



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciado en Finanzas

Tema:

“Cuadro de mando integral en la empresa Almogas Cía. Ltda.”

Autor: Jácome Sayay, Christian Eduardo

Tutor: Dr. Salazar Mosquera, Germán Marcelo

Ambato-Ecuador

2024

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera, con cédula de ciudadanía No. 0601802622., en mi calidad de Tutor del Proyecto Integrador sobre el tema: **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ALMOGAS CÍA. LTDA.”**, desarrollado por Christian Eduardo Jácome Sayay , estudiante de la Carrera de Ingeniería Financiera, modalidad presencial, considero que dicho proyecto integrador reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, Febrero 2024

TUTOR



.....
Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera

C.C.: 060180262-2

AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Christian Eduardo Jácome Sayay con cédula de ciudadanía No. 180457411-7, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ALMOGAS CÍA. LTDA.”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto Integrador.

Ambato, Febrero 2024

AUTOR



Christian Eduardo Jácome Sayay

C.C. 180457411-7

DERECHOS DE AUTOR

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

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

Ambato, febrero 2024

AUTOR

A handwritten signature in blue ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a dotted line.

Christian Eduardo Jácome Sayay

C.C. 180457411-7

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

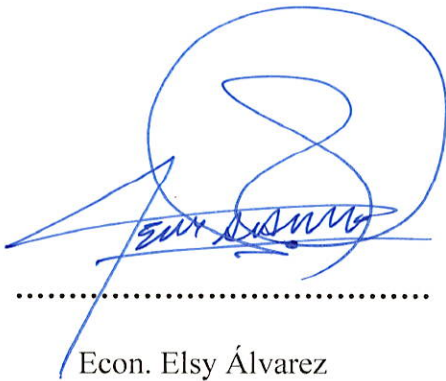
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto Integrador, sobre el tema: “**CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ALMOGAS CÍA. LTDA.**”, elaborado por Christian Eduardo Jácome Sayay, estudiante de la carrera de Ingeniería Financiera, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Febrero 2024



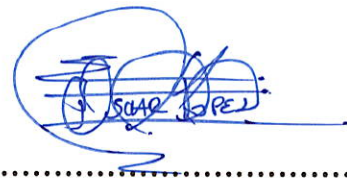
Dra. Tatiana Valle Ph. D.

PRESIDENTE



Econ. Elsy Álvarez

MIEMBRO CALIFICADOR



Ing. Oscar López

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi querida madre y hermanos, cuya inquebrantable apoyo y amor han sido mi fuente constante de inspiración. A mis adorables sobrinos, quienes son la razón de mi esfuerzo diario, con la esperanza de ser un ejemplo positivo en sus vidas. A mi padre, agradecido por nunca escatimar en la retribución económica y brindarme las herramientas necesarias para alcanzar mis metas académicas. Su apoyo incondicional ha sido fundamental en este viaje

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi madre, mi constante fuente de apoyo durante toda mi carrera universitaria. Su amor incondicional y sacrificios han sido la fuerza detrás de mis logros académicos, brindándome la confianza necesaria para perseguir mis metas. Agradezco sus sabios consejos, paciencia interminable y el ejemplo inspirador que ha marcado cada paso de mi viaje académico. Mi graduación no solo es mi logro, sino también un tributo a su amor inquebrantable y creencia constante en mi potencial. ¡Gracias, mamá, por ser mi faro en esta travesía educativa!

ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

CONTENIDO	PÁGINA
A. PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN	iii
DERECHOS DE AUTOR	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO	vii
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
B. CONTENIDOS	
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Introducción.....	1
1.1.1 Antecedentes	1
1.1.2 Descripción del entorno	17
1.1.3 Justificación	19
1.1.4 Objetivos	21
1.2 Revisión de la literatura.....	22
1.3 Marco teórico	25

1.3.1	Cuadro de mando integral	25
1.3.2	Beneficios del cuadro de mando integral	27
1.3.3	Perspectivas clientes cuadro de mando integral.....	28
1.3.4	Perspectivas financiera cuadro de mando integral	29
1.3.5	Perspectivas de aprendizaje cuadro de mando integral.....	29
1.3.6	Perspectivas procesos internos cuadro de mando integral	30
1.3.7	Mapa estratégico	30
1.3.8	Planificación estratégica.....	32
1.3.9	Misión y visión.....	34
1.3.10	Análisis FODA.....	35
1.3.11	Objetivos e indicadores estratégicos	36
CAPÍTULO II		37
METODOLOGÍA		37
2.1	Descripción de la metodología	37
2.1.1	Enfoque de la investigación	37
2.1.2	Métodos de la investigación.....	37
2.1.3	Tipo de investigación	38
2.2	Unidad de análisis	38
2.3	Fuentes y técnicas de recolección de información	39
2.4	Fases de desarrollo	43
CAPÍTULO III.....		45
DESARROLLO.....		45
3.1	Resultado de la entrevista.....	45
3.2	Matriz FODA	49
3.3	Matriz de análisis estratégico FODA	51
3.4	Matriz del perfil competitivo.....	52
3.5	Matriz de evaluación de factores externos	56

3.6	Matriz de evaluación de factores internos	58
3.7	Matriz PEYEA	61
3.8	Matriz de la planeación estratégica cuantitativa.....	63
3.9	Objetivos estratégicos.....	66
3.10	Cuadro de mando integral.....	67
CAPÍTULO IV		69
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		69
4.1	Conclusiones	69
4.2	Recomendaciones	71
C. MATERIAL DE REFERENCIA.....		71
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		71
ANEXOS		78

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1: Ficha de observación del FODAFODA.....	39
Tabla 2: Ficha de Observación del cuadro de mando integral.....	40
Tabla 3: Ficha de Observación Cuadro de mano integral	41
Tabla 4: Entrevista Gerente de la empresa.....	41
Tabla 5: Resultado entrevista gerente	45
Tabla 6: Análisis FODA	49
Tabla 7: Matriz de análisis estratégico FODA.....	51
Tabla 8: Matriz del perfil competitivo	52
Tabla 9: Resultado Matriz del perfil competitivo	54
Tabla 10: Matriz de evaluación de factores externos.....	56
Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos	58
Tabla 12: Matriz PEYEA.....	61
Tabla 13: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa	64
Tabla 14: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa	64
Tabla 15: Selección de objetivos estratégicos.....	66
Tabla 16: Cuadro de mando Integral	68

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

CONTENIDO	PÁGINA
Ilustración 1: Mapa ubicación de la empresa	5
Ilustración 2: Mapa de ubicación del centro de distribución de GLP	6
Ilustración 3: Organigrama Estructural	7
Ilustración 4: Organigrama Funcional.....	7
Ilustración 5: Cadena de Valor	11
Ilustración 6: Mapa de Procesos.....	12
Ilustración 7: Flujograma del proceso de compra	14
Ilustración 8: Flujograma del proceso de venta.....	15
Ilustración 9: Elementos del cuadro de mando integral	23
Ilustración 10: Evolución del cuadro de mando integral.....	24
Ilustración 11: Perspectivas del cuadro de mando integral	25
Ilustración 12: Esquema Cuadro de Mando Integral.....	27
Ilustración 13: Beneficios del Cuadro de mando integral	28
Ilustración 14: Mapa estratégico	31
Ilustración 15: Esquema del mapa estratégico	32
Ilustración 16: Planificación estratégica.....	33
Ilustración 17: Secuencia de la planificación estratégica.....	34
Ilustración 18: Matriz FODA	35
Ilustración 19: Metodología	44
Ilustración 20: Brechas respecto al nivel esperado de gerencia estratégica	54
Ilustración 21: Matriz externa e Interna	60
Ilustración 22: Gráfica matriz PEYEA.....	62

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

TEMA: “CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA EMPRESA ALMOGAS CÍA. LTDA.”

AUTOR: Christian Eduardo Jácome Sayay
TUTOR: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquera
FECHA: Febrero 2024

RESUMEN EJECUTIVO

Para las empresas es indispensable implementar herramientas de gestión que brinde un análisis completo y adecuado para una correcta toma de decisiones que sea estratégica, es por ello que es indispensable el cuadro de mando integrado como una herramienta que evalúa el cumplimiento de las estrategias establecidas en su plan estratégico establecido previamente, lo que ayuda a implementar a las empresas medidas correctivas en las perspectivas importantes que plantea la herramienta las cuales son; Financiera, Clientes, procesos internos, y aprendizaje. El objetivo principal del proyecto integrador es implementar el cuadro de mando integral en la empresa Almogas Cía. Ltda. Mediante hojas de cálculo para medir las dimensiones integrales de los objetivos propuestos en el plan estratégico. Se aplica una metodología de investigación exploratoria y la aplicación de la herramienta del cuadro de mando integral para la evaluación. En conclusión, el análisis de la empresa permitió el desarrollo de estrategias para después desarrollar el diseño de indicadores que es la base de construcción del tablero de control. Lo que impulsa que la gerencia pueda tomar decisiones correctas para la empresa, al igual otorga una retroalimentación de la gestión para tomar acciones correctivas.

PALABRAS DESCRIPTORAS: MANDO INTEGRAL, GESTIÓN FINANCIERA, PERSPECTIVA CLIENTES, PROCESOS INTERNOS, INDICADORES DE DESEMPEÑO.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDIT
CAREER FINANCIAL ENGINEERING**

TOPIC: "BALANCED SCORECARD IN THE COMPANY ALMOGAS CÍA. LTDA".

AUTHOR: Christian Eduardo Jácome Sayay
TUTOR: Dr. Germán Marcelo Salazar Mosquero
DATE: February 2024

ABSTRACT

For companies it is essential to implement management tools that provide a complete and adequate analysis for proper decision making that is strategic, which is why the balanced scorecard is indispensable as a tool that evaluates compliance with the strategies set out in its strategic plan previously established, which helps to implement corrective measures to companies in the important perspectives that raise the tool which are; Financial, Customers, internal processes, and learning. The main objective of the integrative project is to implement the balanced scorecard in the company Almogas Cía. Ltda. using spreadsheets to measure the integral dimensions of the objectives proposed in the strategic plan. An exploratory research methodology is applied and the application of the balanced scorecard tool for evaluation. In conclusion, the analysis of the company allowed the development of strategies to then develop the design of indicators, which is the basis for the construction of the control panel. This allows management to make the right decisions for the company, as well as providing management feedback to take corrective action.

KEYWORDS: BALANCED SCORECARD, FINANCIAL MANAGEMENT, CUSTOMER PERSPECTIVE, INTERNAL PROCESSES, PERFORMANCE INDICATORS,

CAPÍTULO I

1 MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes

1.1.1.1 Historia de la empresa

La Empresa Almogas Cía. Ltda. se encuentra en la ciudad de Ambato de la provincia de Tungurahua, fue fundada en 1986 por el Sr. Alcides Mosquera, pero el inicio del negocio de la familia empieza en 1955 en un local ubicado en el centro de la ciudad, se crea el Multi Comercio Mosquera el giro del negocio era la comercialización de productos, con un capital de 2000 sucres, el proyecto empezó con la financiación propia y entidades bancarias, en el comienzo del emprendimiento debido al entorno y al ser un emprendimiento nuevo la empresa no tenía máquina registradora o computadora, por lo que se utilizaba un libro de ingresos y egresos (Armendáriz, 2016)

La empresa fue buscando métodos de innovación y el crecimiento de la empresa fue impulsado por el convenio realizado con la empresa AGIP Ecuador que ayudo a evitar intermediarios en la compra de gas licuado de petróleo GLP, y así poder realizar una compra directa, lo que resulto en que la empresa se transformara en los principales proveedores de gas licuado de petróleo, dicho convenio facilito a la expansión de la empresa frente a su competencia y gano una ventaja competitiva.

Después la empresa empezó a incursionar en otras líneas que era de textiles y electrodomésticos, y así incrementaron ventas lo que daba como resultado en más ingresos. En el transcurso del tiempo la empresa ha crecido y se determinó como Alcides Mosquera e Hijos Almogas Cía. Ltda. Inscrita en la Superintendencia de Compañías, la empresa ahora se encuentra Gerenciada por el Ing. Diego Mosquera uno de los hijos del señor Alcides Mosquera, la empresa ha crecido gracias a las diversas líneas de productos que tenían (Carrillo Solis, 2019)

En la Actualidad la empresa tiene dos líneas que son el GLP y textiles, dichas líneas han sobrevivido y se han impulsado ya que son rentables y dan mejores rendimientos,

la empresa busca estar en constante innovación para seguir teniendo el segmento de mercado ganado, mediante innovación y así conservar la imagen adquirida en el transcurso de los años, puesto que la empresa tiene un mercado amplio en la zona centro del país, es por ello que la empresa ha ido creciendo en el transcurso del tiempo y en el año 2000 fue declarada como contribuyente especial por el sistema de rentas internas.

1.1.1.2 Misión de la empresa

Almogas Cía. Ltda. Es una empresa comercial que tiene una herencia orgullosa, dedicada a satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes brindando productos y servicios de alta calidad, orientados hacia el posicionamiento del mercado y continuo crecimiento.

1.1.1.3 Visión de la empresa

Almogas Cía. Ltda. Nuestra prioridad es ser un grupo líder con énfasis en productos y servicios de calidad que cumplan con los estándares de mejoramiento continuo a largo plazo

1.1.1.4 Valores empresariales

- **Honestidad**

Almogas impulsa la honestidad en todas sus acciones y comunicación de la empresa a clientes internos y externos.

- **Puntualidad**

La empresa valora el tiempo, tanto del compromiso de la empresa es con el cumplimiento de plazos y compromisos con puntualidad.

- **Transparencia**

Se busca la claridad de todas las acciones, para poder crear relaciones basadas en la confianza

- **Integridad**

La empresa se rige a altos estándares éticos en cada una de las operaciones de la empresa que respete los principios impuestos.

- **Respeto**

La empresa impulsa el respeto en todos los aspectos lo que busca crear un entorno adecuado para los clientes de la empresa.

- **Amabilidad**

La integraciones diarias de la empresa se cumplirán e inflara, el factor de amabilidad, donde se busca fortaleces las relaciones internas y externos.

- **Responsabilidad**

La empresa asume la responsabilidad de cumplir con todas las obligaciones que tienen la empresa, para influir de manera positiva a la sociedad.

- **Compañerismo**

El entorno de la empresa busca fomentar un espíritu de compañerismo dentro de la empresa, es así como la empresa busca el éxito colectivo para que la pueda alcanzar las metas propuestas.

1.1.1.5 Detalles de operación

La empresa Almogas Cía. Ltda. Se encuentra en el sector de la comercialización de diferentes productos como textiles y Gas licuado de Petróleo, en el producto que nos centramos en el desarrollo del proyecto integrador es el Gas Licuado de Petróleo el cual tienen un amplio sector de demanda, entendiendo que la mayoría de las familias ecuatorianas ocupan el gas licuado de petróleo, Para diversos usos el más común la cocción de alimentos, pero también se usa para la calefacción, calentar agua.

Almogas en sus operaciones importantes es la adquisición del GLP, la empresa tiene un importante convenio con la empresa Agip gas, lo que le ayuda a satisfacer la demanda de GLP en el centro del país. El almacenamiento y distribución se encuentra desarrollado mediante procesos de calidad cuenta con tanques de almacenamiento, es indispensable el sistema de seguridad para garantizar el manejo adecuado del producto,

después se distribuyen mediante camiones a los puntos de venta que posteriormente se pueden vender a los clientes finales. En las actividades de la empresa también tienen actividades administrativas y contables. Dichas actividades se basan en el manejo de personal, gestión de proveedores, gestión financiera. Y en las actividades contables la principal actividad es la recopilación, clasificación, registro y presentación de la información financiera y el cumplimiento de normativas con el ente regulador.

1.1.1.6 Detalles legales

- **Código Tributario**

El código tributario regula las relaciones jurídicas que el ente de control debe revisar a las empresas que se rigen o deben cumplir tributos y la relación de sujetos activos y contribuyentes.

- **Ley Orgánica de régimen tributario**

La empresa tiene que cumplir con esta ley ya que es la que rige la capitalización de utilidades, entendiendo que regula los impuestos básicos que la empresa debe cumplir como impuesto a la renta, impuesto al valor agregado, e impuesto a los consumos especiales. En donde se estipulan bases y tarifas para el pago de los impuestos.

- **Ley de compañías**

La ley de compañías es la normativa que regula a todas las compañías del Ecuador, en donde regulan información de las compañías, como sus obligaciones contraídas por las aportaciones de capitales.

- **Código de trabajo**

El código del trabajo regula la relación que tiene el empleador con los empleados para que exista un adecuado control y cumplimiento de la normativa.

- **Ley Orgánica de defensa del consumidor**

La ley orgánica de defensa del consumidor regula a la empresa entre la relación entre consumidores y vendedores, dicha ley busca proteger a los consumidores e impulsar la equidad.

- **Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero**

La empresa se encuentra en el sector de hidrocarburos, por eso es indispensable que cuente con el trámite correspondiente para la obtención de permisos de funcionamiento y procesos que se deben realizar para la distribución del gas licuado de petróleo.

1.1.1.7 Ubicación

El proyecto se analizará una empresa en la provincia de Tungurahua en la ciudad de Ambato, la empresa es Almogas Cía. Ltda. Ubicada específicamente en el centro de la ciudad, en las calles Juan Benigno vela 1041 y Mariano Egüéz, es la ubicación en donde se desarrollan las actividades gerenciales y toma de decisiones

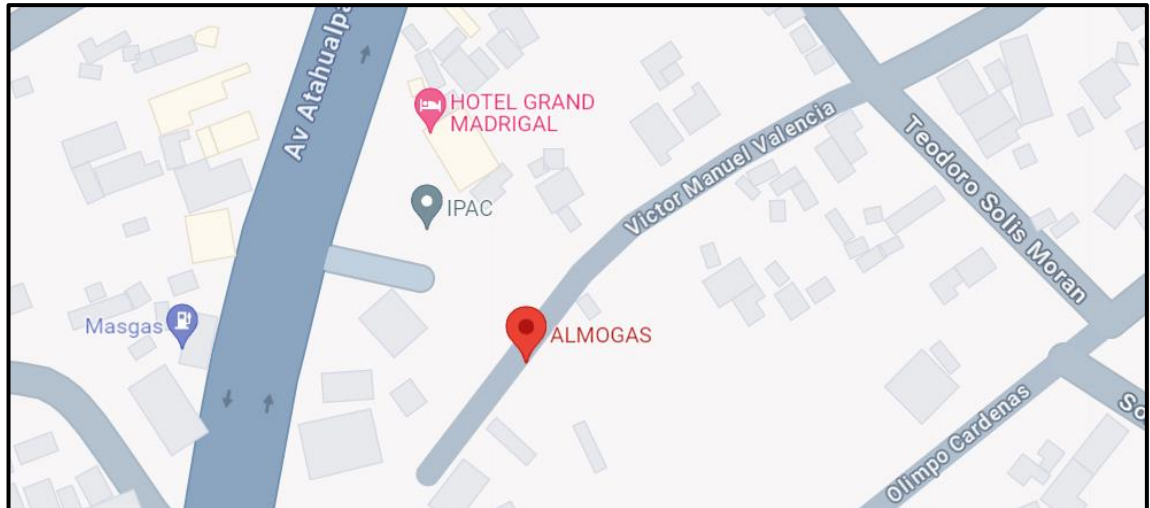
Ilustración 1: Mapa ubicación de la empresa



Fuente: Google maps

El centro de distribución del gas licuado de petróleo se encuentra en las calles Víctor Manuel Valencia y Teodoro Silva en donde se realizan las actividades operativas de la empresa

Ilustración 2: Mapa de ubicación del centro de distribución de GLP

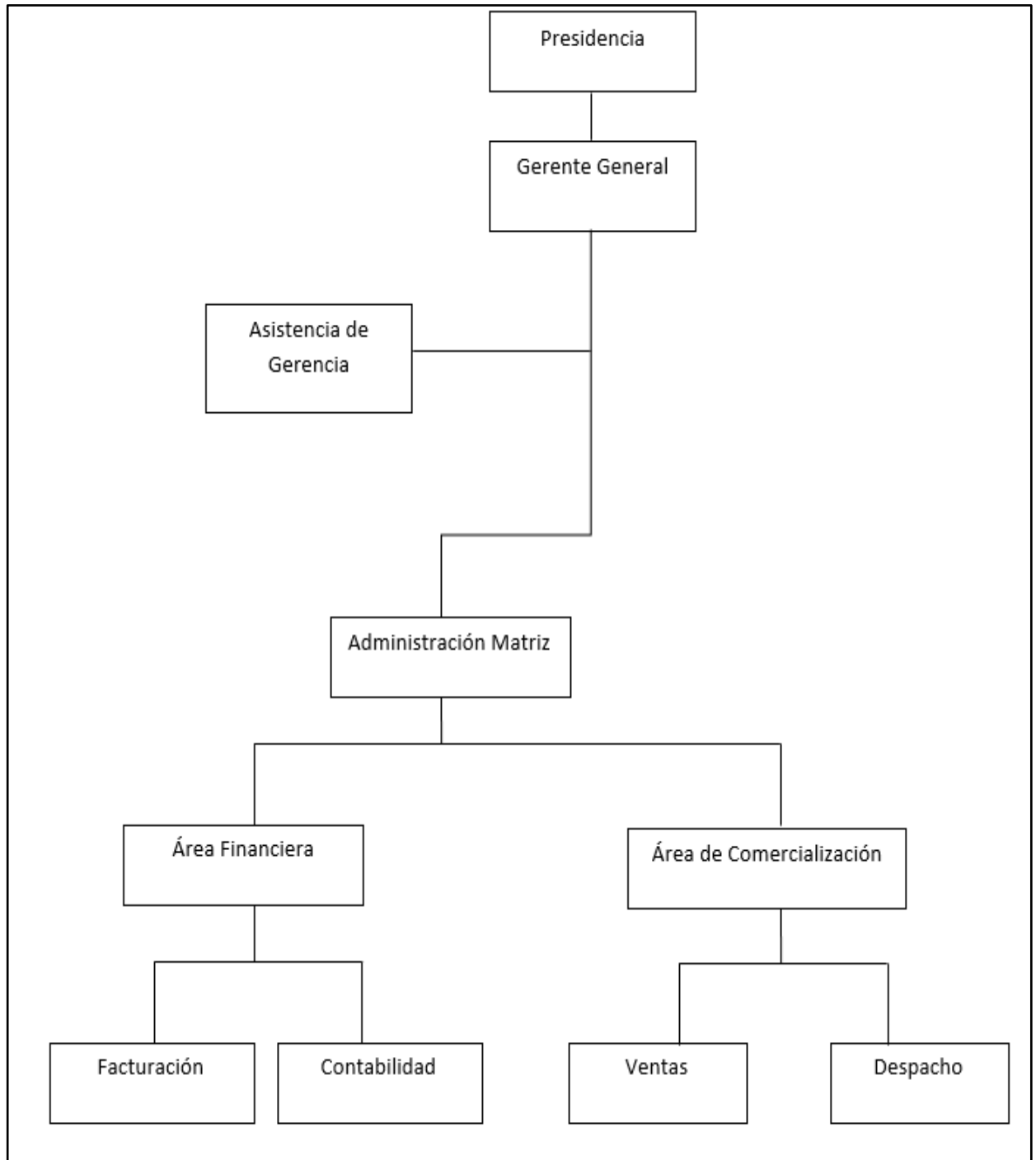


Fuente: Google maps

1.1.1.8 Organigrama

El organigrama estructural de la empresa refleja las líneas de autoridad y comunicación, pero es de importancia el conocimiento de las unidades que tienen la empresa para su correcto funcionamiento, con su nivel más alto la presidencia, cada uno de sus niveles tiene establecido sus obligaciones que se deben cumplir.

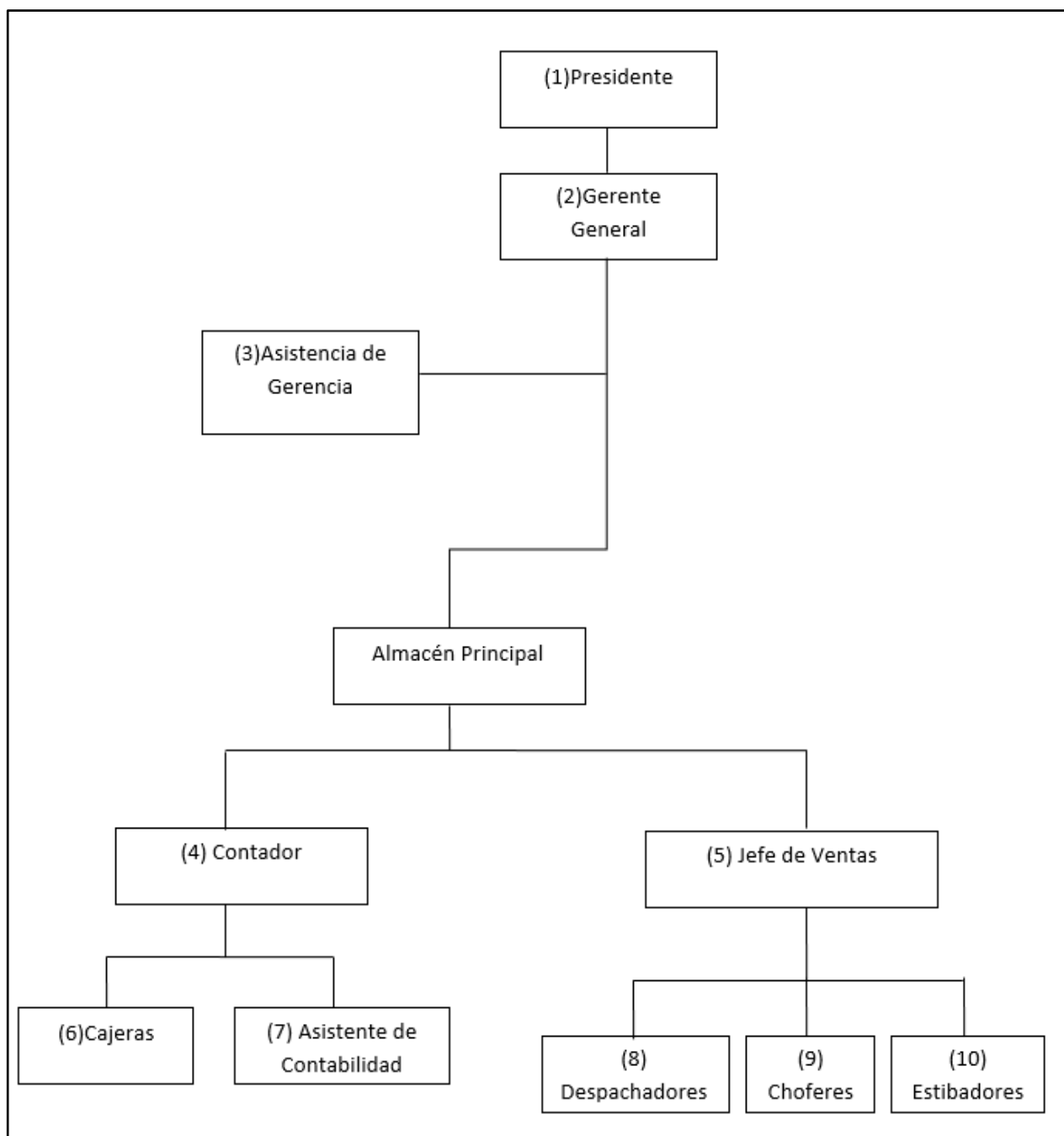
Ilustración 3: Organigrama Estructural



Fuente: Almogas Cía. Ltda.

El organigrama funcional, detalla las principales funciones de cada una de sus unidades y las integraciones que tienen entre ellas.

Ilustración 4: Organigrama Funcional



Fuente: Almogas Cía. Ltda.

Funciones

- Presidente:** La máxima autoridad inmediata en la empresa, situada en niveles superiores de la organización. Sus funciones incluyen supervisar la marcha general de la compañía, informar a la Junta General de Socios, ejecutar

decisiones de la Asamblea y la Junta Directiva, así como garantizar el cumplimiento de objetivos y políticas.

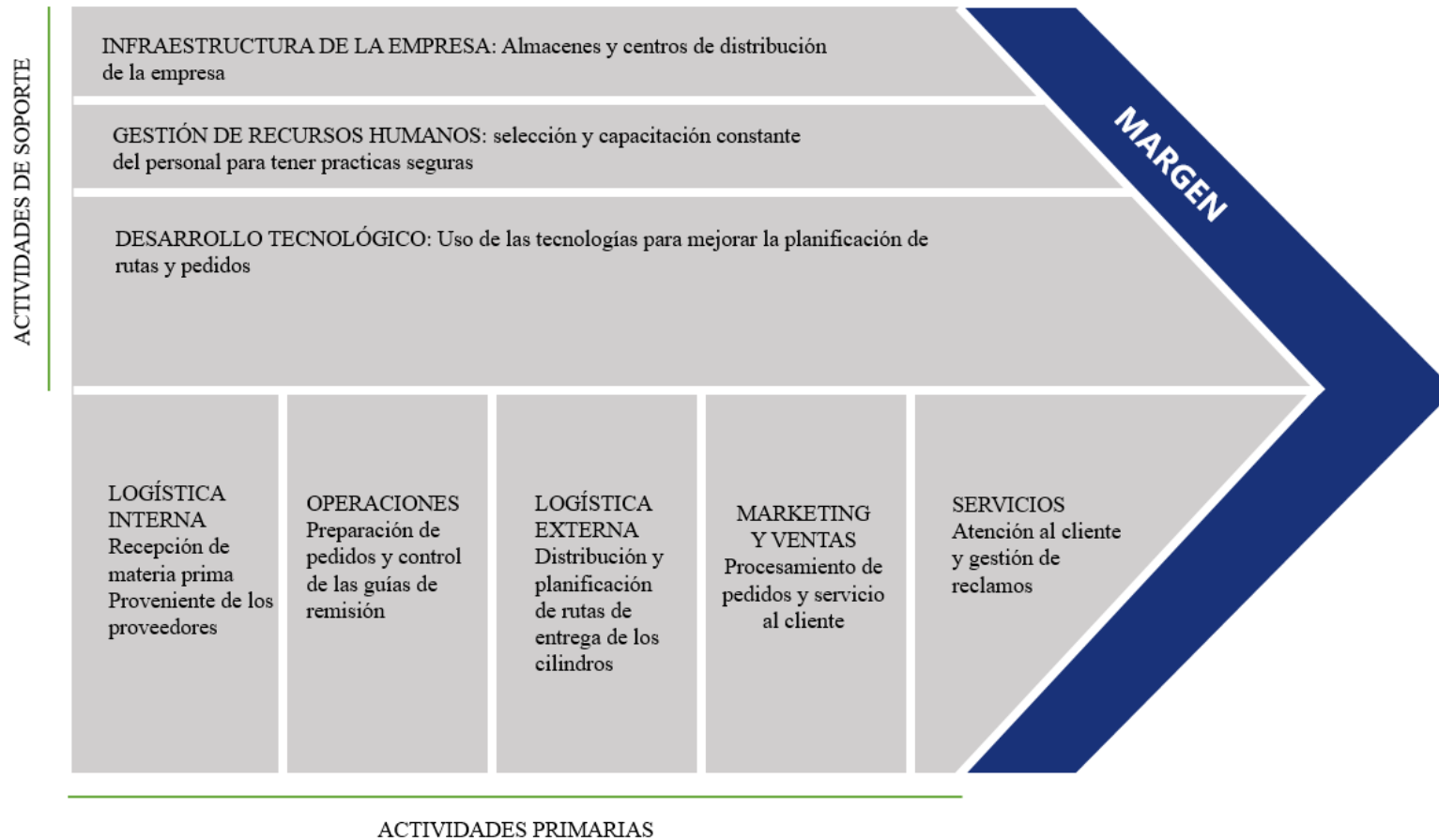
- **Gerente General:** Actúa como representante legal, estableciendo políticas operativas, administrativas y de calidad. Responsable ante los accionistas por resultados y desempeño organizacional. Planea, dirige y controla actividades. Imagen externa de la empresa, generador de relaciones empresariales y negocios a largo plazo. Objetivo principal: agregar valor a productos y servicios.
- **Asistente de Gerencia General:** Brinda apoyo a la Gerencia General realizando tareas específicas. Controla inventarios para abastecimiento, verifica el Libro de Bancos y administra el recurso humano de la empresa.
- **Contador:** Aplica principios y normas contables, revisa legislación tributaria, procesa información para declaraciones de impuestos, elabora reportes financieros y mantiene la contabilidad al día.
- **Jefe de Operaciones:** Aplica conocimientos de planeación, organización, dirección y control para lograr objetivos organizacionales. Organiza el centro de acopio, controla despachos y reporta a la Gerencia las gestiones diarias.
- **Cajeras:** Garantizan operaciones de caja, reciben y entregan dinero, registran ventas en el sistema, informan a Gerencia sobre fluidez de ventas y asesoran al cliente en su compra.
- **Asistente de Contabilidad:** Recopila, clasifica y registra hechos económicos según principios contables. Elabora y registra comprobantes de ingresos, mantiene información de existencias y procesa, verifica y prepara balances y registros financieros.
- **Despachadores:** Atienden al cliente con amabilidad, despachan mercadería después del pago, y verifican el stock de mercaderías.

- **Choferes:** Cumplen con el Reglamento para el uso de G.L.P., conducen vehículos cumpliendo normativas de tránsito.
- **Estibadores:** Organizan cargas y descargas de cilindros llenos y vacíos, procedentes de la Planta de Abastecimiento y distribuidores. Mantienen las existencias de la compañía

1.1.1.9 Cadena de valor

La cadena de valor de la empresa Almogas es un proceso integral en donde se establecen actividades de soporte y actividades primarias. Las actividades primarias de la empresa están directamente relacionadas con el giro de negocio, es por ello que generan satisfacción del cliente y busca generar valor. Las actividades de soporte proporcionan ayuda para el cumplimiento de las actividades primarias, no son esenciales para el funcionamiento, pero son importantes para que exista un buen funcionamiento en la empresa.

Ilustración 5: Cadena de Valor

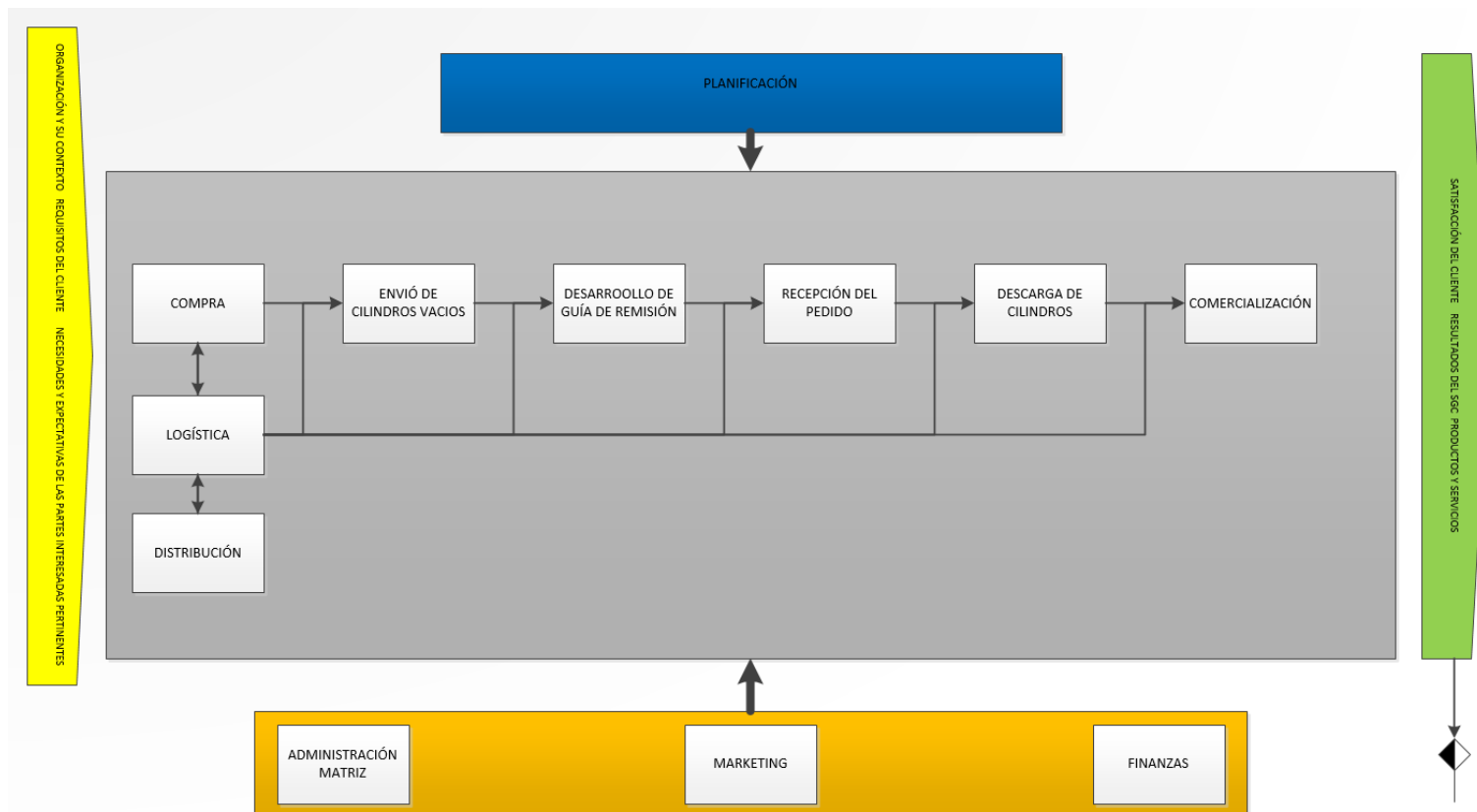


Realizado por: Cristian Jácome
Fecha: enero de 2024

1.1.1.10 Mapa de procesos

El mapa de procesos de la empresa Almogas demuestra de forma gráfica y detallada las actividades que se encuentran involucradas en la empresa, es por ello que se puede identificar de una manera eficiente los procesos.

Ilustración 6: Mapa de Procesos



Realizado por: Cristian Jácome

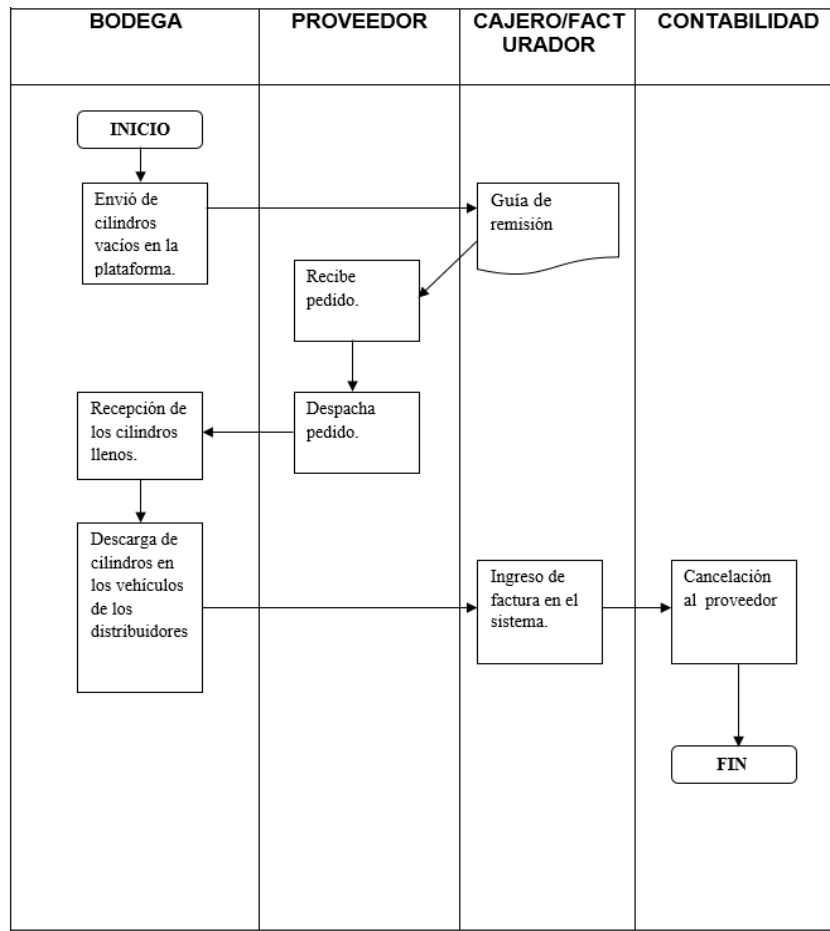
Fecha: enero de 2024

1.1.1.11 Flujograma

El flujograma del proceso de compra de cilindros de gas licuado de la empresa Almogas, inicia:

- Antes de realizar la compra, se debe cargar la plataforma con cilindros vacíos, considerando la cantidad correspondiente a cada plataforma asignada.
- De acuerdo con la cantidad de cilindros que se cargue en la plataforma, se generará una guía de remisión correspondiente.
- Una vez que la plataforma regresa a la planta, el guardia y el encargado de bodega deben verificar que la cantidad de cilindros de retorno sea la misma que se envió, procediendo luego a la descarga de estos cilindros en los vehículos de los distribuidores autorizados por la ARCH para su venta.
- Posteriormente a la realización del proceso mencionado, el guardia entrega la factura al encargado de facturación, quien se encargará de ingresarla al sistema continuación, se detalla el procedimiento en el sistema para registrar la compra.

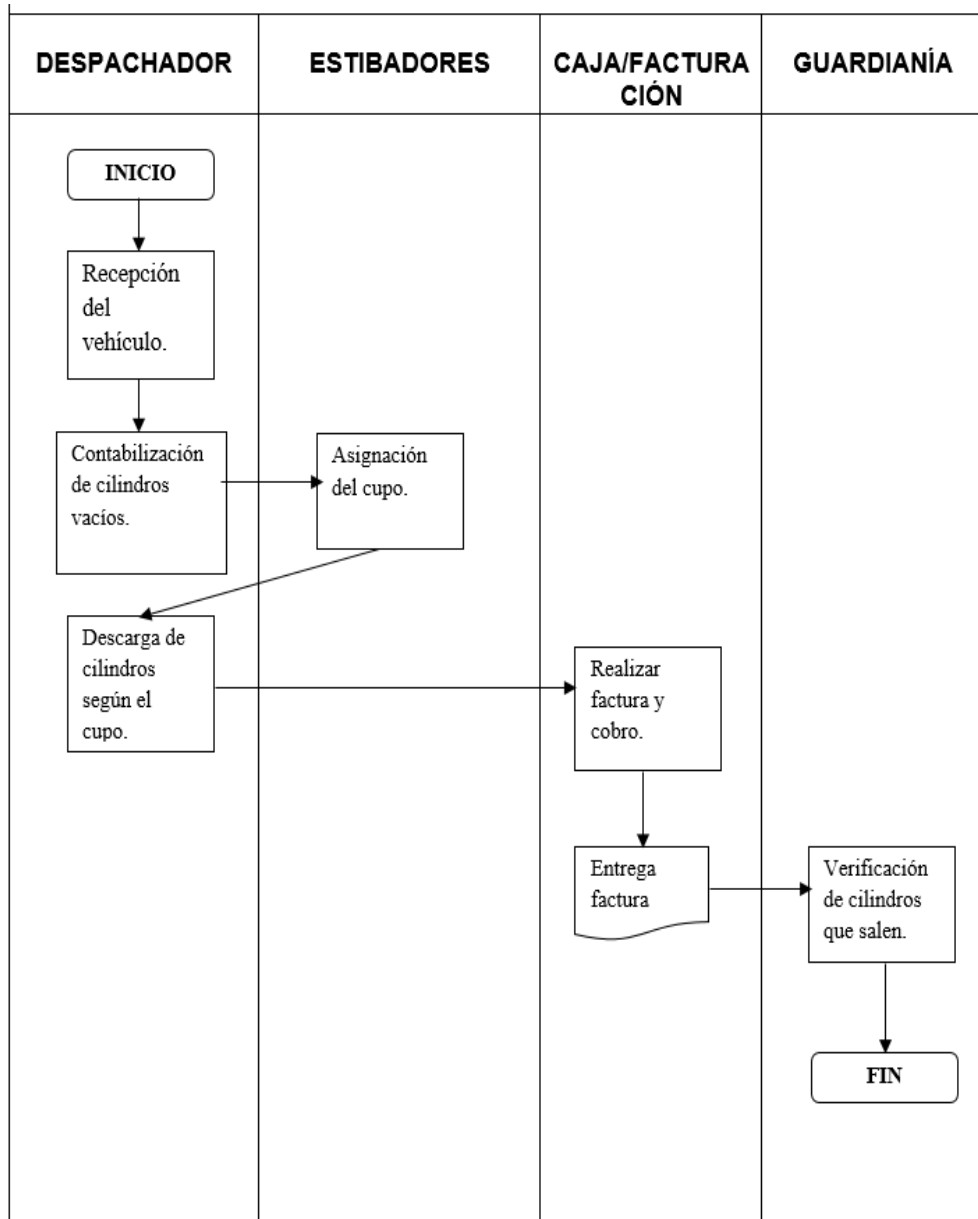
Ilustración 7: Flujograma del proceso de compra



Fuente: Almogas Cía. Ltda.

El Proceso de venta se lo realiza: Primero los estibadores efectúan la recepción del vehículo, después se procede a llevar a cabo el registro contable de los cilindros que ingresan, el despachador realiza la asignación del cupo correspondiente. Posteriormente, el vehículo ingresa para la descarga de cilindros, siguiendo las asignaciones de cupo. A continuación, se pasa a la carga de cilindros llenos destinados para el despacho. Una vez completado el despacho de los cilindros, se avanza al proceso de facturación y su respectivo cobro. Tras efectuar el pago de la factura, se procede a la verificación en guardianía de los cilindros que salen. Al finalizar la jornada, se lleva a cabo el cierre diario en Excel de las ventas.

Ilustración 8: Flujoograma del proceso de venta



Fuente: Almogas Cía. Ltda.

1.1.1.12 Políticas Internas

- **Políticas de la organización**

En lo que respecta a la estructura y diseño conceptual de la Gestión Comercial de la empresa, se focaliza en asegurar la satisfacción de sus clientes. La organización se compromete a planificar, coordinar, dar seguimiento, ejecutar y controlar las actividades comerciales, comunicando los resultados de la gestión a sus colaboradores.

La asignación de recursos se realiza considerando la demanda del servicio, así como la eficiencia y productividad de la gestión.

- **Políticas de calidad**

La Política de Calidad, el enfoque se centra en la innovación continua y el progreso, aspirando a convertirse en una empresa comercializadora que administre sus procesos bajo los estándares de la excelencia empresarial. Se compromete a garantizar la calidad de sus productos y servicios, buscando generar experiencias positivas en su clientela.

- **Políticas ambientales**

La Política Ambiental se orienta a la reducción de impactos ambientales derivados del consumo energético, vertido de aguas y generación de residuos sólidos. Este compromiso se lleva a cabo mediante la concientización y la participación activa de trabajadores y clientes.

- **Políticas sociales**

La Política Social, se establece el compromiso de garantizar el bienestar de los trabajadores. Esto se logra a través de su desarrollo personal en un entorno laboral que dignifica su labor, proporciona estabilidad y fomenta la innovación tanto a nivel individual como grupal.

1.1.1.13 Política Subsidio

El abastecimiento regular de Gas Licuado de Petróleo está garantizado por el Estado a través de la entidad Petro comercial, según lo establecido en el Decreto Ejecutivo No. 2282, publicado en el Registro Oficial No. -505 el 4 de febrero de 2002. La actividad de Petro comercial en relación con el Gas licuado de Petróleo para aplicaciones domésticas, industriales se rige de manera permanente por la Ley de Hidrocarburos y la Ley Especial de Petroecuador. La normativa operativa y administrativa se basa en Decretos Ejecutivos, Acuerdos Ministeriales y Normas INEN, que constituyen el marco legal temporal y están sujetos a modificaciones parciales o totales. En la actualidad, el Decreto Ejecutivo No. 2282 es la norma primordial que regula el proceso operativo y administrativo para la comercialización del Gas licuado de petróleo.

Adicionalmente, más allá del marco legal principal mencionado, existen normativas secundarias que actualizan o regulan aspectos económicos y técnicos, como el pago de tarifas a las comercializadoras por servicios prestados en el proceso de comercialización del Gas licuado de Petróleo y la unificación de válvulas. Estas normas secundarias están respaldadas por los Acuerdos Ministeriales (Cedeño, 2013)

En 1974, durante el régimen militar, se instauró el subsidio a los combustibles en Ecuador, respondiendo a la escalada de precios del petróleo y al aumento en la producción nacional que generaba ingresos en aumento. Los subsidios vigentes, aplicados a los derivados de hidrocarburos, permanecerán hasta que sean sustituidos por mecanismos directos de compensación social. Estos nuevos mecanismos, creados por el Presidente de la República, se dirigirán hacia los sectores más necesitados de la sociedad y se gestionarán a través del Presupuesto General del Estado (Escribano, 2019).

En el contexto actual, el gobierno ecuatoriano paga \$1 por cada kilogramo de gas, aunque lo comercializa a \$0,10. En consecuencia, mientras que internacionalmente una bombona de 15 kg tiene un costo promedio de \$15,1, en Ecuador se vende a solo \$1,6. Esto implica un subsidio de aproximadamente \$13,5 por cada bombona o tanque en el país (La Hora, 2021).

1.1.2 Descripción del entorno

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es la herramienta estratégica que ayuda a la evaluación del entorno competitivo en el cual se encuentra una empresa así que se puede analizar la posición competitiva de la empresa Almogas.

- **Poder de Negociación con los Proveedores**

No existe poder de negociación con proveedores, entendiendo que el sector del gas licuado de petróleo es un producto regulado por el Gobierno Nacional lo cual se encarga de abastecer a todas las distribuidoras privadas con un precio establecido, al igual no existe negociación puesto que las toneladas del producto se entregan por cupos mensuales.

- **Poder de negociación con los Compradores**

El poder de negociación de los clientes no es muy importante ya que el producto tiene el mismo precio en todas las distribuidoras y es el mismo producto, así que no existe poder de negociación mediante el precio por lo tanto la empresa busca brindar un adecuado servicio al cliente en el proceso de la venta para fidelizar a los clientes al igual que la trayectoria de la empresa ayuda a que mantener sus clientes.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Existen diversas barreras de entrada entendiéndose que se necesita de trámites específicos para poder constituirse como distribuidores de gas licuado de petróleo y el cupo se lo asigna el estado, pero se puede obtener el permiso para que una nueva empresa pueda distribuir gas licuado, existe una gran demanda del producto puesto que es un producto de primera necesidad.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Se impulsó a un plan de cocinas de inducción para el uso de energía eléctrica y sustituir el gas licuado de petróleo, aunque aún las familias ecuatorianas no tienen implementado el sistema eléctrico adecuado, pero a futuro podría tomar más relevancia. Pero el gas licuado de petróleo sigue siendo el principal producto usado para la cocción de alimentos.

- **Rivalidad Competitiva.**

En el sector no existe mucha rivalidad competitiva entendiéndose que todos los aspectos como precio y cantidad para la comercialización y mercado son regulados por el gobierno nacional, existe un porcentaje mayor de rivalidad entre la empresa y otras distribuidoras ya que es la encargada de distribuir el producto.

1.1.3 Justificación

El entorno que en la actualidad se encuentran las empresas se ha convertido en un entorno competitivo puesto que día tras día existen más empresas, y los competidores aumentan, por ello la competencia buscan diferentes mecanismos y estrategias para ganar poder de mercado y generara más ganancias logrando una ventaja competitiva frente a la competencia. Así que las empresas en dicho entorno deben estar en constante innovación y buscar diferentes mecanismos para la fidelización de los clientes, es por ello por lo que ahora a las empresas no pueden solo realizar un análisis financiero para saber cómo se encuentra frente a la competencia en el mercado. Es necesario realizar un constante seguimiento del cumplimiento de la planeación estratégica con el control se puede analizar diferentes factores que influyen en la empresa para el aseguramiento del cumplimiento de la planificación.

Las empresas al proponer estrategias buscan diferenciarse de la competencia y para el cumplimiento es necesario un constante control de los objetivos propuestos. Aquí radica la importancia del desarrollo de la metodología balanced scorecard, en donde se puede realizar un control constante del proceso administrativo. Se entiende que la eficacia de la gestión es un factor que influye a la empresa para el éxito a largo plazo. La metodología traslada los objetivos estratégicos a medidas definidas, para la evaluación del cumplimiento de la gestión. Lo que en el entorno competitivo en donde se encuentra la empresa es de suma importancia generar valor agregado.

1.1.3.1 Justificación teórica

Para Balanced Scorecard ayuda directamente a generar valor agregado en la empresa e influye a la efectividad, por lo que transforma la planificación estratégica en acción y resultados,

En Latinoamérica la innovación es escasa y la toma de decisiones empírica lo que dificulta el progreso y permanecía. Pero el entorno exige que las compañías se encuentren preparadas para la gestión de recursos financieros de una manera correcta; de tal forma que la toma de decisiones este alineado a los objetivos (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2021).

El Banco Central del Ecuador (2022), determina que las empresas en el Ecuador son vulnerables, a tener un escaso análisis de la empresa, se entiende que el análisis no debe ser solo a nivel financiero sino al total de toda la empresa la herramienta Balanced Scorecard evalúa de forma integral a la empresa en cuatro perspectivas; clientes, aprendizaje, procesos internos, financiera. Por ello se evalúan las perspectivas y la relación entre ellas. Para evaluar en el entorno la relación de causa efecto que influyen en la empresa.

El análisis de la empresa es la herramienta más efectiva para evaluar el desempeño económico y crecimiento de una empresa a lo largo del desarrollo de la planificación estratégica para encontrar diferentes estrategias de mejora. Ya que describe de forma clara y cuantitativa los objetivos estratégicos, logrando convertir a las estrategias en acción y por lo tanto da resultados favorables para el impulso del crecimiento de la empresa. Es así como las empresas que tienen una ventaja competitiva se desarrollan más por las capacidades y conocimiento de las relaciones de factores intangibles que influyen en la empresa dicha herramienta impulsa que todos los objetivos y estrategias estén alineadas a la planificación. (Quispe Ancasi, 2017).

Es por ello por lo que se analizara a la empresa ALMOGAS lo cual comenzó a funcionar el 19 de marzo de 1986 bajo la dirección del Sr. Alcides Mosquera, con la resolución ADMO-86092 emitida por la Superintendencia de Compañías. Su giro del negocio era la comercialización de varias líneas de productos; GLP, textil, lubricantes, artículos y otros. En la actualidad la empresa a deja sus líneas menos rentables para centrarse en las líneas más rentables que son GLP y textil. Para impulsar el desarrollo de dicha empresa mediante el análisis y diagnóstico que es una herramienta efectiva de evaluación de desempeño

Al igual que la relevancia de la implementación de la herramienta Balanced Scorecard. La herramienta tiene como objetivo convertir las estrategias en resultados alineando las diferentes perspectivas de la empresa. Al implementar la herramienta trae diferentes beneficios como alinear al personal de la empresa con la visión, redirección de las estrategias a resultados, orientar a la empresa a la creación de valor agregado, mejorar la calidad de la toma de decisiones y crecimiento de la empresa.

1.1.3.2 Justificación Práctica

La investigación cuenta con información de valor adquirida de fuente primaria mediante los datos de la empresa es por ello que los valores estarán relacionados a la realidad de la empresa lo cual el análisis resultante será de valor para la mejora de la toma de decisiones en el aspecto estratégico de la empresa, es así como impulsara al crecimiento e implementación de diferentes procesos de innovación.

La investigación tiene una justificación práctica significativa. Puesto que, se comprobará que la aplicación de la herramienta Balanced Scorecard y puede mejorar la toma de decisiones, y así poder optimizar dicho proceso en el área de la gestión y desarrollo empresarial, al implementar herramientas innovadoras de análisis de la información obtenida de la empresa se encuentra directamente relacionado con el aumento de competitividad, lo que es una ventaja competitiva para la empresa frente a un entorno cambiante y competitivo y así la empresa puede tener un crecimiento sostenible y generar valor (Revista Líderes, 2023).

Al igual que la investigación no solo contribuye a la empresa sino también a la comunidad académica contribuyendo a ampliar el estudio en el campo de la gestión financiera y es aplicable para otras empresas en otros entornos es así que brinda información valiosa a otras profesiones que se encuentran en el sector y estudiantes (Rodríguez, 2020).

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo General

Diseñar el cuadro de mando integral en la empresa Almogas Cía. Ltda. mediante hojas de cálculo para medir las dimensiones integrales.

1.1.4.2 Objetivos Específicos

- Desarrollar el plan estratégico para la empresa Almogas Cía. Ltda., mediante la elaboración de matrices de análisis, FODA, perfil competitivo, matriz peyea, para genera un diagnóstico situacional

- Elaborar objetivos estratégicos mediante el análisis de la planificación estratégica de la empresa Almogas Cía. Ltda. para proyectar el mejoramiento continuo.
- Construir la matriz del tablero de control para el modelo del cuadro de mando integral mediante indicadores KPIs en la empresa Almogas Cía. Ltda. para monitorear el desempeño

1.2 Revisión de la literatura

El cuadro de mando integral es una herramienta de medición utilizada para la evaluación del desempeño de las empresas. Kaplan (1992), define al cuadro de mando como un sistema que ayuda a la gestión estratégica a tener control a largo plazo de las perspectivas analizadas.

El cuadro de mando se desarrolló en los años 80, ya que se analiza la necesidad de manejar de manera eficiente la toma de decisiones y se propone la utilización de indicadores y se analiza cada una de las métricas por lo que Kaplan el pionero en proponer esta metodología con de cuatro perspectivas, la herramienta busca y se centra en el análisis de la empresa. Es por ello por lo que se busca determinar las estrategias y el propósito de la empresa primero. Y después se establece un mapa estratégico con las perspectivas de análisis que son financiera, procesos, cliente, y capacitación al tener este mapa estratégico se observa y se determina objetivos estratégicos, después se hace el análisis del cumplimiento de los objetivos mediante el cuadro de mando integral para evaluar las metas y los objetivos y tener resultados estratégicos, como lo determina el grafico.

Ilustración 9: Elementos del cuadro de mando integral



Fuente: Kaplan & Norton 1992

Realizado por: Cristian Jácome

La literatura y el análisis del cuadro de mando integral aporta información valiosa para entender el surgimiento de esta metodología por lo que se determina que en 1948 las empresas en Estados Unidos tenían problemas para evaluar la gestión estratégica puesto que no tenían mecanismos de control y no se calculaban indicadores y se centraban en el análisis financiero y no es un enfoque integral de la empresa (Santos, 2004).

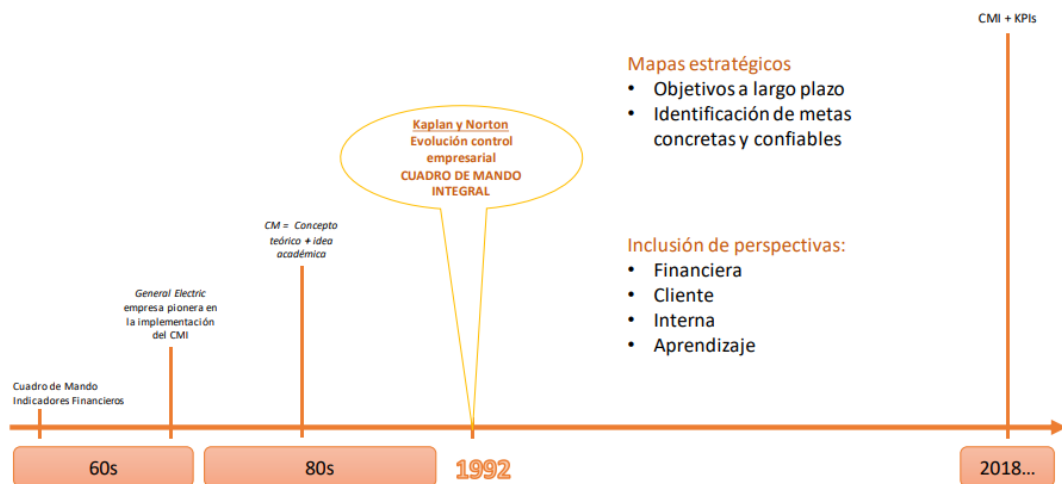
Zizlavsky (2014), determina que existen algunas herramientas para la gestión como; una matriz de medición de rendimientos de Keegan, sistema de medición y mejora, la pirámide de rendimiento óptimo. Pero en actualidad las empresas suelen ocupar el cuadro de mando integral puesto que puede medir la planificación estratégica y tiene un enfoque integral que evalúa los objetivos de todas las perspectivas de la empresa

Por lo que la literatura revela que el mecanismo de control del cuadro de mando integral surge gracias a la necesidad de implementar estrategias frente a una crisis y así lo expone Garda (2011), que menciona que el cuadro de mando integral surge un entorno de crisis a mediados del siglo XX puesto que el mundo vivía la globalización y una crisis petrolera, y es por ello que las empresas impulsan a crear estrategias diferenciadoras frente a la competencia y a tomar como una perspectiva importante al cliente, y así posicionar la marca de la empresa.

El cuadro de mando integral da a las empresas información importante que puede influir en cada uno de los niveles de la organización, al analizar el propósito estratégico se pueden determinar objetivos por la implementación de un mapa estratégico en donde se establecen diferentes estrategias competitivas, operativas y administrativas con diferentes enfoques de la empresa.

El desarrollo de la terminología de cuadro de manera integral se lo atribuye a los académicos David Norton y Robert Kaplan los que investigaron de forma estratégica a las empresas y buscaron ampliar la visión y el control para que los objetivos estratégicos se identifiquen y se cumplan lo cual propusieron que se puedan evaluar constantemente, ellos son los responsables de determinar nuevas perspectivas al análisis (Kaplan & Norton, 1992).

Ilustración 10: Evolución del cuadro de mando integral



Fuente: Garda (2011)

Realizado por: Cristian Jácome

El autor Mehralian (2015), reside en la conexión estratégica entre el Cuadro de Mando Integral (CMI) y la Gestión Total de Calidad (TQM). Al examinar el método de mejora de la calidad, se observa que la TQM se enfoca en la satisfacción de las necesidades del cliente, mientras que el CMI proporciona un medio integral para supervisar tanto

los aspectos financieros como los no financieros. Esta integración, además de superar obstáculos identificados en la aplicación de la TQM en diversos estudios de caso, aborda consideraciones cruciales sobre la sostenibilidad de la organización en el mercado y la creación de ventajas competitivas. En este sentido, la relación de estos enfoques se da como una estrategia integral para alcanzar un rendimiento eficaz y sostenible en el ámbito empresarial.

1.3 Marco Teórico

1.3.1 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es una herramienta que ayuda a la empresa para poder diagnosticar la situación y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos por la gerencia, mediante un monitoreo permanente. Esta metodología surge en 1992 Con los fundadores David Norton y Robert Kaplan que desarrollaron la herramienta en la Universidad de Harvard (Koontz, 2004).

Así involucrando diferentes perspectivas y no sólo la financiera porque no se puede evaluar a una empresa sólo con el factor financiero, sino que se debe evaluar diferentes perspectivas que son clientes, procesos, financiera, aprendizaje.

Ilustración 11: Perspectivas del cuadro de mando integral



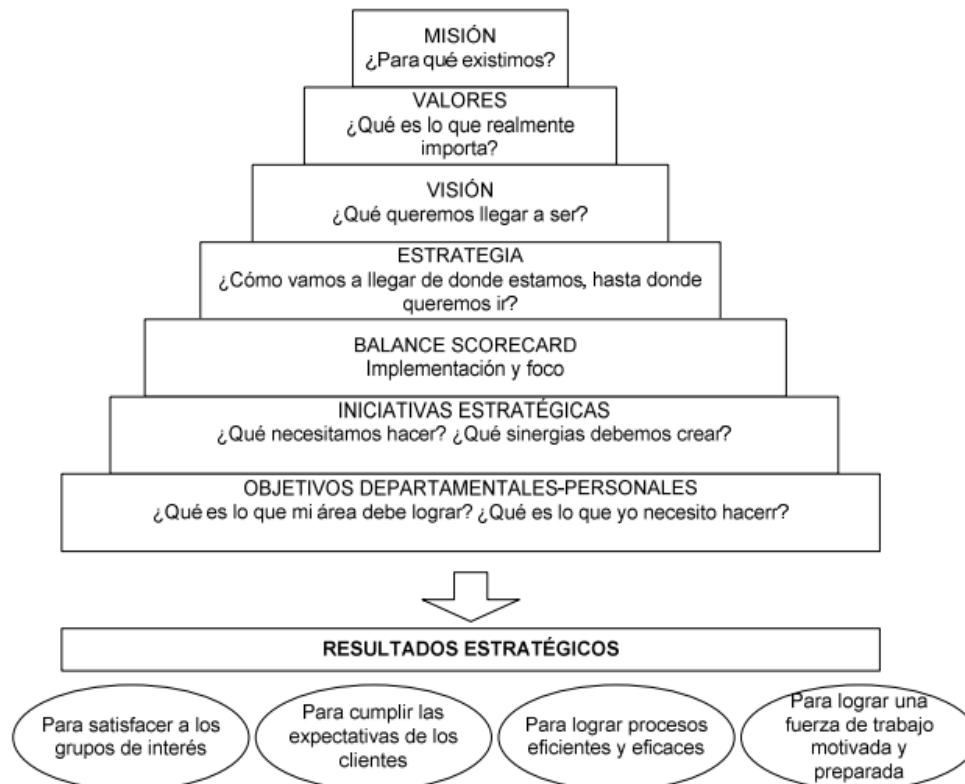
Fuente: Koontz, 2004

Según Guerrero (2005), La metodología aporta gran valor en los sistemas de gestión dentro de la empresa ya que entrelaza visión misión y estrategias mediante indicadores de desempeño. Cuando nos referimos a una metodología integral, se determina que es información global de la empresa por lo tanto se mide y se evalúa cada una de las perspectivas que se han establecido para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

Se propuso este cuadro de mando integral para equilibrar la evaluación de la empresa en diferentes factores y no sólo en cifras financieras y que no es solo ese factor que impulsa para el cumplimiento de estrategias. Es importante desarrollar un cuadro de mando integral porque las empresas en la actualidad se encuentran en un entorno competitivo y complejo, así que para encontrar una ventaja competitiva se necesita evaluar diferentes aspectos de la empresa mediante el tablero de control, que se lo considera un sistema de gestión y monitoreo de los objetivos establecidos en la planeación estratégica por lo tanto esta herramienta a la gerencia de la empresa da un evaluación exitosa del factor competitivo frente a otras empresas, entendiendo que el tablero traduce la misión, visión y estrategias de la empresa a medidas de actuación mediante el desempeño de los objetivos estratégicos de la empresa, con esta herramienta se puede obtener retroalimentación sobre la toma de decisiones de forma estratégica dentro de la empresa (Pertusa, 2002).

Se puede decir que el cuadro de mano integral tiene como principal objetivo convertir las estrategias de la empresa en estrategias de acción que se puedan evaluar resultados reales dentro de las cuatro perspectivas, en la figura se puede analizar como el cuadro de mano integral implementa dentro de la empresa una estrategia.

Ilustración 12: Esquema Cuadro de Mando Integral

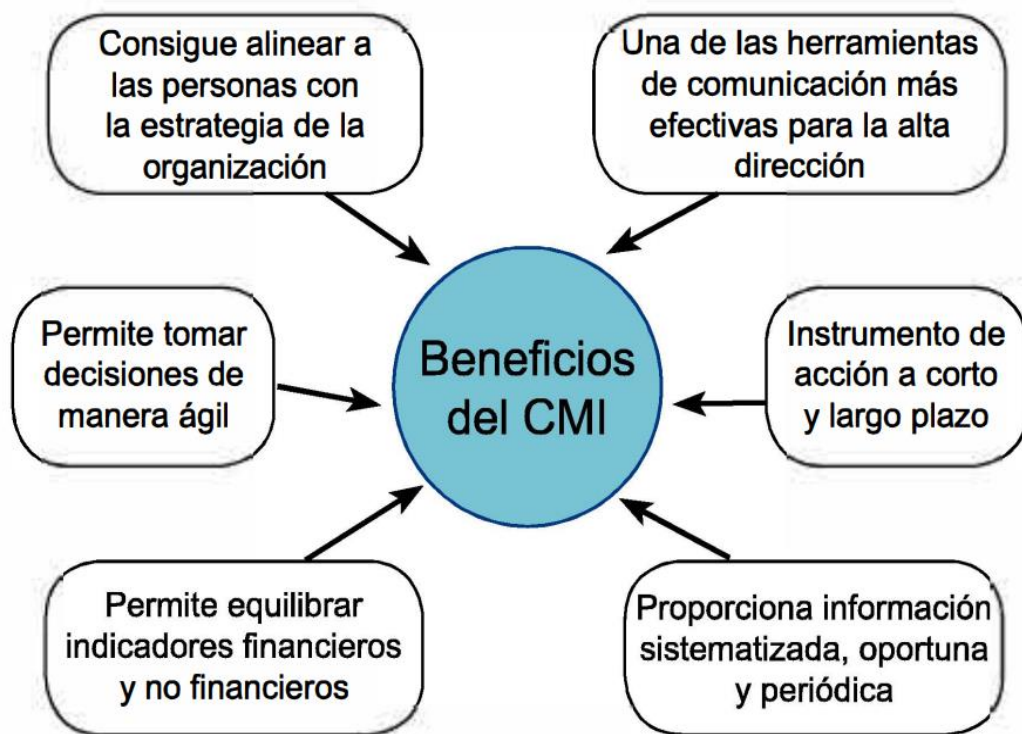


Fuente: Guerrero, 2005

1.3.2 Beneficios del Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral genera beneficios dentro de la empresa como ayuda a que los empleados de la empresa salgan a la visión, mejora la comunicación de los objetivos e impulsa el cumplimiento por parte del personal, evalúa estrategia mediante los resultados obtenidos en el transcurso de un tiempo, las acciones dentro de la empresa se realizan mediante estrategias y la traducción de la visión, cuadros de mando integral también busca generar valor en empresa, evalúa diferentes áreas de la empresa por lo tanto se pueden mejorar algunas áreas ya que tiene una capacidad de análisis que impulsa a tener una mejor gestión. La imagen muestra los beneficios que trae a la empresa implementar un cuadro de mando integral (Ghiglione, 2021).

Ilustración 13: Beneficios del Cuadro de mando integral



Fuente: Sánchez, 2005

Cuando simplemente un cuadro de mando integral en una empresa trae consigo muchos beneficios generando éxito en diferentes áreas no sólo en la financiera y genera desarrollo profesional en los empleados es así que genera beneficios integrales y puede implementar en diferentes áreas el cuadro de manera integral para poder monitorear el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

1.3.3 Perspectivas clientes cuadro de mando integral

En la perspectiva clientes se entiende que es evaluar como el cliente se relaciona con la empresa y la satisfacción de dicho cliente al igual que identificar el mercado en el cual se encuentra la empresa entendiendo hacia donde se encuentra dirigido el producto y servicio de la empresa por lo tanto se debe mencionar que cuando hablamos de la perspectiva del cliente es una evaluación del mercado en el cual empresas se encuentra compitiendo (Ballvé, 2007).

Según Hernández & Ricardo (2018), Dicha perspectiva no tal empresa con información relevante que permite implementar estrategias para retener, adquirir y satisfacer a clientes por lo tanto esto genera rentabilidad, logrando así la creación de rendimientos financieros futuros.

Es muy importante recalcar que dicha perspectiva se encuentra relacionada con el manejo de marketing, es por ello que para conocer las preferencias del cliente se necesita hacer un análisis detallado, Los objetivos desarrollados dentro de una empresa con respecto a los clientes es evaluar la cantidad de clientes que tiene la empresa, la fidelización que tiene clientes acerca de la empresa, el valor agregado que puede entregar la empresa a los clientes, la satisfacción que genera el producto servicio de la empresa a los clientes (Martínez & Milla, 2012).

1.3.4 Perspectivas Financiera cuadro de mando integral

La mayoría de las evaluaciones de las empresas se centran en indicadores financieros y son los más utilizados pues esto determina cómo se encuentran las inversiones y qué tanto aumentado el valor económico dentro de una empresa es importante recalcar que todas las perspectivas buscan aumentar la situación financiera y que de alguna forma existe un estrecho relación causa efecto con las perspectivas (Kaplan & Norton, 2000).

El objetivo de evaluar las perspectivas financieras es aumentar el valor de los accionistas es así que dichos indicadores evalúan el crecimiento financiero de la empresa por lo que es necesario establecer objetivos financieros para que la empresa obtenga beneficios buscando menores costos y mayores rentabilidades de esta forma el mayor beneficiario será el accionista.

La herramienta de presupuesto influye mucho en las perspectivas financieras para poder determinar estrategias que ayuden alcanzar las metas establecidas igual implementar EVA es indicador de naturaleza financiera importante para determinar la situación de la empresa.

1.3.5 Perspectivas de aprendizaje cuadro de mando integral

La perspectiva de crecimiento e información se encuentra relacionado con clientes internos satisfechos es importante prestar atención sobre el aprendizaje de los

empleados. Al tener empleados eficientes y satisfechos genera que la empresa tenga un adecuado clima corporativo y esto refleja en mayor eficiencia en proceso, atención a clientes y mayor rentabilidad. Es importante que igual los empleados se encuentren capacitados para que conozcan los procesos y lo realicen adecuadamente. La capacitación es una inversión intangible que impulsa el crecimiento de la empresa (Niven, 2003).

También podemos mencionar que se encuentra relacionado con desarrollar software, implementar tecnología y máquinas innovadoras para los procesos así que esta perspectiva se encuentra en el ámbito de los empleados, la cultura, sistemas de información, tecnología para que la empresa desarrolle un adecuado capital humano, con liderazgo y valores que impulsan a crecimiento de la organización con un adecuado clima laboral.

1.3.6 Perspectivas procesos internos cuadro de mando integral

La perspectiva de los procesos internos está relacionada con todas las perspectivas porque para alcanzar indicadores financieros buenos y satisfacción a los clientes es necesario tener una cadena de valor identificada que genera procesos adecuados dentro de la empresa por lo tanto cuando los procesos se llevan adecuadamente se encuentra una reducción de costos y un adecuado análisis de rentabilidad es así que es indispensable conocer los procesos claves dentro de una empresa para generar valor y satisfacción a los clientes y accionistas se puede implementar estrategias en los procesos como generar innovación y desarrollo para tener procesos más eficientes, optimizar la cadena de valor y que así se pueden reducir tiempos y costos lo que genera un aumento de calidad (Pertusa, 2002)

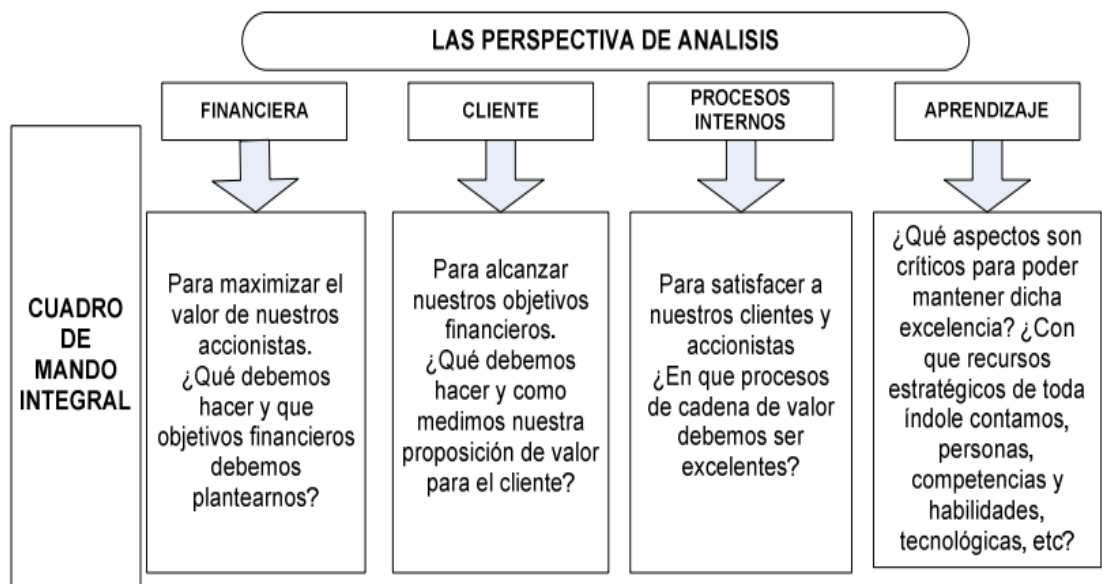
1.3.7 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una herramienta que se usa para la fórmula e implementación de estrategias de una forma simple y uniforme y así obtener objetivos e indicadores que posteriormente se gestionarán los creadores del cuadro de mando integral mencionan que el mapa estratégico es el paso entre la formulación de estrategias y Ejecución por eso el mapa estratégico es necesario para el cuadro de mano integral para las perspectivas que tiene dicho cuadro, cabe mencionar que es una descripción

gráfica de las estrategias de la empresa para tomar diferentes decisiones y aumentar la rentabilidad entendiendo que son estrategias de causa efecto en el futuro de la empresa.

Como lo muestra la siguiente figura las perspectivas de análisis del cuadro de mando integral por lo tanto el mapa estratégico impulsa el cumplimiento de los objetivos igual se necesita de un tablero de control para medir el cumplimiento De los indicadores, gracias al mapa estratégico se puede identificar fallas en los objetivos estratégicos y entregar recursos eficientes para la creación de valor por lo tanto la perspectiva interna ayuda a generar propuestas y mecanismos de mejora en procesos internos lo cual genera productos o servicios de calidad con valor agregado que necesitan los clientes de la empresa (Mintzberg, 2014)

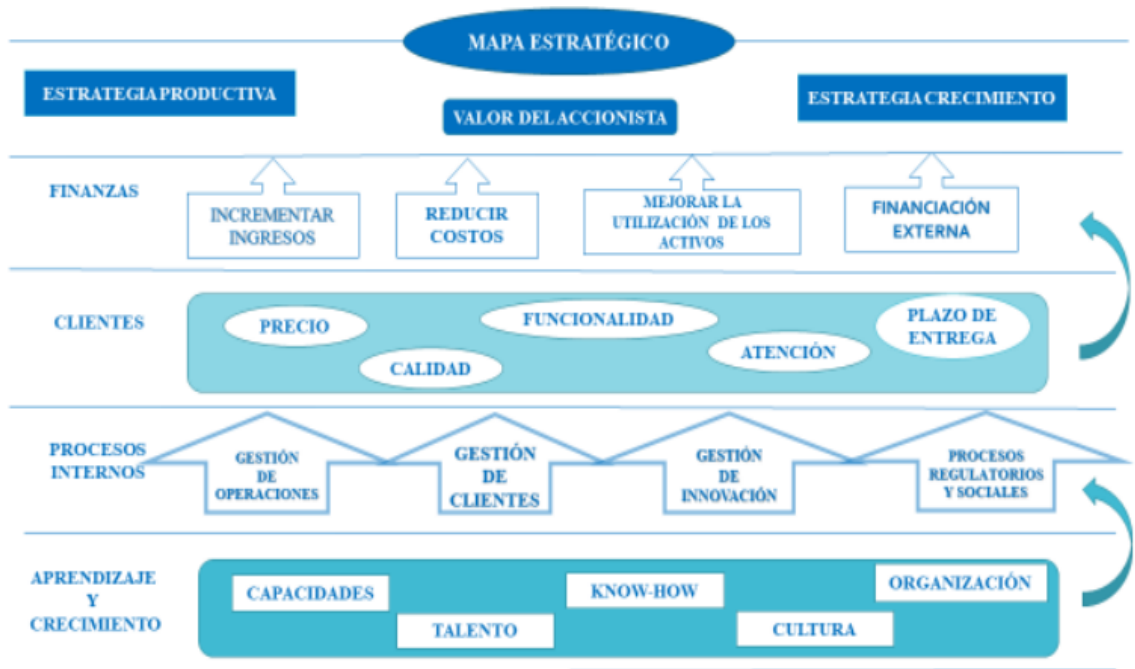
Ilustración 14: Mapa estratégico



Fuente: Pedros & Gutiérrez, 2012

El diagrama del mapa estratégico se encuentra como lo muestra la figura en donde tenemos las perspectivas y los objetivos que generan una visualización clara y directa de la planificación estratégica para que sea factible la adopción de objetivos estratégicos importantes dentro de la empresa.

Ilustración 15: Esquema del mapa estratégico



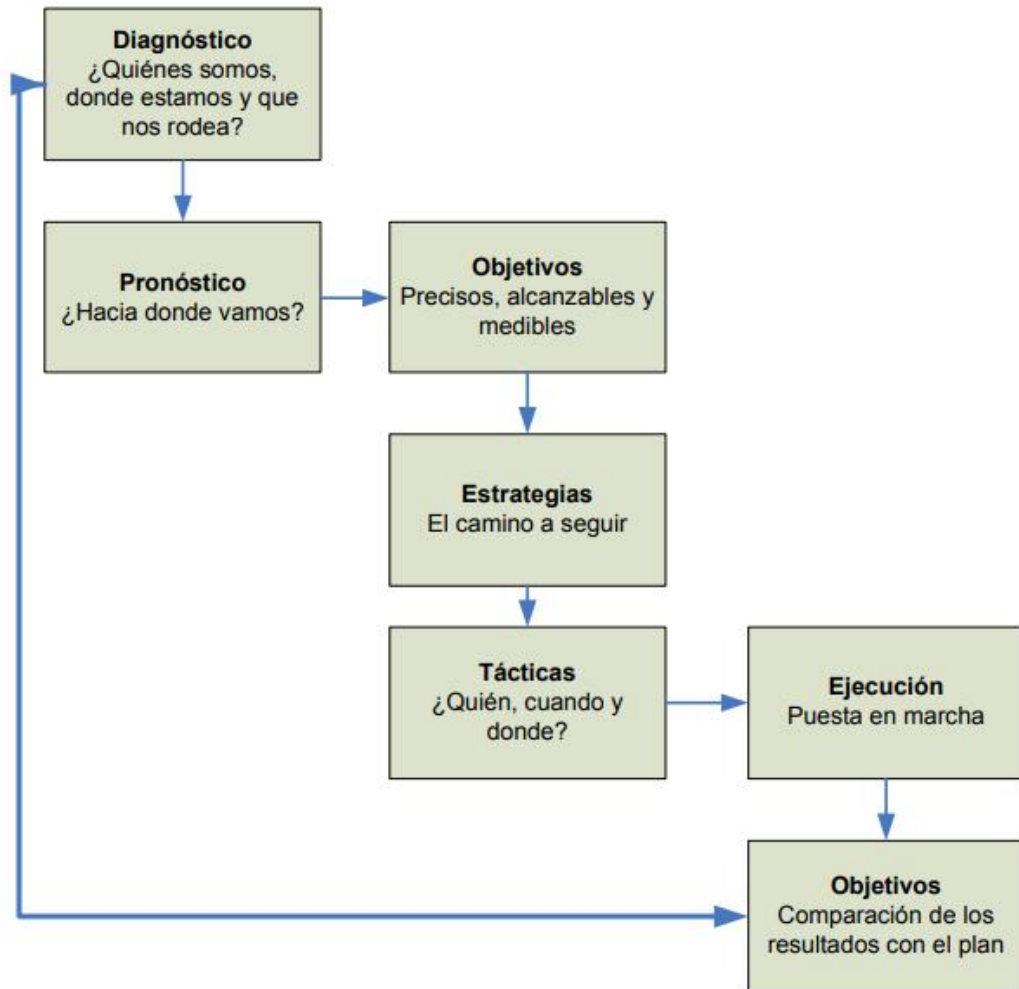
Fuente: Baraybar 2011

Es así que el mapa estratégico es para visualizar las diferentes perspectivas que influyen dentro de la organización, con el fin de cumplir los objetivos, se encuentra estrechamente relacionado con la misión visión y valores corporativos. De modo que permite gestión y monitorear las acciones de la planificación estratégica

1.3.8 Planificación estratégica

La planificación estratégica se define como un documento en donde se analiza la empresa y se propone estrategias para el futuro es así que se necesita establecer diferentes estrategias para la organización, es así que la planificación estratégica busca conseguir y planear adecuadamente los pasos que se tomarán para las decisiones estratégicas dentro de la empresa es por eso que se analice el contexto externo e interno como lo muestra la figura

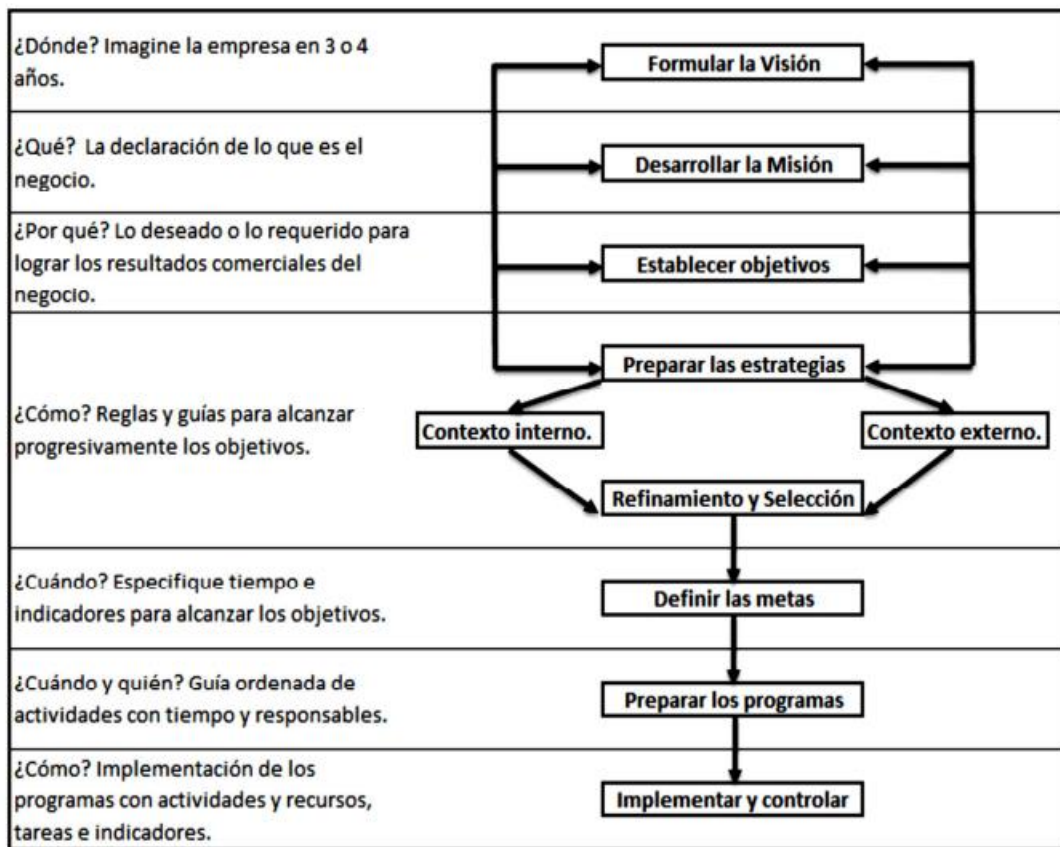
Ilustración 16: Planificación estratégica



Fuente: López 2015

Según Villa (2015), La planificación estratégica es la realiza conforme a la situación de la organización por eso se necesita construir una misión y visión propia desde un punto de partida para cumplir con los objetivos cuando se aplica una metodología de planeación estratégica ayuda establecer estrategias eficaces y políticas y planes que puedan Lograr que los objetivos se cumplan es por ello que también se basa en programas y proyectos para la implementación es necesario aplicar un control del cumplimiento de los objetivos. La planeación estratégica es importante para la empresa que ayuda a entender el entorno y tomar decisiones futuras ahorrando tiempo y costo al igual la planeación también ayuda a mejorar el talento humano y la cultura organizacional, la planeación estratégica tiene una secuencia de pasos metodológica que es como lo muestra la siguiente figura

Ilustración 17: Secuencia de la planificación estratégica



Fuente: López 2015

1.3.9 Misión y Visión

La misión se le define como el objetivo más importante de la empresa se lo traduce como su razón de ser y de existir es así que se identifica en la misión su tarea básica y te encuentras relacionada con el giro del negocio y la relación de los clientes, empleados y proveedores.

La visión se la describe como a lo que la empresa quiere llegar a ser un nuevo modelo que se proyecta para el futuro se manifiesta de una manera clara para identificar a dónde quiere llegar a largo plazo así que se resuelve la pregunta qué quiere ser en el futuro a la empresa y se toma diferentes factores que influyen para llegar a cumplir su visión como la estructura y expectativas de todas las personas que influyen en la empresa (Gilbert, 2010).

1.3.10 Análisis FODA

Una herramienta de análisis interno y externo es la matriz FODA, analizando las fortalezas y debilidades de manera interna y oportunidades y amenazas de manera externa después se buscan estrategias con las fortalezas debilidades oportunidades y amenazas con todas las combinaciones, la estrategia DA busca reducir debilidades y amenazas. La estrategia DO Busca reducir las debilidades y maximizar las oportunidades mientras que las estrategias FA busca maximizar las fortalezas y reducir las amenazas y por último las estrategias FO busca maximizar las fortalezas y oportunidades (Hammer, 2010).

Ilustración 18: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	LISTA DE FORTALEZA F1 F2 ... Fn	LISTA DE DEBILIDADES D1 D2 ... Dn
FACTORES EXTERNOS		
LISTA DE OPORTUNIDADES O1 O2 ... On	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar las F y las O</i>	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O</i>
LISTA DE AMENAZAS A1 A2 ... An	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las F y minimizar las A</i>	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar las D y las A</i>

Fuente: Rodríguez 2005

Cuando analizamos factores externos ayuda a obtener información real del entorno en donde se encuentra la empresa que puede afectar de forma negativa positiva es importante ordenar los factores externos con forma su importancia y tener un pronóstico sobre estos ya que al tener oportunidades y amenazas el entorno se puede generar posibles respuestas frente a estos cambios.

El análisis de factores internos se lo realiza a los recursos dentro de la organización identificando las fortalezas que son lo que hace bien una empresa y las debilidades que son las cosas que podría mejorar la empresa este análisis desarrolla un nivel

organizacional y sus procesos importante a nivel estratégico operativo y nivel de apoyo.

1.3.11 Objetivos e indicadores estratégicos

Los objetivos deben implementar una metodología Smart que quiere decir que son

- Específicos
- Mesurable
- Alcanzables
- Realistas
- Duración limitada

Para que se encuentren establecidos de una forma correcta y proporcione un crecimiento y éxito para la empresa lo que permita tener mejores resultados en el momento de ejecutar estrategias mediante los objetivos al igual los objetivos deben ser establecidos por las áreas claves de la empresa es así que se formularán con precisión evaluando todos los factores internos y externos.

En el cuadro de mando integral es indispensable medir y controlar el cumplimiento de las estrategias mediante indicadores de gestión esto permite dar un seguimiento al proceso de la planeación y estratégica por eso la importancia de establecer adecuadamente los indicadores ya que se basa en aspectos organizacionales y estrategias que tiene perspectivas a futuro los indicadores debe cumplir aspectos como estar formulados mediante un estrategia y tener una conceptualización de los objetivos también da información importante y confiable del proceso y es importante que sean claros y medibles para poder calcular adecuadamente dichos indicadores (Muñiz, 2012)

CAPÍTULO II

2 METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Enfoque de la investigación

El enfoque cuantitativo y cualitativo se determina porque se analiza características estratégicas de la empresa y se las pondera en tabla de control para evaluar de forma cuantitativa el cumplimiento de los objetivos estratégicos está determinado porque en este contexto el enfoque de la investigación permite establecer un adecuado análisis de los datos del proyecto integrador

2.1.2 Métodos de la investigación

Debido a las características de las investigaciones en el campo de las ciencias sociales, la investigación actual presenta y usa el método exploratorio; se usa dicho método ya que la investigación tiene como objetivo desarrollar una visión objetiva y clara de la realidad del entorno que el objeto de estudio se encuentra. Es así que se analiza una problemática con la información obtenida en la empresa Almogas Cía. LTDA., para analizar y comprender dicha problemática, al igual se propone diferentes soluciones del problema estudiado. Sampieri Hernández (2000), define al método exploratorio como el método que se utiliza cuando existe una problemática que no se encuentra definida ni estudiada, es así que tienen poca información preliminar, lo que impulsa que la investigación se desarrolle en la exploración del fenómeno o problemática para entender de una forma más adecuada el entorno de estudio.

En la investigación se buscó recolectar información de valor y datos de la empresa Almogas Cía. LTDA., para el desarrollo de una visión clara y general de la pregunta de investigación. El método se fundamenta en la recopilación de datos cuantitativos y cualitativos mediante diferentes técnicas, como; la observación que en dicha investigación será la técnica de recolección de datos. Permitiendo la obtención de información y perspectiva sobre el tema de estudio.

Es importante destacar que el método exploratorio no pretende probar hipótesis o establecer relaciones causales, sino más bien generar conocimiento preliminar y orientar investigaciones posteriores más rigurosas y específicas. Además, este método

puede ser especialmente útil cuando se investigan temas novedosos, poco estudiados o complejos, donde se requiere una mayor exploración y comprensión antes de realizar investigaciones más profundas.

2.1.3 Tipo de investigación

Investigación descriptiva

La investigación descriptiva se enfoca en la recopilación, el análisis y la descripción de datos existentes para dar una imagen precisa de un fenómeno o circunstancia particular (Baena Paz, 2017). Para obtener una comprensión completa de cómo se realiza la toma de decisiones financieras de la empresa Almogas CÍA. LTDA. Y cómo se utiliza el análisis DuPont en este proceso, se puede utilizar el enfoque descriptivo en el contexto del tema "Impacto del análisis DuPont en la toma de decisiones financieras de la empresa Almogas CÍA. LTDA."

Investigación Documental

El método de investigación documental se enfoca en el análisis de documentos, registros y archivos existentes para obtener información relevante sobre un tema de investigación (Cabezas, 2018) Se utiliza principalmente para recopilar datos históricos y documentos financieros pertinentes en el contexto del tema "Impacto del análisis DuPont en la toma de decisiones financieras en Almogas CÍA. LTDA."

2.2 Unidad de análisis

La empresa Almogas Cía. LTDA. Es el objeto de estudio de esta investigación su actividad principal es la comercialización de G. L.P. e insumos textiles, la empresa empezó su funcionamiento en 1986 bajo la dirección del Sr. Alcides Mosquera, dicha empresa es familiar por lo que en la actualidad está bajo la dirección del Ing. Diego Mosquera.

2.3 Fuentes y técnicas de recolección de información

Para el desarrollo de la metodología del proyecto integrador sobre la implementación del cuadro de mando integral en la empresa Almogas CIA. LTDA se necesita recolectar datos y así establecer el plan estratégico, por lo que se obtendrán información estratégica de la empresa, así que los dos instrumento que se utilizará para recopilar información es la ficha de observación, dicha herramienta consiste en registrar información de valor mediante la observación de datos para su posterior recopilación sistemática, y la otra técnica es la entrevista, dicha herramienta recolecta información de forma directa a una persona que conoce del tema que se investiga.(Sabino, 2019).

- **Ficha de Observación**

Para la investigación es necesario recolectar información esencial de la empresa, lo que ayudara a realizar el análisis financiero.

Tabla 1: Ficha de observación del FODA

Aspecto a Evaluar	Observaciones/ Análisis	Aspecto a Evaluar	Observaciones/ Análisis
Fortalezas (F)		Debilidades (D)	
- Recursos Tangibles (tecnología, personal, etc.)		- Recursos Tangibles (falta de personal, tecnología obsoleta, etc.)	
- Recursos Intangibles (marca, reputación, cultura, etc.)		- Recursos Intangibles (falta de reputación, cultura organizacional negativa, etc.)	
- Ventajas Competitivas		- Falta de Experiencia en Áreas Clave	

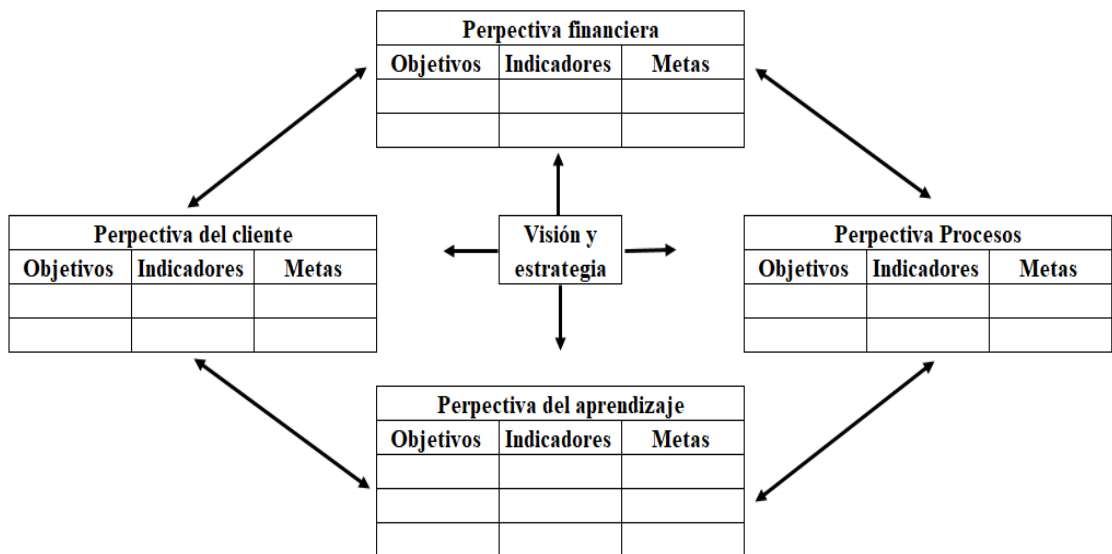
-Experiencia y Conocimientos - Otros	-Limitaciones Financieras - Otros	
Oportunidades (O)	Amenazas (A)	
- Tendencias del Mercado -Cambios Tecnológicos - Posibles Alianzas Estratégicas -Desarrollos Económicos Positivos - Otros	- Tendencias del Mercado - Cambios en la Legislación -Rivalidad Competitiva Intensificada - Crisis Económicas - Otros	

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

- **Ficha de observación del cuadro de mando integral**

Tabla 2: Ficha de Observación del cuadro de mando integral



Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

- **Ficha de Observación Diseño del cuadro de mando integral**

Tabla 3 Ficha de Observación Cuadro de mano integral

Empresa:	Fecha de Observación:
Analista:	Período Financiero:

Perspectiva	Estrategia	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Semaforización	Responsable
						<div style="background-color: #FFFF00; width: 100%; height: 100%; position: relative;"> <div style="background-color: #FF0000; width: 100%; height: 30%; position: absolute; bottom: 0;"></div> </div>	

Realizado por: Cristian Jácome
Fecha: enero de 2024

- **Entrevista al gerente de la empresa Almogas Cía. Ltda.**

Tabla 4: Entrevista Gerente de la empresa

N	Pregunta
Perspectiva clientes	

1	¿Qué aspecto considera que la empresa realiza bien para satisfacer a los clientes? ¿Cuál es su valor agregado?
2	¿Cómo la empresa evalúa la satisfacción de los clientes?
3	¿Cómo calculan el costo de un nuevo cliente?
Perspectiva Financiera	
4	¿Cuáles son los principales indicadores financieros que monitorean en la empresa?
5	¿Cómo se encuentran en comparación con los objetivos establecidos?
6	¿Existen planes para invertir las fuentes de ingresos o algún plan para optimizar el costo?
Perspectiva de Aprendizaje	
7	¿Cuáles son sus expectativas futuras en términos de aprendizaje y capacidades de los empleados?
8	¿Cómo la empresa fomenta el aprendizaje continuo?
9	¿Se ha impulsado capacitaciones para el personal?
Perspectiva de procesos	
10	¿Puede describir el proceso clave de la empresa?
11	¿Cuál es su perspectiva en términos de innovación en los procesos internos de la empresa?

12	¿Cómo se gestiona la calidad dentro de la empresa?
Análisis FODA	
13	¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?
14	¿Cuáles son las debilidades de la empresa?
15	¿Cuáles son las oportunidades del entorno de la empresa?
16	¿Cuáles son las amenazas del entorno de la empresa?

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

2.4 Fases de desarrollo

En el Desarrollo de la investigación del proyecto integrador la metodología implementada se divide en tres fases, las cuales son; diagnostico situacional, desarrollo de los objetivos estratégicos e implementación del tablero de control del modelo de cuadro de mando integral.

En el diagnostico situación se recolectará información relevante para un adecuado análisis externo e interno después se definirá cuestiones críticas como; misión, visión, valores y estrategias., en el segundo paso se desarrollará los objetivos estratégicos es así que se necesita de la planificación estratégica para poder establecer los objetivos, es importante que los objetivos sean Smart.

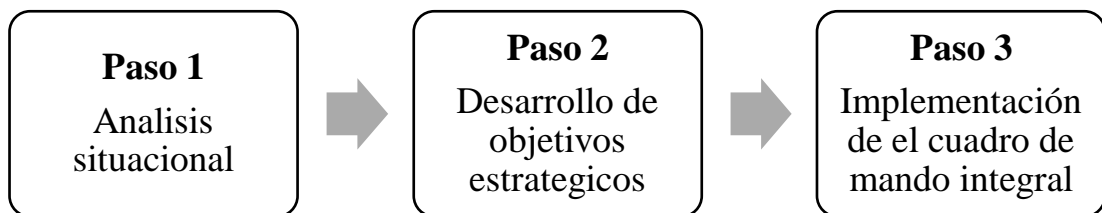
Para el adecuado desarrollo de estrategias se necesitará entrevistas con la gerencia que reúna información sobre las cuatro dimensiones, se desarrollará objetivos y medidas para las perspectivas del cuadro de mando, el desarrollo de la planificación estratégica de la empresa se propondrá los objetivos mediante el plan estratégico, todo se analiza en matriz elaboradas en Excel.

En el último paso de implementar el cuadro de mando integral se desarrollará mediante el programa de hojas de cálculo Excel se elaborará matrices sistematizadas, pero para

dicho paso es necesario información por lo que se reunirá y analizará información del diagnóstico situacional.

En el último paso de la implementación después de toda la información analizada se extraerá estrategias de las matrices para calcular el porcentaje de cumplimiento de las estrategias.

Ilustración 19: Metodología



Realizado por: Cristian Jácome
Fecha: enero de 2024

CAPÍTULO III

3 DESARROLLO

En el desarrollo del Proyecto Integrador, se lleva a cabo la elaboración de diversas matrices. Estas matrices constituyen la base fundamental para la concepción del Cuadro de mando integral, permitiendo así la definición de los objetivos estratégicos junto con sus respectivos indicadores, metas, responsables y una adecuada semaforización. Entre las matrices utilizadas se encuentran la Matriz FODA, la Matriz de Análisis Estratégico FODA, la Matriz de Perfil Competitivo, la Matriz EFE, la Matriz EFI, la Matriz PEYEA, la Gráfica EI, y la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa. Además, como complemento a estas herramientas analíticas, se llevó a cabo una entrevista con el gerente de la empresa para obtener información adicional y enriquecer el proceso de toma de decisiones estratégicas.

3.1 Resultado de la entrevista

En el diagnóstico se necesita de la recolección de información para un adecuado análisis y obtener una representación integral de la empresa. En el desarrollo del caso, se aborda la empresa Almogas que su principal actividad es la distribución de gas licuado de petróleo como objeto de estudio.

En el marco del desarrollo del caso práctico se empleó la técnica de entrevista con preguntas abiertas la entrevista fue dirigida al representante legal de la empresa. Es importante recalcar que la información adquirida de la empresa ayudó a establecer el FODA y perspectivas de estrategias de las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

Tabla 5: Resultado entrevista gerente

N	Pregunta
Perspectiva clientes	
1	¿Qué aspecto considera que la empresa realiza bien para satisfacer a los clientes? ¿Cuál es su valor agregado? <ul style="list-style-type: none">• Ofrecer al cliente un producto o servicio de alta calidad

	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar una buena atención al cliente.
2	<p>¿Cómo la empresa evalúa la satisfacción de los clientes?</p> <p>Por las visitas en el mes que nos hace el cliente</p>
3	<p>¿Cómo calculan el costo de un nuevo cliente?</p> <p>Con el costo de publicidad, las ventas y en un tiempo específico, casi no se aplica</p>
Perspectiva Financiera	
4	<p>¿Cuáles son los principales indicadores financieros que monitorean en la empresa?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Punto de equilibrio, • Apalancamiento, • Costos fijos y variables.
5	<p>¿Cómo se encuentran en comparación con los objetivos establecidos?</p> <p>Al ser la venta de GLP nuestra actividad especial si tenemos objetivos y metas, pero casi siempre dependemos de la comercializadora, y de los cupos de Petroecuador.</p> <p>En nuestras líneas complementarias, no trabajamos con objetivo ni metas actualizadas hemos decrecido mucho en estas líneas por la competencia que nos ha llevado de la desmotivación y ahora estamos ya en problemas económicos.</p>
6	<p>¿Existen planes para invertir las fuentes de ingresos o algún plan para optimizar el costo?</p> <p>En el Gas al ser un producto subsidiado NO, En los textiles ya lo estamos haciendo con el inventario de mercadería</p>

Perspectiva de Aprendizaje	
7	<p>¿Cuáles son sus expectativas futuras en términos de aprendizaje y capacidades de los empleados?</p> <p>El Sr. Gerente es muy abierto a las nuevas ideas</p>
8	<p>¿Cómo la empresa fomenta el aprendizaje continuo?</p> <p>Con capacitaciones</p>
9	<p>¿Se ha impulsado capacitaciones para el personal?</p> <p>Si no se tiene la respuesta del empleado</p>
Perspectiva de procesos	
10	<p>¿Puede describir el proceso clave de la empresa?</p> <p>Ofrecer al cliente lo que necesita</p>
11	<p>¿Cuál es su perspectiva en términos de innovación en los procesos internos de la empresa?</p> <p>Un cambio total y actualizado</p>
12	<p>¿Cómo se gestiona la calidad dentro de la empresa?</p> <p>Mantener estándares de calidad</p>
Análisis FODA	
13	<p>¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?</p> <p>La experiencia y los años de trabajo</p>
14	<p>¿Cuáles son las debilidades de la empresa?</p>

	El personal Empresa familiar
15	¿Cuáles son las oportunidades del entorno de la empresa? Escuchar a los clientes Identificar cambios en la línea con la competencia Identificar las necesidades
16	¿Cuáles son las amenazas del entorno de la empresa? La competencia

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

En esta entrevista, se evidencian aspectos clave en las perspectivas de clientes, financiera, aprendizaje y procesos de la empresa distribuidora de gas. En cuanto a la perspectiva de clientes, se destaca la importancia de ofrecer productos y servicios de alta calidad y una atención al cliente destacada. Además, se revela que la evaluación de la satisfacción se basa en las visitas mensuales de los clientes, y se reconoce que el cálculo del costo de adquirir nuevos clientes no se aplica de manera sistemática.

Desde la perspectiva financiera, se identifican indicadores cruciales como el punto de equilibrio, apalancamiento y costos fijos y variables. Sin embargo, se señala que los objetivos establecidos no siempre se cumplen, especialmente en las líneas complementarias, lo que ha llevado a problemas económicos. En términos de aprendizaje, la empresa valora el aprendizaje continuo a través de capacitaciones y muestra apertura a nuevas ideas. Por último, en la perspectiva de procesos, se reconoce la necesidad de innovación en los procesos internos y la gestión de la calidad se aborda mediante el mantenimiento de estándares de calidad.

En el análisis FODA, se identifican como fortalezas la experiencia y los años de trabajo, pero se señala al personal y la naturaleza familiar de la empresa como

debilidades. Las oportunidades incluyen escuchar a los clientes, identificar cambios en la línea con la competencia y satisfacer las necesidades del mercado. Las amenazas se centran en la competencia. En resumen, el panorama revela una empresa con fortalezas arraigadas pero que enfrenta desafíos económicos y de gestión de personal, sugiriendo la necesidad de una estrategia integral para abordar estos aspectos y capitalizar las oportunidades identificadas.

3.2 Matriz FODA

La utilización de la Matriz FODA se orienta a proporcionar una evaluación integral de la situación estratégica de la empresa Almogas. Esta herramienta permite analizar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ofreciendo una visión sistemática de los factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de la empresa. A través de esta matriz, se busca identificar las áreas en las que la organización puede capitalizar sus ventajas competitivas, así como abordar las debilidades internas y anticiparse a las amenazas externas, facilitando así la toma de decisiones estratégicas informadas y la formulación de planes efectivos.

Tabla 6: Análisis FODA

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA
<p>DEBILIDADES</p> <p>Poca claridad en las responsabilidades y líneas de autoridad, lo que puede conducir a una toma de decisiones ineficiente.</p> <p>Falta de inversiones en tecnologías de seguridad modernas para proteger las instalaciones</p> <p>Escasa difusión de información interna y externa, lo que puede afectar la percepción de la marca y la comunicación interna.</p> <p>Estrategias de publicidad ineficaces o inconsistentes, lo que puede resultar en una baja visibilidad de la marca.</p> <p>Falta de herramientas tecnológicas eficientes para la gestión administrativa</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Paro nacional que puede evitar la distribución del producto y generara escases</p> <p>Factores políticos que afecte la rentabilidad de la empresa</p> <p>Dependencia de la empresa embasadora de gas licuado, quitandolo poder a la empresa</p> <p>Pandemia que afecte las actividades comerciales de la empresa que provoque el cierre del mercado</p> <p>Inseguridad para la distribución del producto.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>La trayectoria de la empresa contribuye a la fidelización de los clientes y genera una imagen positiva</p> <p>Personal de la empresa con experiencia de los procesos internos</p> <p>Una estructura financiera sólida que proporciona la capacidad de invertir en tecnología, expansión y mejoras continuas</p> <p>Infraestructura propia que disminuye gastos operacionales lo que genera un aumento de utilidad</p> <p>Relaciones sólidas con proveedores, garantizando suministros consistentes y confiables</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>La empresa se encuentra en un mercado de oligopolio, lo que reduce el número de competidores</p> <p>Adecuado historial crediticio que facilita la adquisicion de inversiones</p> <p>Subsidio del producto</p> <p>No hay un producto sustituto que pueda afectar la demanda</p> <p>El desarrollo de nuevas tecnologías para implementar en la distribución de la empresa.</p>

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

El análisis FODA de la empresa, se identifican varias dimensiones que ofrecen una comprensión profunda de la situación estratégica de la empresa. Entre las Debilidades, se destaca la falta de claridad en las responsabilidades y líneas de autoridad, así como la ausencia de inversiones en tecnologías de seguridad modernas y estrategias de publicidad ineficaces. Estos aspectos pueden contribuir a la toma de decisiones ineficiente, vulnerabilidades en la seguridad y una baja visibilidad de la marca.

En cuanto a las Amenazas, se reconocen riesgos como paros nacionales que afecten la distribución, factores políticos que impacten la rentabilidad, la dependencia de una empresa envasadora de gas licuado y la amenaza de una pandemia que pueda cerrar el mercado. Estos factores externos representan desafíos significativos para la empresa.

En el lado de las Fortalezas, se destacan la trayectoria de la empresa, el personal experimentado, una estructura financiera sólida, infraestructura propia y relaciones sólidas con proveedores. Estos elementos constituyen activos valiosos que contribuyen

a la fidelización de clientes, eficiencia operativa y capacidad para invertir en mejoras continuas.

Las Oportunidades identificadas incluyen un mercado de oligopolio, un historial crediticio favorable, subsidios para el producto y la ausencia de un producto sustituto. Además, la posibilidad de implementar nuevas tecnologías en la distribución se presenta como una oportunidad estratégica.

3.3 Matriz de análisis estratégico FODA

Tabla 7: Matriz de análisis estratégico FODA

	Fortalezas	Debilidades
	<p>La trayectoria de la empresa contribuye a la fidelización de los clientes y genera una imagen positiva</p> <ol style="list-style-type: none"> Personal de la empresa con experiencia de los procesos internos Una estructura financiera sólida que proporciona la capacidad de invertir en tecnología, expansión y mejoras continuas Infraestructura propia que disminuye gastos operacionales lo que genera un aumento de utilidad Relaciones sólidas con proveedores, garantizando suministros consistentes y confiables 	<ol style="list-style-type: none"> Poca claridad en las responsabilidades y líneas de autoridad, lo que puede conducir a una toma de decisiones ineficiente. Falta de inversiones en tecnologías de seguridad modernas para proteger las instalaciones Escasa difusión de información interna y externa, lo que puede afectar la percepción de la marca y la comunicación interna. Estrategias de publicidad ineficaces o inconsistentes, lo que puede resultar en una baja visibilidad de la marca. Falta de herramientas tecnológicas eficientes para la gestión administrativa
Oportunidades	1-Estrategias FO	2-Estrategias DO
<ol style="list-style-type: none"> La empresa se encuentra en un mercado de oligopolio, lo que reduce el número de competidores Adecuado historial crediticio que facilita la adquisición de inversiones Subsidio del producto No hay un producto sustituto que pueda afectar la demanda El desarrollo de nuevas tecnologías para implementar en la distribución de la empresa. 	<p>FO1 Ofrecer servicios personalizados, como entregas programadas y opciones de facturación flexibles.</p> <p>FO2 Identificar y realizar inversiones en tecnologías que mejoren la eficiencia operativa</p> <p>FO3 Implementar tecnologías avanzadas, como sistemas de gestión de inventario en tiempo real y rastreo de vehículos, para optimizar la cadena de suministro.</p> <p>FO4 Invertir en programas de capacitación continua para el personal y en la implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia de los procesos internos.</p>	<p>DO1 Realizar una campaña de publicidad para mejorar la visibilidad de la empresa</p> <p>DO2 Implementar prácticas de gestión de capital de trabajo que optimicen los niveles de inventario, cuentas por cobrar</p> <p>DO3 Implementar un servicio de atención al cliente a través de diversos canales, como chat en línea, redes sociales</p> <p>DO4 Desarrollar capacitaciones para los empleados sobre procesos administrativos y liderazgo</p>
Amenazas	3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
<ol style="list-style-type: none"> Paro nacional que puede evitar la distribución del producto y generar escasez Factores políticos que afecte la rentabilidad de la empresa Dependencia de la empresa embajadores de gas licuado, quitándole poder a la empresa Pandemia que afecte las actividades comerciales de la empresa que provoquen el cierre del mercado Inseguridad para la distribución del producto. 	<p>FA1 Implementar prácticas de gestión de costos eficientes mediante la optimización de procesos internos</p> <p>FA2 Realizar simulacros periódicos de situaciones de emergencia y seguridad, en caso de un robo o una explosión.</p> <p>FA3 Implementar un programa de gestión de riesgos financieros que incluya la evaluación y mitigación de posibles riesgos económicos.</p>	<p>DA1 Implementar inversión para desarrollar una forma digital de realizar pedidos de cilindro de gas si existe otro confinamiento</p> <p>DA2 Diversificar las fuentes de ingresos mediante la expansión hacia otros</p> <p>DA3 Brindar capacitación especializada en atención al cliente para aquellos empleados que interactúan directamente con los clientes.</p>

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

En esta matriz FODA de estrategias, se delimitan acciones específicas para la empresa distribuidora de gas con el objetivo de capitalizar sus fortalezas, superar debilidades, aprovechar oportunidades y mitigar amenazas. En el ámbito Fortalezas-Oportunidades (FO), se destaca la propuesta de ofrecer servicios personalizados y flexibles, así como la identificación e inversión en tecnologías para mejorar la eficiencia operativa y

optimizar la cadena de suministro. Estas estrategias apuntan a fortalecer la posición competitiva aprovechando la trayectoria de la empresa y las oportunidades tecnológicas.

En Fortalezas-Amenazas (FA), se sugieren prácticas de gestión de costos eficientes, simulacros periódicos para emergencias y un programa de gestión de riesgos financieros. Estas estrategias buscan fortalecer la posición financiera y operativa de la empresa, mitigando amenazas externas como paros nacionales y riesgos económicos, y demostrando preparación ante situaciones de emergencia.

En el ámbito Debilidades-Oportunidades (DO), se proponen acciones como campañas publicitarias para mejorar la visibilidad, prácticas de gestión de capital de trabajo para optimizar niveles de inventario y desarrollar un servicio de atención al cliente a través de diversos canales. Estas estrategias buscan contrarrestar debilidades internas, como la escasa difusión de información y estrategias publicitarias ineficaces, al tiempo que aprovechan oportunidades del mercado y mejoran la percepción de la marca.

En el plano Debilidades-Amenazas (DA), se plantea la inversión en una forma digital de realizar pedidos, la diversificación de fuentes de ingresos mediante la expansión hacia atrás y la capacitación especializada en atención al cliente. Estas estrategias abordan la falta de herramientas tecnológicas, la dependencia de la empresa embazadora y la amenaza de confinamientos, fortaleciendo la resiliencia y versatilidad de la empresa ante posibles cambios en el entorno. En conjunto, estas estrategias conforman un enfoque holístico que busca mejorar la posición estratégica y competitiva de la empresa distribuidora de gas.

3.4 Matriz del perfil competitivo

Tabla 8: Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

ALCIDES MOSQUERA E HIJOS ALMOGAS CÍA. LTDA



Factores Críticos para el Éxito	Peso	Almogas		Rapigas		Gas Ambato	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Participación en el mercado	0.3	6	1.8	6	1.8	7	2.1
Posición Financiera	0.2	7	1.4	6	1.2	8	1.6
Calidad del Servicio	0.1	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Lealtad del cliente	0.2	7	1.4	7	1.4	6	1.2
Cualificación del personal	0.2	7	1.4	8	1.6	6	1.2
TOTAL	1	35	6.8	35	6.8	35	6.9

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

La matriz de perfil competitivo revela una evaluación ponderada de tres empresas del sector del gas: Almogas, Rapigas y Gas Ambato. Al examinar la participación en el mercado, Gas Ambato lidera con una calificación ponderada de 2.1, indicando una presencia más destacada y una capacidad superior para atraer a los consumidores. Asimismo, en cuanto a la posición financiera, Gas Ambato también sobresale con una calificación ponderada de 1.6, sugiriendo una robustez financiera que puede ser clave para invertir en tecnologías modernas y afrontar cambios económicos.

Se observa que Almogas presenta una calificación ponderada de 1.4 tanto en la lealtad del cliente como en la cualificación del personal. Este ajuste refleja una fortaleza consistente para Almogas en estos dos factores críticos para el éxito en la industria del gas. La calificación de 1.4 en lealtad del cliente sugiere una conexión sólida con la clientela y una habilidad destacada para retenerla, mientras que la misma calificación en la cualificación del personal indica que la empresa cuenta con un equipo bien preparado y capacitado.

En el contexto general de la matriz de perfil competitivo, Almogas mantiene una calificación total ponderada de 6.8, similar a la de sus competidores Rapigas y Gas Ambato. Esta equiparación en la evaluación destaca que, a pesar de las diferencias en ciertos factores individuales, las tres empresas exhiben un rendimiento comparable en el conjunto de factores críticos considerados. Este análisis subraya la relevancia de la lealtad del cliente y la cualificación del personal como elementos distintivos para Almogas en esta evaluación comparativa.

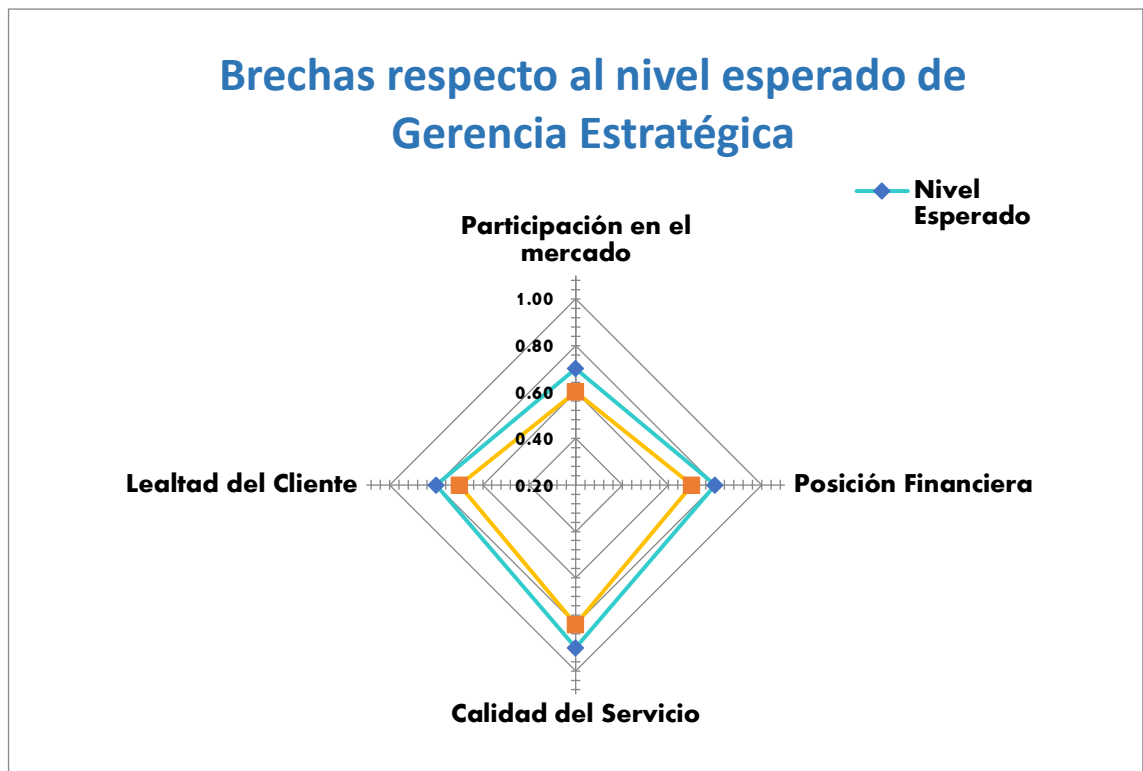
Tabla 9: Resultado Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO			
ALCIDES MOSQUERA E HIJOS ALMOGAS CÍA. LTDA			
			
Área Indicativa Principal	Indices Calculados	Nivel Esperado	
Participación en el mercado	0.60	0.70	Cumplimiento Incumplimiento
Posición Financiera	0.70	0.80	
Calidad del Servicio	0.80	0.90	
Lealtad del Cliente	0.70	0.80	
INDICADOR DE EVALUACION DE GESTION	2.80	3.20	Incumplimiento

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

Ilustración 20: Brechas respecto al nivel esperado de gerencia estratégica



Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

El análisis de la empresa Almogas en relación con los indicadores de evaluación de gestión revela un puntaje total de 2.80, ligeramente por debajo del nivel esperado de 3.20, indicando un incumplimiento en el desempeño esperado en la gestión

empresarial. Al desglosar los componentes clave, se observa que la participación en el mercado, con un índice calculado de 0.60, está por debajo del nivel esperado de 0.70, sugiriendo desafíos en la posición competitiva de Almogas que podrían abordarse con estrategias específicas de mercado.

En cuanto a la posición financiera, con un índice calculado de 0.70 comparado con el nivel esperado de 0.80, indica que Almogas podría beneficiarse de prácticas financieras más sólidas o considerar inversiones estratégicas para mejorar su posición financiera. Sin embargo, la calidad del servicio y la lealtad del cliente, con índices calculados de 0.80 cada uno, están en línea con los niveles esperados, señalando que Almogas mantiene estándares adecuados en estos aspectos.

En resumen, para mejorar su posición y cumplir con las expectativas, Almogas podría enfocarse en estrategias específicas para fortalecer su participación en el mercado y mejorar su posición financiera, al tiempo que continúa manteniendo y mejorando la calidad del servicio y la lealtad del cliente. Estos esfuerzos podrían contribuir a cerrar la brecha entre el desempeño actual y las expectativas establecidas

3.5 Matriz de evaluación de factores externos

Tabla 10: Matriz de evaluación de factores externos

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	La empresa se encuentra en un mercado de oligopolio, lo que reduce el número de competidores	15%	4	0.6
2.	Adecuado historial crediticio que facilita la adquisición de inversiones	10%	2	0.2
3.	Subsidio del producto	15%	3	0.45
4.	No hay un producto sustituto que pueda afectar la demanda	10%	3	0.3
5.	El desarrollo de nuevas tecnologías para implementar en la distribución de la empresa.	5%	1	0.05
Amenazas				
1.	Paro nacional que puede evitar la distribución del producto y genera escases	15%	2	0.3
2.	Factores políticos que afecte la rentabilidad de la empresa	10%	4	0.4
3.	Dependencia de la empresa embasadora de gas licuado, quitandole poder a la empresa	5%	1	0.05
4.	Pandemia que afecte las actividades comerciales de la empresa que provoquen el cierre del mercado	5%	3	0.15
5.	Inseguridad para la distribución del producto.	10%	4	0.4
Total		100%		2.9

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

La matriz de evaluación de factores externos revela una serie de oportunidades y amenazas clave para la empresa Almogás. En términos de oportunidades, la posición de la empresa en un mercado de oligopolio es destacable, ya que reduce la competencia y proporciona una ventaja competitiva. Sin embargo, existe la oportunidad de optimizar el historial crediticio para facilitar la adquisición de inversiones y fortalecer

la posición financiera. El subsidio del producto, la ausencia de sustitutos directos y el potencial desarrollo de nuevas tecnologías representan oportunidades estratégicas para mejorar la rentabilidad y la posición en el mercado.

En cuanto a las amenazas, la posibilidad de un paro nacional presenta un riesgo para la distribución del producto y la generación de escasez. Factores políticos volátiles constituyen una amenaza significativa para la rentabilidad de Almogas, requiriendo una gestión cuidadosa del entorno político. La dependencia de la empresa envasadora de gas licuado presenta una amenaza menor pero crucial, ya que perder poder en la cadena de suministro podría impactar las operaciones. La amenaza de una pandemia y la inseguridad en la distribución del producto también son preocupaciones significativas que exigen estrategias de mitigación.

El análisis global, con una puntuación total ponderada de 2.9, sugiere que, si bien existen oportunidades prometedoras, también se enfrentan a desafíos significativos. Almogas debería centrarse en capitalizar sus fortalezas y abordar proactivamente las amenazas identificadas mediante estrategias de gestión de riesgos y adaptación a los cambios del entorno externo. Este enfoque estratégico permitirá a la empresa posicionarse de manera más efectiva en su mercado y enfrentar los desafíos emergentes.

3.6 Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 11: Matriz de evaluación de factores internos

Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	La trayectoria de la empresa contribuye a la fidelización de los clientes y genera una imagen positiva	10%	3	0.3
2.	Personal de la empresa con experiencia de los procesos internos	20%	4	0.8
3.	Una estructura financiera sólida que proporciona la capacidad de invertir en tecnología, expansión y mejoras continuas	10%	3	0.3
4.	Infraestructura propia que disminuye gastos operacionales lo que genera un aumento de utilidad	5%	3	0.15
5.	Relaciones sólidas con proveedores, garantizando suministros consistentes y confiables	5%	4	0.2
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Poca claridad en las responsabilidades y líneas de autoridad, lo que puede conducir a una toma de decisiones ineficiente.	5%	2	0.1
2.	Falta de inversiones en tecnologías de seguridad modernas para proteger las instalaciones	5%	2	0.1
3.	Escasa difusión de información interna y externa, lo que puede afectar la percepción de la marca y la comunicación interna.	10%	1	0.1
4.	Estrategias de publicidad ineficaces o inconsistentes, lo que puede resultar en una baja visibilidad de la marca.	10%	1	0.1
5.	Falta de herramientas tecnológicas eficientes para la gestión administrativa	20%	2	0.4
Total		100%		2.55

Realizado por: Cristian Jácome

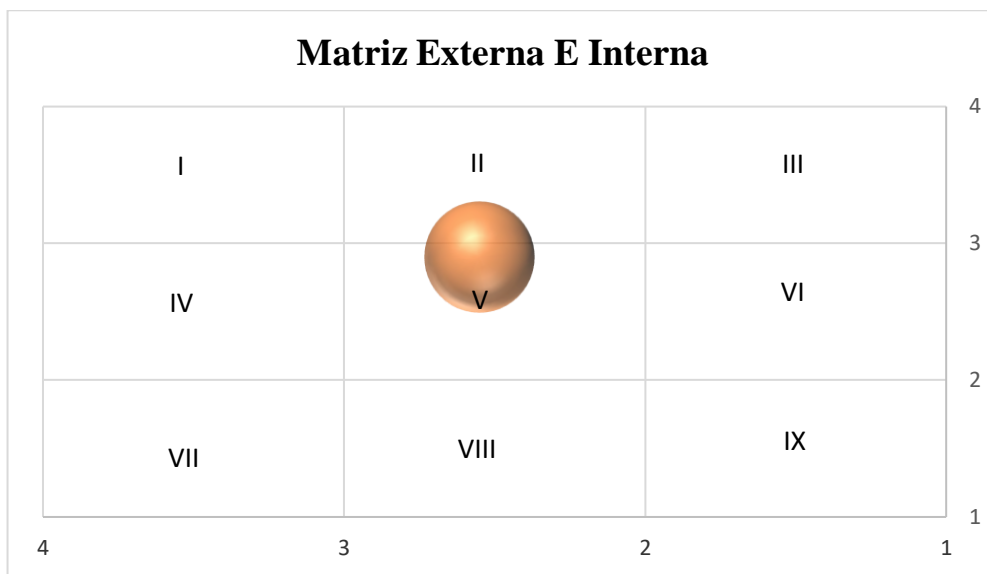
Fecha: enero de 2024

La matriz de factores internos clave ofrece una evaluación detallada de las fortalezas y debilidades de la empresa Almogas, considerando la importancia ponderada de cada factor y su clasificación. En cuanto a las fortalezas, se destaca la trayectoria de la empresa y la experiencia del personal en los procesos internos, aunque ambas podrían beneficiarse de mejoras adicionales para consolidar su posición. La sólida estructura financiera y las relaciones sólidas con proveedores son elementos valiosos, pero también presentan oportunidades para optimización.

Por otro lado, las debilidades identificadas incluyen la poca claridad en las responsabilidades y líneas de autoridad, la falta de inversiones en tecnologías de seguridad, la escasa difusión de información, estrategias de publicidad ineficaces y la carencia de herramientas tecnológicas eficientes para la gestión administrativa. Estas debilidades, especialmente la baja claridad en responsabilidades y la falta de difusión de información, representan áreas críticas que podrían impactar la eficiencia operativa y la percepción de la marca.

El puntaje total ponderado de 2.55 refleja una evaluación equilibrada de las fortalezas y debilidades. Para mejorar su desempeño interno, Almogas podría enfocarse en fortalecer áreas específicas, como la claridad organizativa y la difusión efectiva de información, al tiempo que aprovecha sus fortalezas existentes, como la experiencia del personal y las relaciones sólidas con proveedores. Este análisis proporciona una base para el desarrollo de estrategias que optimicen el rendimiento interno de la empresa

Ilustración 21: Matriz externa e Interna



Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

La relación entre los resultados de la Evaluación de Factores Internos (EFI) y la Evaluación de Factores Externos (EFE), representados por los valores "X" e "Y" respectivamente, ofrece una perspectiva crucial sobre la posición estratégica de la empresa Almogas en su entorno.

La Evaluación de Factores Internos (EFI) obtuvo un puntaje de 2.55, mientras que la Evaluación de Factores Externos (EFE) alcanzó un valor de 2.9. La posición relativa de estos valores en el gráfico XY puede proporcionar información sobre la estrategia más adecuada para la empresa.

Región	Celdas	Descripción
1	I, II, IV	Crecer y Construir
2	III, V, VII	Retener y Mantener
3	VI, VIII, IX	Cosechar o Desinvertir

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

En la gráfica nos muestra que la empresa se encuentra en el cuadrante V que es retener y mantener por lo tanto las estrategias deben estar guiadas a la penetración del mercado y desarrollo de ventaja competitiva del producto y servicio para que exista un factor de diferenciación

3.7 Matriz PEYEA

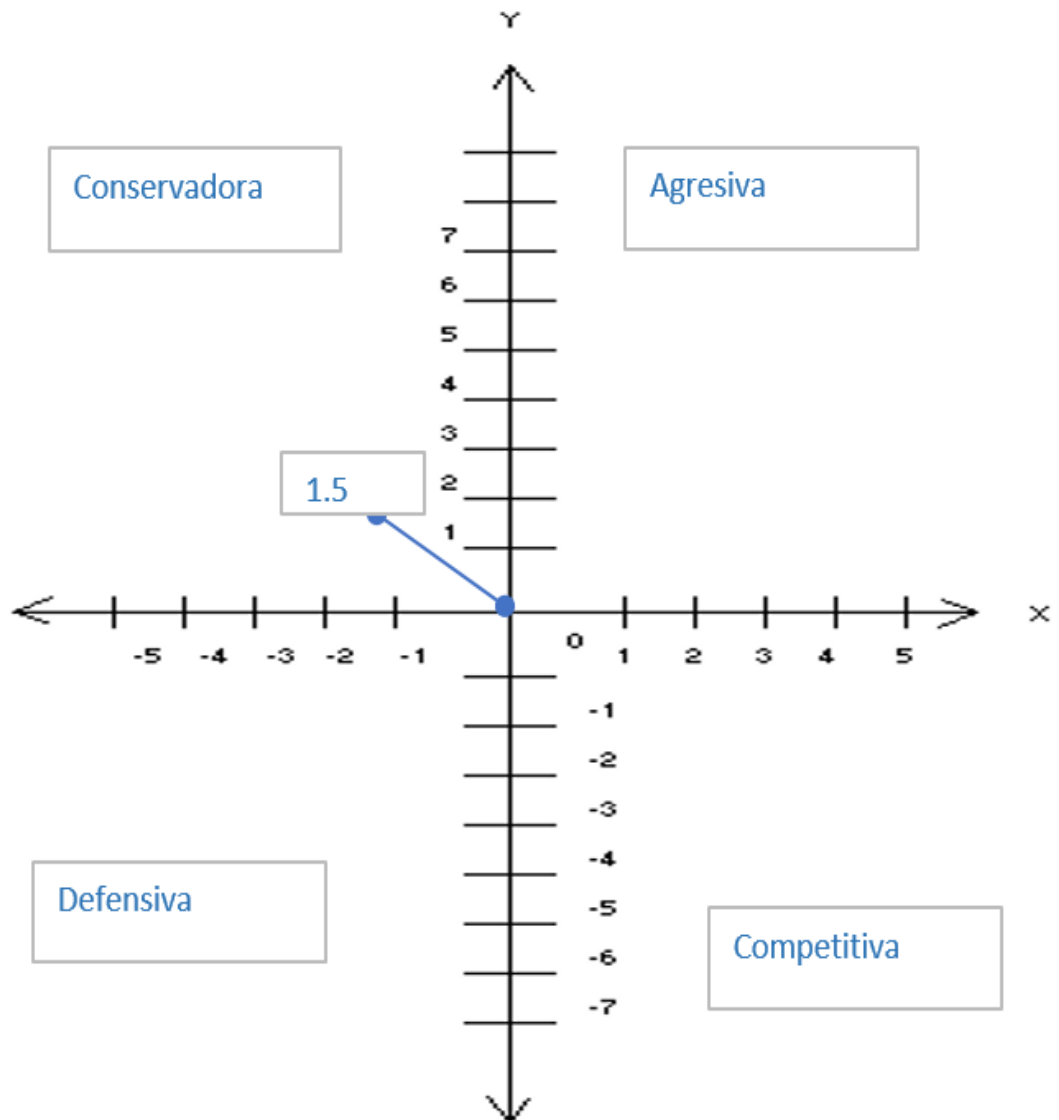
Tabla 12: Matriz PEYEA

VARIABLES A EVALUAR			
FUERZAS FINANCIERAS	VALOR	SUMATORIA	SUMATORIA
Solvencia	7	EJE X	EJE Y
Apalancamiento	6	-1.47	1.5
Liquidez	6		
Capital de Trabajo	8		
Riesgos Implícitos del Negocio	6		
Flujos de Efectivo	7		
PROMEDIO	6.7		
FUERZAS DE LA INDUSTRIA	VALOR		
proveedores	5		
Potencial de Crecimiento	6		
Conocimientos Tecnológicos	3		
Productividad, aprovechamiento de la capacidad	2		
Demanda	6		
Regulaciones del sector	4		
PROMEDIO	4.33		
VENTAJAS COMPETITIVAS	VALOR		
Participación en el mercado	-6		
Calidad del producto	-5		
Lealtad de los clientes	-6		
Control sobre proveedores y distribuidores	-4		
Utilización de la capacidad competitiva	-5		
PROMEDIO	-5.2		
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	VALOR		
Cambios tecnológicos	-5		
Tasa de Inflación	-2		
Variabilidad de la demanda	-7		
Presión competitiva	-7		
Estabilidad política y social	-8		
PROMEDIO	-5.8		

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

Ilustración 22: Gráfica matriz PEYEA



Realizado por: Cristian Jácome
Fecha: enero de 2024

La matriz PEYEA proporciona una visión detallada de varios aspectos estratégicos clave para la empresa bajo evaluación. En primer lugar, las fuerzas financieras revelan una posición sólida, con una puntuación promedio de 6.7. La salud financiera reflejada en solvencia, apalancamiento, liquidez, capital de trabajo, riesgos implícitos del negocio y flujos de efectivo sugiere una base financiera robusta para la toma de decisiones estratégicas.

En cuanto a las fuerzas de la industria, la evaluación destaca oportunidades en la demanda y las regulaciones sectoriales, pero señala desafíos en proveedores, conocimientos tecnológicos y productividad, reflejados en una puntuación promedio de 4.33. Se recomienda que la empresa enfoque estratégicamente estas áreas para mejorar su posición en el entorno industrial.

Las ventajas competitivas, con una puntuación promedio de 5.2, revelan fortalezas en participación de mercado, calidad del producto, lealtad de los clientes y utilización de la capacidad competitiva. Sin embargo, la gestión del control sobre proveedores y distribuidores requiere una atención específica para optimizar la posición competitiva general.

Finalmente, la estabilidad del ambiente, con una puntuación promedio de 5.8, destaca que la empresa opera en un entorno relativamente estable. Aunque enfrenta desafíos en cambios tecnológicos y tasa de inflación, la variabilidad de la demanda, presión competitiva y estabilidad política y social son aspectos favorables. Este análisis proporciona una guía valiosa para el desarrollo de estrategias equilibradas que capitalicen las fortalezas y aborden las áreas de mejora identificadas, preparando a la empresa para enfrentar futuros desafíos y aprovechar oportunidades emergentes.

En la gráfica muestra que el posicionamiento estratégico de la empresa es conservador, por lo tanto, el cuadrante conservador sugiere que la empresa tiene fortalezas internas considerables, pero enfrenta desafíos en su entorno externo. Esto podría indicar que la organización tiende a adoptar estrategias más cautelosas y a mantener una posición estable, centrándose en la optimización de sus recursos internos en lugar de asumir riesgos significativos en el mercado.

3.8 Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

Una matriz de planificación estratégica cuantitativa, también conocida como matriz QSPM Quantitative Strategic Planning Matrix por sus siglas en inglés, es una herramienta analítica utilizada en la formulación de estrategias. Su objetivo principal es evaluar y comparar las estrategias alternativas generadas durante el proceso de análisis estratégico.

Tabla 13: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

			Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA o SWOT																				
Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Identificar y realizar inversiones en tecnologías que mejoren la eficiencia operativa		Invertir en programas de capacitación continua para el personal y en la implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia de los procesos internos.		Realizar una campaña de publicidad para mejorar la visibilidad de la empresa		Implementar un servicio de atención al cliente a través de diversos canales, como chat en línea, redes sociales		Desarrollar capacitaciones para los empleados sobre procesos administrativos y liderazgo		Implementar prácticas de gestión de costos eficientes mediante la optimización de procesos internos		Realizar simulacros periódicos de situaciones de emergencia y seguridad, en caso de un robo o una explosión		Implementar un programa de gestión de riesgos financieros que incluya la evaluación y mitigación de posibles riesgos económicos.		Implementar inversión para desarrollar una forma digital de realizar pedidos de cilindro de gas si existe otro confinamiento		Diversificar las fuentes de ingresos mediante la expansión hacia atrás		
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	
Factores Externos	Oportunidades (entre 5 y 10 factores)																						
	1.	La empresa se encuentra en un mercado de oligopolio, lo que reduce el número de competidores	15%	2	0.3	2	0.3	4	0.6	3	0.45	2	0.3	2	0.3	3	0.45	1	0.15	1	0.15	2	0.3
	2.	Adecuado historial crediticio que facilita la adquisición de inversiones	10%	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
	3.	Subsidio del producto	15%	3	0.45	0	0	3	0.45	3	0.45	1	0.15	2	0.3	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.3
	4.	No hay un producto sustituto que pueda afectar la demanda	10%	2	0.2	1	0.1	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	1	0.1	3	0.3	2	0.2	1	0.1
	5.	El desarrollo de nuevas tecnologías para emplear en la distribución de la empresa.	5%	2	0.1		0.15		0.2		0.15		0.15		0.15		0.15	3	0.15		0.15		0.1
					0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	Amenazas (entre 5 y 10 factores)																						
	1.	Paro nacional que puede evitar la distribución del producto y generar escases	15%	2	0.3	2	0.3	2	0.3	4	0.6	1	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3	2	0.3
	2.	Factores políticos que afecte la rentabilidad de la empresa	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1	2	0.2	2	0.2	1	0.1	2	0.2	3	0.3	1	0.1
	3.	Dependencia de la empresa embajadora de gas licuado, quitandole poder a la empresa	5%	4	0.2	2	0.1	1	0.05	1	0.05	2	0.1	2	0.1	1	0.05	2	0.1	2	0.1	2	0.1
4.	Pandemia que afecte las actividades comerciales de la empresa que provoque el cierre del mercado	5%	2	0.1	1	0.05	3	0.15	4	0.2	2	0.1	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	
5.	Inseguridad para la distribución del producto.	10%	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2	4	0.4	2	0.2	2	0.2	2	0.2	
Total		100%								0		0		0		0		0		0		0	

Realizado por: Cristian Jácome
 Fecha: enero de 2024

Tabla 14: Matriz de la planeación estratégica cuantitativa

		Estrategias a Comparar, se extraen del análisis FODA o SWOT																					
Factores clave de éxito en la industria		Importancia Ponderación	Identificar y realizar inversiones en tecnologías que mejoren la eficiencia operativa	Invertir en programas de capacitación continua para el personal y en la implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia de los procesos internos.	Realizar una campaña de publicidad para mejorar la visibilidad de la empresa	Implementar un servicio de atención al cliente a través de diversos canales, como chat en línea, redes sociales	Desarrollar capacitaciones para los empleados sobre procesos administrativos y liderazgo	Implementar prácticas de gestión de costos eficientes mediante la optimización de procesos internos	Realizar simulacros periódicos de situaciones de emergencia y seguridad, en caso de un robo o una explosión	Implementar un programa de gestión de riesgos financieros que incluya la evaluación y mitigación de posibles riesgos económicos.	Implementar inversión para desarrollar una forma digital de realizar pedidos de cilindro de gas si existe otro confinamiento	Diversificar las fuentes de ingresos mediante la expansión hacia atrás											
			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA			
Factores Internos	Fortalezas (entre 5 y 10 factores)			0		0		0		0		0		0		0		0		0			
	1.	La trayectoria de la empresa contribuye a la fidelización de los clientes y genera una imagen positiva	10%	3	0.3	3	0.3	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	1	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
	2.	Personal de la empresa con experiencia de los procesos internos	20%	2	0.4	4	0.8	3	0.6	2	0.4	4	0.8	4	0.8	2	0.4	4	0.8	4	0.8	3	0.6
	3.	Una estructura financiera sólida que proporciona la capacidad de invertir en tecnología, expansión y mejoras continuas	10%	3	0.3	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	2	0.2	3	0.3	3	0.3
	4.	Infraestructura propia que disminuye gastos operacionales lo que genera un aumento de utilidad	5%	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1
	5.	Relaciones sólidas con proveedores, garantizando suministros consistentes y confiables	5%	4	0.2	3	0.15	4	0.2	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	2	0.1
		Debilidades (entre 5 y 10 factores)			0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
	1.	Poca claridad en las responsabilidades y líneas de autoridad, lo que puede conducir a una toma de decisiones ineficiente.	5%	2	0.1	4	0.2	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	1	0.05
	2.	Falta de inversiones en tecnologías de seguridad modernas para proteger las instalaciones	5%	2	0.1	4	0.2	1	0.05	2	0.1	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.1	1	0.05	1	0.05
	3.	Escasa difusión de información interna y externa, lo que puede afectar la percepción de la marca y la comunicación interna.	10%	3	0.3	3	0.3	4	0.4	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3	4	0.4	2	0.2
	4.	Estrategias de publicidad ineficaces o inconsistentes, lo que puede resultar en una baja visibilidad de la marca.	10%	1	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4	1	0.1	3	0.3	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
	5.	Falta de herramientas tecnológicas eficientes para la gestión administrativa	20%	4	0.8	2	0.4	1	0.2	2	0.4	3	0.6	2	0.4	3	0.6	3	0.6	1	0.2	4	0.8
		Total	100%																				
		Suma del puntaje total del grado de atracción:		5.3		4.8		5.55		5.25		4.6		5.05		4.15		5		4.85		4.65	

Realizado por: Cristian Jácome
Fecha: enero de 2024

3.9 Objetivos estratégicos

Después del análisis estratégico, se clasifican las estrategias mediante los cuatro factores del cuadro de mando integral que son; Financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento para la clasificación de estrategias

Tabla 15: Selección de objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Financiero	Clientes	Procesos Internos	Aprendizaje y crecimiento
Identificar y realizar inversiones en tecnologías que mejoren la eficiencia operativa			X	
Invertir en programas de capacitación continua para el personal y en la implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia de los procesos internos.				X
Realizar una campaña de publicidad para mejorar la visibilidad de la empresa		X		
Implementar un servicio de atención al cliente a través de diversos canales, como chat en línea, redes sociales		X		
Desarrollar capacitaciones para los empleados sobre procesos administrativos y liderazgo				X
Implementar prácticas de gestión de costos eficientes mediante la optimización de procesos internos	X			
Realizar simulacros periódicos de situaciones de emergencia y seguridad, en caso de un robo o una explosión			X	
Implementar un programa de gestión de riesgos financieros que incluya la evaluación y mitigación de posibles riesgos económicos.	X			
Implementar inversión para desarrollar una forma digital de realizar pedidos de cilindro de gas si existe otro confinamiento			X	
Diversificar las fuentes de ingresos mediante la expansión hacia atrás	X			

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

3.10 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral se destaca como una herramienta integral para la gestión estratégica al ofrecer una medición completa del desempeño organizacional. Al superar las limitaciones de las métricas financieras tradicionales, el Cuadro de Mando Integral abarca perspectivas clave como clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Este enfoque multidimensional permite evaluar de manera más completa el rendimiento de la organización y asegurar que todas las acciones estén alineadas con los objetivos estratégicos a largo plazo.

Una de las fortalezas fundamentales del CMI radica en su capacidad para comunicar de manera efectiva la visión y estrategia de la organización. Proporciona un marco visual claro que facilita la comprensión en todos los niveles de la empresa, asegurando que cada miembro del equipo esté al tanto de los objetivos estratégicos y contribuya a su consecución.

Tabla 16: Cuadro de mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Frecuencia de medición	óptimo	Tolerable	Deficiente	Objetivo	Resultado
Financiera	Implementar prácticas de gestión de costos eficientes mediante la optimización de procesos internos	practica de gestión de costo exitosa/ Total de precticas de gestión * 100%	Porcentaje	trimestral	70	50	30	80	60
	Implementar un programa de gestión de riesgos financieros que incluya la evaluación y mitigación de posibles riesgos económicos.	Política de riegos financiero/ Total de riesgos financieros *100%	Porcentaje	Anual	70	50	30	70	75
	Diversificar las fuentes de ingresos mediante la expansión hacia atrás	Ingresos nuevos/ Total de Ingresos *100%	Porcentaje	Anual	70	50	30	60	39
Clientes	Realizar una campaña de publicidad para mejorar la visibilidad de la empresa	Cliente nuevos/ Total de clientes *100%	Porcentaje	mensual	70	50	30	80	70
	Implementar un servicio de atención al cliente a través de diversos canales, como chat en	personas atendidas digital/ Total de personas atendidas *100%	Porcentaje	mensual	70	50	30	80	30
Procesos Internos	Identificar y realizar inversiones en tecnologías que mejoren la eficiencia operativa	Número de proyectos exitosos/ total de proyectos propuestos *100%	Porcentaje	Anual	70	50	30	60	40
	Realizar simulacros periódicos de situaciones de emergencia y seguridad, en caso de un robo o una explosión	Simulagros exitosos/ Total de simulacros *100%	Porcentaje	Anual	70	50	30	70	60
	Implementar inversión para desarrollar una forma digital de realizar pedidos de cilindro de gas si existe otro confinamiento	Pedidos digitales/ Total de pedidos *100%	Porcentaje	mensual	70	50	30	70	35
Aprendizaje y crecimiento	Invertir en programas de capacitación continua para el personal y en la implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia de los procesos internos.	Participantes/ Total de empleados * 100%	Porcentaje	anual	70	50	30	80	75
	Desarrollar capacitaciones para los empleados sobre procesos administrativos y liderazgo	Participantes/ Total de empleados * 100%	Porcentaje	anual	70	50	30	70	60

Realizado por: Cristian Jácome

Fecha: enero de 2024

CAPÍTULO IV

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Desde la perspectiva teórica de este proyecto integrador realizado en Almogás, y tras un análisis exhaustivo, se han identificado los requisitos esenciales que la empresa necesita para optimizar sus operaciones futuras, sirviendo como la base para la formulación del Cuadro de Mando Integral.

En cuanto a la situación actual de la empresa, se destaca que el único indicador utilizado como instrumento de control es el indicador financiero calculando indicadores de apalancamiento y recuperación de cartera, relegando a un segundo plano los demás procesos que conforman el negocio que influyen en la empresa.

Como parte del desarrollo del plan estratégico empresarial, que incluyó la definición de la visión, misión y análisis FODA y evaluación de competencia se ha creado el Cuadro de Mando Integral con el propósito de obtener respaldo de todos los empleados en el negocio y alcanzar las metas establecidas en el plan estratégico. En relación con la especificación de los indicadores, sus metas y planes de acción para cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral, se han establecido un total de 12 indicadores distribuidos entre las perspectivas de clientes, financiera, procesos internos y aprendizaje constante del negocio.

El Cuadro de Mando Integral, como un eficaz sistema de control de gestión a través de la medición y evaluación del rendimiento, buscará motivar al personal y orientarlo hacia la mejora continua y el crecimiento profesional que impulsará a tener valor agrado en la empresa. Destacando el indicador para la recuperación de la cartera vencida, se subraya su papel en posibilitar la reinversión de capital para respaldar el aumento de ventas propuesto por la gerencia de la empresa.

El diseño del tablero de control permitirá a la empresa y alta gerencia analizar de manera dinámica los indicadores, evaluando el progreso de la planificación estratégica que la empresa está logrando. Esta herramienta opera como un mecanismo integral de control y evaluación del cumplimiento de la estrategia, priorizando el logro de resultados y facilitando la toma de decisiones oportunas y preventivas para un desempeño eficiente de la empresa.

Para concluir sobre el cuadro presentado, es importante resaltar la perspectiva en la que la empresa muestra fortalezas y debilidades. A continuación, se destacan algunos puntos clave:

Perspectiva Financiera:

La empresa muestra fortalezas en la implementación de prácticas de gestión de costos eficientes y en la gestión de riesgos financieros, ya que sus resultados se sitúan por encima de los objetivos establecidos.

Sin embargo, la diversificación de las fuentes de ingresos es una debilidad, ya que no ha alcanzado el objetivo óptimo establecido y se encuentra por debajo del nivel tolerable.

Perspectiva de Clientes:

La campaña de publicidad ha tenido éxito, mostrando fortalezas en la adquisición de nuevos clientes.

Sin embargo, la implementación del servicio de atención al cliente a través de diversos canales muestra una debilidad significativa, ya que el resultado está muy por debajo del objetivo óptimo y del nivel tolerable.

Perspectiva de Procesos Internos:

La identificación y realización de inversiones en tecnologías para mejorar la eficiencia operativa es una fortaleza.

La realización de simulacros periódicos de situaciones de emergencia y seguridad también muestra una fortaleza, aunque está ligeramente por debajo del objetivo óptimo.

La implementación de pedidos digitales muestra una debilidad significativa, ya que el resultado está muy por debajo del objetivo óptimo y del nivel tolerable.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

La inversión en programas de capacitación continua para el personal y en la implementación de tecnologías muestra una fortaleza, ya que los resultados están por encima del objetivo óptimo y del nivel tolerable.

Sin embargo, el desarrollo de capacitaciones para los empleados sobre procesos administrativos y liderazgo muestra una debilidad, ya que el resultado está por debajo del objetivo óptimo.

En conclusión, la empresa muestra fortalezas en las perspectivas financiera, de clientes y de aprendizaje y crecimiento, pero enfrenta debilidades significativas en la perspectiva de procesos internos, particularmente en la implementación de pedidos digitales y el servicio de atención al cliente. Estas áreas necesitan mejoras para alinear los resultados con los objetivos establecidos.

4.2 Recomendaciones

Al concluir con el proyecto integrador se puede recomendar a la empresa:

Fomentar la capacitación en la empresa sobre la planeación estratégica y la forma de evaluación de los indicadores que respaldarán la implementación del Cuadro de Mando Integral, asegurando que esta información sea conocida por todos y difundiendo la utilidad de esta herramienta de gestión para su posterior adopción es así que el personal estará alineado al cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Diseñar un control administrativo efectivo, basado en los indicadores que se han desarrollado y determinado por medio de planes de acción que serán controlados en el Cuadro de Mando Integral.

Conseguir el apoyo de cada uno de los empleados de la empresa Almogas para llevar a cabo la implementación exitosa del Cuadro de Mando Integral dentro de la empresa.

Mantener una comunicación constante al personal sobre el progreso del cumplimiento de los objetivos delineados en el plan estratégico, promoviendo su consecución y cumplimiento a través del trabajo en equipo lo que crea un mejor clima laboral

Registrar y analizar sistemáticamente las quejas presentadas por los clientes en donde se pueda evaluar el tiempo dedicado a la resolución de la problemática y las causas subyacentes del problema, para posteriormente tener una retroalimentación sobre la perspectiva de clientes del cuadro de mando integral

Destinar los recursos financieros para el correcto manejo de la herramienta, los recursos deben ser los necesarios que cumplan con la implementación de la herramienta cuadro de mando integral que controlará los objetivos de la empresa.

Realizar constantemente una validación de los indicadores determinados después del análisis de la empresa y plan estratégico que se han implementado en el Cuadro de Mando Integral y así tener un aseguramiento de la utilidad de la herramienta y que cada uno de los objetivos de la empresa se encuentre alineado hacia el propósito estratégico y visión.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón Armenteros, A., & Ulloa Paz, E. (2012). El Análisis De Los Estados Financieros: Papel En La Toma De Decisiones Gerenciales. *Observatorio Latinoamericano De La Economía*, 1-24.
- Armendáriz, D. C. (2016). El Control Interno Y La Gestión De Inventarios En La Empresa ALMOGAS Cía. Ltda. De La Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua En El Año 2014 [Tesis De Grado]. *UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO*. Obtenido De <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/23005/1/T3640i.pdf>
- Ballvé, A. (2007). *Tablero De Control, Información Para Crear Valor*. Emecé Planeta.
- Block, S., Hirt, G., & Danielsen, B. (2013). *Fundamentos De Administración Financiera*. Mexico: Mcgraw-Hill .
- Buena Paz, G. (2017). *Metodología De La Investigación*. . Grupo Editorial Patria.
- Carrillo Solis, K. L. (2019). Diseño De Un Sistema De Control De Inventarios ABC Para La Empresa “Alcides Mosquera E Hijos ALMOGAS Cía. Ltda.”, Ciudad De Ambato, Provincia De Tungurahua [Tesis De Grado]. *Escuela Superior Politécnica De Chimborazo*.
- Cedeño, Z. (2013). Estimación Del Perjuicio Al Estado Causado Por El Subsidio Otorgado Al Consumidor Del Gas Licuado De Petróleo En El Ecuador Y La Incidencia De Su Comercio Irregular Hacia Colombia Y Peru. *Escuela Politécnica Nacional* , [Tesis De Grado].
- Cortés, J. (2021). El Modelo Dupont Y La Rentabilidad Sobre Activos (ROA). *Revista Mercados Y Negocios*, <https://orcid.org/0000-0002-4388-0138>DOI:<https://doi.org/0.32870/myn.v0i43.7638>Redalyc:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571867103006>.
- Díaz, A., Pérez, A., Hernández, J., & Casto, M. (2017). Impacto Del Analisis De Estados Financieros En La Cadena De Valor . *Revista Mexicana De Agronegocios*, 550-560.

- Díaz, F., Díaz, A., Benítez, R., & Rodríguez, A. (2017). Diseño Del Método De Disponibilidad Dupont Como Soporte A La Toma De Decisiones En El Mantenimiento. *Ingeniería Mecánica*, 122-128.
- Eni Ecuador . (2023). *Eni Ecuador* . Obtenido De Modelo De Negocio De Agipgas: <https://www.eniecuador.ec/compania-internacional-sector-petroleo/>
- Escribano, G. (2019). Ecuador Y Los Subsidios A Los Combustibles. *Real Instituto Elcano*.
- Garda, J. (2011). Pasado, Presente Y Futuro Del Cuadro De Mando.
- Garza Ríos, S. (2007). Toma De Decisiones Empresariales: Un Enfoque Multicriterio Multiexperto. *Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría*, XXVIII.
- Gaytán, J. (2021). El Modelo Dupont Y La Rentabilidad Sobre Activos (ROA). *Mercados Y Negocios*, 119-132.
- Ghiglione, F. (2021). El Cuadro De Mando Integral Como Herramienta De Eficiencia En La Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*.
- Gilbert, D. (2010). *Bases De La Administración Y Su Aplicación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Guerrero, P. (2005). *Calidad Y Productividad*. México: Mcgraw Hill.
- Hammer, M. (2010). *The Balanced Score Card, Una Obra Clave*. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Hernández, N., & Ricardo, J. (2018). *Gestión Empresarial Y Posmodernidad*. Infinite Study.
- Jara, M., & Sánchez, S. (2002). El Análisis De Contenido Como Método De Investigación Financiera . *Revista De Educación*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (1992). *El Cuadro De Mando Integral. The Balanced Scorecard*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro De Mando Integral*. Barcelona: Gestión.
- Koontz, H. (2004). *Administración Una Perspectiva Global*. México: Mc Graw Hill.

- La Asociación De La Industria Hidrocarburífera Del Ecuador [AIHE] . (2023). *El Petróleo En Cifras* . Obtenido De <https://www.aihe.org.ec/wp-content/uploads/2023/04/CIFRAS-PETROLEO-EN-CIFRAS-2022.Pdf>
- La Hora. (4 De Agosto De 2021). *El Subsidio Por Tanque De Gas Supera Los \$13*. Obtenido De [Ahora.Com.Ec/Pais/El-Subsidio-Por-Tanque-De-Gas-Supera-Los-13/](https://ahora.com.ec/pais/el-subsidio-por-tanque-de-gas-supera-los-13/)
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Introducción Al Cuadro De Mando Integral*. Ediciones Díaz De Santos.
- Martínez, N. J. (2020). La Importancia Del Análisis De Los Estados Financieros En La Toma De Decisiones Para La Empresa. *V Congreso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social Y Empresarial En Iberoamérica*.
- Mehralian, G. (2015). TQM Y El Desempeño Organizacional Mediante El Cuadro De Mando Integral. *Revista Internacional De La Productividad Y De Gestión* .
- Ministerio De Energia Y Minas. (2022). Consumo De Energía Por Sectores Y Fuentes . *Balance Energético Nacional 2021*.
- Mintzberg, H. (2014). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos Y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamerica S.A. Mexico.
- Muñiz, L. (2012). *Bases De La Gestión Administrativa Y Empresarial*. . España: Profit Editorial.
- Nava Rosillón, M. A. (2009). Análisis Financiero: Una Herramienta Clave Para Una Gestión Financiera Eficiente. *Revista Venezolana De Gerencia*, 606-628.
- Niven, P. (2003). *Cuadro De Mando Integral*. Barcelon: Gestión.
- Ochoa, A., & Toscano, J. (2017). Revisión Crítica De La Literatura Sobre El Análisis Financiero De Las Empresas. *Revista De Ciencias Sociales Y Humanidades*.
- Pertusa, R. (2002). Conceptualización Y Diseño Del Balanced Scorecard En La Empresa Vat Vending. *Estrategia Financiera*, 31-34.

- Quispe Anccasi, C. (2017). Influencia De Los Estados Financieros En La Toma De Decisiones Estratégicas De Las Empresas De Distribución Eléctrica Del Perú. *Universidad Nacional Del Centro Del Perú*,
[Http://Repositorio.Uncp.Edu.Pe/Handle/20.500.12894/4127](http://Repositorio.Uncp.Edu.Pe/Handle/20.500.12894/4127).
- Revista Lideres . (2023). La Industria Tecnológica Local Se Desarrolla Durante La Pandemia. <https://www.revistalideres.ec/lideres/industria-tecnologica-ecuador-desarrolla-pandemia.html>.
- Robles, C. (2012). *Fundamentos De Administración Financiera*. Mexico: Red Tercer Milenio.
- Rodríguez, M. (2012). *Análisis De Estados Financieros Indicadores* . Mexico: Mc Graw Hill Ed.
- Rosillón, N. (2009). Análisis Financiero: Una Herramienta Clave Para Una Gestión Financiera Eficiente. *Revista Venezolana De Gerencia* , Vol. 9.
- Sabino, C. (2019). *El Proceso De Investigación*. Panapo.
- Sampieri Hernández, R. (2000). *Metodología De La Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill Education.
- Sánchez, A. M. (2022). Gas Licuado De Petróleo En Ecuador. *Observatorio Económico Y Social De Tungurahua*.
- Santos, M. (2004). Un Análisis De La Flexibilidad Del Cuadro De Mando Integral (CMI) En Su Adaptación. *Revista Iberoamericana De Contabilidad*.
- Solano, A. I. (2015). Toma De Decisiones Gerenciales. *Tecnología En Marcha*.
- Soto, G. (2017). *Análisis De Estados Financieros “La Clave Del Equilibrio Gerencial*. Guayaquil: Grupo Compas .
- Vélez Evans, M. I. (2006). El Proceso De Toma De Decisiones Como Un Espacio Para El Aprendizaje En Las Organizaciones. *Revista Ciencias Estratégicas*, 153-169.
- Villa, M. E. (2015). El Cuadro De Mando Integral: Concepto, Enfoques Y Perspectivas. *Fundación Universidad De América*.

Weller, J. (2020). La Pandemia Del COVID-19 Y Su Efecto En Las Tendencias De Los Mercados Laborales. *Comisión Económica Para América Latina Y El Caribe (CEPAL)*, 34.

Zizlavsky, O. (2014). The Balanced Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management. *Journal Of Technology Management & Innovation*.

ANEXOS

Anexo 1 Manual de procesos

D



MANUAL DE PROCESOS DE ALCIDES

MOSQUERA E HIJOS

ALMOGAS CÍA. LTDA



Juan B. Vela N° 1041 Y Mariano Eguéz, Edificio Mosquera – San

Francisco – Ambato

Teléfono: (03) 282- 1888 (03) 282-9227

- 4.3 Asignación del cupo por parte del despachador.
- 4.4 Ingreso del vehículo para la descarga de cilindros según el cupo.
- 4.5 Luego pasa a la carga de cilindros llenos, a ser despachados.
- 4.6 Ya realizado el despacho de los cilindros pasa a la facturación y cobro de la misma.
- 4.7 Realizado el pago de la factura, pasa a la Verificación en guardiana de cilindros que salen.
- 4.8 Al final del día se realiza el cierre diario en Excel de las ventas.

A continuación se detallan como se realiza el cierre:

CIERRE DIARIO EXCEL VENTAS KILOS

1.-ACTUALIZAR

cliente	cantidad	KG/CS	cantidad	KG/CS	Total Suma de cantidad	Total KG/CS
CALDERA ELISAY JIMENEZ	48	720			48	720
CARRERA NUÑEZ ANDRÉS	96	840			96	840
CARRILLO LARA OSWALDO	132	1980			132	1980
CHANGO CAJEDO HERNAN GILBERT	120	1920			120	1920
CHIRAGA SORIA NAIRO MARCELO	60	900			60	900
CURAY PEREZ CESAR	62	930			62	930
GARCÉS PIÑAS MARCELO IVAN	142	2130			142	2130
GARCIA CRUZ FLAVIO LEONARDO	96	1440			96	1440
GARCIA TERRESTA (96 97 88)	277	4155			277	4155
GAÑEZ SUAREZ LISA EMATILIA	89	1335			89	1335
MALDON DELGADO JORGE ENRIQUE	100	1500			100	1500
BARRO VILLAFUERTE MARIA RIES	91	1365			91	1365
MORETA VILLAN WILIAN ARNALDO	117	1755			117	1755
MONTUENA VALENZIA BASTIADO MARIPAL	66	990			66	990
MOYA MOYA SEGUNDO DANIEL	72	1080			72	1080
MUNEZ ARMENDARIZ JUAN ALBERTO	36	540			36	540
MUNEZ ARMENDARIZ ROSA HERMELINDA	31	465			31	465
MUNEZ SANCHEZ WOLGIER	44	660			44	660
ONATE RAMIREZ WALTER	54	810			54	810
ORTIZ MARTINEZ FATIMA AZUCENA	45	675			45	675
ORTIZ VILLALBA JOSE ENRIQUE RAFAEL	339	5085			339	5085
PILLA ANASCOLLA ANTONIO	156	2340			156	2340
PILLA MANSO LUIS MARIANO ALAN	138	2070			138	2070
TERAN PEREZ LUJAN MARCELA	412	6180			412	6180
TERALOMBO PICO FRANKLIN	106	1590			106	1590
TRUJILLO ALMAGRO ANTONETA			29	435	29	435
VILLACIS ABRAHAM MESIAS	67	1005			67	1005
VILLACIS SUÑEZ MARCEY	106	1590			106	1590

Anexo 2 Permisos

AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL HIDROCARBURÍFERO

VEHICULO QUE TRANSPORTA GLP EN CILINDROS

Considerando que el vehículo que Transporta GLP en cilindros que se detalla a continuación, cumple con los requisitos establecidos en el Reglamento para la Autorización de Actividades de Comercialización de GLP en cilindros expedido mediante Decreto Ejecutivo N°. 2282, publicado en el Registro Oficial N°. 508 del 4 de febrero del 2002. Acuerdo Ministerial N°. 116 publicado en el Registro Oficial N°. 313 del 8 de mayo de 1998 y Resolución de Directorio N° 2 del 20 de Diciembre del 2012, la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero, confiere el presente Certificado de Control Anual:

PLACA	STICKER	TIPO DE VEHICULO	TONELAJE	CODIGO DE CONTROL ARCH.	NOMBRE PROPIETARIO	RUC PROPIETARIO	UBICACIÓN DEL DEPÓSITO, CENTRO DE ACOPIO O COMERCIALIZADORA A LA CUAL SE ENCUENTRA VINCULADO EL VEHICULO
	2030	CAMION	4		ALMOGAS CIA. LTDA		CALLE VICTOR MANUEL VALENCIA Y TEODORO SOLIS, PARROQUIA HUACHI CHICO. CANTON AMBATO, PROVINCIA TUNGURAHUA

La certificación otorgada no le exime al sujeto de control, que los requisitos y condiciones exigidos para el otorgamiento del Riesgo sean verificados regularmente para su permanente cumplimiento.

Suscribo el presente Certificado de Control Anual, en virtud de la Delegación otorgada mediante Resolución por el Ing. José Luis Cortázar, en su calidad de Director Ejecutivo de la Agencia de Regulación y Control Hidrocarburífero.

Anexo 3 Manual de procesos y procedimientos de contabilidad



ACTIVIDAD: CONTABILIDAD	DESCRIPCION	RESPONSABLE
<pre> graph TD A[ACTUALIZACION PLAN DE CUENTAS] --> B{CTAS X COBRAR CTAS X PAGAR TESORERIA} B -- NO --> C[INGRESO COMPROBANTES DIARIO] C --> D[COMPROBANTE DIARIO] D --> E{VALIDACION} E -- NO --> C E -- SI --> F[MAYORIZACION] F --> G[REPORTES] G --> H([FIN]) </pre>	<p>Crear o Actualizar Cuentas Contables, Definición de Cuenta Moneda Extranjera, Definición de Cuenta de Costo Indirecto de Fabricación (Costos de Producción), Cuentas de Presupuesto y Tipo (Contabilidad Gubernamental).</p> <p>Determinar si Ajuste Contable tiene Afectación con los Módulos de Cuentas por Cobrar (Clientes), Cuentas por Pagar (Proveedores), Tesorería (Caja/Bancos) o únicamente Contabilidad.</p> <p>Es IMPORTANTE identificar que la Integración con los datos de Caja/Bancos, Clientes y Proveedores es por el Módulo de Tesorería.</p> <p>Registrar el Asiento de Comprobante de Diario del Ajuste Contable.</p> <p>Obtener el Documento Fuente impreso del Asiento de Ajuste.</p> <p>Verificar y Aprobar datos del Ajuste Contable correspondan al Asiento del Comprobante de Diario del Ajuste. Firmas de Responsabilidad.</p> <p>Proceso de Mayorización y Transferencia de datos (Asientos) del Archivo Pendiente de Contabilidad :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Archivo Histórico de Contabilidad. ✓ Cálculo y Generación de Saldos de Cuentas Contables. ✓ Reportes Contabilidad. <p>Obtener Reportes del Módulo de Contabilidad.</p>	
Fecha de Revisión:	Revisado por:	

Anexo 4 Proceso de planificación de Almogas

Proceso de la planeación

