

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE CUENCA



CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

*“PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA
COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO JP AUQUILLA S.A.”*

AUTOR:

ANDRÉS SANTIAGO AUQUILLA VÉLEZ

DIRECTOR:

LCDO. SANTIAGO SERRANO VICUÑA MBA.

Cuenca, Febrero de 2015

Lcdo. Santiago Serrano MBA.

CERTIFICA

Haber dirigido y revisado cada uno de los capítulos del trabajo final de grado con el Tema: “PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COMPAÑÍA DE TRANSPORTE PESADO JP AUQUILLA S.A” realizado por el estudiante Andrés Santiago Auquilla Vélez.

Por cumplir los requisitos, autorizo su presentación.

Cuenca, Febrero de 2014

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Santiago Serrano', is written over a horizontal dotted line. The signature is stylized and somewhat cursive.

Lcdo. Santiago Serrano MBA.

Director de Tesis

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.

Los conceptos desarrollados, análisis realizados, recomendaciones y las conclusiones del presente trabajo son de responsabilidad del autor.

A través de la presente declaración cedo los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la Normativa Institucional Vigente.

Cuenca, Febrero 2015



.....
Andrés Santiago Auquilla Vélez

0105512651

DEDICATORIA

*A Dios, que ilumina mi vida y guía desde siempre
A mí Querida Esposa Tefa y Mi pequeño JorgeAndres*

Andrés Santiago

AGRADECIMIENTO

*Papi, Mami, Hermanos y Suegra, por todo su apoyo, con Gratitude siempre para
ustedes.*

Mi Tutor Lcdo. Santiago Serrano, y demás Maestros del proceso de Universidad.

Andrés Santiago

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD.	II
DEDICATORIA	III
AGRADECIMIENTO	IV
ÍNDICE DE CONTENIDOS	V
ÍNDICE DE FIGURAS	VII
ÍNDICE DE TABLAS	VIII
INTRODUCCION	IX
CAPITULO 1. FUNDAMENTACION TEORICA	1
1.1 Planeación estratégica	1
1.1.1 Importancia.....	3
1.1.2 Características del plan estratégico.....	4
1.2 Filosofía corporativa.	5
1.2.1 Misión.	5
1.2.2 Visión.	7
1.1.3 Valores Organizacionales.....	9
1.3 Análisis Situacional.	11
1.3.1 Análisis del entorno interno.....	11
1.3.2 Análisis del entorno externo.....	20
1.4 Análisis administrativo en las empresas.	30
1.4.1 Matriz FODA.....	30
1.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).	31
1.4.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).....	33

1.4.4	Matriz de perfil competitivo (MPC)	34
1.4.5	Matriz Analítica de formación de estrategias (MAFE).....	35
1.4.6	Matriz PEYEA.....	37
1.5	Introducción a las Finanzas corporativas.	40
1.5.1	Características.....	42
1.5.2	Importancia.....	44
1.5.3	Análisis financiero para las empresas.	44
1.5.4	Estados financieros	45
1.5.5	Principales razones financieras.....	51
1.5.6	Clasificación de las fuentes financieras	53
CAPITULO 2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA		
COMPAÑÍA.....		55
2.1	Antecedentes.....	55
2.2	Análisis administrativo de la empresa.....	56
2.2.1	Talento humano y funciones	56
2.2.2	Organigrama institucional	57
2.3	Análisis del macro-entorno (PEST)	58
2.4	Análisis del micro-entorno (fuerzas de Michael Porter).....	66
2.5	Análisis de FODA actual de la empresa	73
2.5.1	Evaluación.	74
2.6	Análisis financiero en la actualidad.....	77
2.6.1	Análisis del Balance General 2012-2013.....	77
2.6.2	Análisis del estado de resultados 2012-2013	79
2.6.3	Valor Actual Neto.....	80
2.6.4	Tasa interna de retorno.....	80
2.6.5	Indicadores financieros (ratios)	81
CAPITULO 3. PROPUESTA.....		85
3.1	PROPUESTA ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA	85
3.1.1	Propuesta de Filosofía empresarial.....	85
3.1.2	Propuesta de gestión de talento humano.....	88
3.1.3	Formulación de estrategias basadas en la matriz FODA	99
3.2	ESTRUCTURACION FINANCIERA	100

3.2.1 Proyección de Estados Financieros	100
CONCLUSIONES.....	107
RECOMENDACIONES.....	108
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	112

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Planeación Estratégica	1
Figura 2. Importancia de la Planeación Estratégica.....	4
Figura 3. Características del Plan estratégico.....	4
Figura 4. Visión de lo ideal para la organización	8
Figura 5. Niveles de la estructura organizacional.....	13
Figura 6. Oferta de valor y conjunto de actividades	15
Figura 7. Cadena de Valor.....	17
Figura 8. La estructura organizacional y la cadena de valor.	19
Figura 9. Sistema de valor.....	19
Figura 10. Entorno Externo.....	21
Figura 11. Oportunidades y amenazas	22
Figura 12. Análisis del entorno general	23
Figura 13. Cinco Fuerzas de Porter	26
Figura 14. Matriz FODA.....	31
Figura 15. Matriz MAFE.....	35
Figura 16. Matriz MAFE resultados	36
Figura 17. Análisis horizontal	47
Figura 18. Estado de resultados - Análisis vertical.....	50
Figura 19. Organigrama Actual.....	57
Figura 20. Producción de petróleo 2011-2014	59
Figura 21. Exportaciones de petróleo	60
Figura 22. Precios del crudo.....	60
Figura 23. PIB por industrias 2013.....	61

Figura 24. PIB por industrias 2014.....	62
Figura 25. Población económicamente activa.....	63
Figura 26. Índice de confianza al Consumidor.....	63
Figura 27. Índice de Actividad Económica Coyuntural.....	65
Figura 28. Tipos sustitutos.....	69
Figura 29. FODA actual de la empresa.....	73
Figura 30. Matriz FODA cruzado resultados aplicados.....	76
Figura 31. Organigrama Propuesto.....	88
Figura 32. Estructura de control interno.....	90
Figura 33. Matriz MAFE que aplica a JP AUQUILLA.....	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz MEFI.....	32
Tabla 2 Matriz MEFI.....	33
Tabla 3 Matriz MPC.....	34
Tabla 4 Ejemplos de factores de la Matriz PEYEA.....	39
Tabla 5 Razones financieras.....	51
Tabla 6 Clientes.....	67
Tabla 7 Periodo de pagos a proveedores.....	68
Tabla 8 Competidores actuales.....	70
Tabla 9 Análisis Horizontal y Vertical - Balance general 2012-2013.....	77
Tabla 10 Análisis Horizontal y Vertical - Estado de Resultados 2012-2013.....	79
Tabla 11 Indicadores Financieros 2012-2013.....	81
Tabla 12 Estructura de la Misión.....	85
Tabla 13 Propuesta de la Visión.....	86
Tabla 14 Objetivos propuestos para JP AUQUILLA S.A.....	87
Tabla 15 Balance Proyectado 2015.....	102
Tabla 16 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado 2015.....	103
Tabla 17 Razones Financieras Proyectadas 2015.....	104

INTRODUCCION

La Industria del Transporte de carga pesada cada día tiene un mayor crecimiento, por ser parte de la estructura de valor que todas las organizaciones le dan al transporte de sus productos. Hoy en día el Gobierno está realizando modificaciones para incrementar la Productividad en todo el país y por esta razón cada empresa busca su crecimiento, y en la búsqueda del mismo es necesario contemplar un plan que guie a toda la organización para brindar servicio de gran calidad para el mercado.

En la presente Propuesta se desarrolla una Estructuración Administrativa para la empresa JP Auquilla S.A, para ello se muestra una breve historia de la empresa y también se realiza un análisis Interno y externo a la empresa que conlleva a evaluar y plantear estrategias por medio de conceptos basados en la Administración de Empresas.

El resultado de la Propuesta servirá para establecer un plan estratégico que guie a la empresa a conseguir objetivos que sean alcanzables y reales, un plan financiero que brinde a la empresa la factibilidad de incrementar sus ventas, lograr mayor rentabilidad y con esto ocupar un espacio más amplio en el mercado.

CAPITULO

1

CAPITULO 1. FUNDAMENTACION TEORICA

1.1 Planeación estratégica

En el tiempo contemporáneo las empresas han buscado implementar conceptos orientados a dar el buen uso y manejo de recursos a nivel empresarial, por lo tanto es oportuno revisar las definiciones de los términos que engloban la:

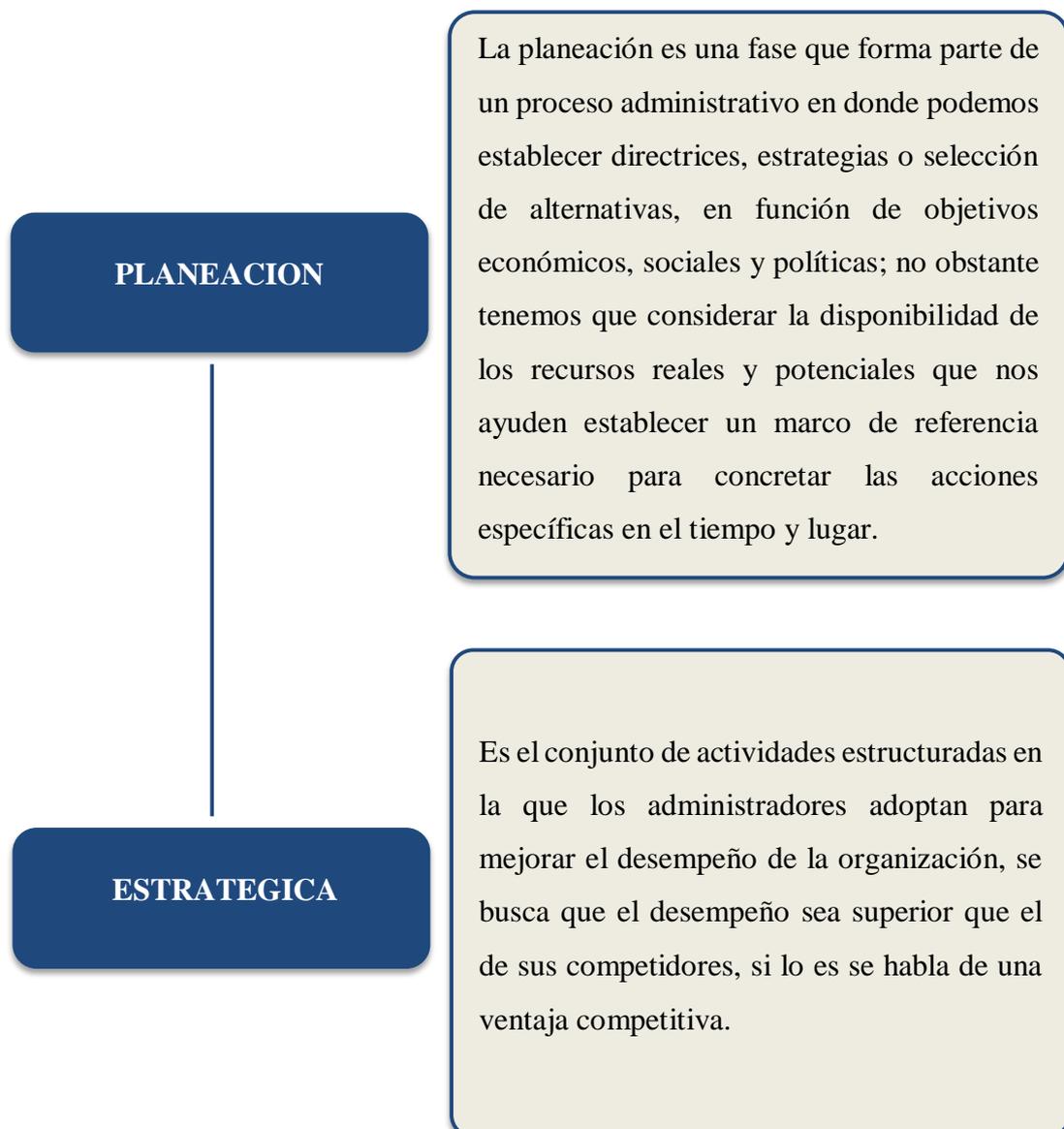


Figura 1. Planeación Estratégica
Elaborado por: El Autor

Por tanto la **Planeación Estratégica** es la determinación de metas y objetivos a un tiempo determinado que conlleva a la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos según la asignación de recursos.

En la evolución del concepto de Planeación Estratégica a través de los tiempos se han identificado tres etapas, en donde:

1. **La del portafolio de inversiones**, la planeación estratégica de basa en un plan donde se analiza la tasa de crecimiento de los mercados del producto y su tasa de participación en el mercado.
2. **La del potencial para generar utilidades futuras**, la planeación estratégica se orienta en base al atractivo del mercado donde la empresa compite conjuntamente con la posición que ocupa la unidad estratégica de negocios dentro de su industria.
3. **La de los escenarios de juego**, en dónde está la empresa según su FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para que la planeación estratégica se enlace lo exterior con lo interior de la unidad estratégica de negocios.

Es necesario conocer que las empresas de alto nivel estratégico están conformadas por 4 niveles, Corporativo, Divisional, Comercial y Productivo en la que cada uno de los que forman son responsables del desempeño de la unidad de negocio corporativa. Entonces se define responsabilidades:

Nivel corporativo: diseña el plan estratégico empresarial, con el fin de ser rentable en el tiempo.

Nivel divisional: Responsable de asignar recursos a cada unidad del negocio dentro de la división.

Nivel comercial: Son todas las divisiones dentro de la empresa, tienen que desarrollar estrategias para toda la unidad de negocio, encontrando así rentabilidad en el futuro.

Nivel productivo: parte productiva o de procesos, el objetivo es poder desarrollar un plan de mercadeo de lo producido.

Definiendo la Planeación Estratégica (PE), tomada desde el punto de vista global integra conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos para iniciar un plan que nos ayude a la consecución de esos objetivos con el uso general de los recursos con los que cuenta una empresa para obtener una ventaja real sobre los competidores.

1.1.1 Importancia.

Los autores (Lerma y Kirchner & Bárcena, 2012) afirman la importancia de la PE como:

De no existir la planeación, resultaría difícil la supervivencia de las empresas; si no se cuenta con una guía clara (plan) que conduzca con mayor seguridad y eficiencia hacia el futuro que se desea, es más difícil y riesgoso lograr lo que se pretende, y con mayor probabilidad estará presente el fracaso. Gracias a la planeación en las organizaciones, se pueden dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde se quiere que vaya la empresa?
- ¿Qué se tiene que hacer para lograr lo que se pretende?
- ¿Cómo debe hacer aquello que tiene que hacer?
- ¿Cuándo debe hacer cada una de las acciones?
- ¿Qué recursos son necesarios para hacer lo que se tiene que hacer?
- ¿En cuánto tiempo y en qué magnitud habrá de lograrse lo que se pretende?

En pocas palabras, con la planeación se diseña el futuro y se encuentran los caminos por los cuales transitar en la búsqueda de lo que se quiere (objetivos de supervivencia y crecimiento).

Para aclarar la importancia de la PE, es el diseño y el trabajo de los objetivos de la empresa de modo que sirve para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos con el adecuado uso de los recursos que se dispone de tal forma que bien planeado disminuye el riesgo que sea interno o externo a la misma, volcándonos a obtener una adecuada organización para la empresa. Véase cuadro.

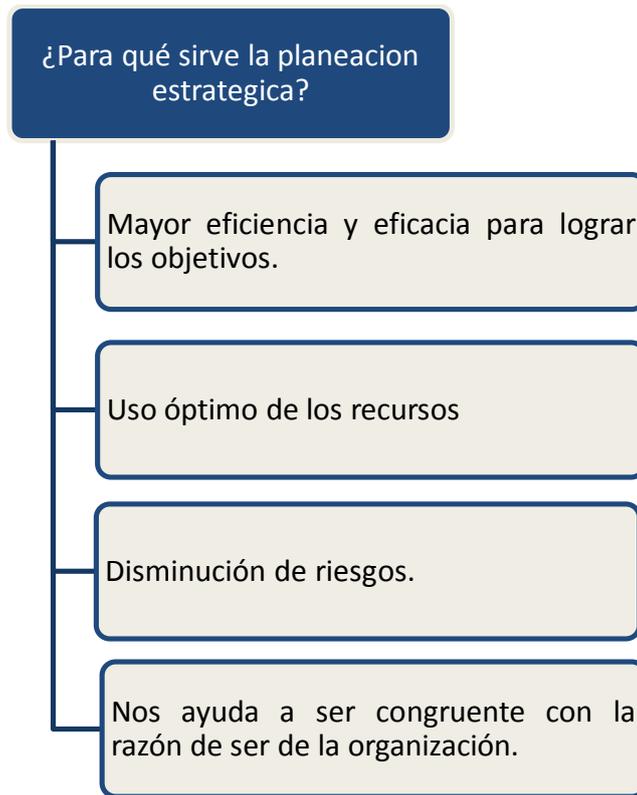


Figura 2. Importancia de la Planeación Estratégica
Elaborado por: El Autor

1.1.2 Características del plan estratégico.

¿Por qué el plan estratégico es tan útil, qué le caracteriza?

A continuación podemos presentar la respuesta, porque es:



Figura 3. Características del Plan estratégico
Fuente: (Lerma y Kirchner & Bárcena, 2012)
Elaborado por: El Autor

Es cuantitativo: Porque podemos establecer cifras numéricas que hacen más sólidos a los objetivos.

Es temporal y actualizable: Es vigente todo el tiempo hasta conseguir los objetivos.

Es flexible: En el transcurso de la búsqueda de los objetivos el plan puede cambiar de forma positiva.

Está orientado a futuro: Las acciones o decisiones del presente pueden ser significativas para el bienestar de la empresa en un futuro

Es normativo: Establece las políticas o normativas en la empresa.

Es integrador: Forma un solo conjunto en la empresa desde la toma de información hasta la implementación del mismo.

Es creíble: El plan tiene que ser algo coherente y justo de manera que los objetivos sea algo real al que pueda llegar la empresa.

Es sencillo: El plan tiene que ser bien entendido para todos los niveles de la empresa.

Es evaluativo: Ya que en el curso del mismo podemos verter opiniones de buen juicio para el bien común de la organización.

1.2 Filosofía corporativa.

En toda organización deben existir propósitos propios y filosofías claras, lo cual debe ser expresado en su misión y su visión, síntesis de su perspectiva corporativa.

Estos conceptos deben ser sólidos para que sirvan de referencia ante cualquier decisión con la cual deben alinearse los objetivos y ser coherentes para dar con el tipo de empresa que se quiere lograr en el largo plazo.

1.2.1 Misión.

La misión está definida como la razón de ser de la organización, de manera que define a qué cliente atiende, cuales son las necesidades que cubre y los tipos de productos o servicios están ofreciendo, de manera que da a conocer el alcance de sus acciones creando compromisos pero a su vez incita comportamientos. Por lo tanto, la misión es el conjunto de actividades integradas en la organización que están obligadas ahora y

en el futuro para hacer realidad la visión de un empresario. Por ello, la misión es el punto referente que orienta las acciones, une el eslabón de lo deseado con lo posible, condiciona las acciones de hoy y las futuras, proporcionando integración y sentido de dirección para que la toma de decisiones sea estratégica.

En la esencia conceptualizamos cuál es el sujeto para el que va a desarrollar el plan

El objeto de la empresa debe estar contemplado en 5 elementos básicos como son:

1. La historia de la empresa
2. Las referencias actuales de la administración y de los propietarios.
3. El entorno del mercado.
4. Los recursos con los que cuenta la administración
5. Fundamentar departamentalmente su propósito organizativo.

La definición del concepto de negocio en términos de misión se caracteriza por:

- Indicar la concepción que tiene la organización hacia los demás, la esencia ¿qué somos?
- Ser un referente teórico que guía el que hacer de la institución, el producto o servicio ¿qué hacemos?
- Ser una formulación explícita de propósito duradero, el mercado ¿Para qué trabajamos?
- Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad el sentido de pertenencia a la organización, el propósito ¿Por qué lo hacemos?

estratégico, por ejemplo: es una empresa comercializadora, es una asociación civil, es una industria manufacturera, etcétera.

- ¿Qué funciones cumple la organización?
- ¿Qué debe hacer?
- ¿Qué es?
- ¿Cuál es la manera para hacer las funciones?

En relación con el producto respondemos a: ¿Cuáles son los productos: bienes o servicios que fabrica y/o comercializa la empresa?; describa el tipo de productos o

servicios que haga para aquellos que constituyan su mercado (ejemplo: producción de equipo eléctrico, producción y comercialización de, etcétera).

- ¿Qué hace?
- ¿Qué debe hacer?

Mercado/Segmentos: Hacia quien va dirigido el producto o servicio: ¿Para quién desempeñamos? ¿Quién es el actual cliente? ¿Para quién lo hace? ¿Para quién lo debe hacer?

Expresar **el propósito** por el que la empresa hace lo que hace ¿qué propósito persigue al hacer lo que hace? ¿Por qué se hace lo que hace? ¿Por qué debería hacerse lo que se hace?

En conclusión con base en la integración de toda esta información, se describe la misión en un párrafo breve, que contenga: ¿Qué es la organización? ¿Qué es lo que debe hacer? ¿Para quién lo debe hacer? ¿Cuál es la razón o motivo de su acción?

1.2.2 Visión.

Es la representación formal de lo que se quiere llegar a ser por parte de la organización al final de un plan estratégico. La visión tiene que ser visto como la imagen de éxito anticipada de la organización. De otro modo, será las diversas actividades que se van a desarrollar, en el largo plazo o los distintos objetivos de los cuales son de relevancia para atribuir la justificación del nacimiento o existencia de la organización.

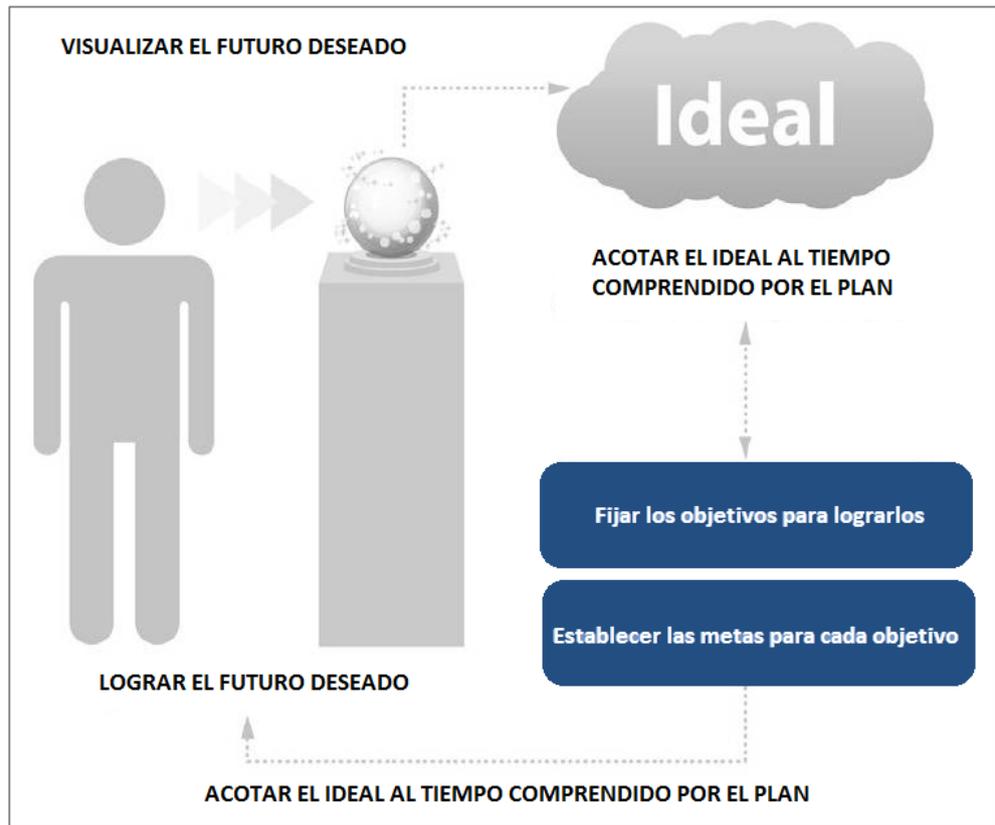


Figura 4. Visión de lo ideal para la organización

Fuente: (Lerma y Kirchner & Bárcena, 2012)

Elaborado por: El Autor.

La visión debe ser caracterizada por:

- Ser la idea que muestra un próspero futuro de la organización. ¿Qué queremos ser?
- Ser un modelo concreto que guía el progreso continuo de la organización ¿A través de qué medios?

Por tanto la visión debe exponer:

- Un objetivo en el futuro
- La forma para poder obtener los objetivos
- Las herramientas para llegar al objetivo.

Para que la visión sea efectiva debe cumplir características muy necesarias como son:

- **Visualizable:** de manera que las personas tengan en mente una imagen de cómo podrá ser en el futuro.
- **Deseable:** Que sirva de motivación para los colaboradores de la organización.
- **Alcanzable:** Que sea realista y aplicables con los objetivos

- **Enfocada:** Adecuada, clara y explícita para guiar a los líderes de la organización en la toma de decisiones.
- **Flexible:** Debe ser creada a nivel general como para que pueda existir alternativas o criterios de los niveles superiores.
- **Comunicable:** Que la transmisión sea entendible para personas tanto en el interior como exterior de la organización.

De la misma manera que la misión, en el transcurso de su desarrollo no existen reglas específicas más sin embargo habitualmente se lo realiza en forma más inspiradora que la misión.

1.1.3 Valores Organizacionales.

Los valores o cultura organizacional son el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas que integran una organización. Los valores organizacionales son las creencias e ideas acerca de qué clase de metas deben fijarse los miembros de una organización para lograr sus objetivos y de las clases o estándares necesarios de conducta que deben observar los miembros para lograr esas metas.

La cultura organizacional funciona como una forma de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en la clase de valores y normas que se desarrollan en una organización, valores y normas que especifican las conductas apropiadas e inapropiadas y que modelan la forma en la cual se comportan sus miembros en influyen en ella.

Existen 3 dimensiones que caracterizan a los valores organizacionales:

El primero, valores que promueven una tendencia hacia la acción. En este caso se hace empeño en la autonomía y la actitud emprendedora, por ejemplo: creación de nuevos productos aunque no exista un estudio previo del éxito del mismo esto conlleva al apoyo de los niveles jerárquicos más altos con los de operaciones.

El segundo, serie de valores se deriva de la naturaleza de la misión de la organización. La organización debe apuntar a lo que hace mejor y desarrollar un modelo de negocios enfocados en su misión. La organización no tiene que desviarse de su área donde se

tiene experiencia cambiándolo por otra de pronta rentabilidad. La organización también debe establecer una relación con los clientes como una forma de mejorar su posición competitiva, esto con el afán de conocer las necesidades y desarrollar los productos y servicios que los clientes desean.

La tercera serie de valores está relacionada con la forma de dirigir la organización. Se debe tratar de establecer un diseño organizacional que sirva de motivación para que los empleados se esfuercen por hacer las cosas bien. Algo inherente en esta serie de valores es la creencia de que la productividad se obtiene por medio de las personas y de que el respeto hacia el individuo es el medio principal mediante el cual una organización genera el ambiente apropiado para que surja una conducta productiva. La importancia que le atribuye a la actitud emprendedora y el respeto hacia el empleado facilita establecer una estructura que le concede al personal la libertad para la toma de decisiones y lo motiva que se alcance el éxito, por tanto debe estar descentralizada para permitir la participación de los empleados pero a su vez centralizada para que la administración se asegure de que la organización tiene su guía en la misión estratégica y de que sus valores culturales no solo se representan sino que son aplicadas.

En base a estas tres dimensiones se derivan una serie de valores que pueden ser aplicadas en las organizaciones según como puedan corresponder, como ejemplo las siguientes:

- Realizar un trabajo bien desde la primera vez.
- Creer en una calidad superior
- Dar trato primero al cliente
- Innovar constantemente
- Ser honestos en la comunicación
- Mejora continua para llegar a la excelencia
- Sentirse muy identificado por la organización
- Sentirse dueño de la organización
- Fomentar el trabajo en equipo
- Las oportunidades son para todos
- El mejoramiento es fruto de los errores
- Ética responsable
- Protección al medio ambiente.

- Desarrollar habilidades de liderazgo participativo.

1.3 Análisis Situacional.

La finalidad del Análisis situacional o análisis del entorno consiste en revelar cómo influye los factores del alrededor de la organización tales como competidores, proveedores, clientes, interesados, u otros factores operativos, y situaciones económicas, tecnológicos, socioculturales, político/legales que afectaran indirectamente a la misma. Este es el nivel fundamental y es decisivo en el proceso de la planeación estratégica de toda organización.

En síntesis, las organizaciones deben tomar en cuenta aspectos visibles que impactan su funcionamiento, lo operativo o su competidores, sino también la manera de desempeñarse en un contexto geográfico a nivel local, de otra forma este análisis también nos permite conocer las oportunidades para la organización y las amenazas en las que está enfrentándose.

En este contexto, el análisis del entorno se puede dividir en dos partes:

1. Análisis del entorno interno.
2. Análisis del entorno externo.

1.3.1 Análisis del entorno interno.

En este análisis del entorno interno se puede acceder con exactitud a reconocer las fortalezas y debilidades de la organización. Para la administración estratégica éste proceso de identificar es de vital importancia para las áreas funcionales de la organización.

Con este análisis también se puede lograr crear ventaja competitiva de manera en la que se aprovechen las fuerzas y se reduzca las debilidades internas, además se puede analizar las distintas actividades que nos dan una oferta de valor así también la cantidad

y calidad de recursos, y capacidades de cada área de la organización para hacer sostenible la ventaja competitiva.

1.3.1.1 Fortalezas y debilidades (FD)

En una organización, las áreas de trabajo tienen que interrelacionarse con el objetivo de que el análisis de las FD nos dé una imagen del desempeño respecto a los resultados esperados.

El análisis situacional permite usar las fortalezas para crear ventaja de donde se apalanca la competitividad de la organización y de otro modo conocer las debilidades con el objetivo de establecer las estrategias que reduzcan o descarten su impacto. El análisis del entorno interno de una organización se puede hacer realizar a través de los propios ejecutivos de la organización, este análisis comprende en tres áreas fundamentales:

A. Estructura organizacional

El estudio de la estructura organizacional nos permite entender de qué manera se alinean las diferentes funciones al proceso productivo de la organización. Lo más importante de este diseño es que la estructura debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, además de que resulte sencilla y flexible para adaptarse a los cambios de la organización misma. Como se muestra en la Figura 5.

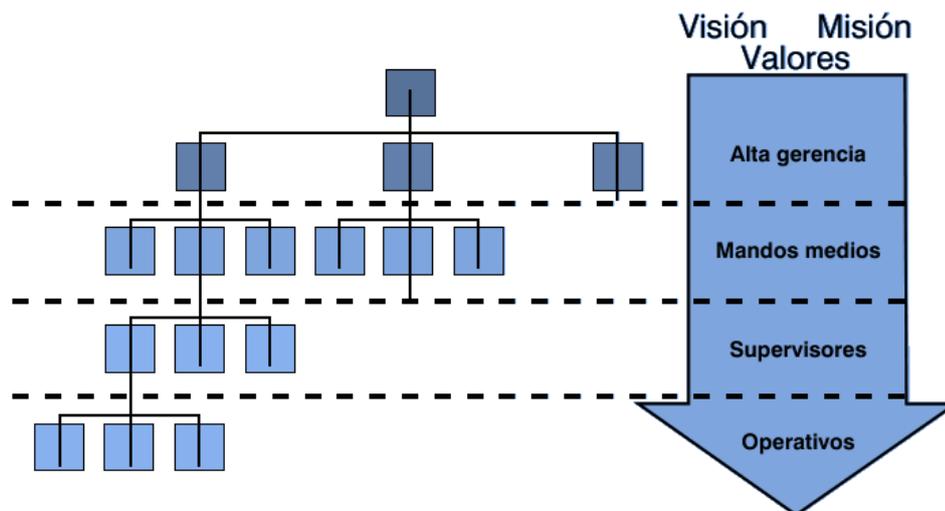


Figura 5. Niveles de la estructura organizacional

Fuente: (Gallardo J. R., 2012)

Elaborado por: El Autor

La estructura organizacional debe ajustarse al conjunto de procesos de la organización con el objetivo de hacer sencillo las operaciones.

En el contexto de éste análisis, se logra identificar de forma inmediata aquellas áreas que se deben mejorar o reforzar:

- ¿De la estructura organizacional, qué funciones requieren reestructurarse?
- ¿Qué función trabajaría mejor si ésta perteneciera a otra área?
- ¿Qué función carece de valor actualmente?
- ¿Se requiere desarrollar nuevas funciones?

De la misma forma, la estructura organizacional debe estar elaborada sobre la misión, visión y valores con la finalidad de guiar los esfuerzos para cumplir con estas bases estructurales. Por otro lado, se debe considerar la cultura organizacional, la cual se puede definir como el conjunto de creencias, valores, aptitudes, actitudes, políticas, normas, procedimientos, tradiciones y ceremonias compartidos que proporcionan un marco de referencia común, de esta forma los colaboradores tendrán un patrón similar de comportamientos ante diversas situaciones

Esta instrucción es la forma en que los miembros de la organización se trasladan ante los demás miembros y el entorno externo, en relación del trabajo que realizan en la organización.

La cultura de la organización puede representar un gran apoyo para la implementación de una estrategia, pero también puede ser el principal obstáculo a vencer. En la pequeña y mediana empresa, normalmente la cultura la marca el propietario y sus relaciones de familia. Estas relaciones generan una gran influencia en el rumbo de la organización. Si en la familia hay compromiso hacia la empresa y existe capacidad y talento en los miembros que la operan, esa influencia terminará por ser positiva. Si la influencia es negativa, la empresa tendrá muy pocas posibilidades de supervivencia. Tradicionalmente, muchos negocios comienzan como empresas familiares pero, eventualmente, deben enfrentar el reto de institucionalizarse y esta evolución es decisiva en el futuro de la empresa. Así, en la mayoría de los países de Latinoamérica, las empresas familiares ocupan alrededor del 90% del total de las organizaciones, con una tasa de mortalidad del 80% durante los primeros dos años. Por otro lado, en España se presenta otro escenario, ya que aproximadamente el 87% de los propietarios planifican su sucesión, manteniendo tanto la propiedad de la empresa como su dirección dentro de la familia.

B. La oferta de valor

Está definido como un diferenciador de una organización con respecto a sus competidores, permite tener ventajas (más allá del precio) haciendo atractivo a los clientes potenciales para adquirir sus productos.

Estas ventajas pueden ser:

- Propiedades del producto (calidad, facilidad de uso, adaptabilidad, variedad, etc.)
- Niveles de servicio (detección correcta de necesidades, aspecto de las instalaciones, conocimiento del mercado, rapidez de atención, capacidad y tiempo de entrega, etc.)

La oferta de valor es la combinación del producto, los servicios que dan alrededor de ese producto y el precio al que se ofrece al mercado, logrando una mejor experiencia para el cliente, pero evitando en la medida de lo posible reducir precios para ganar mercado a la competencia.

Algunas preguntas pueden ayudar a definir la oferta de valor:

- ¿Qué hace exclusivo a nuestro negocio?
- ¿Qué elemento es lo que hace que los clientes prefieran nuestro producto o servicio?
- ¿Qué nos hace diferente frente a la competencia?
- ¿Qué características tiene eso que nos hace diferente?

La idea central para ganar la audiencia ante el mercado, es poder transmitir la oferta de valor con un mensaje adecuado a los potenciales clientes, de tal manera que se posicione la imagen por la que se desea ser reconocido y diferenciado.

El desarrollo de la oferta de valor está compuesto por dos elementos:

La oferta de valor, es decir, la descripción de las características diferenciadoras.

El conjunto de actividades o competencias centrales, o sea, la descripción de las actividades que se realizan para soportar esas diferencias. Por ejemplo como se muestra en Figura 6.


<i>Oferta de valor</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Precios bajos todos los días * Productos de alta calidad y al alcance del consumidor * Altos niveles de servicio
<i>Conjunto de actividades</i>
<ul style="list-style-type: none"> * Precios bajos principalmente en la canasta básica * Centros de distribución en regiones estratégicas del país con almacenes de gran capacidad * Productos de marca propia (Great-Value) * Sistemas de crédito para el consumidor * Banco Walmart * Sistemas comparativos de precio con la competencia * Programas de entrenamiento al personal * Política de servicio estricta * Empresa socialmente responsable

Figura 6. Oferta de valor y conjunto de actividades

Fuente: (Gallardo J. R., 2012)

Elaborado por: El Autor

C. La cadena de valor

La cadena de valor a nivel gerencial permite por medio de un análisis identificar aquellas actividades de la organización que pueden aportar una ventaja competitiva potencial a la misma y de la misma forma permite identificar fuentes que afectan al ciclo productivo.

Michael Porter formuló el concepto de cadena de valor con el objetivo de identificar formas con las que se pueda crear beneficio para el consumidor y con ello obtener ventaja competitiva. La idea radica en hacer el máximo esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la organización, esto implica comprender la interrelación funcional. Entre los procesos centrales se encuentran:

- Realización de nuevos productos.
- Administración de inventarios (las materias primas y los productos terminados en los lugares correctos y en el momento correcto).
- Trámite de pedidos y de entrega.
- Servicio a clientes.

La cadena de valor:

- Fracciona a la empresa en actividades estratégicas importantes para entender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación reales y potenciales, la organización obtiene ventaja competitiva al desempeñar de forma eficiente estas actividades antes sus competidores.
- Para su construcción es vital la participación de los ejecutivos de toda la organización distribuidos en áreas, con el ejecutivo de finanzas es de significativa importancia ya que debe presentar los costos que incurre la empresa que implica el desarrollo de cada actividad, derivando este análisis se puede buscar la posibilidad de implementar estrategias de optimización de costos que incurre la organización.
- Está compuesta de nueve categorías de actividades fraccionadas en dos grupos:
A. Actividades primarias y B. Actividades de apoyo:

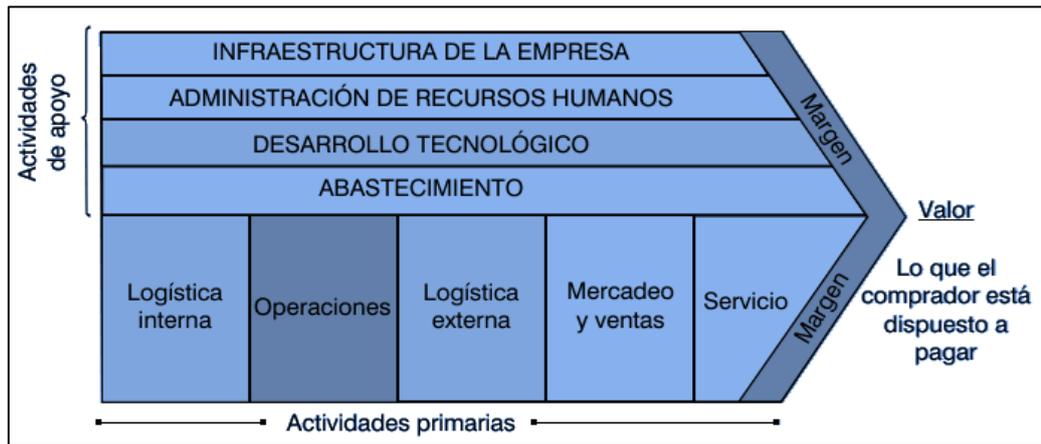


Figura 7. Cadena de Valor

Fuente: (Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, 1985)

Elaborado por: El Autor

El margen se obtiene de la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades que crean valor.

A. Actividades primarias

Las actividades primarias se dividen en 5 categorías relacionadas con la competencia de cualquier industria y a su vez dependen del mismo sector conjuntamente con la estrategia de la organización.

- **Logística interna.** Son las actividades conjuntas que llevan a cabo la recepción, almacenamiento y distribución interna a la organización de insumos de producto.
- **Operaciones.** Actividades dedicadas a la transformación de insumos en el producto final, son la producción, empaque, ensamblaje, mantenimiento de máquinas, pruebas operaciones de instalación etc.
- **Logística externa.** Actividades enfocadas con el acopio, recopilación, almacenamiento y distribución del producto a los compradores, pueden ser almacenes de producto terminado, manejo de materiales, distribución, proceso de pedidos y programación de entregas.
- **Mercadotecnia y ventas.** Actividades relacionada en dar a conocer por algún medio el producto para que puedan adquirir o inducir a la compra, tales como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selección del canal, relaciones con el canal y precio.

- **Servicio.** Son actividades de post-venta con el fin de mantener el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, repuestos y ajustes del producto.

B. Actividades de apoyo

Las actividades de apoyo se dividen genéricamente en cuatro actividades:

- **Abastecimiento.** Es la función de la compra de insumos que son usados en la cadena de valor de la organización, se incluyen materias primas, provisiones y artículos de consumo, como también pueden ser los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina.
- **Desarrollo de tecnología.** Cada actividad que se realiza en la organización tiene su índice de uso tecnológico, ya sea por procedimientos o por conocimiento, el desarrollo de la tecnología es asociar actividades en donde se unen esfuerzos por la mejora constante de los productos y los procesos, estos procesos en su mayoría de casos están ligadas a los departamentos de procesos con el objetivo de ser apoyo en el uso de las tecnologías en las respectivas actividades de valor.
- **Administración de recursos humanos.** Consiste en el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones del equipo de trabajo, a su vez este equipo respalda tanto actividades primarias como las de apoyo.
- **Infraestructura de la empresa.** Consta de varias actividades laborales dentro de la organización estas pueden ser la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales, gubernamentales y administración de calidad, de acuerdo a la dimensión de la organización de acuerdo a la diversificación o no puede estar dividida entre unidades de negocios y la organización matriz (corporación.)

La cadena de valor tiene un gran significado para la organización porque ayuda a realizar un diagnóstico para encontrar una ventaja competitiva o mantenerla, sin embargo también desempeña una valiosa función en el diseño de la estructura organizacional como se puede ilustrar en la siguiente figura.

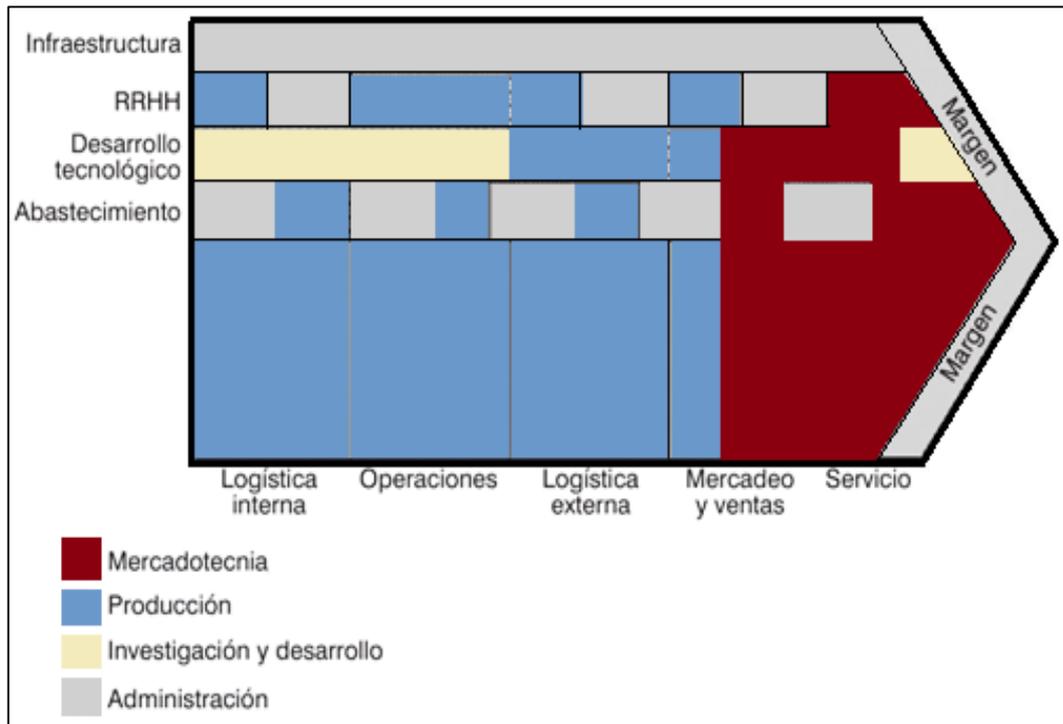


Figura 8. La estructura organizacional y la cadena de valor.

Fuente: (Gallardo J. R., 2012)

Elaborado por: El Autor

La cadena de valor de la organización esta aliada a un grupo grande de actividades denominado sistema de valor dentro del ecosistema del negocio. Están involucrados: Proveedores, la organización, canales de distribución, el comercio y el consumidor final.



Figura 9. Sistema de valor

Elaborado por: El Autor

Los proveedores también tienen su cadena de valor, crean y entregan insumos para el uso en la organización, pero no solo entregan productos si no también influyen en el desempeño de la organización.

Del proceso de la cadena de valor a su vez pasan por los canales de distribución hasta el comprador, en su paso por este proceso los canales de distribución influyen en las actividades de la organización en niveles de eficiencia organizacional.

El producto final es parte de la cadena de valor del comprador, en este contexto es la base para la diferenciación de una organización frente a los compradores determinando sus necesidades, esta ventaja competitiva no solo se basa en comprender la cadena de valor de la organización sino de ver cómo encaja la organización en el ecosistema de negocio.

1.3.2 Análisis del entorno externo.

El análisis del entorno externo tiene como objetivo identificar las oportunidades y amenazas que están en el ambiente operativo de la organización, formulando estrategias que nos permitan aprovechar esas oportunidades y del mismo modo evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas, a pesar de estar fuera del control de la organización.

Generalmente en las organizaciones se debe hacer una búsqueda de las fuerzas clave como son: demográficas, económicas, tecnológicas, político-legales, socioculturales que pueden afectar a la organización, y así mismo de forma importante las figuras que afectan directamente a la organización para generar utilidades en el mercado: clientes, competencia, canales de distribución, proveedores como se muestra en la Figura 10.

En este análisis se analiza básicamente tres ambientes relacionados: el inmediato o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el contexto internacional. El ambiente inmediato analiza la posición competitiva de la organización y sus principales competidores así también el desarrollo de la industria.

En la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

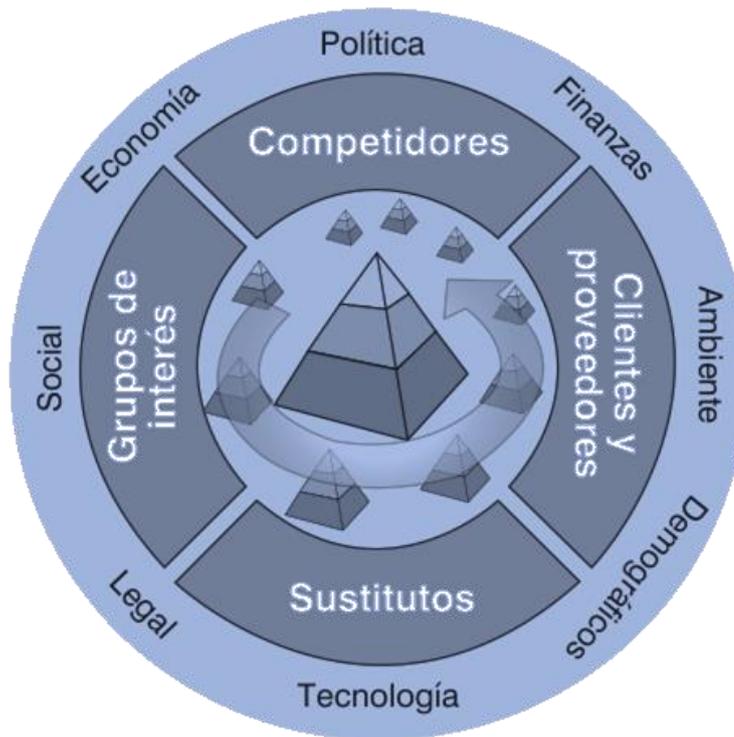


Figura 10. Entorno Externo
Fuente: (Gallardo J. R., 2012)

Dentro del análisis nacional se estudia las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o perjudicar a la organización en un futuro. Analizar el marco internacional consiste en examinar factores globales, tecnológicos, el aumento de competencia de las compañías extranjeras. La organización debe establecer un sistema permanente para conocer las tendencias y desarrollos importantes a su vez las oportunidades y el riesgo implícito en cada tendencia o desarrollo.

1.3.2.1 Oportunidades y amenazas (OA)

Uno de los propósitos más importantes del análisis del entorno es el entendimiento de las nuevas oportunidades, lo que significa que es un espacio de necesidades en donde la organización puede desempeñar de forma rentable. Estas oportunidades pueden clasificarse de acuerdo a su grado de atracción y las probabilidades de éxito que la organización tendría con cada oportunidad, todo depende que no solo se acoplen a los requerimientos del mercado sino que superen a sus competidores y la organización que

mejor desempeño tenga será capaz de dar el valor más alto a los cliente y ser sostenible en el tiempo.

Una amenaza es una tendencia planteada de manera desfavorable en el entorno, el cual conduciría al deterioro de la organización si faltara una acción correctiva. Se clasifican de acuerdo al grado y probabilidad de ocurrencia con el fin de perjudicar seriamente a la organización. Para ello es necesario que las organizaciones elaboren un plan de contingencia que mitigue el riesgo o amenaza.

Componiendo un cuadro de las oportunidades y amenazas en las que está expuesto una organización es posible caracterizar el grado de cualidades. Cuatro resultados posibles, Figura 11.



Figura 11. Oportunidades y amenazas
Fuente: (Gallardo J. R., 2012)

Es Ideal una organización que tiene grandes oportunidades y pocas o nulas amenazas. Es especulativo cuando se presenta con muchas oportunidades y amenazas de consideración.

Es maduro cuando tiene pocas oportunidades y pocas amenazas que considerar.

Conflictivo cuando presenta pocas oportunidades y muchas amenazas.

El análisis de las oportunidades y amenazas (entorno externo) se puede realizar mediante dos modelos que engloban el entorno externo:

A. Análisis del Entorno General (Análisis PEST)

B. Análisis del Entorno Competitivo (Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter)

A. Análisis del Entorno General (Análisis PEST)

Las estrategias de la organización deben estar enfocadas a dar respuesta a las necesidades de su entorno de mercado, por eso su análisis de la situación del entorno general. Predecir, conocer y vigilar el entorno es vital para revelar tendencias y acontecimientos que han marcado el mercado, que marcan en la actualidad o que puedan marcar en un futuro de la colectividad.

El Análisis PEST tiene el objetivo de reconocer los impactos de factores externos en los que la organización está fuera de control y que afectan al desarrollo de ella. En la Figura 12 se define cuatro factores necesarios que tienen influencia en el desempeño de la organización.



Figura 12. Análisis del entorno general
Elaborado por: El Autor

Factores políticos

Las decisiones políticas y legislativas son las que regulan a todos los sectores económicos en donde cada organización esta inmiscuida, sin embargo las legislaciones gubernamentales pueden ser positivas o negativas de forma cierta para los intereses de la organización. Entre los factores políticos por ejemplo:

- Cambios previstos en la política del país.
- Cambios en la legislación laboral
- Incentivos Gubernamentales
- Legislación fiscal
- Legislación en seguridad social.
- Legislación Ambiental, seguridad y riesgos.
- Legislación que ampara al consumidor.

Factores económicos

Los indicadores macroeconómicos puede tener gran influencia en el desarrollo del sector económico en el que se maneja la organización, cada organización debe escoger los indicadores económicos que han dominado el entorno donde se desenvuelve la organización y tienen un grado de importancia en el presente o en el futuro. Existen un sinnúmero de factores económicos influyentes en el entorno de las industrias, pero no todos tienen el mismo impacto para los sectores económicos, por ende cada industria debe enfocarse en aquellos cuya evolución resulta útil de consultar y que tendría relevancia para la organización, como ejemplo:

- La evolución del PIB
- Demanda del producto
- Tasa de empleo
- Tasa de inflación
- Costos de vida
- Costos de materia prima

Factores sociales y demográficos

La parte demográfica de la sociedad es esencial para la organización porque ayuda a entender los cambios y necesidades de las mismas de acuerdo a las composiciones culturales, distribución geográfica, ingresos etc. Por ejemplo se puede realizar análisis de:

- Nivel de ingresos de la sociedad
- Constitución étnica
- Estilos y tendencias de vida
- Promedio de vida de la sociedad.

Factores tecnológicos

Para cualquier organización hoy en día es de gran importancia estar equipado de tecnología que permita crear nuevos productos o servicios de manera que se pueda innovar creando nuevos mercados y entregar más valor al cliente alterando sectores existentes, podemos analizar las siguientes:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual
- Acciones del Gobierno frente al ingreso de nuevas tecnologías.
- Incentivos Gubernamentales

B. Análisis del Entorno Competitivo (Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter)

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta de común análisis para examinar el análisis del escenario competitivo de una organización. Puntualiza el entorno competitivo en cinco fuerzas competitivas básicas:

1. La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada).
2. El poder de negociación de los clientes.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. La amenaza de productos y servicios sustitutivos.

5. La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector.

A continuación, el esquema de las cinco fuerzas de Porter:

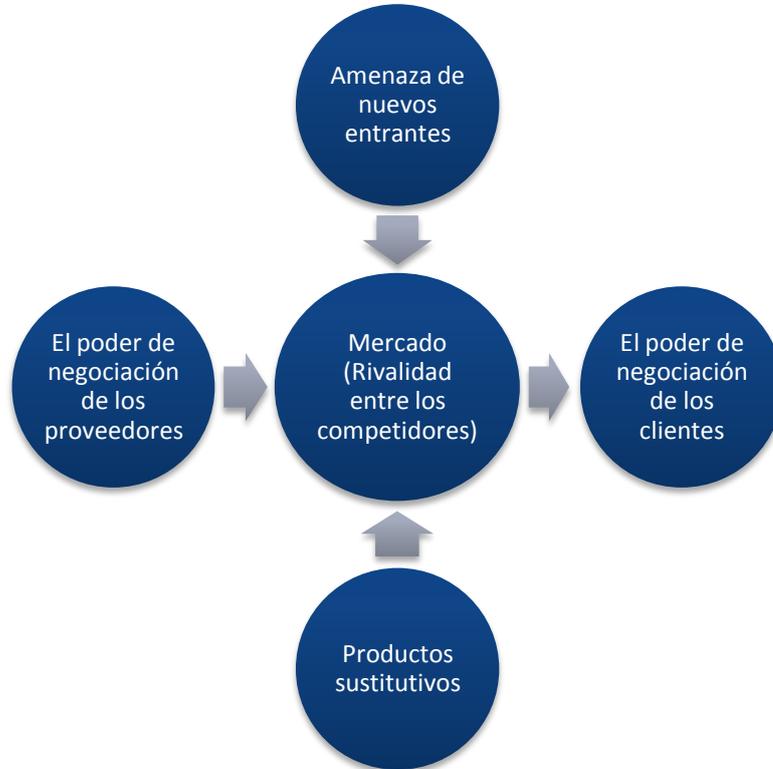


Figura 13. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, How competitive forces shape strategy. , 1979)

Elaborado por: El Autor

1. La amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es la posibilidad de que los beneficios de la organización bajen debido a la entrada de nuevos competidores, el alcance de esta amenaza obedece a las barreras de entrada que existen o de la posibilidad de crearlas, y de la acción conjunta de los competidores que existen. Con este análisis se busca determinar los factores que condicionan a los nuevos competidores, existen seis principales barreras de entrada:

- **Economías de escala:** Es la posible reducción de costos de producción cuando aumenta las unidades producidas. Esto perjudica la entrada ya que obliga al nuevo competidor que produzca a gran escala, de esta forma crece la reacción de las

empresas existentes o de otra forma introducirse a baja escala con la desventaja en costos.

- **Diferenciación del producto:** Los competidores existentes tienen beneficio directo con los clientes ya que existe imagen de marca y fidelidad de los mismos, esto crea barrera de modo que los nuevos entrantes necesitan vencer la lealtad de los consumidores.
- **Necesidades de capital:** Crea una barrera de entrada al requerir invertir en recursos financieros que solventen el capital para el manejo de la organización con la incertidumbre de arriesgar y no poder recuperar.
- **Costes de cambio de proveedor:** se da esta barrera si existen costos adicionales que asumen los consumidores al cambiarse de proveedor, sea productos o servicios.
- **Acceso a los canales de distribución:** Una barrera más es que dentro de toda la cadena de valor de un nuevo entrante es la capacidad para la entrega o distribución de sus productos.
- **Desventajas en costes independientes de la escala:** Los competidores actuales pueden tener otro tipo de ventajas como la propiedad de sus productos, acceso ventajoso a las materias primas, subsidios de parte del gobierno, o políticas favorables gubernamentales.

2. El poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden amenazar un sector de manera forzada a la baja de precios en contraparte por sus niveles de calidad o involucrando un incremento de servicios y de este manera incrementando la rivalidad de los competidores actuales. Esto afecta directamente a la rentabilidad del sector, un grupo de compradores tiene el poder de negociación cuando existen las siguientes condicionantes:

- Un grupo de clientes se encuentra agrupado para un gran volumen de ventas del proveedor o vendedor. Puede existir la posibilidad de que sea un solo cliente, la importancia del negocio para el proveedor será aún más alta.
- Los productos que el cliente compra son estándares o genéricos, esto permite que los competidores mantengan una presión de los compradores ya que no existe una alternativa de un proveedor, de esta forma existe el incremento de competitividad para cubrir un porcentaje más alto en el mercado.
- Los consumidores tienen pocos costos de cambio, el poder del comprador incrementa si el vendedor asume los altos costos de cambio.
- Cuando existen pocos beneficios que brindan los vendedores, esto crea presión para intentar disminuir los costos de compra.
- Si se da una integración hacia atrás.

3. El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden tener una gran influencia en la rentabilidad de un sector ya sea en una subida de precios, en la calidad o en la entrega de sus productos, de esta forma se condiciona de acuerdo a lo siguiente:

- Cuando existe un grupo disminuido de proveedores, se asocian y fijan los precios ya que una oferta puede ser muy limitada.
- Para un proveedor que tiene claro que el sector no es estratégicamente importante para los compradores, tiene más poder para imponer los precios.
- El proveedor es el único en vender ciertos productos o servicios, dado que la organización sin esos insumos le es imposible producir, de esta forma.
- Cuando un proveedor tiene la diferenciación en sus productos, a la hora de vender ejerce presión en el mercado.

- En una integración hacia adelante, de manera que pueden tener más control sobre los clientes, creciendo su cuota de mercado.

4. Productos sustitutivos

En casi la mayoría de sectores industriales no tiene la actuación solo de los elementos que lo rodean sino que también existe la posible sustitución de los mismos, productos o servicios que brindan las mismas funciones con características parecidas y que son producidos en otros sectores. Este factor limita a las organizaciones para establecer el precio de forma fructuosa puesto que mientras más atractiva sea la relación calidad/precio de los sustitutos disminuirá la rentabilidad de la organización. Para ello es vital conocer las tendencias del mercado y predecir los cambios que puedan suceder. Un claro ejemplo es la tendencia a encontrar productos sustitutos de origen asiático a menor costo de adquisición, porque producen a un menor costo y que conjeturan una verdadera amenaza para los productos tradicionales,

5. Rivalidad entre competidores

Entre competidores se da la rivalidad cuando existe presión o buscan oportunidades para mejorar la posición en el mercado, la intensidad con la que se hace condiciona el estado de un sector, de aquí es donde se puede visualizar si puede ser un sector atractivo o no; por ello aumenta la competitividad del sector de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Dentro de un sector existe un gran número de competidores que ocupan un similar tamaño en el mercado, aquí predomina la inestabilidad ya que los más fuertes se pueden mantener en el mercado, utilizan el precio, calidad y la imagen para crecer en el mercado.
- Los competidores ofrecen un producto estándar, ya que los consumidores no aprecian lo diferenciado, entonces la competencia se basará en base a costos de adquisición, de esta manera crecerá la competencia.

- La competencia desleal en el sector presionando entre competidores de manera de ganar mercado.
- Cuando una organización está en una etapa de madurez de su producto y se obtiene un exceso de capacidad productiva, hace que exista guerras de precios entre competidores.

1.4 Análisis administrativo en las empresas.

1.4.1 Matriz FODA.

El análisis FODA es la apreciación de los factores fuertes y débiles que se diagnostican en los ambientes externo e interno de una organización, ayuda también en la visualización de la situación estratégica de la misma, por lo tanto el análisis FODA busca lograr un equilibrio entre la capacidad de la organización frente a la situación externa, oportunidades y amenazas.

En el Análisis del entorno interno 1.3.1 se define las Fortalezas y debilidades, Oportunidades y amenazas en Análisis del entorno externo 1.3.2, efectivamente en este punto de la Matriz FODA se realiza la tabla de aspectos que pueden tener puntos de consideración para las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, como se muestra en la Figura 14.

La matriz FODA es el punto de inicio para la formulación de estrategias, a partir de ésta se realizan nuevas matrices con el objetivo de desarrollar el marco analítico y estrategias.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Capacidades fundamentales en áreas claves. Recursos financieros adecuados. Buena imagen de los compradores. Ser un reconocido líder en el mercado. Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. Acceso a economías de escala. Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. Propiedad de la tecnología. Ventajas en costos. Mejores campañas de publicidad. Habilidades para la innovación de productos. Dirección capaz. Posición ventajosa en la curva de experiencia. Mejor capacidad de fabricación. Habilidades tecnológicas superiores.</p>	<p>No hay una dirección estratégica clara. Instalaciones obsoletas. Rentabilidad inferior al promedio. Falta de oportunidad y talento gerencial. Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. Abundancia de problemas operativos internos. Atraso en investigación y desarrollo. Línea de productos demasiado limitada. Débil imagen en el mercado. Débil red de distribución. Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Atender a grupos adicionales de clientes. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. Diversificarse en productos relacionados. Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. Complacencia entre las compañías rivales. Crecimiento más rápido en el mercado.</p>	<p>Entrada de competidores foráneos con costos menores. Incremento en las ventas y productos sustitutos. Crecimiento más lento en el mercado. Cambios adversos en los tipos de cambio y políticas comerciales de gobiernos extranjeros. Requisitos reglamentarios costosos. Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. Cambios demográficos adversos.</p>

Figura 14. Matriz FODA
Fuente: (Talancón, 2007)
Elaborado por: El Autor.

1.4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI).

Dentro de esta matriz se enlista los factores internos y externos que intervienen en el desempeño de la organización, la siguiente etapa es evaluar la situación interna de la organización, por ejemplo tabla 1.

Tabla 1 **Matriz MEFI**

Factores a analizar	Peso	Ponderación	Peso ponderado
FORTALEZAS			
1. Adquisición de maquinaria moderna.	.06	4	.24
2. El margen de utilidad subió a 6.94%.	.16	4	.64
3. La moral del personal es alta.	.18	4	.72
4. Hay un sistema nuevo de informática.	.08	3	.24
5. La participación en el mercado se incrementó en 24%.	.12	3	.36
DEBILIDADES			
1. Demandas legales sin resolver.	.05	2	.10
2. La capacidad de la planta ha disminuido en 74%.	.15	2	.30
3. Falta un sistema para la administración estratégica.	.06	1	.06
4. El gasto para la investigación y desarrollo se ha incrementado en 31%.	.08	1	.08
5. Los incentivos para distribuidores no han sido eficaces.	0.6	1	.06
TOTAL	1		2.80

Nota Fuente: (Talancón, 2007). Elaborado por: El Autor.

El procedimiento para la elaboración de una matriz consiste en:

- Asignar un peso entre 0.0 (no relevante) hasta 1.0 (muy relevante); el peso que se asigna expresa su importancia relativa, el total debe dar la suma de 1;
- Asignar una calificación entre 1 y 4, donde el 1 es irrelevante y el 4 se evalúa como muy importante;
- Efectuar la multiplicación del peso de cada factor para determinar el peso y
- Sumar las calificaciones de peso ponderados.

El procedimiento consiste en determinar si las fuerzas internas de la organización en conjunto son favorables o desfavorables o si lo es en todo el ambiente interno como muestra la Tabla 1.

1.4.3 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)

De la misma forma que la Matriz MEFI, en la MEFE se evalúan los factores externos esto son las Oportunidades y Amenazas, el procedimiento es el mismo que la tabla 1, en donde la asignación de la ponderación se califica de acuerdo a: ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la empresa son realmente eficaces; 4 es una respuesta considerada superior, 3 es superior a la media, 2 una respuesta de término medio y 1 una res, ejemplo en la tabla 2.

Tabla 2 Matriz MEFI

Factores a analizar	Peso	Ponderación	Peso ponderado
OPORTUNIDADES			
1. El Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México fomenta el crecimiento.	.08	3	.24
2. Los valores del capital son saludable.	.06	2	.12
3. El ingreso disponible está creciendo en un promedio de 3% al año.	.11	1	.11
4. Los consumidores están más dispuestos a pagar por empaques biodegradables.	.09	4	.36
5. El software nuevo puede aumentar el ciclo de vida del producto.	.09	4	.36
AMENAZAS			
1. Los mercados japoneses están cerrados para muchos productos norteamericanos.	.10	2	.20
2. El dólar ha ido perdiendo terreno frente al euro.	.12	4	.48
3. La república de Rusia no es políticamente estable.	.07	3	.21
4. El apoyo federal y estatal para las empresas está disminuyendo.	.13	2	.26
5. Las tasas de desempleo en el mundo han ido aumentando.	.10	1	.10
TOTAL	1		2.44

Nota. Fuente: (Talancón, 2007). Elaborado por: El Autor.

1.4.4 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La MPC tiene como finalidad identificar a los principales competidores de la organización, así como sus fuerzas y debilidades únicas, en relación con una muestra de la posición estratégica de la organización. Incluye aspectos internos y externos de la organización, se denominan Factores claves de éxito. El procedimiento consiste en:

1. Obtener información de las organizaciones competidoras que van en la MPC
2. Se enlista los factores a considerar.
3. Asignar un peso a cada uno de los factores dado la suma de 1.
4. Calificar cada organización con los valores: 1, debilidad; 2, menor debilidad; 3, menor fuerza, y 4, mayor fuerza.
5. Se obtiene la ponderación de la multiplicación del peso por la calificación

Como ejemplo se representa en la tabla 3.

Tabla 3 **Matriz MPC**

Factores claves de éxito	Peso	Empresa 1		Empresa 2	
		C	Peso ponderado	C	Peso ponderado
Participación en el Mercado.	0.20	3	0.60	2	0.4
Competitividad de precios	0.20	1	0.20	4	0.8
Posición financiera	0.40	2	0.80	1	0.4
Calidad de producto	0.10	4	0.40	3	0.3
Lealtad del cliente	0.10	3	0.30	3	0.3
Total	1.00		2.30		2.2

Nota. Fuente: (Talancón, 2007). Elaborado por: El Autor.

1.4.5 Matriz Analítica de formación de estrategias (MAFE)

Luego de la matriz FODA donde se obtiene un listado de fuerzas y debilidades así como las oportunidades y las posibles amenazas, con estos datos podemos desarrollar una de las primeras estrategias para la organización, deriva de cuatro cuadrantes en donde un factor es determinante para que otro obtenga una ventaja, con esto medimos el impacto que causa cuando se enlaza el FODA, según la figura 15 obtenemos lo siguiente

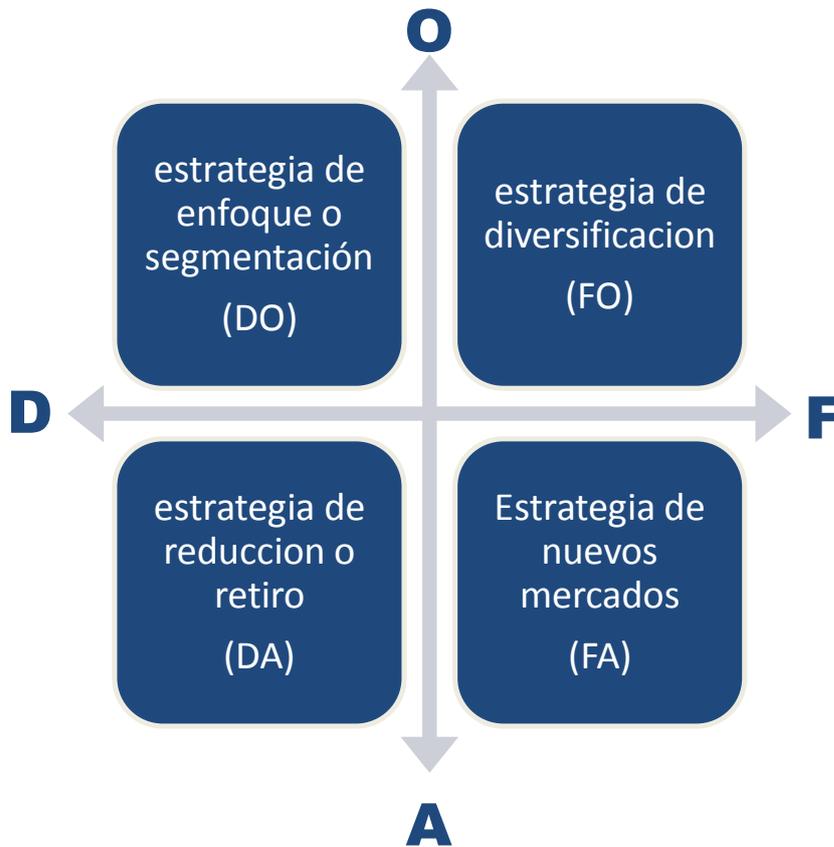


Figura 15. Matriz MAFE.
Elaborado por: El Autor.

Estrategias FO: Usar fortalezas para tomar ventaja de las Oportunidades.

Estrategias DO: Mejorar las debilidades para tomar ventaja de las oportunidades.

Estrategias FA: Usar las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Estrategias DA: Aplicar tácticas defensivas para reducir las debilidades evitando las amenazas.

Para determinar el impacto y conocer la posición de la organización en el mercado se realiza la Matriz de datos cruzados, mediante una escala para determinar el nivel de impacto de las fuerzas internas y externas, la escala: 0. No hay impacto, 1. Impacto bajo, 2. Impacto medio, 3. Impacto alto. Por ejemplo: Para ejemplo se toma 2 factores para cada fuerza:

Fortalezas

F.1 Diversidad de unos recursos financieros

F.2 Sistemas de Seguridad calificados

Debilidades

D.1 Insuficiente formación profesional de los trabajadores.

D.2 No contar con variedad del producto

Amenazas

A.1 Impacto de la crisis económica mundial en el sector

A.2 Tendencia al decrecimiento de la demanda.

Oportunidades

O.1 Alto interés de los consumidores hacia el producto.

O.2 Levantamiento de las restricciones en la importación de materias primas

Los resultados se verían reflejados como muestra la figura 16, donde se concluye las estrategias para aplicar de acuerdo a la figura 15.

		Análisis Externo																		
		Oportunidades								Total	Amenazas								Total	
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	
Fortalezas	F1	3	3	3	3	3	2	3	3	23	2	3	2	3	2	3	3	0	3	21
	F2	2	3	3	3	3	2	3	3	22	2	2	0	3	0	2	3	0	3	15
	F3	2	3	3	2	2	3	3	3	21	3	1	0	2	3	3	3	0	3	18
	F4	3	3	3	3	2	2	3	3	22	1	3	3	3	0	3	3	0	3	19
	F5	3	3	3	3	3	2	2	3	22	2	0	0	1	1	2	2	0	2	10
	F6	0	2	3	3	3	2	2	3	18	1	2	1	2	0	2	2	0	0	10
	F7	3	3	3	3	3	2	2	3	22	2	3	3	3	3	3	3	0	3	23
	F8	3	2	3	3	3	3	3	3	23	2	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	F9	3	3	0	3	3	2	2	3	19	2	3	3	3	3	3	3	0	3	23
	F10	3	3	2	3	3	2	2	3	21	0	2	1	3	2	2	2	0	2	14
Total	25	28	26	29	28	22	25	30	213	17	19	13	23	14	23	24	0	22	155	
Debilidades	D1	3	3	2	3	1	3	2	3	20	2	2	0	3	1	3	3	0	2	16
	D2	3	3	0	2	0	0	3	3	14	2	2	1	3	3	3	3	0	3	20
	D3	3	3	0	3	1	3	2	3	18	3	3	3	3	2	3	3	0	0	20
	D4	2	2	3	3	1	0	2	3	16	3	0	0	3	1	1	3	2	1	14
	D5	3	3	0	2	0	0	3	3	14	2	2	1	3	3	3	3	0	3	20
	D6	3	3	1	3	0	0	2	3	15	3	3	2	3	3	2	3	0	0	19
	D7	3	3	0	3	1	3	2	3	18	3	0	0	3	3	3	2	0	0	14
	D8	0	0	0	0	0	3	3	0	6	3	0	0	3	3	3	2	0	0	14
	D9	0	2	1	3	3	0	3	3	15	3	3	1	3	2	2	3	0	2	19
	D10	3	3	1	3	3	0	3	3	19	2	2	0	2		2	3	0	2	13
	D11	2	2	1	3	1	0	2	3	14	2	2	3	3	3	3	3	0	2	21
Total	25	27	9	28	11	12	27	30	169	28	19	11	32	24	28	31	2	15	190	

Figura 16. Matriz MAFE resultados
Fuente: (González, 2010)

1.4.6 Matriz PEYEA

La Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA), es una herramienta que ayuda a determinar estrategias acorde a la posición de gestión que posee una organización, mide el desempeño competitivo en el que está en el mercado. Esta matriz está compuesta por cuatro cuadrantes que indican la estrategia que puede tomar la organización:

1. Agresiva
2. Conservadora
3. Defensiva
4. Competitiva.

Esta matriz plantea dos dimensiones internas: FF = Fuerzas Financieras y VC = Ventaja Competitiva y dos dimensiones externas: EA = Estabilidad del Ambiente y FI = Fuerza de la Industria

Pasos para elaborar una matriz PEYEA:

1. Listar factores que se incluyan como: La fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI) que giran en torno a la empresa, ver tabla 4.
2. Calificar +1 (peor) a +6 (mejor) para las dimensiones FF y FI. Calificar -1 (mejor) -6 (peor) las dimensiones VC, EA.
3. Obtener los valores promedio para: FF, VC, EA, y FI.
4. Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.
5. Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto XY
6. Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector mostrara el tipo de la estrategia más recomendable para la organización.

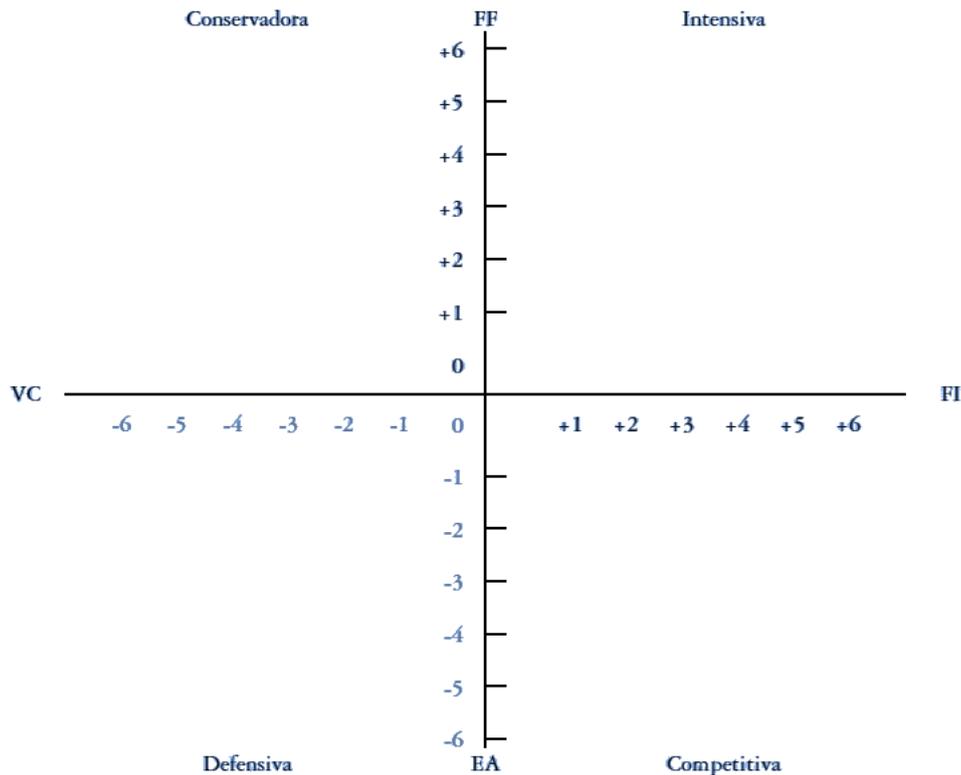


Figura 17. Matriz PEYEA
Fuente: (David, 2013)

Con los resultados de dirección del vector el autor (David, 2013) sugiere el tipo de estrategias a seguir:

Cuando el vector direccional se localiza en el cuadrante intensivo (cuadrante superior derecho) de la matriz PEEA, una empresa se encuentra en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de 1) aprovechar las oportunidades externas; 2) superar las debilidades internas; y 3) evitar las amenazas externas; por lo tanto, es posible utilizar la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, la integración hacia delante, la integración horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal o una estrategia combinada, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.

El vector direccional podría aparecer en el cuadrante conservador (cuadrante superior izquierdo) de la matriz PEEA, lo que implica permanecer cerca de las capacidades básicas de la empresa y no afrontar riesgos excesivos. Entre las estrategias conservadoras están la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y la diversificación concéntrica. El vector direccional podría estar ubicado en el cuadrante inferior izquierdo o cuadrante defensivo de la matriz PEEA, lo que sugiere que la empresa se debe centrar en disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas externas. Entre las estrategias defensivas están el recorte de gastos, la enajenación, la liquidación y la diversificación

concéntrica. Por último, el vector direccional se podría encontrar en el cuadrante inferior derecho o cuadrante competitivo de la matriz PEEA, lo que indica el uso de estrategias competitivas, entre las que se encuentran la integración hacia atrás, hacia delante y horizontal, la penetración en el mercado, el desarrollo de mercados, el desarrollo de productos y las alianzas estratégicas.

Ejemplos de factores que integran los ejes de la matriz.

Tabla 4 Ejemplos de factores de la Matriz PEYEA

Posición Estratégica Interna	Posición estratégica externa
Fortaleza financiera (FF)	Estabilidad ambiental (EA)
Rendimiento sobre la inversión	Cambios tecnológicos
Apalancamiento Tasa de inflación	Tasa de inflación
Liquidez Variación de la demanda	Variación de la demanda
Capital de trabajo	Rango de precios de los productos de la competencia
Flujo de capital	Barreras de ingreso al mercado
Facilidad para salir del mercado	Presión competitiva
Riesgo involucrado en el negocio	Elasticidad de precios de la demanda
Ventaja competitiva (VC)	Fortaleza industrial (FI)
Participación en el mercado	Potencial de crecimiento
Calidad del producto	Potencial de utilidades
Ciclo de vida del producto	Estabilidad financiera
Lealtad de los clientes	Conocimiento tecnológico
Utilización de la capacidad de la competencia	Utilización de recursos
Conocimiento tecnológico	Intensidad del capital
Control sobre proveedores y distribuidores	Facilidad de ingreso al mercado
	Productividad, utilización de la capacidad

Nota. Fuente: (David, 2013). Elaborado por: El autor.

1.5 Introducción a las Finanzas corporativas.

Las finanzas corporativas estudian las decisiones financieras de las organizaciones y los instrumentos y análisis utilizados para tomarlas. El objetivo principal es maximizar el valor corporativo mitigando riesgos financieros de la misma.

De otra manera las finanzas corporativas se encargan de la valoración y gestión del riesgo, desde el punto de vista financiero, la empresa es un paquete de flujos de caja, donde se contempla tres áreas: la decisión de inversión, la decisión de financiamiento y la decisión de dividendos.

El método más utilizado para determinar fortalezas y debilidades en las actividades de dirección, mercadotecnia, producción o demás áreas específicas de la dirección de una organización es el análisis de las razones financieras.

Para el autor (David, 2013), el desarrollo de las tres áreas la describe como:

La decisión de inversión, conocida también como elaboración de presupuestos de capital, es la distribución y redistribución del capital y de los recursos en proyectos, productos, activos y divisiones de una empresa. Una vez que las estrategias se formulan y para llevarlas a cabo con éxito, se requieren decisiones en la elaboración de los presupuestos de capital. La decisión de financiamiento determina la mejor estructura del capital para la empresa e incluye el análisis con varios métodos, a través de los cuales la empresa puede obtener capital (por ejemplo la emisión de acciones, el incremento de la deuda, la venta de activos o el uso de una combinación de estos procedimientos).

La decisión de financiamiento debe tomar en cuenta las necesidades de capital de trabajo tanto a corto como a largo plazo. Las dos razones financieras clave que indican si las decisiones financieras de una empresa han sido eficaces son la relación entre el pasivo y el valor neto del capital, así como la relación entre pasivo y los activos totales.

Las decisiones de dividendos implican asuntos como el porcentaje de las ganancias pagadas a los accionistas, la estabilidad de los dividendos pagados a través del tiempo y la readquisición o emisión de acciones. Las decisiones de dividendos determinan la cantidad de fondos retenidos en una empresa en comparación con la cantidad pagada a los accionistas. Tres razones financieras útiles en la evaluación de las decisiones de dividendos de una empresa son la razón de ganancias por acción, la razón de dividendos por acción y, por último, la razón entre el precio y las ganancias. Los beneficios de pagar dividendos a los inversionistas deben equilibrarse con los beneficios de retener fondos dentro de la empresa y no existe una fórmula establecida para equilibrar este intercambio. Por los motivos que se enumeran a continuación, los dividendos se pagan en ocasiones incluso cuando los fondos se podrían reinvertir mejor en la empresa o cuando la empresa necesita obtener recursos de capital externos:

1. El pago de dividendos en efectivo es lo habitual. Dejar de hacerlo podría ser visto como un estigma. Un cambio en los dividendos se considera como una señal sobre el futuro.
2. Los dividendos representan un punto de análisis para la banca de inversión. Algunos inversionistas institucionales compran sólo acciones que pagan dividendos.
3. Los accionistas exigen con frecuencia los dividendos, aún en empresas que tienen grandes oportunidades de reinvertir todos los fondos disponibles.
4. Existe el mito de que el pago de dividendos dará como resultado el aumento del precio de las acciones.

Por otro lado los autores (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) a las tres áreas las denomina como balance general (figura 18), compuestas por: presupuesto de capital, estructura de capital y capital de trabajo neto.

1. ¿En qué activos de larga duración debería invertir la empresa? Esta pregunta se relaciona con el lado izquierdo del balance general. Desde luego, los tipos y proporciones de activos que necesita la empresa tienden a establecerse de acuerdo con la naturaleza del negocio. Se utiliza el término **presupuesto de capital** para describir el proceso relacionado con la realización y la administración de los gastos encaminados a adquirir activos de larga duración.
2. ¿Cómo puede obtener la empresa el efectivo necesario para los gastos de capital? Esta pregunta tiene que ver con el lado derecho del balance general. La respuesta a esta pregunta se relaciona con la **estructura de capital**, que representa las proporciones del financiamiento de la empresa entre deuda circulante y deuda a largo plazo y capital contable.
3. ¿Cómo deben administrarse los flujos de efectivo de operación a corto plazo? Esta pregunta se refiere a la porción superior del balance general. Con frecuencia existe cierto desequilibrio entre los flujos de entrada y de salida de efectivo durante las actividades operativas. Además, el monto y la periodicidad de los flujos de efectivo de operación no se conocen con certeza. La administración financiera debe tratar de administrar las “lagunas” en los flujos de efectivo. Desde la perspectiva del balance general, la administración de los flujos de efectivo a corto plazo se relaciona con el **capital de trabajo neto** de la empresa. El capital de trabajo neto se define como activo circulante menos pasivo circulante. Desde la perspectiva financiera, los problemas de los flujos de efectivo a corto plazo provienen del desajuste entre los flujos de entrada y de salida de efectivo. Éste es el tema de las finanzas a corto plazo.

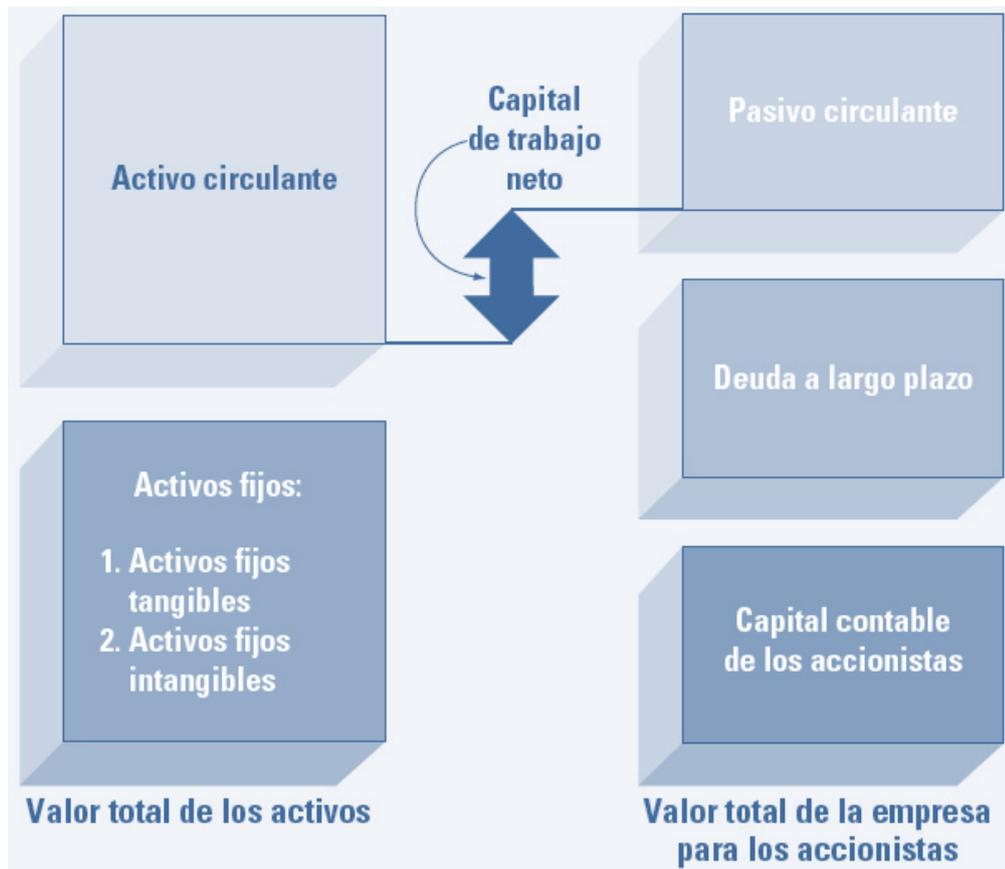


Figura 18. Modelo de balance general de la empresa

Fuente: (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

1.5.1 Características.

- Las finanzas corporativas valoran tanto el tiempo como el dinero invertido por parte de una organización.
- Las finanzas corporativas se caracterizan por ofrecerle a la organización inversiones a largo plazo que deben ser llevadas a cabo de manera simple ya que lo primordial en este caso es que se financien las inversiones necesarias para el crecimiento de la organización.
- Los costos de oportunidad también son parte de los factores característicos correspondientes a las finanzas corporativas, es el rendimiento más alto que las finanzas no están en la capacidad de ganar si los fondos se pone para inversión.

Un enfoque en la gestión financiera (Córdoba, 2012), establece 10 principios económicos – financieros en los que se desenvuelven las finanzas corporativas lo que dice es lo siguiente:

1. El dilema entre el riesgo y el beneficio. Es preferible tener una cantidad de dinero ahora, que la misma en el futuro. El dueño de un recurso financiero debe recibir una contraprestación para que prescinda de este, lo que en el caso del ahorrista es la tasa de interés, y en el caso del inversionista, la tasa de rendimiento o de retorno.
2. El valor del dinero en el tiempo. A largo plazo maximizar la ganancia neta, es decir, la función: Ganancia neta = Ingresos - costos.
3. Maximización de la riqueza del inversionista. El principio de conformidad financiera establece que las inversiones a largo plazo se deben financiar con fondos a largo plazo, y de manera semejante, se deben financiar inversiones a corto plazo con fondos a corto plazo.
4. Financiamiento apropiado. El ser humano prefiere tener dinero en efectivo, pero sacrifica liquidez con la esperanza de ganar interés o utilidades.
5. El dilema entre la liquidez y la necesidad de invertir. El inversionista prudente no debe esperar que la economía siga siempre igual. El nivel de los negocios de una empresa o inversionista puede variar respondiendo a fuerzas económicas locales, regionales, nacionales o mundiales. Algunos se ven favorecidos en tiempos de bonanzas y otros, prosperan en tiempos de dificultad.
6. El ciclo de los negocios. El buen empleo de fondos adquiridos por deuda sirve para aumentar las utilidades de una empresa o inversionista. Un inversionista que recibe fondos prestados al 15%, por ejemplo, y los aporta a un negocio que rinde 20%, está aumentando sus propias ganancias con el buen uso de recursos de otro.
7. Apalancamiento o uso de deuda. El inversionista prudente diversifica su inversión total, repartiendo sus recursos entre varias inversiones distintas. El efecto de diversificar es distribuir el riesgo y así reducir el riesgo total.
8. Diversificación eficiente. En una economía de libre mercado, cada recurso económico idealmente será empleado en el uso que más rendimiento promete, sin ningún tipo de obstáculo.
9. El desplazamiento de recursos. Es una situación en la que la capacidad de inversión de las empresas se reduce debido a la deuda pública. El efecto desplazamiento se basa en dos hechos económicos fundamentales: el consumo del dinero y la escasez de los recursos.
10. Costos de oportunidad. Se entiende como aquel costo en que se incurre al tomar una decisión y no otra. Se mide por la rentabilidad esperada de los fondos invertidos en el proyecto o de la asignación de la inmovilización a otras utilidades. Resumiendo, se puede establecer que como principio central de las finanzas está la satisfacción de los requerimientos de la gente, incluyendo todas las necesidades básicas de la vida, entre ellas la alimentación, el vestido y la vivienda. Esta afirmación no es muy ambiciosa, ni riñe con el tercer principio, o maximización de la riqueza del inversionista, porque las organizaciones económicas, como las empresas y los gobiernos, tienen como propósito facilitar el logro de esta función primordial.

1.5.2 Importancia

La gestión financiera tiene un grado alto de importancia en cualquier organización ya que de ésta se rige el control de las operaciones, fuentes de financiación, efectividad operacional, cumplimiento de leyes.

La importancia de las finanzas corporativas se concentra entre uno de los parámetros “ver con los recursos financieros de la empresa y se centra en dos aspectos importantes como son, la rentabilidad y la liquidez. Esto significa que la administración financiera busca hacer que los recursos financieros sean lucrativos y líquidos al mismo tiempo” (Córdoba, 2012)

1.5.3 Análisis financiero para las empresas.

El análisis financiero se basa en el resumen, en la interpretación y la comparación de datos, hitos pasados y actuales con el que se diagnostica el estado real de la organización, accediendo a una correcta toma de decisión.

Lo que busca el análisis financiero en concreto es hacer ganar valor, tanto como para los dueños de la organización como para los accionistas, sin embargo los autores (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) nos dan las posibles metas que busca la administración financiera:

- Sobrevivir.
- Evitar las dificultades financieras y la quiebra.
- Derrotar a la competencia.
- Maximizar las ventas o la participación de mercado.
- Minimizar los costos.
- Maximizar las utilidades.
- Mantener un crecimiento uniforme de las utilidades.

Éstas son tan sólo algunas de las metas que podríamos citar. Además, cada una de estas posibilidades presenta ciertos problemas como meta para el administrador financiero.

Por ejemplo, es fácil incrementar la participación de mercado o las ventas unitarias: todo lo que se tiene que hacer es reducir los precios o relajar los términos de crédito. De manera similar, siempre se pueden reducir los costos mediante la eliminación de cosas tales como investigación y desarrollo. Se puede evitar la quiebra si no se solicitan fondos en préstamo o nunca se asume ningún

riesgo, y así en lo sucesivo. No está claro que ninguna de estas acciones sea lo que más conviene a los accionistas.

La maximización de las utilidades podría ser la meta citada con mayor frecuencia, pero incluso ella no representa un objetivo preciso. ¿Serán las utilidades de este año? De ser así, se debe señalar que acciones como aplazar el mantenimiento, permitir que los inventarios se agoten y tomar otras medidas de reducción de costos a corto plazo tenderán a incrementar las utilidades ahora, pero no son actividades necesariamente deseables.

La meta de la maximización de utilidades se puede referir a algún tipo de utilidades a “largo plazo” o utilidades “promedio”, pero aún no está claro qué significa esto con exactitud.

Primero, ¿es algo como la utilidad neta contable o las utilidades por acción? Como se verá con mayor detalle en el siguiente capítulo, estas cifras contables pueden tener poco que ver con lo que es bueno o malo para la empresa. En realidad, estamos más interesados en los flujos de efectivo. Segundo, ¿qué se quiere decir con el largo plazo? Como observó una vez un famoso economista, a largo plazo, ¡todos estaremos muertos! Y lo que es más: esta meta no indica cuál es el equilibrio apropiado entre las utilidades actuales y las futuras.

Las metas que se han presentado aquí son diferentes, pero tienden a clasificarse en dos clases. La primera de ellas se relaciona con la rentabilidad. Las metas que se refieren a las ventas, la participación de mercado y el control de costos se interrelacionan, por lo menos potencialmente, con distintas formas de obtener o incrementar utilidades. Las metas del segundo grupo, como prevenir la quiebra y alcanzar la estabilidad y seguridad, se relacionan de alguna manera con el control de los riesgos. Por desgracia, estos dos tipos de metas son un tanto contradictorios. En lo cotidiano, la búsqueda de las utilidades implica algún elemento de riesgo, y por lo tanto, en realidad no es posible maximizar tanto la seguridad como las utilidades. En consecuencia, lo que necesitamos es una meta que abarque ambos factores

1.5.4 Estados financieros

Los estados financieros son documentos en donde existe el sustento de la información contable de la organización que mediante una tabulación formal de cuentas y cantidades que se derivan de los registros contables, muestran a una fecha de corte el resumen de los datos contables.

Las formas más comunes para analizar el contenido e interpretación de los estados financieros son el análisis vertical, análisis horizontal y análisis histórico.

1.5.4.1 Balance general

Para los autores (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) el balance general lo describen de la siguiente manera:

El balance general es una fotografía instantánea (tomada por un contador) del valor contable de una empresa en una fecha especial, como si la empresa se quedara momentáneamente inmóvil.

El balance general tiene dos lados (figura 19): en el lado izquierdo están los activos, mientras que en el derecho se encuentran los pasivos y el capital contable. El balance general muestra lo que la empresa tiene y la manera en que se financia. La definición contable en que se basa el balance general y que describe su equilibrio es:

$$\text{Activos} \equiv \text{Pasivos} + \text{Capital contable}$$

Se presenta un signo de igualdad de tres líneas en la ecuación del balance para indicar que, por definición, siempre es válida. En realidad, el capital contable se define como la diferencia entre los activos y los pasivos de la empresa. En principio, el capital contable es lo que queda para los accionistas después de que la empresa cumple con sus obligaciones.

Balance general					
2010 y 2009					
(en millones)					
Activo	2010	2009	Pasivo (deuda) y capital contable	2010	2009
Activo circulante:			Pasivo circulante:		
Efectivo y equivalentes	\$ 140	\$ 107	Cuentas por pagar	\$ 213	\$ 197
Cuentas por cobrar	294	270	Documentos por pagar	50	53
Inventarios	269	280	Gastos acumulados	223	205
Otros	58	50	Total del pasivo circulante	<u>\$ 486</u>	<u>\$ 455</u>
Total del activo circulante	<u>\$ 761</u>	<u>\$ 707</u>	Pasivos a largo plazo:		
Activos fijos:			Impuestos diferidos	\$ 117	\$ 104
Inmuebles, planta y equipo	\$1 423	\$1 274	Deuda a largo plazo*	471	458
y equipo	550	460	Pasivos totales a largo plazo	<u>\$ 588</u>	<u>\$ 562</u>
Menos depreciación acumulada	873	814	Capital contable:		
Inmuebles, planta y equipo netos			Acciones preferentes	\$ 39	\$ 39
Activos intangibles y otros	245	221	Acciones comunes (\$1 valor a la par)	55	32
Total de activos fijos	<u>\$1 118</u>	<u>\$1 035</u>	Superávit de capital	347	327
			Utilidades retenidas acumuladas	390	347
			Menos acciones en tesorería [†]	26	20
			Total del capital contable	<u>\$ 805</u>	<u>\$ 725</u>
Total del activo	<u>\$1 879</u>	<u>\$1 742</u>	Total del pasivo y el capital contable [‡]	<u>\$1 879</u>	<u>\$1 742</u>

Figura 19. Balance general

Fuente: (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012)

El método muy habitual de análisis del balance general es el análisis horizontal, en este método se comparan los estados financieros similares u homogéneos en dos o más periodos sucesivos (figura 20). Se determina el aumento o disminución de las cuantías entre los periodos de lo cual se toma atención en donde existan mayores variaciones

significativas. El método de cálculo se lo puede realizar en forma absoluta o forma relativa, de manera que año 2 reste de año 1 y $((\text{Año 2}/\text{Año 1})-1) \times 100$, respectivamente, las variaciones que se obtienen se pueden comparar con respecto a las posibilidades que fija la organización para evaluar la administración de los recursos.

Balance general al 31 de diciembre de 2009 y 2010 (en millones)		
Activo	2009	2010
Activo circulante		
Efectivo	\$ 84	\$ 98
Cuentas por cobrar	165	188
Inventario	393	422
Total	\$ 642	\$ 708
Activos fijos		
Planta y equipo, neto	\$2 731	\$2 880
Total del activo	\$3 373	\$3 588
Pasivo y capital contable		
Pasivo circulante		
Cuentas por pagar	\$ 312	\$ 344
Documentos por pagar	231	196
Total	\$ 543	\$ 540
Deuda a largo plazo	\$ 531	\$ 457
Capital contable		
Acciones comunes y superávit pagado	\$ 500	\$ 550
Utilidades retenidas	1 799	2 041
Total	\$2 299	\$2 591
Total del pasivo y capital contable	\$3 373	\$3 588

Balances generales porcentuales 31 de diciembre de 2009 y 2010			
Activo	2009	2010	Cambios
Activo circulante			
Efectivo	2.5%	2.7%	+ .2%
Cuentas por cobrar	4.9	5.2	+ .3
Inventario	11.7	11.8	+ .1
Total	19.1	19.7	+ .6
Activos fijos			
Planta y equipo, neto	80.9	80.3	- .6
Total del activo	100.0%	100.0%	.0%
Pasivo y capital contable			
Pasivo circulante			
Cuentas por pagar	9.2%	9.6%	+ .4%
Documentos por pagar	6.8	5.5	-1.3
Total	16.0	15.1	-.9
Deuda a largo plazo	15.7	12.7	-3.0
Capital contable			
Acciones comunes y superávit pagado	14.8	15.3	+ .5
Utilidades retenidas	53.3	56.9	+3.6
Total	68.1	72.2	+4.1
Total del pasivo y capital contable	100.0%	100.0%	.0%

Figura 17. Análisis horizontal

Elaborado por: El autor

El lado de los pasivos y del capital contable se expresa la forma de financiamiento que elige la administración en cuanto a la estructura de capital: la composición entre

deuda y capital, y entre deuda a corto plazo y deuda a largo plazo. En cuanto al análisis del balance general se toma en cuenta tres aspectos: liquidez, deuda y capital, y valor y costos; los autores (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012) definen lo siguiente:

Liquidez

La liquidez se refiere a la facilidad y rapidez con que los activos se pueden convertir en efectivo (sin pérdida significativa de valor). El activo circulante, que comprende los activos más líquidos, incluye el efectivo y los activos que se convertirán en efectivo en el transcurso de un año a partir de la fecha del balance general. Las cuentas por cobrar son los montos aún no cobrados a los clientes por los bienes o servicios que se les vendieron (después de un ajuste debido a las cuentas potencialmente incobrables). El inventario se compone de las materias primas que se usarán en la producción, el trabajo en proceso y los artículos terminados. Los activos fijos son el tipo de activos menos líquido. Los activos fijos tangibles incluyen bienes inmuebles, planta y equipo. Estos activos no se convierten en efectivo como resultado de las actividades normales de la empresa y, por lo general, no se usan para pagar gastos tales como la nómina.

Algunos activos fijos no son tangibles. Los activos intangibles no tienen existencia física, pero pueden ser muy valiosos. Algunos ejemplos de activos intangibles son el valor de una marca comercial o de una patente. Mientras más líquidos sean los activos de una empresa, menos probabilidades tendrá de experimentar problemas para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Por consiguiente, la probabilidad de que una empresa evite problemas financieros se puede relacionar con su liquidez. Por desgracia, con frecuencia los activos líquidos tienen tasas de rendimiento más bajas que los activos fijos; por ejemplo, el efectivo no genera ingresos sobre inversiones. A medida que una empresa invierte en activos líquidos, sacrifica la oportunidad de invertir en instrumentos de inversión más rentables.

Deuda y capital

Los pasivos son obligaciones de la empresa que requieren un desembolso de efectivo dentro de un periodo estipulado. Muchos pasivos son obligaciones contractuales de pago de una cantidad e interés estipulados en un periodo. De este modo, los pasivos son deudas y con frecuencia se asocian con cargas de efectivo nominalmente fijas, denominadas servicio de la deuda, las cuales colocan a la empresa en incumplimiento de contrato si no se pagan. El capital contable es un derecho residual y no fijo contra los activos de la empresa. En términos generales, cuando la empresa solicita fondos en préstamo, otorga a los tenedores de bonos derecho prioritario sobre el flujo de efectivo de la empresa.¹ Los tenedores de bonos pueden demandar a la empresa si ésta incurre en incumplimiento de sus contratos de bonos. Esto puede conducir a que la empresa se declare en quiebra. El capital contable es la diferencia residual entre los activos y los pasivos:

Activos – Pasivos \equiv Capital contable

Ésta es la participación de los accionistas en la propiedad de la empresa expresada en términos contables. El valor contable del capital de los accionistas aumenta cuando se añaden las utilidades retenidas. Esto ocurre cuando la empresa retiene una parte de sus utilidades en lugar de pagarlas como dividendos.

Valor y costo

Con frecuencia, el valor contable de los activos de una empresa se denomina valor de mantenimiento o valor en libros de los activos.² De acuerdo con los **principios de contabilidad generalmente aceptados (GAAP)**, los estados financieros auditados de empresas en Estados Unidos registran los activos al costo.³ En consecuencia, los términos valor de mantenimiento y valor en libros son desafortunados. De manera específica describen un “valor”, cuando en realidad las cifras contables se basan en el costo. Esta ambigüedad induce a error a muchos lectores de los estados financieros haciéndolos pensar que los activos de la empresa se registraron a los valores de mercado verdaderos. El valor de mercado es el precio al que los compradores y los vendedores están dispuestos a negociar los activos. Sería una simple coincidencia que el valor contable y el valor de mercado fueran iguales. En realidad, el trabajo de la administración consiste en crear valor para la empresa que sea superior al costo.

1.5.4.2 Estado resultados.

“El estado de resultados es el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de una empresa durante un tiempo” (Stanley & Hirt, 2005).

“El estado de resultados mide el desempeño durante un periodo específico, por ejemplo, un año” (Stanley & Hirt, 2005).

$$\text{Ingresos} - \text{Gastos} \equiv \text{Utilidades}$$

El estado de resultados tiene dos secciones por lo general el de operaciones, donde se registra ingresos y gastos provenientes de las operaciones del giro del negocio entre esas tenemos utilidades antes de intereses e impuestos (UAIL, o EBIT, siglas de earnings before interest and taxes) que resume las utilidades antes de impuestos y costos de financiamiento. La sección no operativa del estado de resultados incluye todos los costos de financiamiento, como los gastos por intereses.

Un método del análisis del estado de resultados es el análisis vertical, es un método estático para analizar los estados financieros (Figura 21) de un solo periodo en forma vertical, su objetivo es determinar la representatividad que tiene cada cuenta dentro de un total, generalmente se aplica para el estado de resultados, tomando como referencia el total de ventas, determinando cuanto representa un determinado concepto.

Estado de resultados de 2010 (en millones)		
Ventas		\$2 311
Costo de los bienes vendidos		1 344
Depreciación		<u>276</u>
Utilidades antes de intereses e impuestos		\$ 691
Intereses pagados		<u>141</u>
Utilidad gravable		\$ 550
Impuestos (34%)		<u>187</u>
Utilidad neta		<u><u>\$ 363</u></u>
Dividendos	\$ 121	
Adición a las utilidades retenidas	242	

Estado de resultados porcentuales de 2010		
Ventas		100.0%
Costo de los bienes vendidos		58.2
Depreciación		<u>11.9</u>
Utilidades antes de intereses e impuestos		29.9
Intereses pagados		<u>6.1</u>
Utilidad gravable		23.8
Impuestos (34%)		<u>8.1</u>
Utilidad neta		<u><u>15.7%</u></u>
Dividendos	5.2%	
Adición a las utilidades retenidas	10.5	

Figura 18. Estado de resultados - Análisis vertical
Elaborado por: El autor

1.5.5 Principales razones financieras

Tabla 5 Razones financieras

RAZON	FORMULA	INTERPRETACION
Razones de liquidez		
Razón del circulante	$\frac{\text{Activos circulates}}{\text{Pasivos circulates}}$	Capacidad de la organización para hacer frente a sus deudas a corto plazo
Razón de la prueba acida	$\frac{\text{Activos circulates} - (\text{inventario} + \text{cuentas por cobrar})}{\text{Pasivos circulates}}$	Capacidad de hacer frente sus deudas a corto plazo sin tener que recurrir a la venta de inventarios.
Capital de trabajo	Activos corrientes – Pasivos corrientes	Mide la liquidez necesaria para que la organización funciones fluidamente
Razones de apalancamiento o endeudamiento		
Solidez o Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	Porcentaje de los fondos totales aportados por los acreedores en los activos de la empresa.
Razón de protección al pasivo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	Por cada \$ de los propietarios, cuantos \$ hay de inversión de los acreedores
Endeudamiento financiero	$\frac{\text{Obligaciones financieras} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	% que representan las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo.
Razón pasivo capital	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$	Relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los propietarios de la empresa.
Apalancamiento total terceros	$\frac{\text{Pasivo total con terceros}}{\text{Patrimonio}}$	Por cada \$ de patrimonio cuanto se tiene de deudas con terceros.

Apalancamiento o a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo total corriente}}{\text{Patrimonio}}$	Por cada \$ de patrimonio cuanto se tiene de compromisos con terceros a corto plazo.
Apalancamiento o total IFI	$\frac{\text{Pasivo total con IFI}}{\text{Patrimonio}}$	Por cada \$ de patrimonio cuanto se tiene de compromisos de tipo financiero.
Razón de independencia financiera	$\frac{\text{Patrimonio o capital contable}}{\text{Activo total}}$	Por cada \$ invertido en la empresa, cuanto corresponde a los propietarios.
Razones de rentabilidad		
Margen bruto de utilidad o rentabilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	% de utilidad bruta que se genera con las ventas de la empresa.
Margen operacional de utilidad o rentabilidad operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	Rentabilidad de la empresa en desarrollo de su giro, cada \$ de ventas en la generación de la utilidad operacional.
Margen neto de utilidad o rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	Porcentaje de las ventas netas que generan utilidad después de impuestos, por cada \$ de ventas netas, cuanto \$ se genera en utilidades netas.
Rentabilidad sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activo total}}$	Por cada \$ de activo, cuanto se genera de utilidad sin pagar impuestos.
Rendimiento del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	Utilidades netas, que % representa sobre el patrimonio. Cuál es el rendimiento de la inversión del accionista.
Indicadores de actividad		
Rotación de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$	En cuantos días en promedio tarda la empresa en recuperar su cartera.

Rotación de inventario	$\frac{\text{Inventario} \times 360}{\text{Costo de ventas}}$	En cuantos días promedio la empresa convierte sus inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar.
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360}{\text{Costo de ventas}}$	En cuantos días la empresa paga las cuentas de sus proveedores.

Nota. Fuentes: (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012), (Stanley & Hirt, 2005). Elaborado por: El autor.

1.5.6 Clasificación de las fuentes financieras

Desde el punto de vista financiero se usa términos de apalancamiento entendiéndose como la capacidad de la empresa para usar sus recursos operativos y financieros que sirva como financiamiento de inversiones para incrementar la rentabilidad de la organización no obstante incrementa el riesgo para hacer frente a dichas inversiones, (Córdoba, 2012) señala Apalancamiento como:

Apalancamiento es el efecto que se produce en la estructura financiera de las empresas como consecuencia de la utilización de fondos propios o ajenos para financiar sus operaciones, produciéndose un incremento de su rentabilidad, a través del cambio en su estructura financiera y operativa.

1.5.6.1 Apalancamiento operativo y financiero.

El apalancamiento operativo: incrementa los costos fijos, la depreciación y los intereses de deuda cuando existe procesos de modernización al hacerse de parte de los créditos financieros, entre más alto es el grado de apalancamiento operativo más alto es el porcentaje de los costos fijos, (Córdoba, 2012) nos da su punto de vista del Apalancamiento operativo de la siguiente manera:

El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender; esas herramientas son las maquinarias, el recurso humano y la tecnología. Las maquinarias y las personas están

relacionadas con las ventas, si hay esfuerzo de marketing y demanda, entonces se contrata más personal y se compra mayor tecnología o maquinaria para producir y satisfacer las demandas del mercado. Cuando no existe apalancamiento se dice que la empresa posee capital inmovilizado, esto quiere decir, activos que no producen dinero. Se deriva de la existencia en la empresa de costos fijos de operación, que no dependen de la actividad. De esta forma, un aumento de ventas supone un incremento de los costos variables y otros gastos que también son operativos para el crecimiento de la empresa, pero no de los costos fijos, por lo que el crecimiento de los costos totales es menor que el de los ingresos, con lo que el beneficio aumenta de forma mayor a como lo haría si no existiese el apalancamiento. El apalancamiento operativo suele determinarse a partir de la división entre la tasa de crecimiento del beneficio y la tasa de crecimiento de las ventas. El apalancamiento operativo se refiere a las herramientas que la empresa utiliza para producir y vender, como son las maquinarias, las personas y la tecnología. El apalancamiento operativo es la capacidad de emplear los costos de operación fijos, para aumentar al máximo los efectos de los cambios en las ventas sobre las utilidades antes de intereses e impuestos. Este apalancamiento mide la utilidad antes de intereses e impuestos y puede definirse como el cambio porcentual en las utilidades generadas en la operación excluyendo los costos de financiamiento e impuestos.

El apalancamiento financiero: Es la relación existente entre el endeudamiento y la rentabilidad del capital. Lo ideal para que se produzca este apalancamiento es que sea de tipo amplificador de modo que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el tipo de interés de la deuda, por tanto el apalancamiento financiero no es más que el uso de fondos que se obtiene por préstamos para maximizar las utilidades netas, (Córdoba, 2012) denomina el apalancamiento financiero de la siguiente forma:

Apalancamiento, a la posibilidad de financiar determinadas compras de activos sin la necesidad de contar con el dinero de la operación en el momento presente. Es un indicador del nivel de endeudamiento de una organización, en relación con su activo o patrimonio. Consiste en la utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio. Se mide como la relación entre deuda a largo plazo, más capital propio. Se considera como una herramienta, técnica o habilidad del administrador, para utilizar el costo por el interés financiero para maximizar utilidades netas, por efecto de los cambios en las utilidades de operación de una empresa. Es decir, los intereses por préstamos actúan como una palanca, contra la cual las utilidades de operación trabajan para generar cambios significativos en las utilidades netas de una empresa. En resumen, debemos entender por apalancamiento financiero a la utilización de fondos obtenidos por préstamos a un costo fijo máximo, para maximizar utilidades netas de una empresa.

CAPITULO

2

CAPITULO 2. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA COMPAÑÍA

2.1 Antecedentes

Datos de la compañía:

Ruc: 0190395049001

Razón social: Transporte Nacional e Internacional de Carga Pesada y Combustibles JP Auquilla S.A.

Nombre comercial: JP Auquilla Transporte Pesado.

Representante legal: Vélez Molina María

Contador: Salamea Bravo Margoth

Fecha de constitución: 29 de julio de 2013

Actividad económica principal: Actividades de Transporte de carga pesada por carretera.

Dirección: Cuenca: Av. Gonzales Suarez S/N y Cumandá frente a la Gasolinera Terpel.

Teléfono: 074058068

Historia:

JP AUQUILLA S.A., empieza hace aproximadamente 8 años, de mano de la empresa personal bajo el nombre de María Vélez Molina, hoy como Gerente General, es una empresa que se maneja tributariamente como persona natural obligada a llevar contabilidad.

Para el año 2013 se forma jurídicamente la compañía por temas operativos dentro de la industria del transporte como son la matriculación, y contratos de servicios con empresas manufactureras, no obstante sus operaciones como compañía empieza en diciembre de 2014 ya que todo el tiempo anterior se consolidaba información de Persona Natural a la Sociedad Anónima.

Desde que empieza hasta la actualidad es una empresa familiar, formada por 4 socios:

María Vélez Molina, Gerente

Andrés Auquilla Vélez, Presidente

Daniel Auquilla Vélez, Socio
Patricia Auquilla Vélez, Socio.

Los servicios que presta son básicamente el transporte de carga pesada desde 20 toneladas hasta 35 toneladas, especializado en las rutas Cuenca-Quito, Cuenca-El Coca. Cuenta con 4 tracto camiones y plataformas propios, y por la cantidad de pedidos se ha optado por el outsourcing en la actualidad.

2.2 Análisis administrativo de la empresa.

2.2.1 Talento humano y funciones

La compañía tiene 6 empleados. De los cuales 5 son operativos y 1 son administrativos.

Sus Funciones:

Gerencia

El gerente de la empresa es la Sra. María Vélez Molina, quien lleva a cabo:
Ser quien represente legalmente, judicialmente y extrajudicialmente a la empresa.

- Gestionar la marcha administrativa de la misma.
- Ser responsable de la parte económico – financiera de la compañía.
- Realizar las inversiones que creyera conveniente para una correcta marcha del negocio.
- Cumplir y participar de las actividades de la empresa
- Poseer carácter de líder al frente de la empresa y como consecuencia tomar las decisiones asertivas en la compañía.

Operaciones

El departamento de operaciones está dirigido por el Sr. Patricio Auquilla.

- Receta diariamente los pedidos de fletes.

- Programa las rutas semanalmente para la empresa.
- Supervisión diaria de los choferes.
- Control y monitoreo de la carga por medio de un software denominado Tracklink.
- Controlar que exista un adecuado mantenimiento de los vehículos.

Conductores.

Encargados de la conducción de cada uno de los Tractocamiones.

2.2.2 Organigrama institucional

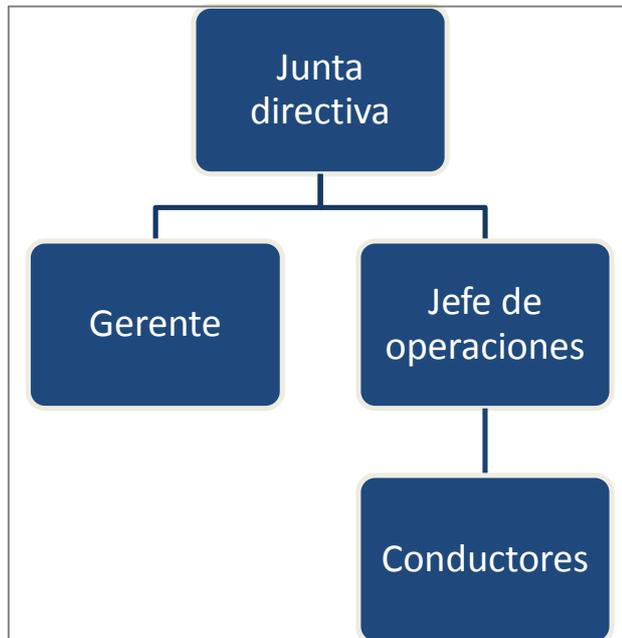


Figura 19. Organigrama Actual

Fuente: Gerencia JP AUQUILLA

Elaborado por: El Autor

2.3 Análisis del macro-entorno (PEST)

Análisis Político para JP Auquilla S.A.

Dentro de la normativa en la que se rige nuestro país, para regular a las empresas de transporte existe el Reglamento a Ley de Transporte Terrestre Transito y Seguridad Vial, el Sistema de Rentas Internas, como los principales organismos.

Por medio de la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) se hace cumplir la ley mediante artículos en los que se rige, que toda empresa dedicada al transporte de mercaderías debe estar constituida jurídicamente como sociedades de responsabilidad limitada, anónimas o de economía mixta y tener su correspondiente Concesión de Permiso de Operaciones que le faculta realizar la actividad económica.

JP AUQUILLA S.A. esta dentro del rango de empresas que prestan el servicio público de transporte terrestre comercial de pasajeros y/o bienes, enfocándose únicamente en Carga Pesada que Consiste en el transporte de carga de más de 3.5 toneladas.

La concesión de Permiso de Operaciones otorga a todos los vehículos de la compañía a ser Exonerados del impuesto Fiscal y Ambiental en un 100% o en un 80% del valor máximo de la matrícula, para el caso de JP AUQUILLA S.A. se exonera únicamente el 80%.

Todos los vehículos que presten el servicio público de carga, por disposición de la ANT se someterán a la Revisión Técnica Vehicular semestralmente en el cantón donde tiene Matriz la compañía, y así mismo es de obligación adquirir el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) en cualquier Compañía de Seguros, de la misma forma es necesario adquirir el Permiso de Pesos y medidas emitido por el Ministerio de Transporte y obras públicas, este permiso se lo realiza con el objetivo de determinar el peso máximo que se puede transportar en cada uno de los vehículos, está permitido hasta un máximo de 48 Toneladas incluido vehículo y carga.

Análisis Económico para la Compañía JP Auquilla S.A.

En cuanto al análisis económico, el Gobierno Nacional está enfocándose al cambio de la matriz productiva lo que conlleva a que las empresas sean más productivas entregando más valor en sus productos o servicios.

Al incrementar la productividad toda la cadena de valor aumenta también y eso hace que la logística y transporte sea una de las industrias priorizadas por el Gobierno Nacional, desde este punto de vista para la empresa se expande las oportunidades de negocios, no obstante en la actualidad se mantiene relaciones comerciales directas con empresas proveedoras de petroleras privadas y esto no es alentador ya que ha disminuido la producción. Se puede observar en la Figura 20. y Figura 21.

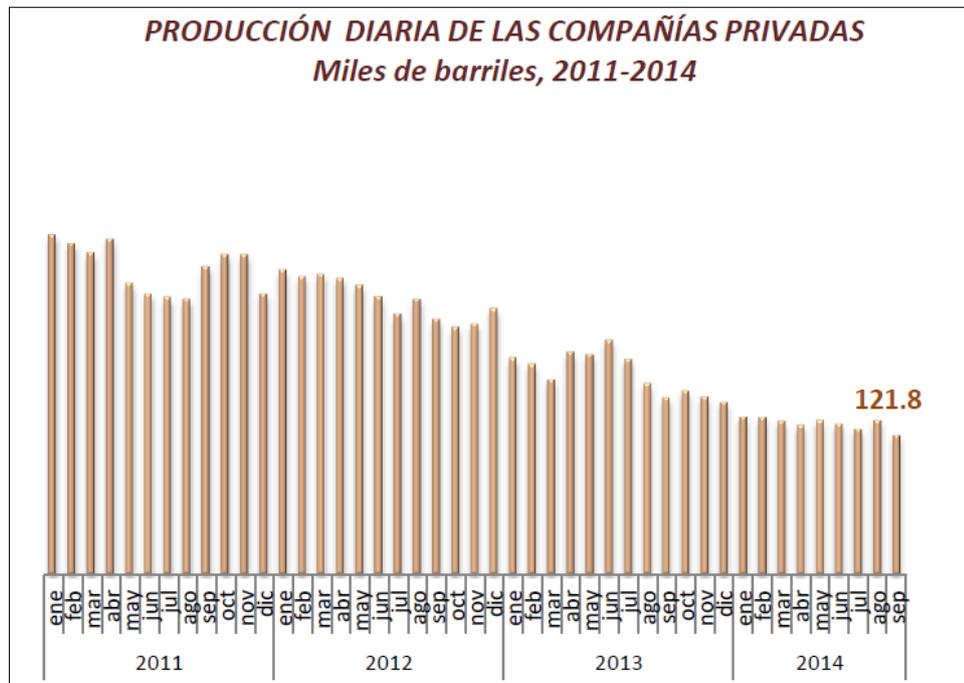


Figura 20. Producción de petróleo 2011-2014

Fuente: EP Petroecuador.

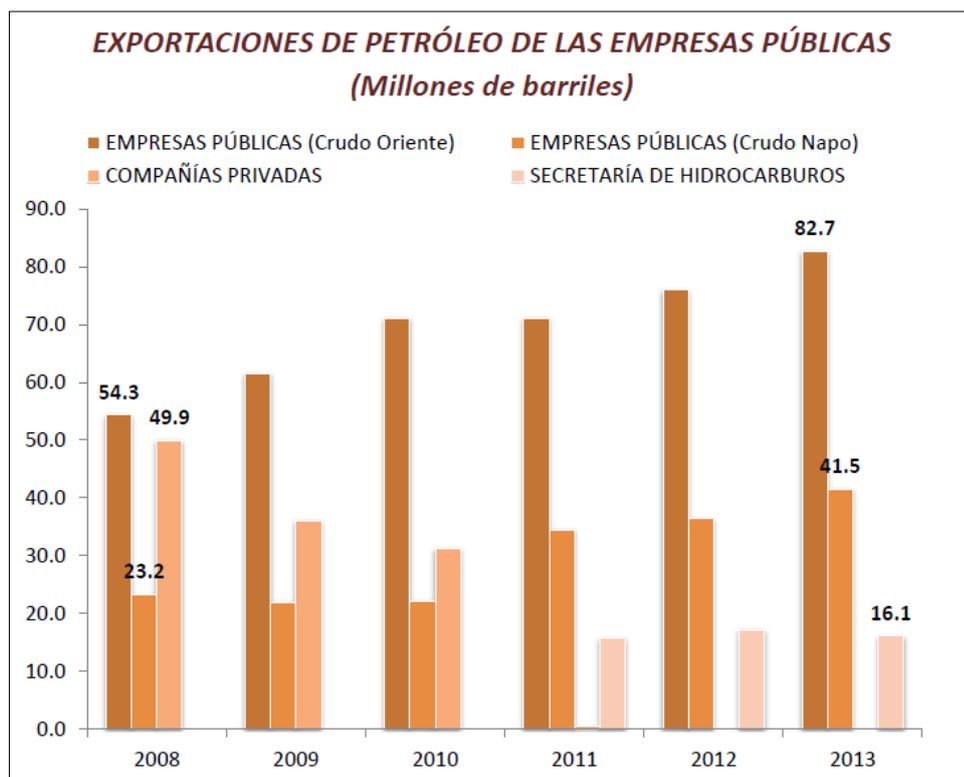


Figura 21. Exportaciones de petróleo
Fuente: EP Petroecuador.

De la misma manera los precios del crudo van disminuyendo cada vez más, esto ha tenido un impacto a toda la cadena productiva de las empresas petroleras esto ha hecho que los precios por el servicio prestado de la empresa también disminuya en un 10%, según entrevista con Gerencia de JP Auquilla S.A.

Para el efecto se ha realizado la consulta de la caída de precios, Figura 22.

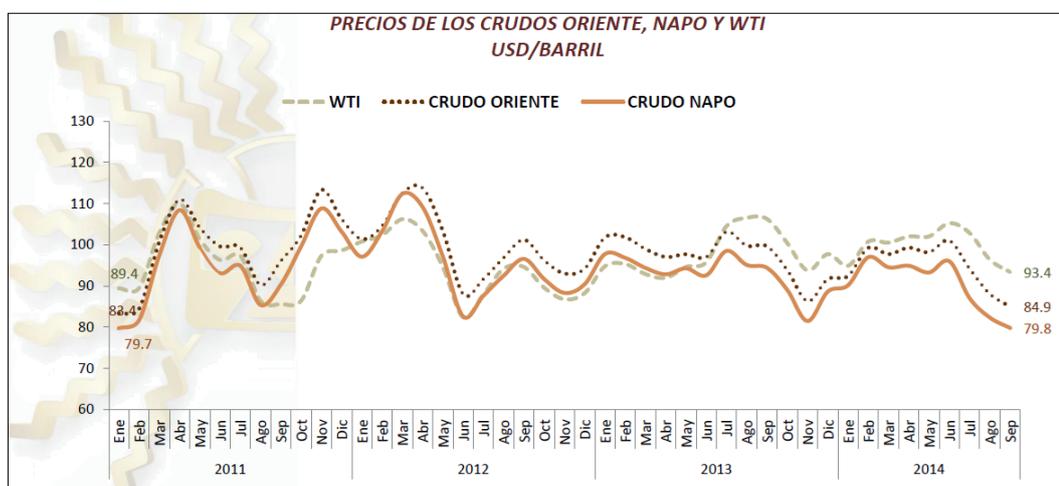


Figura 22. Precios del crudo
Fuente: EP Petroecuador.

La conclusión por este tema económico es bastante claro lo que conlleva a que la empresa logre realizar estrategias enfocadas a nuevas industrias aprovechando el apoyo gubernamental a crear valor, de tal manera que no se quede solo con los clientes actuales sino en expandir rutas e ingresar a nuevos clientes ya que en toda industria es fundamental el tema de transporte, de esta manera el impulso de la economía en cada una de esas industrias estarán claramente reflejadas en el crecimiento económico del país, un claro ejemplo de esta afirmación es la Figura 23 y Figura 24 que muestra la variación del PIB por industrias (participación del total del PIB) entre el 2013-2014, lo que muestra es que la industria del transporte tiene cada vez más participación en el PIB total País, representando así que el Ecuador tiene la tendencia a ser más productivo desde otras entradas No Petroleras.

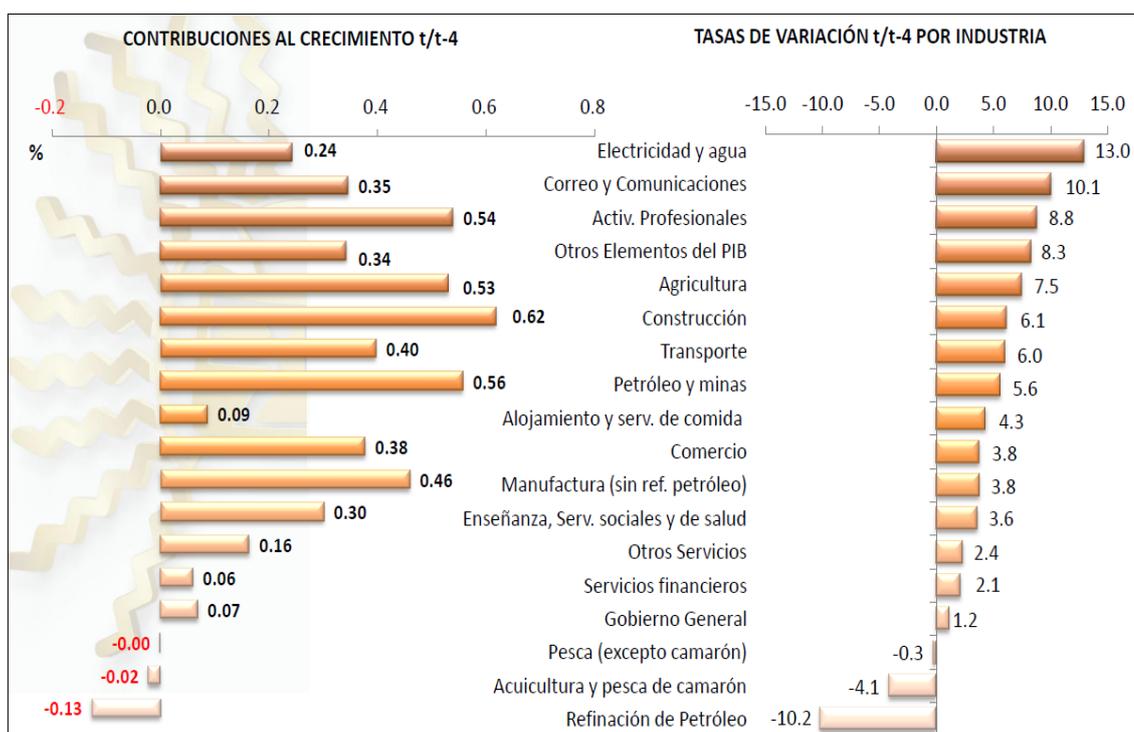


Figura 23. PIB por industrias 2013
Fuente: Banco Central del Ecuador

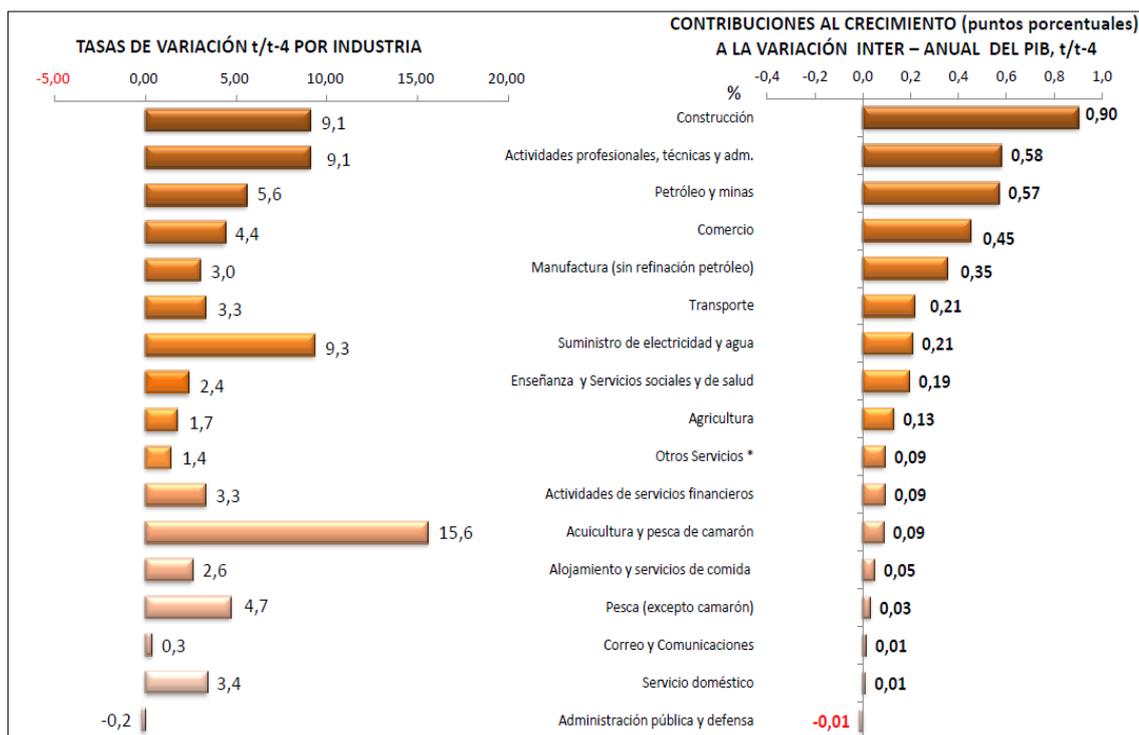


Figura 24. PIB por industrias 2014
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis Social para la Compañía JP Auquilla S.A.

En nuestro país, a la hora de negociar es fundamental conocer las formas en que las empresas se manejan en cuanto a negociaciones, esto quiere decir que por ejemplo no en todas las empresas se maneja bajo un estricto control de la forma de negociar, se basa únicamente de forma tácita y no escrita lo que genera de cierta forma incertidumbre ya que no se cuenta con la forma fija de negocios. La manera de mitigar este gran problema es buscar la el modo de hacer contratos por los servicios prestados, en el caso de JP Auquilla S.A. esto en cuanto a la relación entre empresas, no así el manejo del personal que es totalmente distinto porque en un gran porcentaje de la población ecuatoriana el estado dice estar en ocupación plena, aumentando esta cifra cada año, como lo muestra la Figura 25.

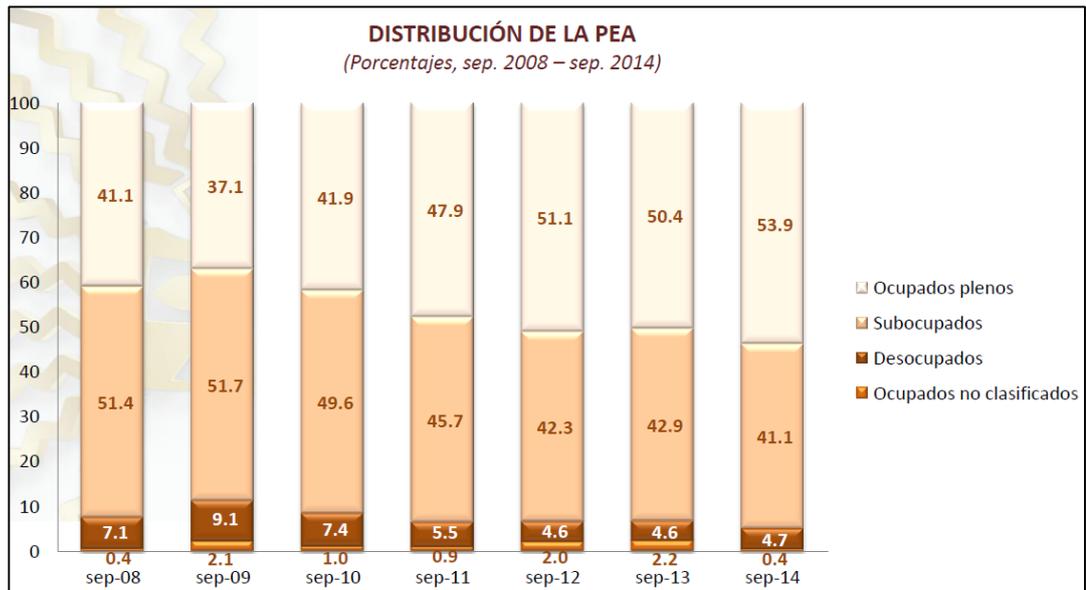


Figura 25. Población económicamente activa

Fuente: INEC- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

Otro de los aspectos que nos revela en cuanto a un estudio social, Banco Central del Ecuador, muestra el aumento gradual de la confianza de los consumidores dentro del territorio Nacional. El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) se ubicó en 45.2 puntos en el mes de septiembre de 2014.

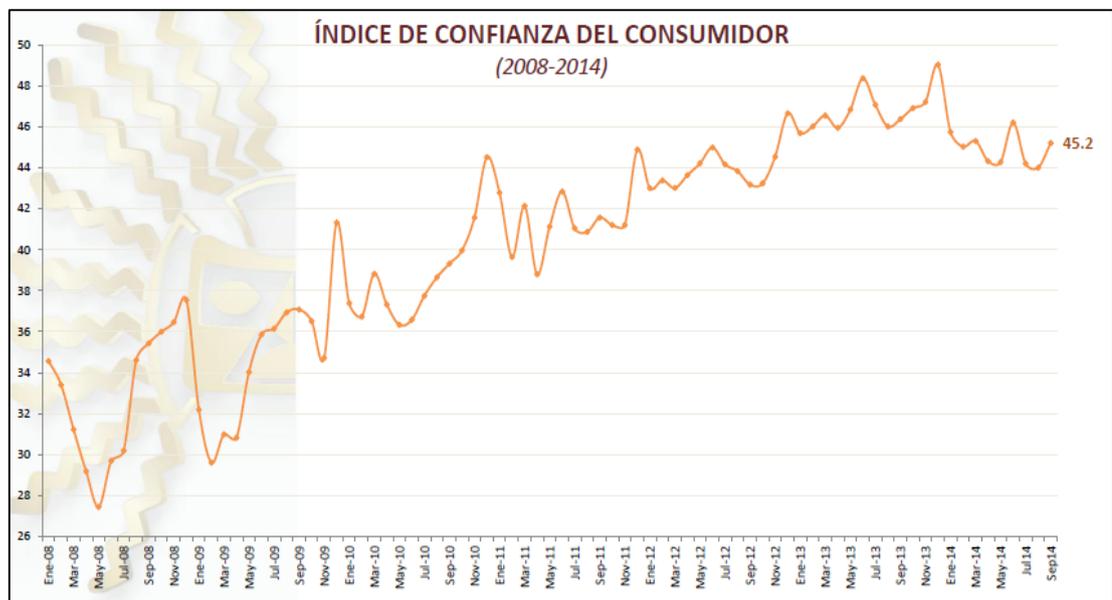


Figura 26. Índice de confianza al Consumidor

Fuente: INEC- Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU)

El Índice de la Actividad Económica Coyuntural (IDEAC) muestra un incremento sostenido en los años 2011 y 2012, el autor (Gallardo J. , 2012) define el modelo del cálculo.

Las instituciones encargadas de la recopilación, procesamiento, sistematización y divulgación de la información económica y financiera han desarrollado una serie de indicadores que permiten analizar el comportamiento de las actividades económicas y financieras, y proyectar comportamientos futuros. Los índices más utilizados son los que miden las variaciones de precios para el consumidor y el productor. Esta información permite calcular la incidencia que la inflación ha tenido sobre el ingreso de los hogares y en los costos de producción. Con esta información se formulan las políticas sobre las remuneraciones de los empleados y las políticas vinculadas a los precios. Así mismo, otro indicador que es seguido de cerca es el que mide el crecimiento real de la producción de bienes y servicios para establecer si la economía se encuentra en un ciclo de expansión o de recesión, y a partir de ello diseñar las políticas que permitan reforzar o revertir el ciclo. Los componentes de la demanda interna determinan cuáles fueron las variables que tuvieron mayor incidencia en el crecimiento y en la situación del sector externo. Los índices de desempleo son otros de los indicadores que se siguen de cerca para establecer si la economía está creando nuevas fuentes de trabajo, y si es que el sector informal se está reduciendo. Todos estos indicadores son vitales para diseñar la política económica, financiera y de precios que permitan mantener un crecimiento sostenido de la economía dentro de un entorno de estabilidad de precios. Sin embargo, existe un indicador que se le presta poca atención y es el que registra la evolución mensual de la producción con la finalidad de evaluar la actividad económica que ha tenido lugar en el corto plazo. Este indicador se lo denomina Indicador de Actividad Económica Coyuntural-IDEAC. En el boletín sobre la metodología de la información estadística mensual que publica el Banco Central del Ecuador, se dice que el objetivo es presentar una visión instantánea de la coyuntura económica con base en la evolución de distintas actividades, prever su comportamiento inmediato para sugerir posibles correcciones. Este indicador está diseñado para reflejar las variaciones reales de la producción. Es un indicador de quantum o de cantidades. En el caso de otros países, como EE.UU., la publicación del índice que concentra a los indicadores más importantes de la economía, es esperada cada mes para conocer la situación en el agregado. El IDEAC que publica mensualmente el BCE sirve como una especie de indicador de indicadores que permite conocer el comportamiento de la economía en la coyuntura. Esta información es sumamente útil para la toma de decisiones en los sectores público y privado.

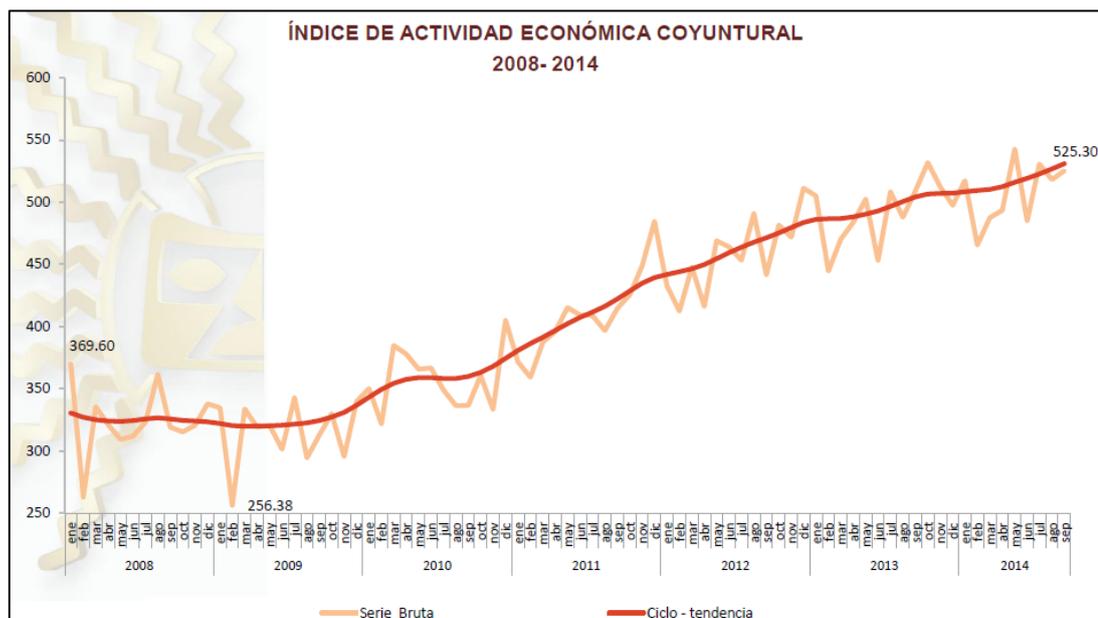


Figura 27. Índice de Actividad Económica Coyuntural.
Fuente: Banco Central del Ecuador

Análisis Tecnológico para la Compañía JP Auquilla S.A.

En lo que respecta a los avances tecnológicos que afectan a la industria del transporte de forma positiva se puede hablar de las modernas modificaciones que tienen los grandes constructores de Tractocamiones lo cual implica una gran inversión pero un ahorro de recursos económicos para la empresa.

JP Auquilla S.A. ha optado por adquirir la marca americana Freightliner para la compra de sus unidades, por medio de la experiencia adquirida en los años es una marca que les representa buen desempeño, ahorro de combustible, confort para el conductor, seguridad del vehículo, mantenimiento practico entre las más destacadas. La empresa tiene previsto realizar el cambio de unidades cada 5 años así como también se tiene hecho convenio con la empresa de rastreo satelital Tracklink, encargándose de la seguridad del vehículo y la carga y a su vez cada determinado lapso de tiempo se lanza nuevos servicios para estar a la vanguardia del cuidado de los bienes.

Un aspecto Tecnológico por parte del gobierno y apoyo a la seguridad ciudadana es la implementación del botón de pánico que ayuda de gran manera a la seguridad para la vida de los conductores y salvaguardar la carga-vehículo como también el buen

terminado de las vías interprovinciales son factores que ayudan al avance tecnológico de la empresa.

2.4 Análisis del micro-entorno (fuerzas de Michael Porter)

La amenaza de nuevos entrantes

En el mercado ecuatoriano la amenaza de nuevos entrantes o nuevos competidores se restringe de total manera debido a que en el mercado existe una sobre oferta en el sector del transporte pesado, el manejo de las empresas de estas clase se da en su gran parte con un manejo empírico mas no en un análisis técnico para medir la demanda real, es por eso que se restringe como una de las causas, por otra parte los organismos gubernamentales se encargan de poner barreras de entrada como son la Agencia Nacional de Tránsito (A.N.T.) y el Servicio de Rentas Internas (S.R.I.) tienen el control del manejo de estas empresas en el sentido de frenar la informalidad por parte de dueños de unidades. El control se realiza mediante boletines de información pública hacia los sectores públicos y privados en donde se enfatiza que toda empresa que requiera el servicio de transporte de mercaderías, materias primas o afines podrán contratar únicamente a proveedores que tengan el Permiso de Operaciones otorgada por la A.N.T, de esta manera se cruza información con el S.R.I. en lo que respecta pago de tributos logrando así de esta manera una competencia leal.

El poder de negociación de los clientes

Al ser una industria altamente competitiva, el poder de negociación que tienen los clientes con la empresa es de igual forma, alta; cada cliente cada vez pone mayor énfasis en las exigencias que una empresa de transporte debe cumplir, como por ejemplo pólizas de seguros contra carga, vehículo, responsabilidad civil, rastreo satelital de los vehículos, conductores entrenados, etc. De otra manera cada vez se va formando una estructura de precios en las rutas de destino, esto quiere decir que las empresas que solicitan el servicio ponen el precio en los fletes, y el plazo de pago, se basa en una estructura teniendo en consideración la relación distancia/peso.

Todo esto marca a que los clientes tengan el poder de negociación con la empresa no de esta forma la empresa puede tener el poder de negociación en casos muy esporádicos con empresas que solicitan el servicio con frecuencia muy baja.

En la actualidad se cuenta con una cartera de clientes muy reducido, en donde la frecuencia de pedidos es alta y se logra cumplir con la capacidad instalada. A continuación se muestra el manejo de clientes, tabla 6.

Tabla 6 Clientes

CLIENTE	TIPO DE CARGA	RUTA	TIEMPO DE PAGO
AAA	Pallets con químicos	Cuenca- Quito	30 días
AAA	Pallets con químicos	Cuenca- El Coca	30 días
AA1	Aglomerados de madera	Quito-Cuenca	30 días
AA2	Aglomerados de madera	Quito-Cuenca	30 días
AAB	Pallets con químicos	Cuenca- Quito	60 días
AAB	Pallets con químicos	Cuenca- El Coca	60 días
B	Pallets con químicos	Cuenca-Quito	45 días

Nota. Fuente: Gerencia JP Auquilla S.A. Elaborado por: El autor.

El poder de negociación de los proveedores

Para el mantenimiento de los vehículos, JP Auquilla S.A tiene buenas relaciones comerciales con sus proveedores, que dotan de repuestos varios de motor, aceite de motor, llantas y mantenimiento general mecánico. Esta buena relación se da porque las empresas colaboradoras son relativamente más pequeñas, no obstante las que son más grandes tienen el poder de negociación, como son por ejemplo los concesionarios, compañías de seguros.

Lo que JP Auquilla S.A. negocia siempre son básicamente el tiempo de pago, tienen una política de pago a proveedores de acuerdo a montos: figura 7.

Tabla 7 Periodo de pagos a proveedores

MONTO	# PAGOS	FRECUENCIA
1-500	1	
501-1000	2	Mensual
1001-2000	3	Mensual

Nota. Fuente: Gerencia JP Auquilla S.A. Elaborado por: El autor.

Productos sustitutivos

Para JP Auquilla S.A. el mayor producto sustituto son las empresas de carga pesada con furgón o cajón de madera porque son camiones que tienen la capacidad de llevar más de 3 toneladas, lo que le asigna como transporte de carga pesada según la Ley de Tránsito así como también camiones con plataforma de carga agrícola, remolques por su forma de su plataforma se constituyen en sustituto por motivos de comodidad, precio etc.

A su vez estos competidores no gozan de facilidades que brindan los Tractocamiones con plataforma, estos son fácil de cargar y descargar, mayor carga, más rentable etc. A nivel local específicamente en la ciudad de Cuenca, se tiene a empresas que se convierten en sustitutos según el tipo de carga como se observa en la figura 29.

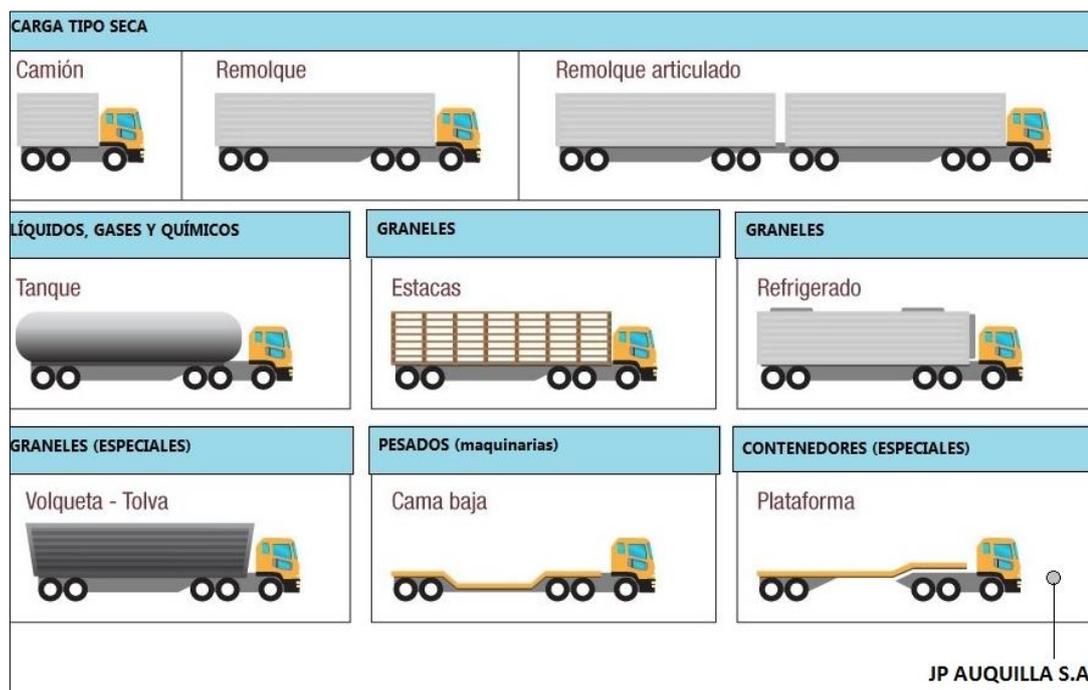


Figura 28. Tipos sustitutos

Fuente: <https://mundoexportar.files.wordpress.com/2013/10/camiones.jpg>

Rivalidad entre competidores

La industria del transporte en el Ecuador es altamente competitiva, en los últimos años se ha tenido un crecimiento muy grande, con cifras como por ejemplo solamente en la ciudad de Cuenca, están inscritas 197 compañías Anónimas y Limitadas, bajo la clasificación de la Superintendencia de Compañías y valores, que se subdividen las siguientes denominaciones: Enfocadas en la Ultima H4923.

H - Transporte Y Almacenamiento.

H49 - Transporte Por Vía Terrestre Y Por Tuberías.

H492 - Otras Actividades De Transporte Por Vía Terrestre.

H4923 - Transporte De Carga Por Carretera.

De las 194 compañías inscritas solamente 94 tienen facturación activa en el año 2013. JP AUQUILLA S.A. se sitúa en el puesto 32 tomando en consideración el nivel de ingresos.

Tabla 8 Competidores actuales

Pos.	Compañía	Total Ventas 2013
1	Interborder S.A.	8.963.312,96
2	Transportes Molina Garcia S.A.	4.482.833,64
3	Interboro Transport S.A.	4.400.964,15
4	Transportes Malvandino Cia. Ltda.	4.305.193,41
5	Transportes Ortiz S.A.	3.332.486,22
6	Compañía Anonima Volqueteros Interprovinciales Del Azuay Y Cañar Caviac S.A.	2.217.418,36
7	Compañía De Transportes De Carga Cartiz S.A.	2.053.860,04
8	Austrocarga Cia. Ltda.	1.528.341,71
9	Transportes Piedra Transpiedra S.A.	1.136.419,63
10	Carpecuatoriana S.A.	1.080.233,38
11	Trans-Narvaez Cia. Ltda.	1.019.635,19
12	Ormutrans S. A.	1.018.471,83
13	Rolhertruck S.A. Servicio Pesado De Carga, Combustibles Y Volquetas	1.008.647,35
14	Empresa Transportadora Azuaya De Carga Transazuaya Cia. Ltda.	964.532,82
15	Compañía De Carga Pesada Reina Del Cajas S.A. Comcaperecasa	948.662,92
16	Compañía Anonima De Transportes De Carga Pesada Cafravor	882.116,94
17	Transportes Valmandina Cia. Ltda	875.587,82
18	Sevillatrucks S.A.	821.622,31
19	Matcot Cia. Ltda.	814.119,91
20	Totalisa Cia. Ltda.	810.974,19
21	Arecotsa Arenal Compañía De Transporte S. A.	754.170,49
22	Transporte Nacional E Internacional Pesado Y De Combustibles Cotrapeco S.A.	712.555,68
23	Hormitransport Cia. Ltda.	646.122,71
24	Unitrucks C. A.	636.170,76
25	Transportes Comercial Vasquez Guerrero Cia. Ltda.	571.965,42
26	Compaque Cia. Ltda.	552.703,62
27	Transportadores Del Austro Imeaustro Cia. Ltda.	534.562,94
28	Transnexus S.A.	506.097,89
29	Renotrans C.A.	443.090,83
30	Tranecuagas Transporte Ecuatoriano De Gas S.A.	424.594,60
31	Transportes Mesias Vasquez E Hijos Cia. Ltda.	417.723,06
32	Compañía de Transporte Nacional e Internacional de Carga y combustibles JP AUQUILLA S.A.	408.682,07
33	Trans Pioneros Del Austro Cia. Ltda.	398.642,32
34	Transportes Transtrucks S.A.	388.417,15
35	Transporte Flotacañari S.A.	354.190,48
36	Compañía De Transporte De Carga Pesada Padetrans S.A.	292.800,22

37	Transportes Paguay Transpaguay S. A.	282.576,10
38	Transportes Rayfrank Cia. Ltda.	278.622,41
39	Transporte Nacional E Internacional De Carga Pesada Y Combustibles Castillo S.A. Tracassa	273.875,44
40	Transportes Grande De Carga Velez Semeria Cia. Ltda.	263.261,94
41	Transporte Y Comercio Jorge Quezada Cia. Ltda.	243.404,18
42	Compañía Interprovincial De Transporte Pesado Dieciseis De Febrero Citrapefca C.A.	234.351,75
43	Ecuatoriana De Transporte Austral Comercial Pesado Etacompe Cia. Ltda.	219.985,26
44	Compañía De Transporte De Carga Pesada Transbuffalo Cia. Ltda.	212.008,01
45	Compañía De Transportes Las Semillitas S.A. Transemil	177.955,82
46	Trans. Silvio Brito E Hijos Cia. Ltda.	175.111,69
47	Comercio, Importaciones Nacionales E Internacionales, Pesado Y Combustibles Yiretrans S.A.	161.743,82
48	Multimodal De Carga Multicargo Cia. Ltda.	158.170,67
49	Blue Target Blutar Cia. Ltda.	152.474,24
50	Compañía De Transporte Pesado Palacios Duran S.A.	150.729,63
51	Compañía Familiar De Carga Pesada Colifa Cia. Ltda.	149.265,54
52	Transporte De Carga Pesada Su Operador Logistico S.A. Tracaperlo	133.432,78
53	Transporte Trainhco Cia. Ltda.	131.266,09
54	Transporte Nacional E Internacional Pesado Y De Combustibles Consenur S.A.	128.924,97
55	Compañía De Transporte De Carga Pesada Magno Brito Cia. Ltda.	124.784,40
56	Transportes Ordonez Campoverde Cia. Ltda.	121.041,98
57	Viajerotrans C.A.	119.011,53
58	Transportes Reina Del Cisne Trancisne Cia. Ltda.	118.357,81
59	Transportaciones Gallegos Caceres Cia. Ltda.	117.523,90
60	Transharris Cia. Ltda.	95.959,20
61	Compañía De Carga Pesada Tricolor S.A. Cocatrisa	95.368,76
62	Flechatrucks S.A.	91.091,37
63	Comercial Coronel Penaherrera Cia. Ltda.	90.851,86
64	Pereztrans Cia. Ltda.	86.638,27
65	Transportes De Carga Pesada Efficientruks S. A.	72.330,23
66	Transmamolina Transporte Materiales Molina Cia. Ltda.	67.435,67
67	Duvaltrans S. A.	65.702,40
68	Transportes Lubatrans Cia. Ltda.	58.374,14
69	Compañía De Transporte Pesado Y Mudanzas Cotrapem-Soc S.A.	42.488,49
70	Compañía De Carga Pesada Guaman Guzman S. A. Codpeguagusa	38.396,20
71	Compañía De Transporte Pesado Muñoz Martinez S.A. Cotrapmuñomasa	37.927,59
72	Kether Cia. Ltda.	34.599,30
73	Flota Del Austro S. A. Flotaus	31.864,47

74	Totaltrans Cia. Ltda.	28.937,90
75	Transportes Y Comercio Hnos. Serrano C.A.	25.602,12
76	Compañía De Transporte Pesado Martsaband S.A.	20.429,54
77	Trapevi Transporte Pesado Villavicencio Cia. Ltda.	17.414,37
78	Angamartrans S.A.	14.828,12
79	Transportes Gil Ortiz Transgilor Cia. Ltda.	13.848,76
80	C.A. De Transporte En Carga Pesada Orellana Asociados Transoras	9.492,25
81	Comercio, Importaciones Nacionales E Internacionales, Pesado Y Combustibles Iñigueztrans S.A.	8.634,42
82	Transrodriguez S. A.	6.578,52
83	Volquetas Virgen Del Milagro Volmilagro S.A.	6.451,03
84	Compania De Transportes En Volquetes Transcabo Cia. Ltda.	5.814,95
85	Compañía De Transporte Pesado Y Combustibles Ivan Guaman S.A.	5.288,60
86	Guaman Y Muñoz De Transporte Cia. Ltda.	4.884,80
87	Transporte Pesado Y Combustibles Moviltranstruck C.A.	4.338,50
88	Vanerutrans S. A.	4.138,44
89	Avetransca Alta Velocidad Del Ecuador C.A.	3.403,57
90	Comat Compañía Anonima De Transportes	2.749,30
91	Compañía Anonima De Transporte De Carga Pesada Buenos Aires Transbuenosaires	2.422,26
92	Compañía De Carga Pesada Arias Vega Y Asociados S.A.	1.947,45
93	Transcampoverde Encoexpres Cia. Ltda.	1.091,54
94	Transportes Trailersman Cia. Ltda.	1.057,08

Nota. Fuente: <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/portal/index.php>. Elaborado por: El autor.

2.5 Análisis de FODA actual de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Know-how en el transporte de productos• Específicos (Insumos petroleros)• Recursos financieros adecuados.• Buena imagen de los clientes actuales.• Vehículos modernos• Crecimiento en los últimos años• Instalaciones propias• Recurso humano con capacitaciones periódicas.• Tener asegurados los vehículos.	<ul style="list-style-type: none">• No hay una dirección estratégica clara.• Rentabilidad inferior al promedio de la industria con respecto a su Patrimonio.• Falta de talento gerencial.• Alta subcontratación de unidades.• Atraso en investigación y desarrollo.• Línea de servicios demasiado limitada.• Débil imagen en el mercado.• Tamaño empresarial reducido.• Rutas limitadas.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Ingresar en nuevos mercados o segmentos por el Cambio de matriz productiva.• Mayor importancia de la logística (y del transporte) en el producto/servicio vendido por las industrias.• Alianza con empresas actuales.• Apoyo financiero Gubernamental.• Plazos de entrega cortos.• Vías nacionales en perfecto estado.• Negociación con proveedores en tiempo y precio.• Exoneración (al 80%) de impuestos fiscales para matriculación.• Incremento de controles en contra de la informalidad.• Ser proveedor del Estado por medio del portal de compras Públicas.	<ul style="list-style-type: none">• Alta rivalidad de empresas competidoras.• Creciente poder de negociación de clientes.• Alta competencia de precios.• Incremento de impuestos en partes y piezas de vehículos.• Incremento de impuestos a la importación de vehículos.• Bajar la rentabilidad con empresas Petroleras, por la caída del precio del Petróleo.• Riesgo constante en las carreteras.• No existe el conocimiento adecuado externamente para el mantenimiento de los vehículos.

Figura 29. FODA actual de la empresa

Fuente: Entrevista Gerencia JP AUQUILLA S.A.

Elaborado por: El Autor.

2.5.1 Evaluación.

Mediante la evaluación de la matriz FODA, se mide el nivel de impacto que causan los distintos factores que conforman dicha matriz. Dentro de los rangos se establece lo siguiente: No hay impacto, 1. Impacto bajo, 2. Impacto medio, 3. Impacto alto.

Fortalezas.

- F1. Know-how en el transporte de productos específicos (Insumos petroleros)
- F2. Recursos financieros adecuados.
- F3. Buena imagen de los clientes actuales.
- F4. Vehículos modernos
- F5. Crecimiento en los últimos años
- F6. Instalaciones propias
- F7. Recurso humano con capacitaciones periódicas.
- F8. Tener asegurados los vehículos.

Debilidades.

- D1. No hay una dirección estratégica clara.
- D2. Rentabilidad inferior al promedio de la industria con respecto a su Patrimonio.
- D3. Falta de talento gerencial.
- D4. Alta subcontratación de unidades.
- D5. Atraso en investigación y desarrollo.
- D6. Línea de servicios demasiado limitada.
- D7. Débil imagen en el mercado.
- D8. Tamaño empresarial reducido.
- D9. Rutas limitadas.

Oportunidades.

- O1. Ingresar en nuevos mercados o segmentos por el Cambio de matriz productiva.
- O2. Mayor importancia de la logística (y del transporte) en el producto/servicio vendido por las industrias.

- O3. Alianza con empresas actuales.
- O4. Apoyo financiero Gubernamental.
- O5. Plazos de entrega cortos.
- O6. Vías nacionales en perfecto estado.
- O7. Negociación con proveedores en tiempo y precio.
- O8. Exoneración (al 80%) de impuestos fiscales para matriculación.
- O9. Incremento de controles en contra de la informalidad.
- O10. Ser proveedor del Estado por medio del portal de compras Públicas.

Amenazas.

- A1. Alta rivalidad de empresas competidoras.
- A2. Creciente poder de negociación de clientes.
- A3. Alta competencia de precios.
- A4. Incremento de impuestos en partes y piezas de vehículos.
- A5. Incremento de impuestos a la importación de vehículos.
- A6. Bajar la rentabilidad con empresas Petroleras, por la caída del precio del Petróleo.
- A7. Riesgo constante en las carreteras.
- A8. No existe el conocimiento adecuado externamente para el mantenimiento de los vehículos.

		Oportunidades										Amenazas									
		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	TOTAL	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL
Fortalezas	F1	1	2	3	1	1	2	1	0	1	2	14	2	3	2	0	0	0	0	0	7
	F2	2	1	2	2	3	1	2	3	1	3	20	3	0	3	0	0	3	0	0	9
	F3	2	1	3	2	2	0	2	0	2	1	15	1	3	2	0	0	1	0	0	7
	F4	3	1	2	1	3	1	0	2	2	2	17	3	3	3	0	2	1	3	3	18
	F5	2	1	3	1	2	1	3	2	1	1	17	2	3	3	0	0	3	0	0	11
	F6	3	1	1	3	1	0	3	1	1	3	17	3	2	1	0	0	1	0	1	8
	F7	1	2	3	1	2	2	0	0	1	2	14	2	2	2	0	0	0	0	3	9
	F8	2	2	3	1	1	1	0	0	0	2	12	3	3	3	0	2	1	0	3	15
TOTAL		16	11	20	12	15	8	11	8	9	16	126	19	19	19	0	4	10	3	10	84
Debilidades	D1	3	2	2	0	3	0	2	0	1	2	15	3	3	3	3	3	3	2	3	23
	D2	1	0	2	2	2	0	0	0	3	1	11	3	3	3	2	2	3	1	2	19
	D3	3	0	2	3	2	0	3	0	3	3	19	3	3	3	1	1	3	1	1	16
	D4	3	2	1	2	0	0	0	0	3	3	14	2	2	1	1	3	0	0	1	10
	D5	3	2	0	2	3	1	0	0	1	3	15	3	3	2	1	1	1	1	3	15
	D6	3	3	1	1	2	0	0	0	3	1	14	3	2	2	0	0	3	2	0	12
	D7	3	2	1	1	1	1	3	0	3	1	16	3	3	2	0	0	1	0	0	9
	D8	3	3	1	1	2	0	3	0	2	3	18	3	3	3	0	0	0	0	0	9
	D9	3	3	1	0	1	3	0	0	2	3	16	3	1	3	0	0	3	0	0	10
TOTAL		25	17	11	12	16	5	11	0	21	20	138	26	23	22	8	10	17	7	10	123

Figura 30. Matriz FODA cruzado resultados aplicados.

Fuente: Entrevista Gerencia JP AUQUILLA S.A.

Elaborado por: El Autor.

La calificación obtenida luego del análisis aplicado resulta mayor el cuadrante 3 de la matriz de FODA en donde se enfoca a las Debilidades y Oportunidades, de esta manera en la Matriz Analítica para la Formulación de Estrategias corresponde realizar estrategias de enfoque segmentación (DO).

2.6 Análisis financiero en la actualidad

2.6.1 Análisis del Balance General 2012-2013

Tabla 9 Análisis Horizontal y Vertical - Balance general 2012-2013

CUENTA		2012		2013		COMPARATIVO	
1	ACTIVO	182,808.75	100%	190,836.98	100%	8,028.23	4%
1.1	ACTIVOS CORRIENTES	40,252.40	22%	68,780.63	36%	28,528.23	71%
1.1.2	ACTIVO EXIGIBLE	30,272.95	17%	64,216.53	34%	33,943.58	112%
1.1.2.001	CUENTAS POR COBRAR	25,722.60	14%	60,322.60	32%	34,600.00	135%
1.2	ACTIVOS FIJOS	142,556.35	78%	122,056.35	64%	(20,500.00)	-14%
1.2.2	DEPRECIABLES	142,556.35	78%	122,056.35	64%	(20,500.00)	-14%
2	PASIVO	20,485.22	11%	25,951.89	14%	5,466.67	27%
2.1	PASIVO CORRIENTE	11,485.22	6%	3,008.54	2%	(8,476.68)	-74%
2.1.1.001	PROVEEDORES	1,631.53	1%	1,631.53	1%	-	0.00%
2.1.1.002	PRESTAMOS BANCARIOS	8,797.19	5%	-	0%	(8,797.19)	-100%
2.1.1.005	RETENCIONES FUENTE X PAG	163.10	0%	1,166.64	1%	1,003.54	615%
2.1.1.007	IESS POR PAGAR	893.40	0%	210.37	0%	(683.03)	-76%
2.2	PASIVO LARGO PLAZO	9,000.00	5%	22,943.35	12%	13,943.35	155%
3	PATRIMONIO	132,166.34	72%	157,833.18	83%	25,666.84	19%
3.1	CAPITAL	132,166.34	72%	157,833.18	83%	25,666.84	19%

Nota. Fuente: Gerencia JP Auquilla S.A. Elaborado por: El autor.

Análisis Horizontal.

En el Análisis del Balance general tenemos el valor contable que la empresa ha mantenido durante los periodos 2012-2013, en donde se ha tenido un incremento de los Activos en un porcentaje del 4%, dentro de los Activos corrientes tuvo un aumento del 71% y dentro del Activo Exigible un aumento de 112%, otro de los aspectos que se puede visualizar es la disminución de Activos fijos en un 14% por concepto de depreciación. En promedio el Pasivo también tiene su incremento del 27%, por concepto de Pasivo a largo plazo que muestra un incremento del 155% reflejado en por préstamos bancarios que han sido realizados por parte de la empresa. Para una situación Financiera final se tiene un incrementó del Capital en un 19%, de igual manera el Patrimonio. Al ser una empresa familiar no se reparten dividendos.

Análisis Vertical.

En este análisis se observa que los Activos fijos representan en 2013 un 64% del Activo total, una disminución con respecto al año anterior en un 14%, el Activo exigible representa el 34%, se observa que hubo un aumento con respecto a 2012 en 17%, los Pasivos representan solo el 14% en el año 2013 con respecto a los activos a pesar de que ha tenido un incremento con respecto al período pasado en un 3%, lo que se puede concluir que es más solvente que líquido por disponer de sus activos para el giro del negocio con respecto a sus Activo corriente, en cuanto al Pasivo a largo plazo existe un incremento de 5% en 2012 a 12% en 2013 con respecto al Activo total, por otro lado el patrimonio representa un 82,71% en 2013 frente al total de los activos.

2.6.2 Análisis del estado de resultados 2012-2013

Tabla 10 Análisis Horizontal y Vertical - Estado de Resultados 2012-2013

CUENTA		2012		2013		COMPARATIVO	
4	INGRESOS	272,664.53	100%	408,682.07	100%	136,017.54	50%
5.1.1	COSTOS DE VENTAS	90,041.00	33%	131,948.45	32%	41,907.45	47%
	UTILIDAD BRUTA	182,623.53	67%	276,733.62	68%	94,110.09	52%
5.1.2	GASTOS	151,816.88	56%	266,180.36	65%	114,363.48	75%
	UTILIDAD OPERATIVA	30,806.65	11%	10,553.26	3%	(20,253.39)	-66%
5.2.2	GASTOS FINANCIEROS	649.46	0,24%	3,501.35	1%	2,851.89	439%
	UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	30,157.19	11%	7,051.91	2%	(23,105.28)	-77%
	IR	6634.5818	2%	1551.4202	0,38%	(5,083.16)	-77%
	TRABAJADORES	4523.5785	2%	1057.7865	0,26%	(3,465.79)	-77%
	UTILIDAD NETA	18,999.03	7%	4,442.70	1%	(14,556.33)	-77%

Nota. Fuente: Gerencia JP Auquilla S.A. Elaborado por: El autor.

Análisis Horizontal.

Según el análisis obtenido: En comparación en los años 2012-2013, en el año 2012 genera mejor Utilidad, no siendo este caso en el siguiente año en donde se incrementa ventas en 50% pero al final no se tiene una Utilidad Neta incrementada, sino disminuida en un 77%, con respecto al año anterior, esto sucede a que se tiene un incremento excesivo de Costos 47% y Gastos, 75%, en cuanto a los Gastos financieros existe un aumento en un 439% por concepto de créditos bancarios.

Análisis Vertical.

En este análisis se observa que los Costos de ventas entre los dos periodos no tiene mayor diferencia con respecto a los Ingresos, 33% en 2012 y 32% en 2013, pero en cuanto a Gastos se refleja en 2013 el 65% del total de Ingresos, el incremento de Gastos se tiene que tomar en cuenta para políticas de control interno en cuanto al manejo de las unidades, ya que refleja que existe un alto valor por concepto de mantenimientos y arreglos, es por esta manera que en 2013 representa una Utilidad neta del 1% del total de Ingresos en el 2013, disminuido en un 6% con respecto al 2012.

2.6.3 Valor Actual Neto

El cálculo del VAN sirve para evaluar alternativas y ver el valor presente de los flujos de efectivo que causa el proyecto. La fórmula se establece:

$$VAN = -A + \frac{Q_1}{(1+k)} + \frac{Q_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+k)^n} \dots = -A + \sum_{j=1}^n \left[\frac{Q_j}{(1+k)^j} \right]$$

Al tratarse de una empresa existente no es necesario realizar el cálculo, ya que la presente no se trata de un Proyecto de inversión sino de una Estructuración Administrativa.

2.6.4 Tasa interna de retorno

De la misma forma la tasa interna de retorno se utiliza para medir la tasa de rentabilidad que un proyecto sea capaz de brindar a los inversionistas, El cálculo se realiza igualando a cero el VAN.

2.6.5 Indicadores financieros (ratios)

Tabla 11 Indicadores Financieros 2012-2013

RAZON	FORMULA	INDICE		INTERPRETACION
Razones de liquidez				
Razón del circulante	$\frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}}$	$\frac{40252.95}{11485.22}$ 3.504713014	$\frac{68780.63}{3008.54}$ 22.8617968	Por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa tiene \$3,50 y \$22,86 en 2012-2013 respectivamente, debido a un incremento en ventas (2013) las cuales se ven reflejadas en los activos corrientes y de la misma forma al tener un ostensible crecimiento se da porque disminuye el pasivo corriente.
Razón de la prueba acida	$\frac{\text{Activos circulantes} - (\text{cuentas por cobrar})}{\text{Pasivos circulantes}}$	$\frac{40252.95 - 25,722.60}{11485.22}$ 1.265086781	$\frac{68780.63 - 60,322.60}{3008.54}$ 2.811340384	Por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa tiene \$1.26 y \$2.81 respectivamente en 2012-2013, sin la necesidad de recurrir a cuentas por cobrar.
Capital de trabajo	Activos corrientes – Pasivos corrientes	$40252.95 - 11485.22$ 28767.18	$68780.63 - 3008.54$ 65772.09	El Capital de trabajo tiene un aumento en el periodo 2013, debido al incremento de las ventas y disminución de los pasivos corrientes, lo que hace que sea más sólido su capital de trabajo.

Razones de apalancamiento o endeudamiento				
Solidez o Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	$\frac{20,485.221}{182,808.75}$ 0.11	$\frac{25,951.89}{190,836.98}$ 0.14	En este indicador de endeudamiento, por cada \$1 del activo total se debe \$0.11 y \$0.14 en 2012 y 2013 respectivamente
Razón de protección al pasivo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	$\frac{20,485.22}{132,166.34}$ 0.15	$\frac{25,951.891}{157,833.18}$ 0.16	Por cada \$1 del capital contable corresponde al pasivo 0.15 y 0.16 en 2012 y 2013 respectivamente, lo cual está dentro de los parámetros óptimos, puede tener un nivel de endeudamiento de 1.8 como máximo.
Razón pasivo capital	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{9,000.00}{132,166.34}$ 0.07	$\frac{22,943.35}{157,833.18}$ 0.15	Por cada \$1 del Patrimonio la empresa debe \$0,07 y \$0,15 en los periodos 2012 y 2013 lo que aún tiene capacidad para endeudarse teniendo un soporte en su patrimonio En el 2013 se refleja un incremento debido a un préstamo bancario.
Razón de independencia financiera	$\frac{\text{Patrimonio o capital contable}}{\text{Activo total}}$	$\frac{132,166.34}{182,808.75}$ 72%	$\frac{157,833.18}{190,836.98}$ 83%	Por cada \$1 que se invierte en la empresa, el 72% corresponde a los propietarios en el periodo

				2012 y el periodo 2013 corresponde un 83%.
Razones de rentabilidad				
Margen bruto de utilidad o rentabilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{182,623.53 \times 100}{272,664.53}$ 67%	$\frac{276,733.62 \times 100}{408,682.07}$ 68%	Las ventas genera una Utilidad bruta del 67% y 68% en 2012 y 2013, está dentro del rango optimo que es 25% MIN.
Margen operacional de utilidad o rentabilidad operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{30,806.65 \times 100}{272,664.53}$ 11%	$\frac{10,553.26 \times 100}{408,682.07}$ 3%	Las ventas generan una Utilidad operacional del 11% y 3 % en sus respectivos periodos, existe un excesivo gasto ya que el rango optimo es del 12% MIN.
Margen neto de utilidad o rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{18,999.03 \times 100}{272,664.53}$ 7%	$\frac{4,442.70 \times 100}{408,682.07}$ 1%	Las ventas generan una Utilidad Neta de 7% y el 1% en sus respectivos años, en el 2013 está muy bajo ya que el rango optimo es del 6% MIN. Se dé por el exceso en el gasto.
Rentabilidad sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activo total}}$	$\frac{30,157.19}{182,808.75}$ 17%	$\frac{7,051.91}{190,836.98}$ 4%	Por cada \$1 invertido en activo total, se obtiene el 16,50% (2012) como utilidad bruta, 3,7% (2013).
Rendimiento del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{18,999.03 \times 100}{132,166.34}$	$\frac{4,442.70 \times 100}{157,833.18}$	Por cada \$1 del patrimonio se obtiene una utilidad neta del

		14%	3%	14,38%, en el 2012 y en el 2013 representa un 2,81%.
Indicadores de actividad				
Rotación de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar x 360}}{\text{Ventas}}$	$\frac{25,722.60 \times 360}{272,664.53}$ 34 días	$\frac{60,322.60 \times 360}{408,682.07}$ 53 días	En el 2012 se tarda 34 días en recuperar su cartera mientras que en 2013 se demora 53 días, exceso de crédito.
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Cuentas por pagar x 360}}{\text{Costo de ventas}}$	$\frac{11,485.22 \times 360}{90,041.00}$ 46 días	$\frac{3,008.54 \times 360}{131,948.45}$ 8 días	Para 2012 se demora en pagar a proveedores 46 días mientras que en 2013 apenas le dan 8 días para pagar, lo que se debe a una falta de negociación con proveedores.

Nota. Elaborado por: El autor.

CAPITULO

3

CAPITULO 3. PROPUESTA

3.1 PROPUESTA ESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA

3.1.1 Propuesta de Filosofía empresarial.

La propuesta de la filosofía empresarial se realiza mediante el criterio administrativo de JP Auquilla S.A. en donde se muestre la Misión, Visión y los objetivos que persigue la empresa, a mediano y largo plazo.

3.1.1.1 Misión.

En el capítulo 1 se describe la Filosofía corporativa en donde la misión debe estar enfocada en lo siguiente:

Tabla 12 Estructura de la Misión.

Indicar la concepción que tiene la organización hacia los demás, la esencia ¿qué somos?	Una empresa de transporte terrestre de carga pesada.
Ser un referente teórico que guía el que hacer de la institución, el producto o servicio ¿qué hacemos?	Transportamos productos o materias primas para empresas.
Ser una formulación explícita de propósito duradero, el mercado ¿Para qué trabajamos?	Bridamos soluciones en los procesos logísticos de las empresas comerciales e industrias manufactureras.
Debe incentivar en todos los miembros de la comunidad el sentido de pertenencia a la organización, el propósito ¿Por qué lo hacemos?	Para satisfacer necesidades desde un punto de vista clave para la logística de las empresas, originando el desarrollo del cliente y empresa.

Nota. Elaborado por: El Autor.

Por tanto la estructura de la **Misión** queda propuesto de la siguiente manera:

“Transportamos y solucionamos los procesos de distribución en la logística de las industrias Nacionales, garantizando la satisfacción y originando el desarrollo de los clientes y nuestra empresa.”

3.1.1.2 *Visión.*

La visión debe ser caracterizada por:

Tabla 13 **Propuesta de la Visión.**

Ser la idea que muestra un próspero futuro de la organización. ¿Qué queremos ser?	Estar entre las empresas líderes de transporte del austro.
Ser un modelo concreto que guía el progreso continuo de la organización ¿A través de qué medios?	Atreves del desarrollo e investigación para la captación de nuevos clientes.

Nota: Elaborado por: El Autor.

La **Visión** queda propuesto de la siguiente manera.

“Formar parte de los líderes en Transporte Pesado del Austro Ecuatoriano, enriqueciendo las relaciones comerciales de las industrias.”

3.1.1.3 *Definición de objetivos y metas.*

Los objetivos vienen dados por las debilidades en las que la empresa esta con mayor inconveniente, de manera que la meta es a corto y mediano plazo para poder superarlas. De acuerdo

Tabla 14 **Objetivos propuestos para JP AUQUILLA S.A.**

Debilidad	Objetivo	Plazo
No hay una dirección estratégica clara.	Establecer un plan estratégico que guie a la gerencia. (Propuesta capítulo 3)	Corto plazo.
Rentabilidad inferior al promedio de la industria con respecto a su Patrimonio.	Establecer un portafolio de potenciales clientes, solicitar entrevistas y desarrollar negociaciones para así Incrementar la flota de manera paulatina, de acuerdo a las formas que tiene la empresa para financiarse y de acuerdo al incremento de la demanda de esta forma buscar un incremento en ventas entre el 5% y 10% anual.	Corto plazo.
Tamaño empresarial reducido.	De la misma manera disminuir en gastos por mantenimiento, entre un 10% y 15%, al ser unidades que han tenido exceso gasto sería mejor cambiar por un vehículo nuevo.	
Alta subcontratación de unidades		
Línea de servicios demasiado limitada		
Rutas limitadas		
Atraso en investigación y desarrollo.		
Falta de talento gerencial.	Contratar un asesor para la gerencia, de manera que se pueda manejar de formas muy profesional a la empresa.	Corto plazo.
Débil imagen en el mercado.	Crear imagen corporativa, y fusionarse con el objetivo 2 para darse a conocer a potenciales clientes.	Corto plazo.

Nota: Elaborado por: El Autor.

3.1.2 Propuesta de gestión de talento humano.

3.1.2.1 Estructura del ambiente organizacional.

Dentro de la estructura organizacional se propone que la empresa incluya al Presidente en el nivel ejecutivo para la administración de la empresa y se pueda ir logrando los objetivos de manera coordinada a falta de talento gerencial que es una de las debilidades que se tienen que cubrir al corto plazo.

De misma manera es necesario una secretaria para la asistencia de Presidente y Gerente.

Otro capital humano que requiere la empresa para llevar el control de los recursos financieros es la contratación de un Contador/a, este es necesario que sea a medio tiempo.

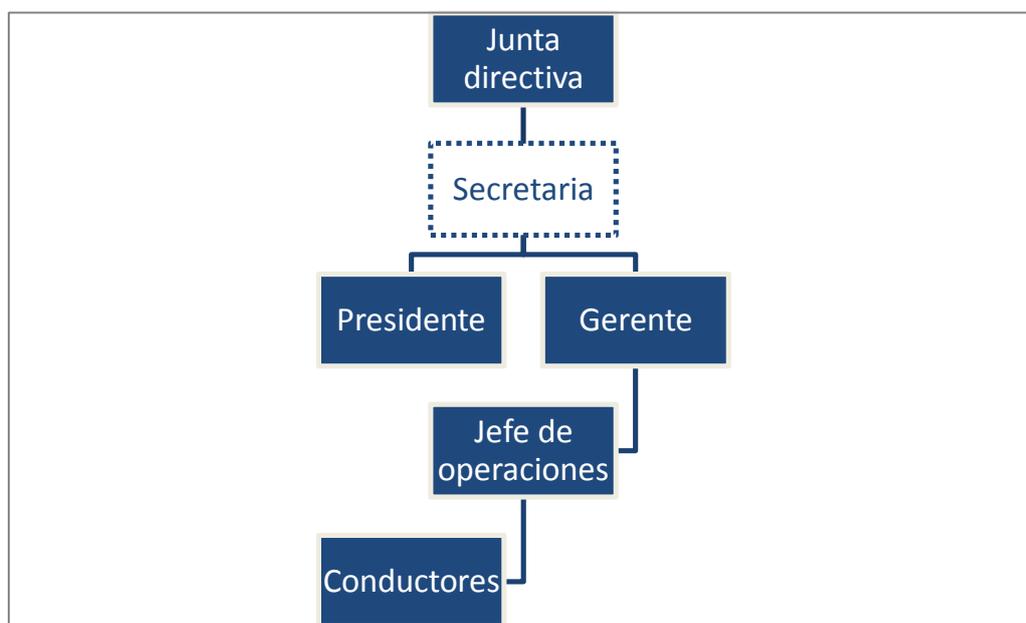


Figura 31. Organigrama Propuesto

Fuente: Gerencia JP AUQUILLA

Elaborado por: El Autor

Presidencia

El encargado de la presidencia, el Sr. Andrés Auquilla Vélez encargado de llevar a cabo las siguientes funciones:

- Vigilar la marcha de la compañía.
- Velar por el bienestar de los servidores de la compañía.
- Apoyo en la actividad gerencial.

Secretaria.

La persona que ocupe este puesto debe ser capaz de realizar las siguientes actividades:

- Adquirir servicios de proveedores, principalmente para hacer outsourcing
- Envío y preparación de mails.
- Archivar documentación
- Enviar documentos a oficinas de diferentes ciudades.
- Atención telefónica
- Provisión de materiales para la oficina
- Listas y bases de datos actualizadas
- Reenviar mails informativos a los clientes
- Pago a proveedores
- Recibo y pago de facturas
- Liquidación de Gastos

Contadora.

En cuanto a la parte contable de la empresa se requiere contratar a una persona que labore a tiempo parcial. Entre las funciones más importantes que se llevan a cabo dentro de este departamento están:

- Control de registros contables de la empresa
- Elaboración de declaraciones tanto del IVA como del impuesto a la renta.
- Pago de impuestos correspondientes.
- Elaborar y analizar Estados Financieros y Balances.
- Elaborar los roles correspondientes a los trabajadores de la empresa.
- Elaborar depreciaciones en caso de propiedad, planta y equipo.

3.1.2.2 Estructurar el control interno.

Para la presente propuesta se trata de adaptar un sistema en el que toda la empresa se enmarque bajo un control que ayude a la organización a generar eficiencia laboral para un buen desempeño de las actividades y de esta manera encontrar la forma de llegar a los objetivos a los que se quiera llegar.

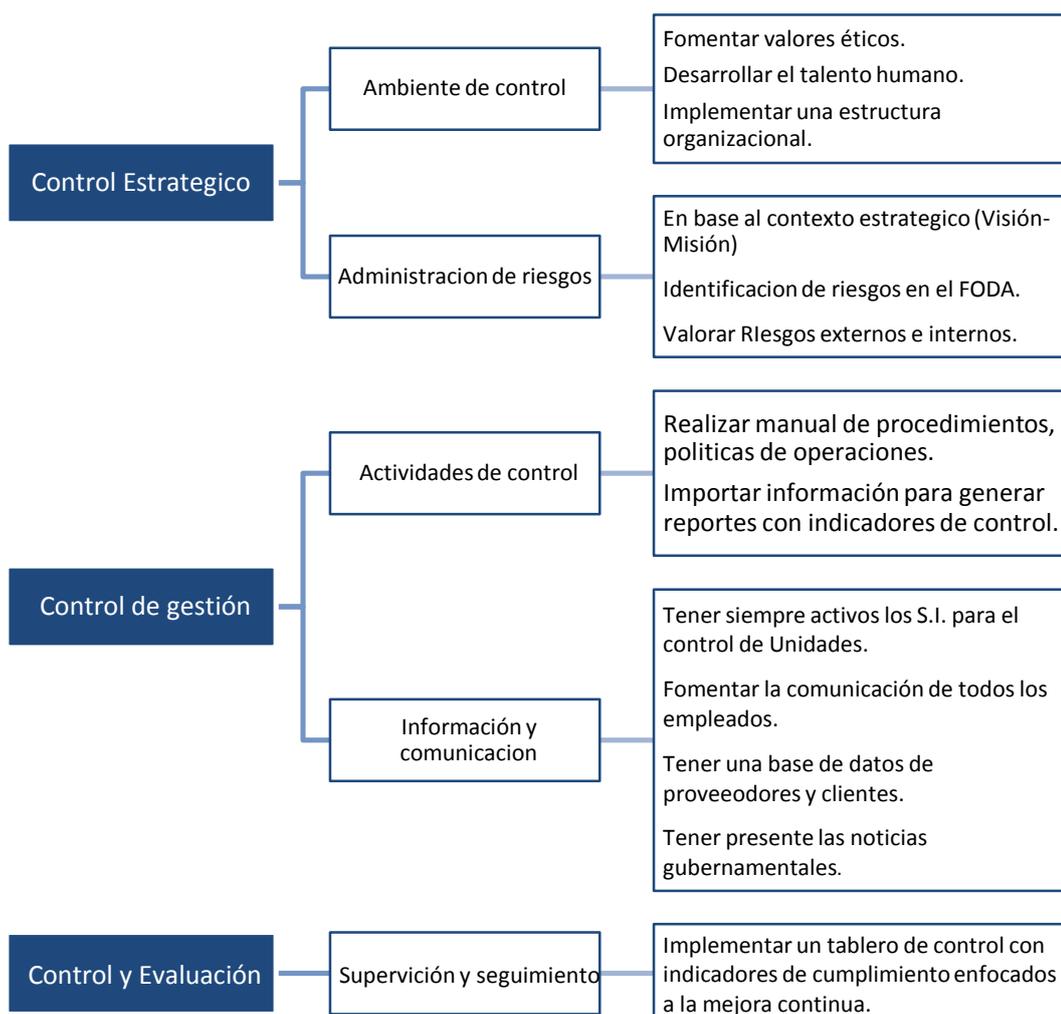


Figura 32. Estructura de control interno
Elaborado por: El Autor

3.1.2.3 Reglamento interno de la empresa.

Como parte de la Estructura de control interno en el enunciado 3.1.2.2 es necesario que la empresa cuente con un Reglamento interno que se adapte con los deberes y derechos que los empleados deben cumplir.

El objetivo de realizar un Reglamento interno es para tener un orden dentro de del talento humano de la empresa y que encamine a lograr una estructura organizacional que guie a la consecución de los objetivos que se plantee en cualquier momento.

El reglamento interno es adaptado a la empresa con un modelo que brinda el Ministerio de Relaciones laborales. (MRL, 2015)

DISPOSICIONES REGLAMENTARIAS

Artículo 1 - OBLIGACIONES GENERALES DEL EMPLEADOR

- a) Formular la política empresarial y hacerla conocer a todo el personal de la empresa. Prever los objetivos, recursos, responsables y programas en materia de seguridad y salud en el trabajo;
- b) Identificar y evaluar los riesgos, en forma inicial y periódicamente, con la finalidad de planificar adecuadamente las acciones preventivas, mediante sistemas de vigilancia epidemiológica ocupacional específicos u otros sistemas similares, basados en mapa de riesgos;
- c) Combatir y controlar los riesgos en su origen, en el medio de transmisión y en el trabajador, privilegiando el control colectivo al individual. En caso de que las medidas de prevención colectivas resulten insuficientes, el empleador deberá proporcionar, sin costo alguno para el trabajador, las ropas y los equipos de protección individual adecuados;
- d) Programar la sustitución progresiva y con la brevedad posible de los procedimientos, técnicas, medios, sustancias y productos peligrosos por aquellos que produzcan un menor o ningún riesgo para el trabajador;
- e) Diseñar una estrategia para la elaboración y puesta en marcha de medidas de prevención, incluidas las relacionadas con los métodos de trabajo y de producción, que garanticen un mayor nivel de protección de la seguridad y salud de los trabajadores;

f) Mantener un sistema de registro y notificación de los accidentes de trabajo, incidentes y enfermedades profesionales y de los resultados de las evaluaciones de riesgos realizadas y las medidas de control propuestas, registro al cual tendrán acceso las autoridades correspondientes, empleadores y trabajadores;

g) Investigar y analizar los accidentes, incidentes y enfermedades de trabajo, con el propósito de identificar las causas que los originaron y adoptar acciones correctivas y preventivas tendientes a evitar la ocurrencia de hechos similares, además de servir como fuente de insumo para desarrollar y difundir la investigación y la creación de nueva tecnología;

h) Informar a los trabajadores por escrito y por cualquier otro medio sobre los riesgos laborales a los que están expuestos y capacitarlos a fin de prevenirlos, minimizarlos y eliminarlos.

i) Fomentar la adaptación del trabajo y de los puestos de trabajo a las capacidades de los trabajadores, habida cuenta de su estado de salud física y mental, teniendo en cuenta la ergonomía y las demás disciplinas relacionadas con los diferentes tipos de riesgos psicosociales en el trabajo.

El Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo, deberá ser revisado y actualizado periódicamente con la participación de empleadores y trabajadores y, en todo caso, siempre que las condiciones laborales se modifiquen;

j) Cumplir las disposiciones de este Reglamento y demás normas vigentes en materia de prevención de riesgos;

k) Adoptar las medidas necesarias para la prevención de los riesgos que puedan afectar a la salud y al bienestar de los trabajadores en los lugares de trabajo de su responsabilidad.

l) Mantener en buen estado de servicio las instalaciones, máquinas, herramientas y materiales para un trabajo seguro;

m) Organizar y facilitar los Servicios Médicos, con sujeción a las normas legales vigentes;

n) Entregar gratuitamente a sus trabajadores vestido adecuado para el trabajo y los medios de protección personal y colectiva necesarios;

o) Efectuar reconocimientos médicos periódicos de los trabajadores en actividades peligrosas; y, especialmente, cuando sufran dolencias o defectos físicos o se encuentren en estados o situaciones que no respondan a las exigencias psicofísicas de los respectivos puestos de trabajo;

- p) Cuando un trabajador, como consecuencia del trabajo, sufre lesiones o puede contraer enfermedad profesional, dentro de la práctica de su actividad laboral ordinaria, según dictamen de la Comisión de Evaluaciones de incapacidad del IESS o del facultativo del Ministerio de Relaciones Laborales, para no afiliados, el patrono deberá ubicarlo en otra sección de la empresa, previo consentimiento del trabajador y sin mengua a su remuneración;
- q) Especificar en el Reglamento interno de Seguridad y Salud, las facultades y deberes del personal directivo, técnicos y mandos medios, en orden a la prevención de los riesgos de trabajo;
- r) Instruir sobre los riesgos de los diferentes puestos de trabajo y la forma y métodos para prevenirlos, al personal que ingresa a laborar en la empresa;
- s) Dar formación en materia de prevención de riesgos, al personal de la empresa, con especial atención a los directivos técnicos y mandos medios, a través de cursos regulares y periódicos;;
- t) Adoptar las medidas necesarias para el cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Seguridad y Salud de la Empresa, Servicios Médicos o Servidos de Seguridad y Salud;
- u) Proveer a los representantes de los trabajadores de un ejemplar del presente Reglamento y de cuantas normas relativas a prevención de riesgos sean de aplicación en el ámbito de la empresa.
Así mismo, entregar a cada trabajador un ejemplar del Reglamento Interno de Seguridad y Salud de la empresa, dejando constancia de dicha entrega;
- v) Facilitar durante las horas de trabajo la realización de inspecciones, en esta materia, tanto a cargo de las autoridades administrativas como de los órganos internos de la empresa;

Artículo 2 - OBLIGACIONES GENERALES Y DERECHOS DE LOS TRABAJADORES

Todos los trabajadores tendrán derecho a:

- a) Desarrollar sus labores en un ambiente de trabajo adecuado y propio para el pleno ejercicio de sus facultades físicas y mentales, que garanticen su salud, seguridad y bienestar. Los derechos de consulta, participación, formación, vigilancia y control

de la salud en materia de prevención, forman parte del derecho de los trabajadores a una adecuada protección en materia de seguridad y salud en el trabajo.

b) Los trabajadores tendrán derecho a estar informados sobre los riesgos laborales vinculados a las actividades que realizan.

c) Los trabajadores o sus representantes tienen derecho a solicitar a la autoridad competente la realización de una inspección al centro de trabajo, cuando consideren que no existen condiciones adecuadas de seguridad y salud en el mismo. Este derecho comprende el de estar presentes durante la realización de la respectiva diligencia y, en caso de considerarlo conveniente, dejar constancia de sus observaciones en el acta de inspección.

d) Sin perjuicio de cumplir con sus obligaciones laborales, los trabajadores tienen derecho a interrumpir su actividad cuando, por motivos razonables, consideren que existe un peligro inminente que ponga en riesgo su seguridad o la de otros trabajadores. En tal supuesto, no podrán sufrir perjuicio alguno, a menos que hubieran obrado de mala fe o cometido negligencia grave.

e) Los trabajadores tienen derecho a cambiar de puesto de trabajo o de tarea por razones de salud, rehabilitación, reinserción y recapacitación.

f) Los trabajadores tienen derecho a la información y formación continua en materia de prevención y protección de la salud en el trabajo.

Los trabajadores tendrán las siguientes obligaciones en materia de prevención de riesgos laborales:

a) Cumplir con las normas, reglamentos e instrucciones de los programas de seguridad y salud en el trabajo que se apliquen en el lugar de trabajo, así como con las instrucciones que les importan sus superiores jerárquicos directos;

b) Cooperar en el cumplimiento de las obligaciones que competen al empleador;

c) Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección individual y colectiva;

d) No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados y, en caso de ser necesario, capacitados;

e) Informar a sus superiores jerárquicos directos acerca de cualquier situación de trabajo que a su juicio entrañe, por motivos razonables, un peligro para la vida o la salud de los trabajadores;

f) Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales cuando la autoridad competente lo requiera

o cuando a su parecer los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que los originaron;

g) Velar por el cuidado integral de su salud física y mental, así como por el de los demás trabajadores que dependan de ellos, durante el desarrollo de sus labores;

h) Informar oportunamente sobre cualquier dolencia que sufran y que se haya originado como consecuencia de las labores que realizan o de las condiciones y ambiente de trabajo. El trabajador debe informar al médico tratante las características detalladas de su trabajo, con el fin de inducir la identificación de la relación causal o su sospecha;

i) Someterse a los exámenes médicos o que estén obligados por norma expresa así como a los procesos de rehabilitación integral;

j) Usar correctamente los medios de protección personal y colectiva proporcionados por la empresa y cuidar de su conservación;

k) Cuidar de su higiene personal, para prevenir al contagio de enfermedades y someterse a /os reconocimientos médicos periódicos programados por la empresa;

l) No introducir bebidas alcohólicas ni otras sustancias tóxicas a los centros de trabajo, ni presentarse o permanecer en los mismos en estado de embriaguez o bajo los efectos de dichas sustancias.

m) Colaborar en la investigación de los accidentes que hayan presenciado o de los que tengan conocimiento.

Artículo 3.- PROHIBICIONES AL EMPLEADOR

Toda empresa deberá considerar las siguientes prohibiciones:

a) Obligar a sus trabajadores a laborar en ambientes insalubres por efecto de polvo, gases o sustancias tóxicas; salvo que previamente se adopten las medidas preventivas necesarias para la defensa de la salud.

b) Permitir a los trabajadores que realicen sus actividades en estado de embriaguez o bajo la acción de cualquier tóxico.

c) Facultar al trabajador el desempeño de sus labores sin el uso de la ropa y equipo de protección personal.

e) Transportar a los trabajadores en vehículos inadecuados para este efecto.

- f) Dejar de cumplir las disposiciones que sobre prevención de riesgos emanen de la Ley, Reglamentos y las disposiciones de la Dirección de Seguridad y Salud del Ministerio de Relaciones Laborales o de Riesgos del Trabajo del IESS.
- g) Dejar de acatar las indicaciones contenidas en los certificados emitidos por la Comisión de Valuación de las Incapacidades del IESS sobre cambio temporal o definitivo de los trabajadores, en las actividades o tareas que puedan agravar sus lesiones o enfermedades adquiridas dentro de la propia empresa.
- h) Permitir que el trabajador realice una labor riesgosa para la cual no fue entrenado previamente.

Artículo 4.- PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES

Los empleados deberán considerar las siguientes prohibiciones:

- a) Efectuar trabajos sin el debido entrenamiento previo para la labor que van a realizar.
- b) Ingresar al trabajo en estado de embriaguez o habiendo ingerido cualquier tipo de sustancia tóxica.
- c) Fumar o prender fuego en sitios señalados como peligrosos para no causar incendios, explosiones o daños en las instalaciones de las empresas.
- d) Distraer la atención en sus labores, con juegos, riñas, discusiones, que puedan ocasionar accidentes.
- e) Alterar, cambiar, reparar o accionar máquinas, instalaciones, sistemas eléctricos, etc., sin conocimientos técnicos o sin previa autorización superior.
- f) Modificar o dejar inoperantes mecanismos de protección en maquinarias o instalaciones.
- g) Dejar de observar las reglamentaciones colocadas para la promoción de las medidas de prevención de riesgos.

Artículo 5.- INCUMPLIMIENTOS Y SANCIONES

Las sanciones a los trabajadores se aplicarán conforme lo disponga el Reglamento Interno de Trabajo. Las faltas muy graves podrán sancionarse conforme lo determina el Código del Trabajo.

- a) Serán faltas leves, aquellas que contravienen al presente reglamento, pero que no ponen en peligro la seguridad física del trabajador, ni de otras personas.
- b) Se considerará faltas graves, cuando por primera vez debido a ignorancia o inobservancia de los hechos, el trabajador pone en peligro su seguridad, de terceros y de los bienes de la empresa.
- c) Se considera faltas muy graves, la reincidencia a las faltas graves, violación al presente reglamento interno que con conocimiento del riesgo o mala intención, ponga en peligro su vida, la de terceros y/o de las instalaciones, equipos y bienes de la empresa.

Se tomarán medidas disciplinarias contra los trabajadores que a sabiendas persisten en llevar a cabo prácticas inseguras o peligrosas para él, sus colaboradores y para la empresa, dichos casos serán vistos, estudiados y calificados, las sanciones que podrá aplicar la empresa de conformidad al Reglamento Interno de Trabajo, de acuerdo a la gravedad de la falta, serán:

1. Amonestación Verbal
2. Amonestación escrita
3. Multa de hasta el 10% de la remuneración diaria unificada
4. Terminación de la relación laboral previo visto bueno, de conformidad con lo previsto en el Art. 172 del Código Trabajo.

El empleador podrá dar por terminado el contrato de trabajo, previo visto bueno por no acatar las medidas de seguridad, prevención e higiene exigidas por la ley, por sus reglamentos o por la autoridad competente; o por contrariar sin debida justificación las prescripciones y dictámenes médicos.

Los trabajadores están obligados a acatar las medidas de prevención, seguridad y salud determinadas en los reglamentos y facilitados por el empleador. Su omisión constituye justa causa para la terminación del contrato de trabajo.

Artículo 6.- INCENTIVOS

En jornadas normales de lunes – viernes si sobrepasa las 50 horas de trabajo que ya son pactadas con los conductores cada hora adicional tendrá un bono de \$ 2,00 (dos dólares).

En jornadas de sábados, domingos o feriados cada hora adicional tendrá un bono de \$4,00 (cuatro dólares)

3.1.2.4 Indicadores para monitorear el desempeño.

Indicador de días trabajados.

Estándar: 30 (días)

Formula: $\frac{\# \text{ días trabajados}}{30} \times 100$

Parámetros:

Óptimo: 100%

Irregular: < 100%

Este indicador tiene como objetivo demostrar a la gerencia si un trabajador está cumpliendo con los días de trabajo óptimo o irregular para lo cual nos ayudara a determinar el grado de desempeño.

Indicador de fletes cumplidos.

Estándar: 30 (días)

Formula: $\frac{\# \text{ Fletes realizados Ruta 1}}{10} \times 100$

Formula: $\frac{\# \text{ Fletes realizados Ruta 2}}{6} \times 100$

Parámetros:

Excelente: >100%

Óptimo: 100%

Irregular: < 100%

Este indicador tiene como como objetivo demostrar a la gerencia si un trabajador está cumpliendo los objetivos trazados gerencialmente en cuanto al cumplimiento de las ventas propuestas. En la actualidad se realizan mensualmente en la Ruta 1: 10 fletes y Ruta 2: 6 fletes.

3.1.3 Formulación de estrategias basadas en la matriz FODA

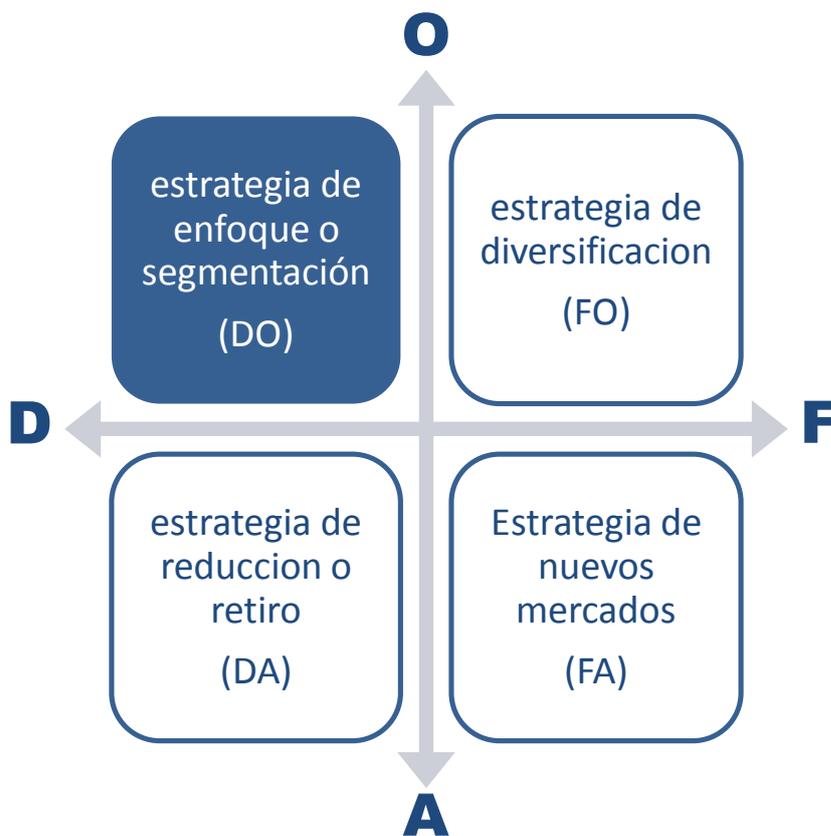


Figura 33. Matriz MAFE que aplica a JP AUQUILLA.
Elaborado por: El Autor.

En la Evaluación realizada en el literal 2.5.1, la situación de actual de JP Auquilla S.A. muestra que tiene debilidades por cubrir para poder aprovechar de forma positiva las oportunidades actuales que el mercado muestra, una de las debilidades que más resalta es la Falta de talento gerencial, que por medio de ésta se puede llevar a cabo una Dirección Estratégica clara que es otra de las debilidades, una vez que se supere este punto se podrá poner énfasis a las oportunidades que brinda el mercado como son Ingresar a nuevos mercados aprovechados por el Cambio de la Matriz productiva o lo que se puede realizar también siendo proveedor directo del Estado por medio de su Portal de Compras Públicas, como una de las oportunidades que mayor interés se puede tomar para la empresa.

La conclusión que se puede tomar es, que la empresa se enfoque más en un grupo determinado o una industria específica, de esta manera se puede lograr:

- Diferenciación o ventaja de costos o ambos, respecto al segmento elegido.

- Alta participación en el segmento elegido, pero baja a nivel del mercado total.
- Rendimientos mayores al promedio de su sector elegido.

Aprovechando las fortalezas que también tiene se puede focalizar con mayor intensidad ya que de cierta manera está comprometida con el sector Petrolero, y con una buena administración estratégica se puede lograr que sólo con este sector la empresa pueda crecer sin necesidad de diversificar.

Aprovechando las Fortalezas como son los recursos financieros se puede optar por incrementar unidades apalancados por créditos bancarios, ya que actualmente se realiza outsourcing dejando de percibir mayor utilidad.

Al realizar esta estrategia se puede salir de la posición estratégica conservadora en la que la empresa se encuentra actualmente ya que los fundamentos determinan este aspecto, tiene debilidades que cubrir para enfrentar de forma más estratégica las oportunidades que brinda el mercado.

En cuanto a las amenazas por ser la empresa de Tamaño empresarial reducido, la competitividad es altísima entonces son elementos para que la empresa no vaya por el momento a nuevas industrias, sino solo especializarse en el foco empresarial en el que esta inmiscuido, la diversificación y entrada a nuevos mercados sería un plan a mediano o largo plazo que se podría tomar.

3.2 ESTRUCTURACION FINANCIERA

3.2.1 Proyección de Estados Financieros

Para la proyección del Balance General 2015, en base a la Propuesta se tiene como uno de los objetivos obtener un ciclo del efectivo óptimo. En los años base 2012-2013 se realiza de la siguiente forma: (2012) cobra en 34 días y paga a los 46, (2013) cobra en 53 días y paga en 8 días. Existe un problema de iliquidez en la empresa en el año 2013 y probablemente en el 2014 se realizó de la misma tendencia, para el 2015 se propone en base a políticas Gerenciales que se cobre en 36 días y se pague en 46 días.

Las políticas van encaminadas en establecer los siguientes parámetros: Cuentas por cobrar se establecerán hasta un máximo del 10% de las Ventas, Para esto, los clientes pagan a 30 días y como máximo se tiene que obligar el pago hasta 36 días que se propone.

Para el pago a Proveedores se establece que esta cuenta no supere el 15% del Costo de Ventas, para ello es indispensable realizar las negociaciones con algunos proveedores para realizar el pago para que el flujo de efectivo sea el propuesto.

Con el resto de Cuentas la proyección es en base a la diferencia causada entre cada año.

La cuenta que nos ayuda a consolidar el Balance es el Activo disponible (Caja y Bancos), para ello se proyecta en \$ 77702.87 causando liquidez para la empresa.

En la proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias, se toma como base los años 2012-2013 y se asume que las ventas para 2014 se establecen dentro de lo establecido por la empresa comprendido en un crecimiento del 5%, ya que para la fecha (Febrero 2015) no se tiene la información necesaria consolidada.

Para la proyección de 2015 se centra en los objetivos estratégicos de Gerencia en crecer hasta un 8% en Ventas como un escenario optimista.

Al proyectar el Estado de Perdidas con estos escenarios la empresa va a incrementar su Rentabilidad y va a estar con una liquidez permanente como ya se explicó en el Ciclo del efectivo óptimo anteriormente.

Dentro de lo proyectado en Costos de ventas se sigue a misma tendencia de variación que significa el 32% de las Ventas para 2015.

En lo que respecta a Gastos se contempla lo siguiente: Mediante un adecuado control interno se requiere disminuir el monto por Gastos en lo que contempla Mantenimientos de los vehículos ya que son altos según los datos de los años base, para lo cual en el año 2013 los Gastos representa 65% de las Ventas, Entre Costos y Gastos ha generado una Utilidad neta del 1%; para el 2015 se quiere incrementar la Utilidad Neta al rango Mínimo que es un 6% para esto se requiere establecer una política de Gastos por lo tanto los no pueden sobrepasar el 57% de las Ventas.

El incremento de la Utilidad Neta para 2015 se realiza mediante un incremento paulatino desde 2013, ya que en 2012 la Utilidad Neta fue del 7% luego para los siguiente años se da una baja por mal manejo de Gastos, y para el 2015 se establece conseguir la Utilidad Neta mínima Óptima.

3.2.1.1 Proyección del Balance general para el año 2015

Tabla 15 Balance Projectado 2015

BALANCE GENERAL

CUENTA		2012		2013		2014		2015	
1	ACTIVO	182,808.75	100.00%	190,836.98	100.00%	192,908.61	100.00%	228,276.04	100.00%
1.1	ACTIVOS CORRIENTES	40,252.40	22.02%	68,780.63	36.04%	91,352.26	47.36%	147,219.69	64.49%
1.1.1	ACTIVO DISPONIBLE	9,979.45	5.46%	4,564.10	2.39%	20,291.04	10.52%	77,702.87	34.04%
1.1.2	ACTIVO EXIGIBLE	30,272.95	16.56%	64,216.53	33.65%	71,061.22	36.84%	69,516.82	30.45%
1.1.2.001	CUENTAS POR COBRAR	25,722.60	14.07%	60,322.60	31.61%	135,641.44	70.31%	46,344.55	20.30%
1.2	ACTIVOS FIJOS	142,556.35	77.98%	122,056.35	63.96%	101,556.35	52.64%	81,056.35	35.51%
1.2.2	DEPRECIABLES	142,556.35	77.98%	122,056.35	63.96%	101,556.35	52.64%	81,056.35	35.51%
2	PASIVO	20,485.22	11.21%	25,951.89	13.60%	16,538.20	8.57%	24,098.90	10.56%
2.1	PASIVO CORRIENTE	11,485.22	6.28%	3,008.54	1.58%	2,594.85	1.35%	19,155.55	8.39%
2.1.1.001	PROVEEDORES	1,631.53	0.89%	1,631.53	0.85%	1,184.48	0.61%	17,955.55	7.87%
2.1.1.002	PRESTAMOS BANCARIOS	8,797.19	4.81%	-	0.00%	-	0.00%	-	0.00%
2.1.1.005	RETENCIONES FUENTE X PAG	163.10	0.09%	1,166.64	0.61%	1,200.00	0.62%	1,200.00	0.53%
2.1.1.007	IESS POR PAGAR	893.40	0.49%	210.37	0.11%	210.37	0.11%	-	0.00%
2.2	PASIVO LARGO PLAZO	9,000.00	4.92%	22,943.35	12.02%	13,943.35	7.23%	4,943.35	2.17%
3	PATRIMONIO	132,166.34	72.30%	157,833.18	82.71%	176,370.41	91.43%	204,177.14	89.44%
3.1	CAPITAL	132,166.34	72.30%	157,833.18	82.71%	176,370.41	91.43%	204,177.14	89.44%

Nota. Elaborado por: El autor.

3.2.1.2 Proyección del Estado de Pérdidas y Ganancias para el año 2015

Tabla 16 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado 2015

						PROYECCION			
						5%		8%	
CUENTA			2012	2013		2014		2015	
4	INGRESOS	272,664.53	100%	408,682.07	100%	429,116.17	100%	463,445.47	100%
5.1.1	COSTOS DE VENTAS	90,041.00	33%	131,948.45	32%	138,545.87	32%	149,629.54	32%
	UTILIDAD BRUTA	182,623.53	67%	276,733.62	68%	290,570.30	68%	313,815.93	68%
5.1.2	GASTOS	151,816.88	56%	266,180.36	65%	257,469.70	65%	265,707.73	57%
	UTILIDAD OPERATIVA	30,806.65	11%	10,553.26	3%	33,100.60	3%	48,108.19	10%
5.2.2	GASTOS FINANCIEROS	649.46	0%	3,501.35	1%	3,676.42	1%	3,970.53	1%
	UTILIDAD A.I.R.	30,157.19	11%	7,051.91	2%	29,424.18	2%	44,137.66	10%
	IR	6634.5818	2%	1551.4202	0.38%	6,473.32	0.38%	9,710.29	2%
	TRABAJADORES	4523.5785	2%	1057.7865	0.26%	4,413.63	0.26%	6,620.65	1%
	UTILIDAD NETA	18,999.03	7%	4,442.70	1.1%	18,537.23	1.09%	27,806.73	6%

Nota. Elaborado por: El autor.

3.2.1.3 Proyección de Razones financieras

Tabla 17 Razones Financieras Proyectadas 2015

RAZON	FORMULA	INTERPRETACION	
Razones de liquidez			
Razón del circulante	$\frac{\text{Activos circulates}}{\text{Pasivos circulates}}$	<p style="text-align: center;">2015</p> $\frac{139,433.17}{19,155.55}$ <p style="text-align: center;">7.28</p>	Por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa contará con \$7.28 para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo.
Razón de la prueba acida	$\frac{\text{Activos circulates} - (\text{cuentas por cobrar})}{\text{Pasivos circulates}}$	$\frac{139,433.17 - 46,344.55}{19,155.55}$ <p style="text-align: center;">4.86</p>	Por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa dispondrá de \$4.86, sin la necesidad de recurrir a cuentas por cobrar.
Capital de trabajo	Activos corrientes – Pasivos corrientes	$139,433.17 - 19,155.55$ <p style="text-align: center;">120,277.63</p>	El Capital de trabajo tiene un aumento en el periodo 2013, debido al incremento de las ventas, y nuevas políticas de consumos.
Razones de apalancamiento o endeudamiento			

Solidez o Endeudamiento total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Activo total}}$	$\frac{24,098.90}{220,489.52}$ 0.11	En este indicador de endeudamiento, por cada \$1 del activo total se debe \$0.11
Razón de protección al pasivo total	$\frac{\text{Pasivo total}}{\text{Capital contable}}$	$\frac{24,098.90}{196,390.62}$ 0.12	Por cada \$1 del capital contable corresponde al pasivo 0.12 lo cual está dentro de los parámetros óptimos, puede tener un nivel de endeudamiento de 1.8 como máximo.
Razón pasivo capital	$\frac{\text{Pasivo a largo plazo}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{4,943.35}{196,390.62}$ 0.03	Por cada \$1 del Patrimonio la empresa debe \$0,03 lo que aún tiene capacidad para endeudarse teniendo un soporte en su patrimonio
Razón de independencia financiera	$\frac{\text{Patrimonio o capital contable}}{\text{Activo total}}$	$\frac{196,390.62}{220,489.52}$ 89%	Por cada \$1 que se invierte en la empresa, el 89% corresponde a los propietarios.
Razones de rentabilidad			
Margen bruto de utilidad o rentabilidad bruta	$\frac{\text{Utilidad bruta x 100}}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{313,815.93 \times 100}{463,445.47}$ 68%	Las ventas genera una Utilidad bruta 68% está dentro del rango optimo que es 25% MIN.

Margen operacional de utilidad o rentabilidad operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{48,108.19 \times 100}{463,445.47}$ 10%	Las ventas generan una Utilidad operacional del 10% el rango optimo es del 12% MIN.
Margen neto de utilidad o rentabilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Ventas netas}}$	$\frac{27,806.73 \times 100}{463,445.47}$ 6%	Las ventas generan una Utilidad Neta de 6% está dentro del rango optimo rango optimo es del 6% MIN.
Rentabilidad sobre la inversión	$\frac{\text{Utilidad antes de impuestos}}{\text{Activo total}}$	$\frac{44,137.66}{220,489.52}$ 20%	Por cada \$1 invertido en activo total, se obtiene el 20% como utilidad Antes de impuestos.
Rendimiento del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{27,806.73 \times 100}{204,177.14}$ 14%	Por cada \$1 del Patrimonio se obtiene una utilidad neta del 14%.
Indicadores de actividad			
Rotación de cartera	$\frac{\text{Cuentas por cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$	$\frac{46,344.55 \times 360}{463,445.47}$ 36 días	Se tarda 36 días en recuperar su cartera
Rotación de proveedores	$\frac{\text{Cuentas por pagar} \times 360}{\text{Costo de ventas}}$	$\frac{19,155.55 \times 360}{149,629.54}$ 46 días	Se demora en pagar a proveedores 46 días.

Nota. Elaborado por: El autor.

CONCLUSIONES

Dentro de la Presente propuesta se dispone de las siguientes conclusiones:

- La empresa se encuentra en la posición 32° de 94 empresas Competidoras en el Austro, de esta manera ocupa el 1% del mercado Local por nivel de Ventas.
- La falta de un Plan estratégico dificulta la consecución de objetivos y es limitada en cuanto al poder de ser más competitiva frente al resto de empresas que ocupan el portafolio de competidores.
- El cuanto a la filosofía empresarial no cuenta con Una Misión, Visión y Objetivos que ayuden a guiar a la organización, es una empresa que se mantiene en un ambiente conservador.
- En cuanto a los servicios que presta es uno solo que es el Transporte de carga pesada por carretera, pero sus Rutas son limitadas, en la actualidad se realiza el servicio para Quito y El Coca en ida y retorno.
- Dentro de la Matriz FODA se determina que es una Empresa que se encuentra en un ambiente conservador, de manera que tiene Debilidades por cumplir como son la Falta de talento gerencial, Rutas limitadas, Tamaño empresarial reducido y la alta subcontratación de unidades.
- Para aprovechar las Oportunidades que presenta el mercado, es necesario cubrir las debilidades para que por medio de esto se pueda realizar modificaciones necesarias para que la empresa entre en nuevos mercados que están sin cubrir la demanda.
- Financieramente la empresa ha incurrido en altos Gastos en el año 2013, no siendo este caso en el 2012 donde la empresa fue más sólida, la empresa no está cumpliendo los ratios financieros óptimos para que se vea reflejado en la Utilidad neta y su rentabilidad, y por ende su crecimiento.

RECOMENDACIONES

Al concluir la Presente propuesta se Recomienda lo siguiente:

- Estratégicamente es necesario tener una Visión, Misión y trazarse objetivos a corto y mediano Plazo y en el transcurso del mismo establecer objetivos a largo plazo, esto ayudara a que la empresa tenga una razón de ser de manera que ayude a todos los colaboradores a tener más compromiso con la misma.
- Es necesario que el organigrama de la empresa se realice una modificación, ya que al ser una empresa familiar, la colaboración para el cambio tiene un impacto alto de esta manera se recomienda que el Presidente sea parte de la parte gerencial para encaminar desde otro punto de vista a la empresa.
- Al cambiar el Organigrama se recomienda también que exista una persona que se comprometa a tiempo completo de un departamento de Contabilidad que ayude de manera financiera a la parte gerencial.
- Dentro de la gestión de Talento humano es necesario realizar un Reglamento interno con el fin de que los colaboradores se encaminen a una coordina disciplina y ayude al control de los mismos.
- Dentro de la Gestión de talento humano es necesario establecer parámetros que ayuden con el control de los mismos.
- Los objetivos que se puede establecer es el crecimiento en ventas, para esto se recomienda realizar un portafolio de clientes potenciales dentro del sector en el que actualmente está laborando, ya que se determinó que por el momento se puede seguir las estrategias de enfoque al ser especialistas de transporte para a industria petrolera.

- La parte estratégica debe estar guiada también por un asesor de Mercadeo para darse a conocer ante nuevos clientes, esto ayudara a conseguir los objetivos de subir las ventas, creando una imagen corporativa.
- Para la parte financiera se recomienda que se establezca los parámetros establecidos en la Estructuración financiera en el punto 3.2. esto ayudara a que la empresa sea más Rentable y por ende buscar la competitividad.
- Los índices de endeudamiento son relativamente bajos, lo que se puede recomendar es realizar un apalancamiento financiero para incrementar las unidades y no esperar la subcontratación continua que la empresa está realizando, según los índices financieros actuales y proyectados mediante se puede realizar esta operación de crédito.
- En cuanto al incremento de Gastos que se han visto en los años base 2012-2013 se observa que existe un alto índice de desperfectos mecánicos en las unidades lo cual es recomendable realizar capacitación en los conductores en la parte Mecánica para evitar el Gasto por subcontratación de servicios.
- Al tratarse del alto desgaste que sufren las unidades es recomendable Tributariamente que se realice en cada mantenimiento de los vehículos una reevaluación de los activos ya que al realizar arreglos y mantenimientos se alarga la vida del Activo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Córdoba, M. (2012). *Gestión financiera (1ra Ed.)*. Colombia: Ecoe Ediciones.

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica (14ta Ed.)*. Mexico: Pearson Educación.

Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.

Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administración Estratégica (8va Ed.)*. Mexico: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Lerma y Kirchner, A., & Bárcena, S. (2012). *Planeacion Estrategica por areas funcionales: guia practica*. Mexico: Alfaomega Grupo Editor.

Porter, M. (1979). *How competitive forces shape strategy*. . Harvard Business Review.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

Rojas, M. D., & Medina, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Colombia: Ediciones de la U.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2012). *Finanzas Corporativas (9na Ed.)*. Mexico DF: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Stanley, B., & Hirt, G. (2005). *Administración financiera (11va Ed.)*. Mexico DF: McGraw-Hilla Interamericana.

Links Consultados.

Altair, C. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico*. Recuperado el 20 de Diciembre de 2014, de Altair Soluciones Reales: <http://www.altair-consultores.com/>

Gallardo, J. (01 de Abril de 2012). *IDEAC*. Recuperado el 15 de Enero de 2015, de Diario El Comercio: <http://www.elcomercio.com/opinion/ideac.html>

González, F. (2010). *El Turismo Cultural. Una oportunidad para Cuba*. Recuperado el 15 de 12 de 2014, de La revista del empresario cubano: http://www.betsime.disaic.cu/secciones/mer_juldic_10.htm

MRL. (12 de Enero de 2015). *Ministerio de Relaciones Laborables*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2012/10/Modelo-Reglamento-de-Seguridad-y-Salud.pdf>

Talancón, H. P. (2007). *La Matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias para la intervención en diversas organizaciones*. Recuperado el 22 de Diciembre de 2014, de Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Psicología A.C: http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf

ANEXOS

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES					
Desde	ene-12		Hasta	dic-12	
4	INGRESOS				272664.53
4.1	INGRESOS OPERATIVOS				272,664.53
4.1.1	VENTAS			272,664.53	
4.1.1.001	VENTAS 12%		8,679.27		
4.1.1.001.001	Ventas 12%	8,679.27			
4.1.1.002	VENTAS 0%		263,985.26		
4.1.1.002.001	Ventas 0%	263,985.26			
5	EGRESOS				242507.34
5.1	COSTOS				241857.88
5.1.1	COSTOS DE VENTAS			90,041.00	
5.1.1.002	COMPRAS 12%		59,213.50		
5.1.1.002.001	Compras 12%	59,213.50			
5.1.1.003	COMPRAS 0%		30,827.50		
5.1.1.003.001	Compras 0%	30,827.50			
5.1.2	GASTOS			151,816.88	
5.1.2.001	GASTOS POR PERSONAL		15,974.95		
5.1.2.001.001	Sueldos y Salarios	10,836.00			
5.1.2.001.003	Decimo Tercer Sueldo	900.08			

5.1.2.001.004	Decimo Cuarto Sueldo	584.00			
5.1.2.001.007	IESS Aporte Patronal	3,090.72			
5.1.2.001.009	Fondos de Reserva	564.15			
5.1.2.003	GASTOS POR OPERACIONES		11,447.64		
5.1.2.003.001	Suministros de Oficina	102.50			
5.1.2.003.008	Seguros	8,720.00			
5.1.2.003.013	COMBUSTIBLE	2,625.14			
5.1.2.003.013.004	COMBUSTIBLE	2,625.14			
5.1.2.004	GASTO POR VIAJES		25,277.00		
5.1.2.004.004	Movilizaciones y Transporte	25,277.00			
5.1.2.005	MANTENIMIENTOS		45,164.80		
5.1.2.005.005	MANTENIMIENTO VEHICULOS	45,164.80			
5.1.2.005.005.001	REPUESTOS FREIGHTLINER	45,164.80			
5.1.2.006	GASTOS DEPRECIACIONES		41,197.95		
5.1.2.006.001	Depreciacion Equipos Comput	166.65			
5.1.2.006.002	Depreciación Muebles y Enseres	31.00			
5.1.2.006.004	Depreciación Vehiculos	41,000.00			
5.1.2.008	OTROS GASTOS		12,754.84		
5.1.2.008.006	Iva al Costo	12,754.84			
5.2	EGRESOS NO OPERATIVOS			649.46	
5.2.2	GASTOS FINANCIEROS		649.46		
5.2.2.008	INTERESES PAGADOS	649.46			
Total Ingresos					272664.53
Total Egresos					242507.34
Resultado del ejer.					30157.19

ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES					
Desde		ene-13		Hasta	dic-13
4	INGRESOS				408,682.07
4.1	INGRESOS OPERATIVOS				408,682.07
4.1.1	VENTAS				408,682.07
4.1.1.001	VENTAS 12%			21,952.87	
4.1.1.001.001	Ventas 12%	21,952.87			
4.1.1.002	VENTAS 0%			386,729.20	
4.1.1.002.001	Ventas 0%	386,729.20			
5	EGRESOS				401,630.16
5.1	COSTOS				398,128.81
5.1.1	COSTOS DE VENTAS				131,948.45
5.1.1.002	COMPRAS 12%			70,916.82	
5.1.1.002.001	Compras 12%	70,916.82			
5.1.1.003	COMPRAS 0%			61,031.63	
5.1.1.003.001	Compras 0%	61,031.63			
5.1.2	GASTOS				266,180.36
5.1.2.001	GASTOS POR PERSONAL			26,250.30	
5.1.2.001.001	Sueldos y Salarios	24,137.70			
5.1.2.001.007	IESS Aporte Patronal	2,112.60			
5.1.2.002	SERVICIOS BASICOS			28.04	
5.1.2.002.001	Luz Electrica	28.04			

5.1.2.003	GASTOS POR OPERACIONES		923.86		
5.1.2.003.001	Suministros de Oficina	231.80			
5.1.2.003.013	COMBUSTIBLE	692.06			
5.1.2.003.013.004	COMBUSTIBLE	692.06			
5.1.2.004	GASTO POR VIAJES		64,210.31		
5.1.2.004.004	Movilizaciones y Transporte	64,210.31			
5.1.2.005	MANTENIMIENTOS		130,192.40		
5.1.2.005.005	MANTENIMIENTO VEHICULOS	130,192.40			
5.1.2.005.005.001	REPUESTOS FREIGHTLINER	130,192.40			
5.1.2.006	GASTOS DEPRECIACIONES		20,500.00		
5.1.2.006.004	Depreciación Vehiculos	20,500.00			
5.1.2.008	OTROS GASTOS		24,075.45		
5.1.2.008.006	Iva al Costo	24,075.45			
5.2	EGRESOS NO OPERATIVOS			3,501.35	
5.2.2	GASTOS FINANCIEROS		3,501.35		
5.2.2.008	INTERESES PAGADOS	3,501.35			
Total Ingresos					408,682.07
Total Egresos					401,630.16
Resultado del ejer.					7,051.91

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
Desde	ene-12		Hasta	dic-12	
Codigo de cta	Descripción				
1	ACTIVO				182,808.75
1.1	ACTIVOS CORRIENTES				40,252.40
1.1.1	ACTIVO DISPONIBLE				9,979.45
1.1.1.001	CAJA		7,146.45		
1.1.1.001.001	CAJA GENERAL		7,146.45		
1.1.1.003	BANCOS		2,833.00		
1.1.1.003.002	BANCO PRODUBANCO		2,833.00		
1.1.2	ACTIVO EXIGIBLE				30,272.95
1.1.2.001	CUENTAS POR COBRAR		25,722.60		
1.1.2.001.001	CLIENTES		25,722.60		
1.1.2.006	CRED. TRIB. RETENCIONES		4,550.35		
1.1.2.006.001	RETENCIO. IMP A LA RENTA		4,550.35		
1.2	ACTIVOS FIJOS				142,556.35
1.2.2	DEPRECIABLES				142,556.35
1.2.2.001	EQUIPOS DE COMPUTACION		333.35		
1.2.2.001.001	Costo Adq. Equipos Computac		500.00		
1.2.2.001.002	Dep. Acum. Equipos Computac		-166.65		
1.2.2.002	MUEBLES Y ENSERES		279.00		
1.2.2.002.001	Costo Adq. muebles y Ensere		310.00		
1.2.2.002.002	Dep. Acum. muebles y Ensere		-31.00		

1.2.2.004	Vehiculos		140,944.00		
1.2.2.004.001	Costo Adq.Vehiculos	205,000.00			
1.2.2.004.002	Dep.Acum.Vehiculos	-64,056.00			
1.2.2.005	EDIFICIOS		1,000.00		
1.2.2.005.001	Costo Adq.Edificios	1,000.00			
2	PASIVO				20,485.22
2.1	PASIVO CORRIENTE				11,485.22
2.1.1	OBLIGACIONES INMEDIATAS			11,485.22	
2.1.1.001	PROVEEDORES		1,631.53		
2.1.1.001.003	PROVEEDORES	1,631.53			
2.1.1.002	PRESTAMOS BANCARIOS		8,797.19		
2.1.1.002.001	Prestamos Bancarios	8,797.19			
2.1.1.002.001.003	PREST.X PAGAR BOLIVARIANO	8,797.19			
2.1.1.005	RETENCIONES FUENTE X PAG		163.10		
2.1.1.005.001	RETENCIONES FUENTE	163.10			
2.1.1.007	IESS POR PAGAR		893.40		
2.1.1.007.001	Aporte Patronal IESS	515.22			
2.1.1.007.002	Aporte Personal IESS	378.18			
2.2	PASIVO LARGO PLAZO				9,000.00
2.2.1	PAGOS ANTICIPADOS			9,000.00	
2.2.2.001	CTAS X PAGAR DINERS CLUB		9,000.00		
3	PATRIMONIO				132,166.34
3.1	CAPITAL				132,166.34
3.1.1	CAPITAL SOCIAL			132,166.34	
3.1.1.001	CAPITAL SOCIAL		98,591.54		
3.1.1.004	RESULTADOS		33,574.80		

3.1.1.004.003	Utilidad del Ejercicio	33,574.80			
Total Activo					182,808.75
Total Pasivo y Patrimonio					152,651.56
Diferencia					30,157.19

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA					
Desde	ene-13		Hasta	dic-13	
Codigo de cta	Descripción				
1	ACTIVO				190,836.98
1.1	ACTIVOS CORRIENTES				68,780.63
1.1.1	ACTIVO DISPONIBLE			4,564.10	
1.1.1.001	CAJA		4,564.10		
1.1.1.001.001	CAJA GENERAL		4,564.10		
1.1.2	ACTIVO EXIGIBLE			64,216.53	
1.1.2.001	CUENTAS POR COBRAR		60,322.60		
1.1.2.001.001	CLIENTES		60,322.60		
1.1.2.006	CRED.TRIB.RETENCIONES		3,893.93		
1.1.2.006.001	RETENCIO.IMP A LA RENTA		3,893.93		
1.2	ACTIVOS FIJOS				122,056.35
1.2.2	DEPRECIABLES			122,056.35	
1.2.2.001	EQUIPOS DE COMPUTACION		500.00		
1.2.2.001.001	Costo Adq.Equipos Computac		500.00		
1.2.2.002	MUEBLES Y ENSERES		279.00		
1.2.2.002.001	Costo Adq.muebles y Ensere		310.00		
1.2.2.002.002	Dep.Acum.muebles y Ensere		-31.00		
1.2.2.004	Vehiculos		120,444.00		
1.2.2.004.001	Costo Adq.Vehiculos		205,000.00		
1.2.2.004.002	Dep.Acum.Vehiculos		-84,556.00		
1.2.2.007	EQUIPO DE COMUNICACIÓN		833.35		
1.2.2.007.001	Costo de activos varios		1,000.00		

1.2.2.007.002	Dep.Acum.Equi Comunicación	-166.65			
2	PASIVO				25,951.89
2.1	PASIVO CORRIENTE				3,008.54
2.1.1	OBLIGACIONES INMEDIATAS			3,008.54	
2.1.1.001	PROVEEDORES		1,631.53		
2.1.1.001.003	PROVEEDORES	1,631.53			
2.1.1.005	RETENCIONES FUENTE X PAG		1,166.64		
2.1.1.005.001	RETENCIONES FUENTE	1,166.64			
2.1.1.007	IESS POR PAGAR		210.37		
2.1.1.007.002	Aporte Personal IESS	210.37			
2.2	PASIVO LARGO PLAZO				22,943.35
2.2.003	PRESTAMOS BANCARIOS			22,943.35	
2.2.003.002	BANCO PRODUBANCO		22,943.35		
3	PATRIMONIO				157,833.18
3.1	CAPITAL				157,833.18
3.1.1	CAPITAL SOCIAL			157,833.18	
3.1.1.001	CAPITAL SOCIAL		157,833.18		
Total Activo					190,836.98
Total Pasivo y Patrimonio					183,785.07
Diferencia					7,051.91