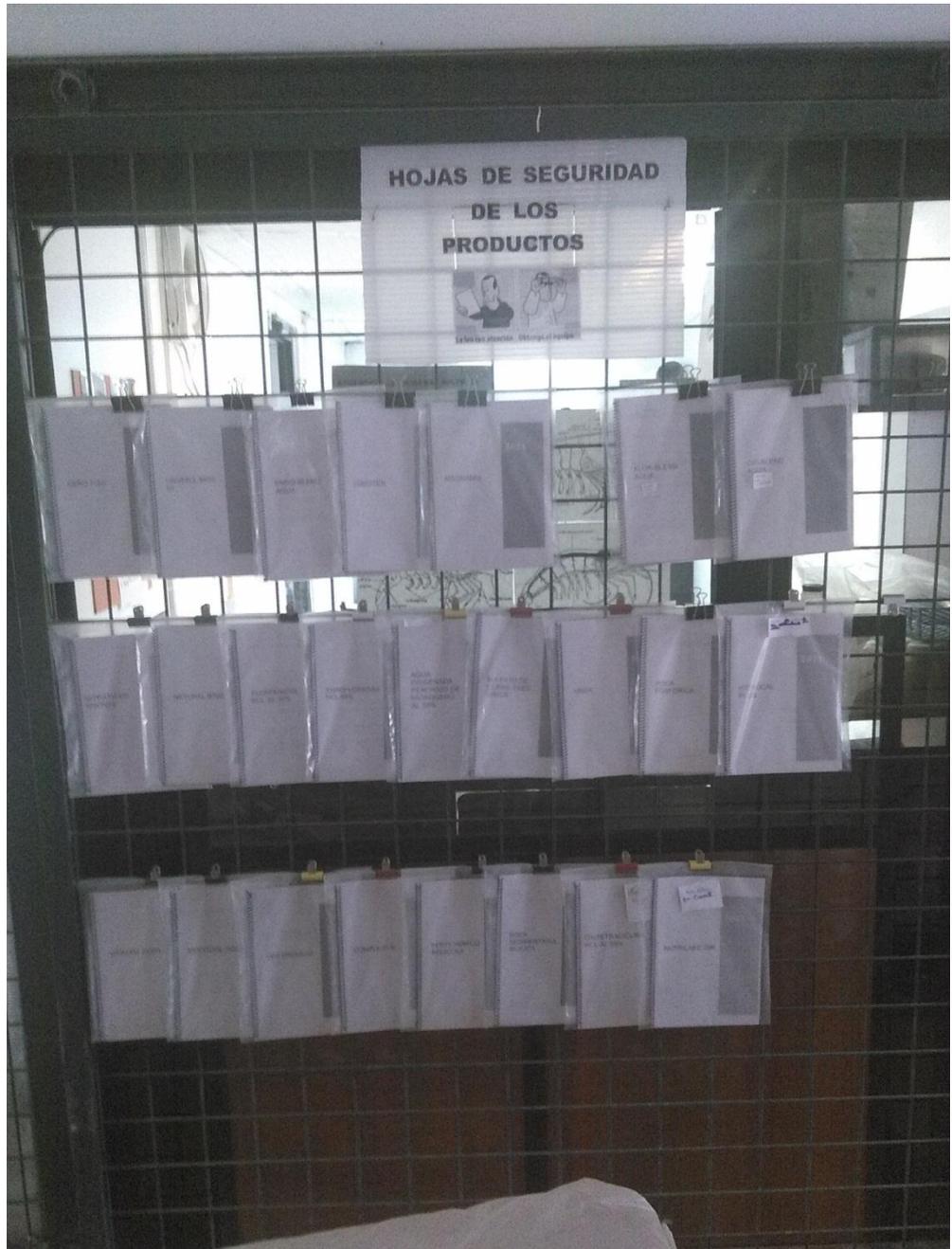
Área Acuícola Bodega Agrosuncorp S.A. (2015)



Fuente: AGROSUNCORP S.A. 2015

ANEXO 6

Descripciones de Seguridad de los productos Agrosuncorp S.A. (2015)



Fuente: AGROSUNCORP S.A. 2015

Guayaquil, 03 de Septiembre de 2015.

Ingeniero
Darío Vergara Pereira
DIRECTOR CARRERA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **Edgar Roberto López Moncayo**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del Trabajo de Titulación de los estudiantes **Nicole Anabel Vaque Zambrano** y **Julio Ricardo Cherras Osorio**, por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, cúpleme informar a usted, señor Director, que una vez que se han realizado las revisiones necesarias avalo el trabajo presentado por los estudiante, titulado **“Propuesta de un Cuadro de Mando Integral para una empresa comercializadora de productos acuícolas en la ciudad de Guayaquil, en el año 2015”** por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Así mismo se adjunta el informe del URKUND al documento general, así como un resumen con el porcentaje del (3%) obtenido en su revisión.

En consecuencia autorizo los señores Nicole Anabel Vaque Zambrano y Julio Ricardo Cherras Osorio para que entreguen el trabajo en formato digital en **4 CD's y 3 EMPASTADOS** del mismo contenido.

Quiero dejar constancia de mi agradecimiento a los miembros del H. Consejo Directivo por la confianza depositada y aprovecho la oportunidad para reiterar a cada uno de ellos mis sentimientos de alta estima.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: (10/10) diez sobre diez.

Atentamente,



ING. EDGAR ROBERTO LÓPEZ MONCAYO, MGS.
PROFESOR TUTOR-TRABAJO DE TITULACION

Källförteckning

| Dokument | TESIS CUADRO DE MANDO INTEGRAL (4).docx (D15152025) | Rankning | Sökväg/Filnamn |
|--------------|---|---------------------------|---|
| Inskickat | 2015-09-03 08:19 (-05:00) | | CUADRO DE MANDO INTEGRAL.docx |
| Inskickad av | edgar.lopez@cu.ucsg.edu.ec | | DEBERII.docx |
| Mottagare | edgar.lopez.ucsg@analysis.urkund.com | | http://www.monografias.com/trabaj |
| Meddelande | cuadro Visa hela meddelandet | | http://www.minsa.gob.pe/dgsp/docu |
| | 3% av det här ca 47 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 3 st källor. | | http://dspace.uccuenca.edu.ec/handle |
| | | | tesis union.docx |
| | | Alternativa källor | |
| | | | DEBERII.docx |

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TÍTULO PROPUESTA DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS ACUÍCOLAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, EN EL AÑO 2015. AUTORES Cherres Osorio Julio Ricardo Vaque Zambrano Nicole Anabel Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERO COMERCIAL TUTOR ING. LÓPEZ MONCAYO EDGAR ROBERTO, MGS. Guayaquil, Ecuador 2015

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Nicole Anabel Vaque Zambrano y Julio Ricardo Cherres Osorio, como requerimiento para la obtención del Título de Ingeniero Comercial. TUTOR _____ Ing. Edgar Roberto López Moncayo, Mgs. DIRECTOR DELA CARRERA _____ Ing. Darío Marcelo Vergara Pereira, Mgs. Guayaquil, Septiembre del 2015 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD