

CAPITULO I

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

El ambiente competitivo dentro de las firmas auditoras, que trabajan a nivel nacional, se ha vuelto cada vez más complejo y exigente, por lo que las empresas utilizan herramientas y métodos para poder desenvolverse en el mercado, con la finalidad de conseguir sus objetivos propuestos.

La Firma de Auditoria Contable Astrileg Cia Ltda.. (Asesores Tributarios Legales), fue creada en el mes de noviembre de 1998, cuyos principales accionistas fueron la Dra. Cristina Trujillo y Dra Geoconda Trujillo, las mismas que tuvieron la visión de conformar una firma, cuyo trabajo se centraba en brindar un servicio de calidad al cliente con bajos costos, ofreciendo una diversificación servicios sustentados en el marco legal de las Leyes Tributarias y Contables.

Actualmente la firma esta compuesta por profesionales calificados que entrega soluciones integrales en auditoria, contabilidad legal-societaria, impuestos y consultoría gerencial. La firma auditora cuenta con dieciocho empleados los mismos que laborando en los departamentos de auditoria, administración, impuestos y tributación y precios de transferencia.

La empresa basa su trabajo en un servicio personalizado y en estrecha relación con los clientes, permitiendo identificar áreas de alto riesgo y susceptibles de mejora, desarrollando recomendaciones y soluciones para alcanzar objetivos que maximicen su rentabilidad.

Para asegurar que los productos sean de alta calidad, la gerencia pone mucho interés en la actualización de conocimientos aplicados y en el desarrollo de metodologías de los servicios. La firma está inmersa en un proceso de innovación continúa con el fin de hacer frente a la competencia y a la fluctuación de la economía.

La empresa se enmarca en principios y valores de ética profesional, que aplican a todas las áreas y personal de la Firma; soluciones integrales, actitud y calidad en el servicio, cimentado en un trabajo en equipo de los departamentos, teniendo como resultados clientes satisfechos.

Astrileg Cía. Ltda. representa en Ecuador a NEXIA INTERNATIONAL, una Asociación Mundial de Firmas Independientes de Contadores Públicos, ubicada dentro de las 20 firmas líderes en el mundo y que ocupa el lugar 16 en América Latina.

Esta red mundial de Firmas permite atender a clientes que requieren un enfoque Internacional para sus negocios y en su caso referirlos con profesionales de la más alta calidad en cualquier parte del mundo, así como acceder a información y asesoría en operaciones internacionales.

Como firma integrante de NEXIA INTERNATIONAL, ASTRILEG sigue los lineamientos de la “Carta de Compromiso Profesional con el Cliente”, documento que identifica bajo una serie de títulos (Filosofía, Valor Agregado, Comunicación, Aseguramiento de Calidad, y Experiencia Redituable) los estándares de cuidado al cliente que se deben cumplir al participar en trabajos que involucran a clientes extranjeros.

1.2. GIRO DE NEGOCIO

La firma auditora Astrileg Cia. Ltda., es una empresa que se especializa en todo lo que es auditorías, contabilidad y asesoramiento tributario, donde sus clientes se encuentran concentrados en la Ciudad de Quito, considerando que ésta ciudad tiene gran actividad económica del país.

La firma provee a las empresas diversidad de soluciones, enmarcadas en la ética y un marco legal, que pueda sustentar el trabajo y la asesoría de la empresa a largo plazo con respuestas claras y efectivas en el campo de asesoría tributaria, auditoría y contabilidad.

1.3 UBICACIÓN

Astrileg funciona en la ciudad de Quito en sus inicios se ubicó en la calle Tomas de Berlanga y Avenida Amazonas hasta el año 2004, posteriormente se trasladó hasta donde actualmente están sus oficinas en la Calle Voz Andes 376 y Avenida América Edificio Aguilar cuarto piso

ASTRILEG

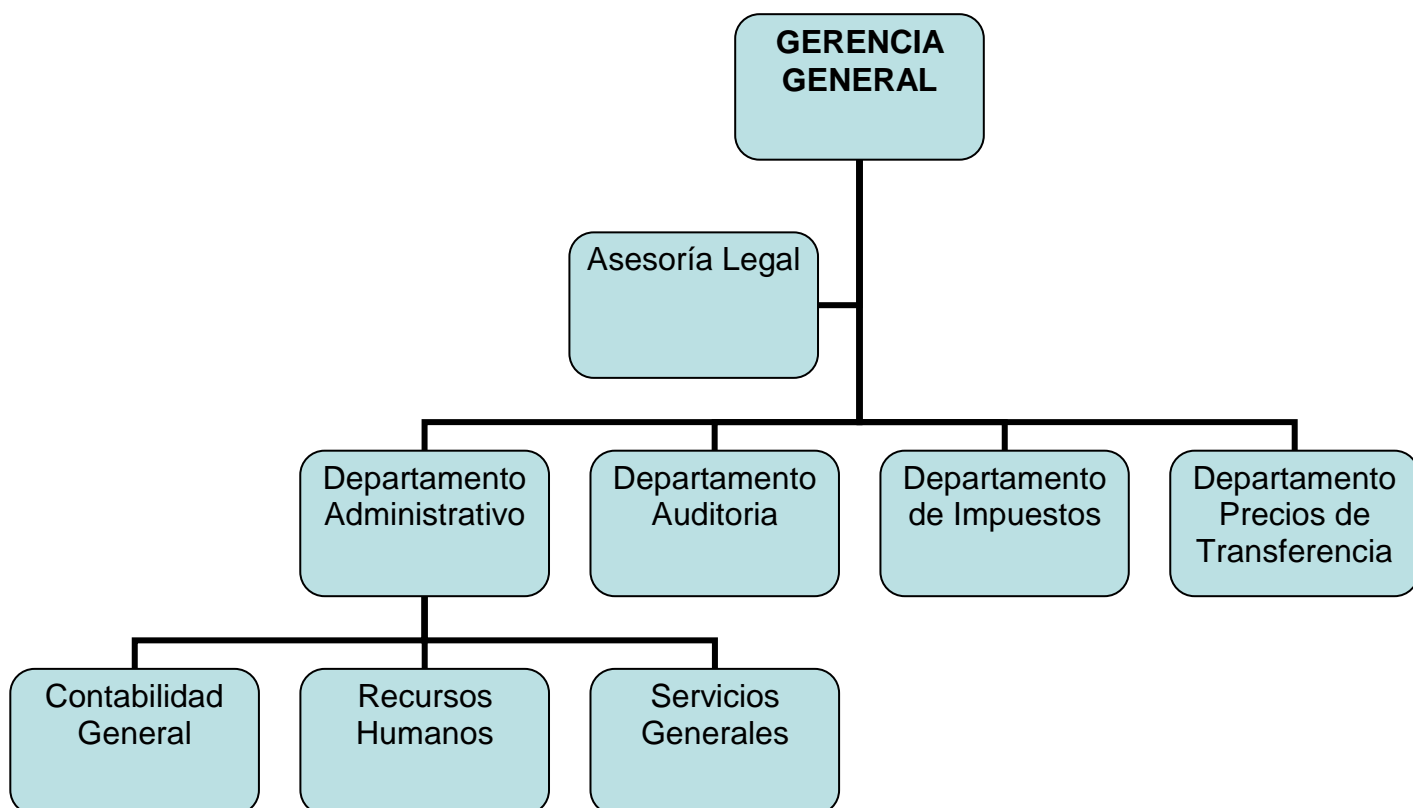
CALLE VOZ ANDES 376



Figura 1.1

Fuente: Croquis de la Ciudad de Quito

1.4 ESTRUCTURA



Elaborado por: Ing. Mónica Trujillo

Figura 1.2

Fuente: Manual Administrativo de ASTRILEG

1.5 SERVICIOS

Los servicios que brinda la empresa son de auditoria, contabilidad, asesoría societaria, asesoría tributaria y consultoría gerencia, en cada uno de los campos se detalla a continuación los principales trabajos en que se especializa la Firma:

1.5.1 AUDITORIA

La auditoria de los estados financieros tiene como finalidad proporcionar el máximo beneficio a la Compañía basada en metodología flexible, eficaz y eficiente que permita acoplarse fácilmente a la actividad y operación de la Compañía para brindar un servicio efectivo. La metodología empleada está orientada a considerar factores externos como internos relacionados con los procesos claves del negocio a través de un buen conocimiento del mismo, lo que permite que la auditoria brinde un "Valor Agregado" y sea

continua, promoviendo una labor preventiva y no sólo de detección. Con este enfoque se puede identificar los riesgos que pueden tener impacto sustancial en la presentación de los estados financieros y sus resultados. Los trabajos en esta área son:

- Auditoría de estados financieros
- Auditoría operativa
- Auditoría de procedimientos convenidos o especiales

1.5.2 CONTABILIDAD

Permite en las empresas, un adecuado control de las operaciones y por ende un óptimo funcionamiento de la organización.

Una adecuada contabilidad permite la implementación de un sistema de información gerencial, que en las actuales circunstancias económicas y un entorno cambiante, proporciona información útil que facilite la toma de decisiones orientada a evaluar el resultado planteado por los accionistas y la dirección.

La contabilidad se convierte en una de las principales herramientas de análisis y fuentes de información que puede mostrar variaciones importantes del negocio, comparar, proyectar y medir el crecimiento de la empresa, entre otros. Los trabajos en esta área son:

- Análisis financiero y pronósticos
- Consolidación y combinación de estados financieros
- Diseño de políticas y procedimientos contables

1.5.3 ASESORIA SOCIETARIA

La consultoría societaria integral, permite a los clientes y accionistas satisfacer sus demandas y estar respaldados con la normatividad legal existente.

La nueva tendencia a la globalización brinda oportunidades de ampliar horizontes a inversionistas, accionistas y líneas de negocios que ameritan

manejar estructuras societarias adecuadas. La experiencia obtenida de la Firma permite implementar de manera oportuna y eficiente las mejores alternativas que facilitan aprovechar dichas oportunidades con soluciones a la medida. Los trabajos en este campo son:

- Análisis y revisión de los principales aspectos societarios de la compañía
- Mantenimiento y preparación de los libros sociales
- Registro de patentes, marcas y nombres comerciales
- Revisión del cumplimiento de las obligaciones con Superintendencia de Compañías y el Fisco.

1.5.4. ASESORIA TRIBUTARIA

La complejidad de la normatividad tributaria requiere de un equipo especializado de profesionales, permanentemente actualizados, que ofrecen los mejores servicios en consultoría tributaria con el propósito de que los clientes obtengan el mayor beneficio de la ley, minimicen riesgos y optimicen sus recursos.

El equipo de asesores de Astrileg, está en capacidad de analizar las mejores alternativas financieras, contables y de negocio, que representen un pago justo de impuestos en línea con el objetivo de su compañía. Las alternativas aplicadas gozan de todo el respaldo legal y contable para su implementación.

La estructura eficiente que posee nuestra Firma nos permite brindar un servicio probado por nuestro portafolio de clientes, por su alta calidad y resultados obtenidos. Los trabajos en esta área son:

- Asesoría tributaria permanente
- Planificación tributaria
- Revisiones fiscales y reclamo de pago indebido

- Diagnóstico del sistema de control interno tributario

1.5.5 CONSULTORIA GERENCIAL

La consultoría gerencial ofrece transformar su estructura hacia un enfoque de calidad en el servicio y uso adecuado de sus recursos, diseñados a la medida de sus necesidades y en procura de un mejoramiento continuo y optimización de resultados. Los trabajos en esta área son:

- Asesoría Financiera y Económica
 - Consolidación y/o combinación de estados financieros
 - Elaboración y análisis de Flujos de Caja
 - Evaluación de activos de riesgo en el área financiera
- Administración del Recurso Humano
 - Selección de Personal
 - Desarrollo y Capacitación
 - Administración de Nómina
 - Asesoría laboral.

1.6 CARTERA DE CLIENTES

- ROEMRS
- LETERAGO
- ACROMAX
- RECALCINE
- MYSTIC FLOWER
- SISAPAMBA
- ECUAFLOWERS
- QMAX
- ISRARIEGO
- MEGAMICRO

- MARCONI
- COLUMBUS TRAVEL
- CONSTRUCTORA AZUL
- WESTNERN PHARMACEUTIL

1.7 PROVEEDORES

- WACKENHU
- DNS
- AKROS
- MEGAMICRO
- ANDINANET

1.8.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad los cambios que ha generado el gobierno en el aspecto de la tributación, la elaboración de una nueva Constitución y el auge de las empresas auditoras contables; han creado un panorama no muy halagüeño para las empresas y en especial para las firmas auditoras nacionales. Este ambiente ha provocado que la competencia tienda hacer desleal, con la finalidad de poder subsistir en el medio, desintegrando de esta forma a empresas auditoras contables serias.

En estos momentos, las circunstancias en que se desenvuelve el País, demanda de Astrileg y su personal una participación encaminada a que puedan enfrentar los problemas que se avizoran, con la finalidad de no desaparecer del mercado. Para realizar el diagnóstico del problema en "ASTRILEG CIA .LTDA" se utilizó el diagrama mostrado en la Figura 1.3 (Diagrama Causa-Efecto), donde se identificaron las siguientes causas:

- No existe en la firma un Modelo de Gestión Estratégica, lo que ha provocado que la empresa vaya en función de las circunstancias del

momento y no de acuerdo a objetivos y estratégicas que permitan a la empresa crecer y posicionarse en el mercado local, peor aún en el nacional, viviendo el momento sin tener una visión o misión bien definida y estructurada.

- La falta de objetivos determina que el trabajo sea encaminado a solventar las necesidades inmediatas sin pretender alcanzar estándares definidos sin tener la capacidad de visualizar la problemática que puede presentarse a futuro.
- La falta de una estructura organizacional clara y estable ha creado un entorpecimiento y duplicación en las actividades conllevando a sistemas ineficientes y para nada eficaces, repercutiendo en la demanda de los servicios prestados.
- La carencia de un análisis en cuanto a los servicios dados por la firma a los clientes no ha permitido tener una adecuada retroalimentación del grado de satisfacción del cliente y en consecuencia el crecimiento de la empresa no ha existido, añadiendo a esto la gran oferta de estos servicios en el mercado.
- La firma no cuenta con procesos e indicadores de gestión que le permitan gestionar y administrar adecuadamente los servicios que brinda la empresa, provocando desperdicio de tiempos, recursos e inclusive insatisfacción en el cliente.

La empresa ASTRILEG. CIA LTD, a pesar de estar sirviendo diez años, no ha definido su modelo de gestión estratégica, por lo que su misión y visión no están establecidas creando con esto que el trabajo a nivel gerencial no sea enmarcado hacia una perspectiva de crecimiento de la empresa; ocasionando que la misma vaya reaccionando de acuerdo a las circunstancias del entorno. La falta de objetivos, estrategias crea un nivel de incertidumbre por lo que el personal no se encuentra alineado a lo que quiere y hacia dónde quiere ir la empresa.

La falta de indicadores ha determinado que tan solo se considere el aspecto financiero, factor que ha determinado la evaluación de la empresa sin estimar otros aspectos fundamentales, que permiten valorar de una forma mas real y

concreta las decisiones planteadas a fin de buscar soluciones a problemas, garantizando de esta manera la estabilidad y vida de la empresa, enmarcada en un buen servicio, y ajustándose a los desafíos del nuevo milenio con tecnologías y personalidad capacitado.

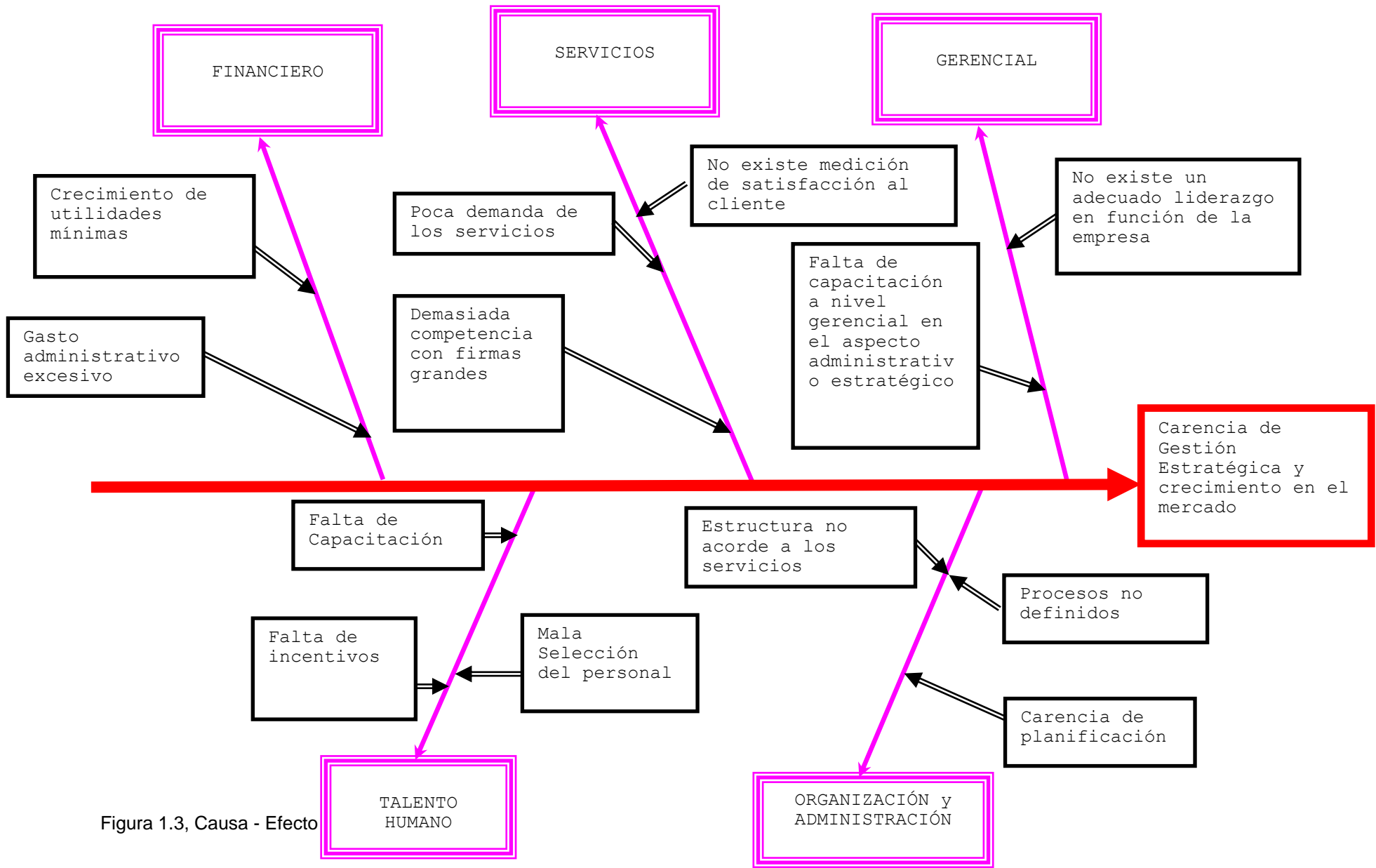


Figura 1.3, Causa - Efecto

1. 9.- OBJETIVOS

1.9.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer un Modelo de Gestión Estratégica para la Empresa “ASTRILEG CIA. LTDA. ” basado en BSC, que permita crear estrategias y determinar un sistema de planificación y gestión eficiente, a través del diagnóstico de la empresa, análisis de clientes y la definición de estrategias e indicadores de gestión, utilizando el Cuadro de Mando Integral, para permitir la consolidación de la empresa en el mercado nacional, en un tiempo de investigación no mayor a 5 meses.

1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la Firma, para aprovechar sus oportunidades y fortalezas y disminuir sus amenazas y debilidades.
- Examinar la satisfacción del servicio recibido, para establecer estrategias de mejoramiento e innovación del servicio.
- Crear un direccionamiento estratégico a través de un modelo de gestión estratégica, que permita establecer hacia dónde se dirige la Empresa y determinar su filosofía organizacional.
- Desarrollar el BSC de la Empresa para definir las iniciativas y lineamientos estratégicos de corto, mediano y largo plazo.
- Determinar indicadores de gestión a través del Cuadro de Mano Integral o BSC, que permitan medir objetivos estratégicos para la adecuada toma de decisiones.
- Definir el presupuesto para la implementación de la gestión estratégica y su campo de acción.

1.10.- MARCO REFERENCIAL

1.10.1 MARCO TEÓRICO

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y GESTIÓN ESTRATÉGICA

La gestión estratégica es plenamente compatible con la gestión organizacional de proyectos. Son herramientas complementarias. Pero cuando se habla sólo de planeamiento estratégico, no se refiere a la ejecución estratégica y el seguimiento y control estratégico; Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".¹



Figura 1.4

Fuente: Walter Gavilanes

La gestión organizacional de proyectos (GOP) incluye: gestión de portafolios, gestión de programas y gestión de proyectos, estas herramientas sirven de base y complemento para la gestión estratégica.

Una de las limitaciones que a menudo tiene la aplicación del planeamiento

¹ http://www.cedus.cl/files/gesti%C3%B3n_deptos_universitarios.pdf

estratégico y no de un concepto integral de la gestión estratégica, es la restricción al análisis de FODA. El análisis FODA o DOFA (en inglés SWOT) proveniente de las palabras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; es una de las herramientas que mejor ha orientado el inicio de un diagnóstico inicial para la formulación de un plan estratégico. Sin embargo, este análisis FODA es restringido. La gestión de riesgos incluye, la gestión de amenazas y oportunidades (riesgos negativos y positivos respectivamente): Pero en conjunto con la gestión de riesgos hay otras 8 áreas de gestión que analizar: alcance, tiempo, costos, calidad, recursos humanos, comunicaciones y adquisiciones. Por otro lado las Fortalezas y Debilidades no tienen sentido si no se analiza previamente las acciones y logros que la organización aspira y practica.

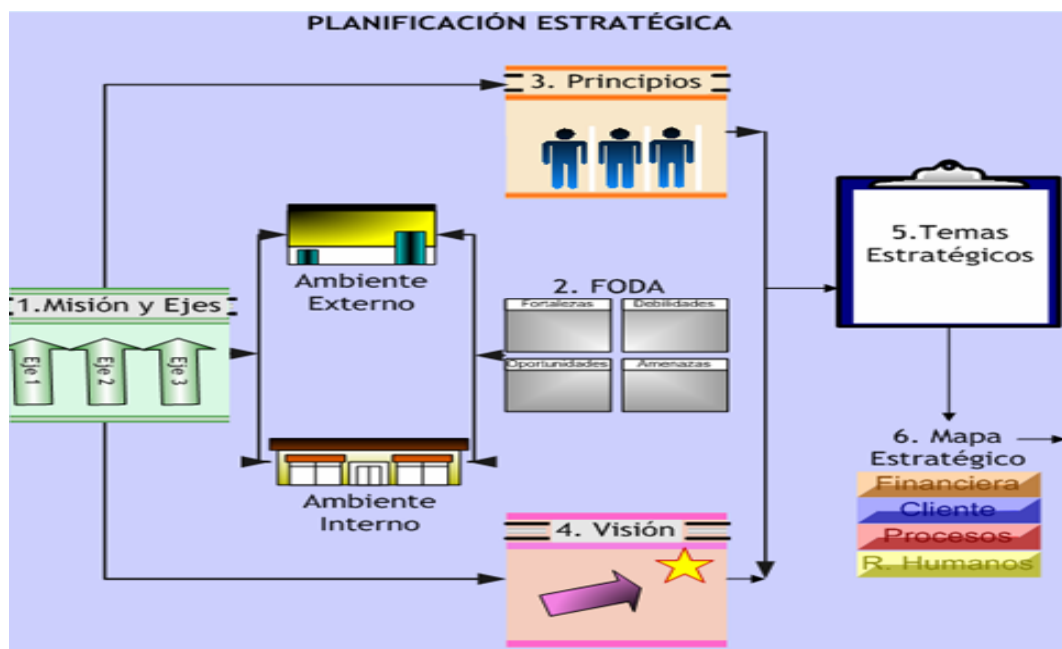


Figura 1.5

Fuente: Planificación Estratégica

La gestión estratégica es la innovadora forma de orientar la gestión integral de una empresa, en base, principalmente, a los siguientes fundamentos:

- El establecimiento de una estrategia única compartida por los integrantes de la Organización

- La gestión en redes de todos los individuos de la Empresa de los proyectos de la misma, implicándose cada uno de ellos en función de sus competencias y responsabilidades.
- La participación de los trabajadores entendida como responsabilidad social y ejercicio de ciudadanía.

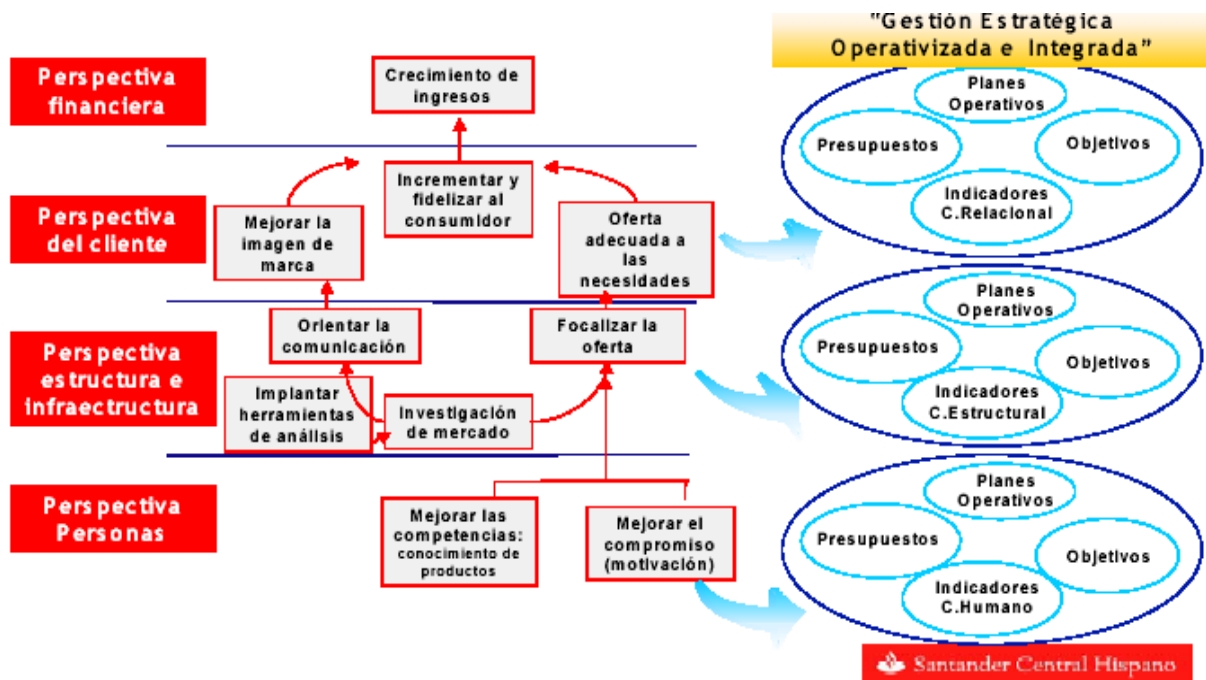


Figura 1.6

Fuente: <http://www.aup.org/archivos/gestionconocimiento.pdf>

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

"Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización. En esta etapa se puede desarrollar mediante varios enfoques, entre los cuales están".²

- Análisis Situacional
- Análisis FODA
- Marco Lógico
- Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter

² <http://www.aup.org/archivos/gestionconocimiento.pdf>

1. ANÁLISIS SITUACIONAL

El diagnóstico de organizaciones implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos al medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.

2. ANÁLISIS FODA

Es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

ESTRATEGIAS

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias a fin de poder lograr objetivos en un determinado periodo.

Existen varias estrategias que dependen de varios criterios, así tenemos:

- **Según la naturaleza competitiva:** Liderazgo en Costos, diferenciación, segmentación o especialización.
- **Según la forma o dirección del desarrollo:** Crecimiento cero, crecimiento, reestructuración.
- **En base a la estructura de la Empresa:** Crecimiento Interno, Crecimiento Externo.
- **En base al campo de la actividad de la Empresa:** Expansión, Diversificación.

Liderazgo en Costos.- Consiste en procurar ser líder en costos en el sector, para lo que se llevarán a cabo todas aquellas acciones que logren producir y vender al menor coste.

Diferenciación.- Clara orientación hacia los mercados y a atender las necesidades y características del consumidor potencial. Los métodos para diferenciar el producto respecto a sus competidores pueden ser diversos, tales como tecnológicos, de imagen de marca, diseño, servicio postventa, etc.

Especialización.- Consiste en buscar un enfoque competitivo reducido o dirigido hacia un segmento del sector o del mercado

Crecimiento Cero.- opción que persigue únicamente la supervivencia de la empresa

Crecimiento.- Busca el desarrollo y crecimiento en todas las áreas de la empresa, funcionando en conjunto y a la par.

Reestructuración.- Intenta reorganizar el funcionamiento global de la empresa, genera cambios sobre la marcha para beneficios de la empresa y su entorno.

Crecimiento Interno.- Basado en el desarrollo de productos y de mercados, generando nuevas inversiones en el seno de la empresa a través del consumo de recursos.

Crecimiento Externo.- Logrado mediante la adquisición y control de empresas. Realmente no se genera nueva inversión, salvo que se necesite financiación externa para atender el precio de las acciones y participaciones u otros títulos valores que dan el derecho de propiedad de la empresa participada o controlada.

Expansión.- La empresa busca extenderse en cuanto a su estructura organizacional, física, de mercado y de competencia, alcanzando nuevas metas y segmentos, que le permitan expandirse en diversas índoles.

Diversificación.- Convierte en múltiple y diverso lo que era único y uniforme.³

PLAN ESTRATÉGICO

Para lograr un "**Plan Estratégico**" que represente al conjunto de la organización debemos crear todos los canales de participación posibles y efectivos; deben

participar no solo los dirigentes y gerentes sino también el resto de los integrantes de la organización.⁴

CUADRO DE MANDO INTEGRAL.-

El **Cuadro de Mando o Balanced Scorecard o Tablero de Comando** es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección. Todos los departamentos tributan el comportamiento de sus indicadores en tableros de mando particulares, estos recorren y se adaptan a la necesidad de información de los distintos niveles superiores hasta llegar a un punto (persona) encargado de clasificar toda la información en dependencia de las necesidades de información de la alta dirección para la toma de decisiones.

Los 4 ejes de la estrategia empresarial del BSC.-



Figura 1.7

Fuente: http://www.cedus.cl/files/gesti%C3%B3n_deptos_universitarios.pdf

Perspectiva Financiera. La necesidad de los objetivos financieros es indiscutible y primaria en toda actividad comercial.

⁴ GUERRERO Miguel, CARMISAZA Elena; Planificación Estratégica-Metodología y Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias, Páginas: 20-22

Perspectiva del cliente. El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva interna. Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber como está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento. Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

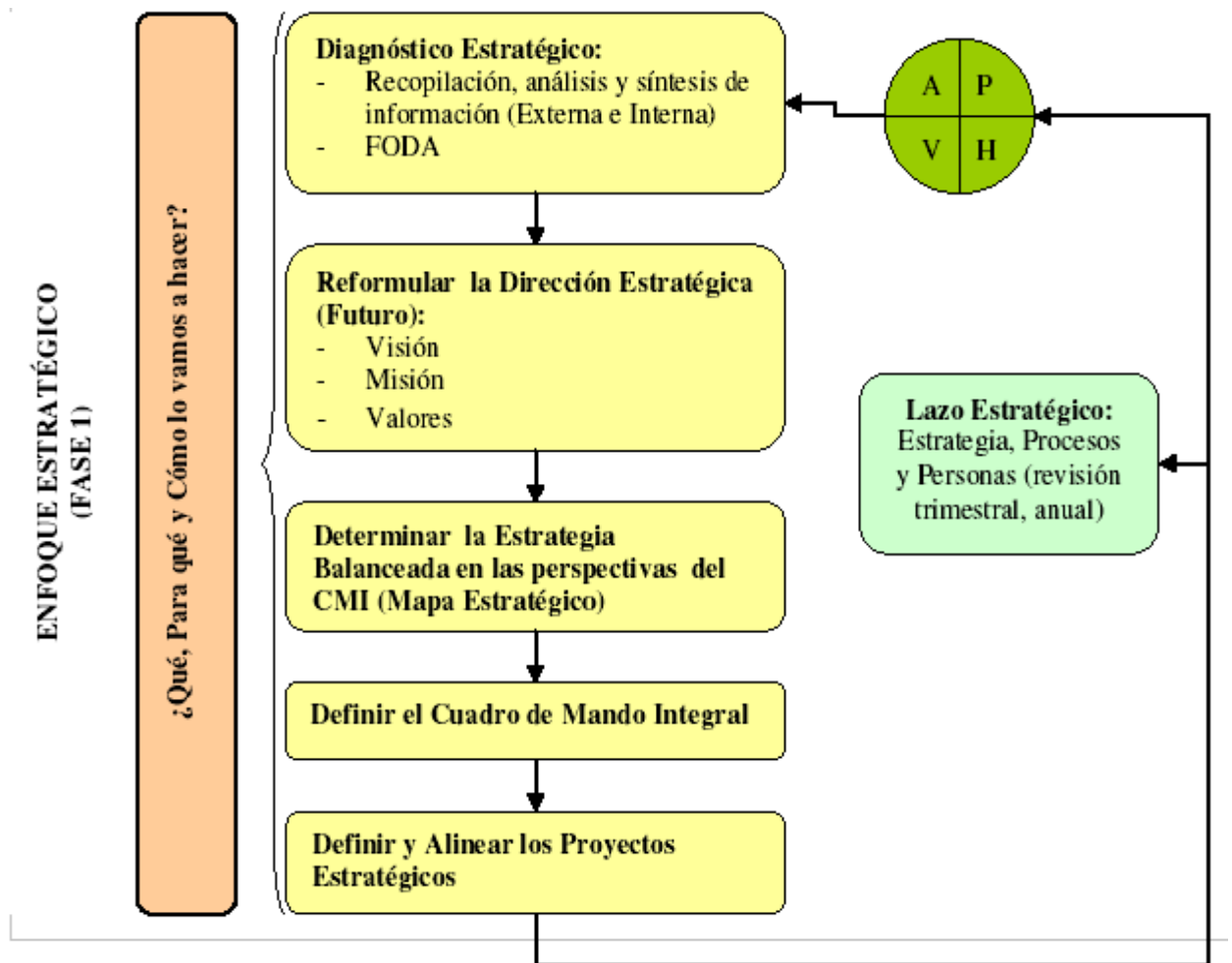


Figura 1.8

Fuente:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/contgesnestor.htm>

CLASES DE ÍNDICES DE GESTIÓN

Índices de gestión corporativa

Los índices de gestión corporativa o Macro-índices, son el resultado global del desempeño que existen en la empresa como sistema; es decir, en el conjunto de elementos, de áreas, de departamentos o de unidades estratégicas y operativas. Son índices de gestión corporativos: (Planeación y gestión estratégica, Humberto Serna Gómez).

Rentabilidad global de la compañía

- Índices de crecimiento.
- Participación en el mercado.
- Índices de satisfacción del cliente.

Índice de gestión por unidad estratégica del negocio.

Los índices de gestión por unidades estratégicas de negocios es la medición de los resultados de cada área funcional de la empresa. Estos índices, van a depender bastante al tipo de estructura organizacional y al número de áreas que tiene cada empresa. Si la compañía tiene una estructura funcional, los índices se agrupan por áreas funcionales, de mercadeo, finanzas, producción, administración, recursos humanos, tecnología, etc.

Índices de gestión operativa.

Son los llamados micros índices que tiene una empresa. Es la medición del desempeño del resultado de los departamentos o secciones de cada área estructural.

Son índices de gestión operativa los resultados que se producen en áreas tales como: compras, despachos, cartera, investigación y desarrollo, contabilidad y capacitación.

La gestión se mide a todos los niveles organizacionales. Dentro de esta concepción es posible llegar hasta niveles mucho más micro de medición.

Los Indicadores de Gestión también se los puede catalogar de la siguiente manera:

- Cuantitativos.- Numéricos.
- Cualitativos.- No numéricos.
- Genéricos.- Uso general (Principios).
- Específicos.- Usos particulares.
- Causales.- Suma o sucesión de causas.
- Históricos.- Basado en la información de hechos pasados.
- Provisionales.- Basado en la perspectiva de hechos futuros (estratégicos).

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Que necesidad satisfacemos?
¿Cual será nuestro negocio en el futuro?	¿Cual es nuestro mercado objetivo?
¿Cual debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?

➤ **Direccionamiento Estratégico:** Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora. Esta etapa se divide en los siguientes elementos:

- Matriz Axiológica (Principios y Valores)
- Misión
- Visión
- Objetivo General
- Objetivos Específicos
- Estrategias
- Normas- Reglamentos
- Procedimientos

1.10.2 MARCO CONCEPTUAL⁵

- **ADMINISTRACIÓN.**- Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados.
- **ANÁLISIS FINANCIERO.**- El análisis de los proyectos constituye la técnica matemático-financiera y analítica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar un proyecto, inversión o algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de dediciones referente a actividades de inversión.
- **COORDINAR.**- Acto de intercambiar información entre las partes de un todo. Opera vertical y horizontalmente para asegurar el rumbo armónico y sincronizado de todas los elementos que participan en el trabajo.
- **CONTROL.**- Proceso de monitorear las actividades de la organización para comprobar si se ajusta a lo planeado y para corregir las fallas o desviaciones.
- **DIAGNÓSTICO.**- Es un proceso de construcción de conocimiento, estructurado, reflexivo y crítico que tienen como finalidad comprender, analizar, interpretar y transformar los hechos de un determinado proceso.
- **ESTRATEGIA.**- Es un plan amplio, unificado e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de una firma con los desafíos del ambiente y se le diseña para alcanzar los objetivos de la organización a largo plazo; es la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo, además es el resultado final de la planificación estratégica.

⁵ WWW. Geogle son sacadas todas las definiciones

- **GESTIÓN.-** Es la manera como se toma las decisiones en la organización.
- **MACROENTORNO.-** Fuerzas que son externas del mundo industrial. El éxito de una compañía sería poder preverlas y consecuentemente sacar cosas positivas de ellas por ejemplo el entorno demográfico tiene factores de población, tamaño, crecimiento, edades, natalidad, mortalidad.
- **MICROENTORNO.-** Conjunto de fuerzas presentes en el horizonte inmediato de la compañía, existen seis tipos; la propia compañía, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes.
- **OBJETIVOS.-** Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa. Es el punto final al cual se orienta todas nuestras acciones. Un objetivos deber ser expresado en términos de tiempo y calidad.
- **ORGANIZACIÓN.-** Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.
- **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.-** Constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el "qué lograr" (objetivos) al "qué hacer" (estrategias). Busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.
- **PRESUPUESTO.-** Expresión de los planes o programas en términos monetarios. Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para determinada actividad. Detalla como se conseguirá y gastará los fondos en un periodo determinado.

- **VISION.-** “¿Hacia donde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza presente y futuro de la organización

CAPITULO II

2.- DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo permite establecer parámetros, en el ámbito donde se desenvuelve la empresa que afectan directa o indirectamente, de forma favorable o desfavorablemente a la compañía, las mismas que se traducirán en oportunidades o amenazas en el desenvolvimiento del trabajo, para esto se analiza las variables del macroambiente y microambiente.

2.1.1 MACROAMBIENTE

Se considera las variables que son extrañas al control organizacional, pero que afectan al desempeño de la empresa.

Los factores que se consideran importantes en el macroambiente de la empresa Astrileg. Cia. Ltda. son los factores económicos, políticos, legales, sociales, tecnológicos y ambientales

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La inflación es la continua y persistente subida del nivel general de precios; se mide mediante un índice del coste de diversos bienes y servicios. Los aumentos reiterados de los precios erosionan el poder adquisitivo del dinero y de los demás activos financieros que tienen valores fijos, creando así serias distorsiones económicas e incertidumbre. “El Índice de Precios al Consumidor (IPC) que permite ver la evolución mes a mes de la inflación está actualmente en nuestro país al abril del 2008 de 115.66. Si se lo compara con el índice del mes anterior (113.93) la inflación mensual es de 1.52%, frente al índice de Abril de 2007 (106.91), la inflación anual asciende al 8.18%; en cambio, la inflación en lo que va del año es 5.18.”⁵

Esta variable afecta de forma considerable a las empresas auditoras, ya que los egresos de la empresa van siendo mayores al aumentar los precios de los productos que se utilizan, sin que la empresa pueda incrementar el valor de los servicios que brinda, para poder enfrentar a la competencia. Al ser una empresa de servicios y al no utilizar materia prima este factor no afecta de forma considerable, pero si demanda que se mejoren los sueldos de los trabajadores para que cubra sus necesidades, implicando que se tenga que despedir a

⁵ www.inec.gov.ec/c/document

personal para optimizar la mano de obra en compensación de tener mejores sueldos y poder mantener precios competitivos del servicio. En cuanto a costos indirectos de útiles de escritorio y oficina aumentan reduciendo utilidades de forma considerable.

De acuerdo a analistas económicos dicen “Si para el resto del año se registra el promedio mensual de los últimos 12 meses, la inflación a diciembre de 2008 será de aproximadamente 9% anual. Si, por el contrario, se presenta mensualmente una variación cercana al promedio del último cuatrimestre, la inflación al próximo diciembre será del 14% anual”⁶.

Los índices inflacionarios en los últimos años en el Ecuador, se muestran en el gráfico adjunto, donde se aprecia un incremento considerable en este último mes:

GRÁFICO 2.1 INFLACIÓN ANUAL ACUMULADA

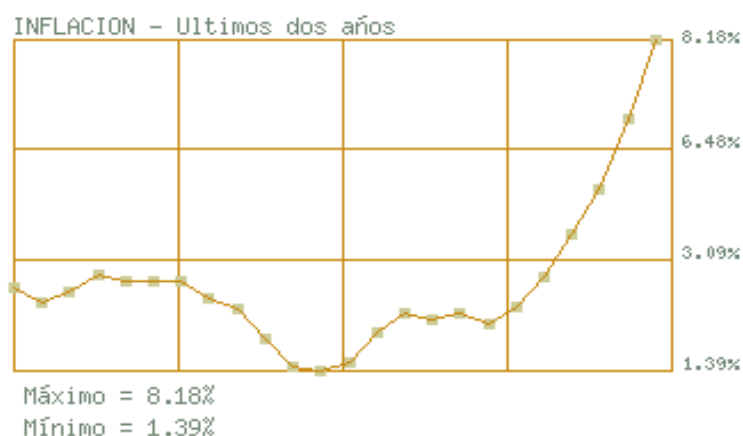


TABLA 2.1 VARIACIÓN DE LA INFLACIÓN

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %

⁶ Periódico Hoy 14 abril 2008

Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

Como podemos observar la inflación tiende a subir, lo cual es desfavorable para el sector económico, financiero y comercial del país, y por ende perjudicial para las empresas que operan en el Ecuador.

El incremento del índice inflacionario provoca que se aumenten los costos de producción de una empresa, disminuyendo sus utilidades y obligando a las empresas a no requerir de las firmas auditoras con la finalidad de reducir costos indirectos y priorizar los gastos de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El incremento del índice inflacionario, provoca que las empresas disminuyan los requerimientos de los servicios de las firmas auditoras.

2.1.1.1.2 TASA DE INTERÉS

2.1.1.1.2.1 TASA DE INTERÉS ACTIVA

En todas partes del mundo, el nivel de tasas de interés se vienen incrementando, así: la tasa Prime de los Estados Unidos, que es la tasa que se carga los mejores clientes de la banca norteamericana, en el último año pasó de 6,5% a 8,25%.

De igual forma, se destaca que existen factores internos, como el aumento sustancial del gasto público, la inestabilidad política, la proximidad de las elecciones, que incrementan la incertidumbre en el país y que también influyen sobre los precios del dinero. Para nuestro país la situación internacional, los efectos clima y la inflación del país, necesariamente se desencadena a que la tasa activa se incremente.

De acuerdo al análisis que presenta el Banco Central del Ecuador, se aprecia que de un año a otro la tasa activa aumentado de un año para el otro casi en el 1 %, adicionalmente la situación del crédito que esta siendo focalizado por la banca privada hacia bienes de consumo y no hacia proyectos de inversión, que

demanda mayor endeudamiento, por lo que las estimaciones de que el mercado crezca es poco probable.

GRÁFICO 2.2 TASA DE INTERÉS ACTIVA

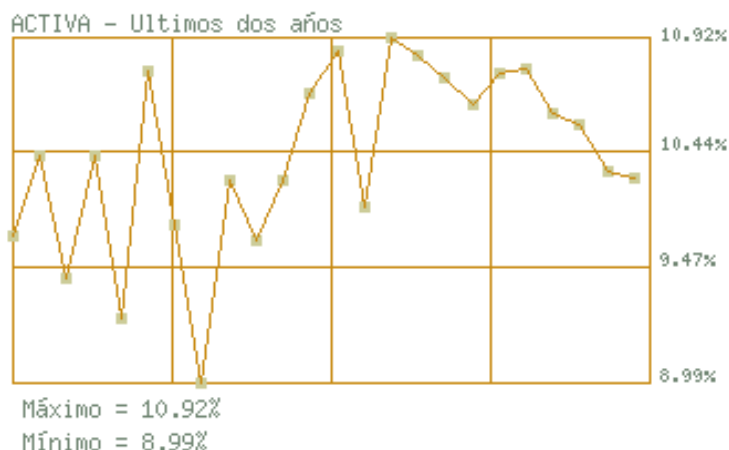


TABLA 2.2 VARIACIÓN DE LA TASA ACTIVA

FECHA	VALOR
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %
Julio-15-2007	10.61 %
Julio-08-2007	10.12 %
Julio-01-2007	9.79 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

La tasa activa al aumentar y la banca al priorizar los préstamos hacia bienes de consumo y no a proyectos de inversión, provoca que las empresas no puedan crecer en proyectos que les permita proyectarse de mejor forma en el mercado, por lo que el estancamiento empresarial induce a que no aumente la demanda de los servicios de las auditoras y como consecuencia que no exista un crecimiento de la empresa de acuerdo a lo planificado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.

AMENAZA

La tasa activa al ser alta, provoca que no exista endeudamiento para realizar inversiones que permitan crecer a las empresas.

2.1.1.1.2.2 TASA DE INTERÉS PASIVA

La variación de la Tasa de Interés Pasiva en el Ecuador en la último año ha presentado una tendencia creciente, es así que la tasa pasiva referencial aumentó 0,42 puntos porcentuales, alcanzando 5,97%, que relativamente viene a constituirse en un pequeño incremento, lo que no es atractivo para los inversionistas el mantener sus inversiones en la banca.

GRÁFICO 2.3 TASA DE INTERÉS PASIVA

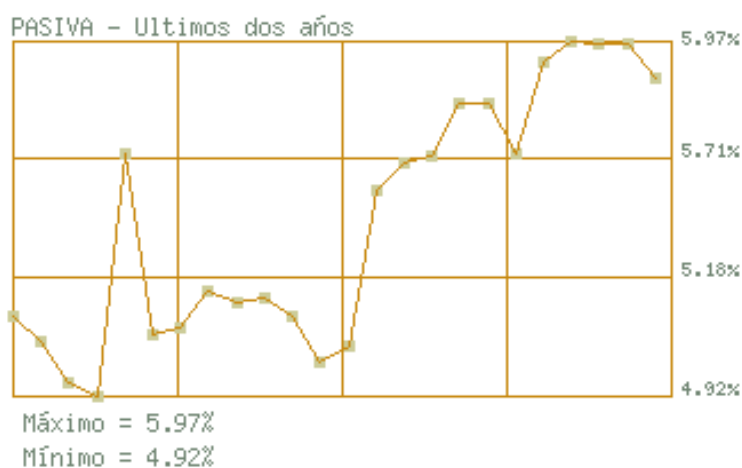


TABLA 2.3 VARIACIÓN DE LA TASA DE INTERÉS PASIVA

FECHA	VALOR
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %
Agosto-05-2007	5.53 %
Julio-29-2007	5.07 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

Los inversionistas y empresas al no constituirse la banca un sitio atractivo para invertir, provocan que los capitales a negociarse se dirijan a incrementar las inversiones en nuevas empresas o se mejore las existentes, por lo que existe una mayor productividad y en consecuencia una mayor demanda de los servicios de las empresas auditoras

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La tasa de interés pasiva al mantenerse baja, estimula para que existan mayores inversiones en las empresas para su crecimiento.

2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional, durante un período de tiempo determinado, para el Ecuador el principal ingreso PIB ha sido el petróleo que a pesar de que el PIB del Ecuador se ha cuadruplicado entre 1978 y 2008, no ha mejorado el nivel de vida de los ecuatorianos. Según analistas económicos, esto obedece a que este ha crecido más por el lado de los precios que por la misma producción.

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB, especialmente en el año de 1999 ascendió al 105 %

El PIB del Ecuador ha crecido vertiginosamente, debido al exorbitante crecimiento del barril de petróleo que en los actuales momentos es de 130 dólares, sin embargo la economía el sector productivo se encuentra estancado.

A continuación se muestra la gráfico y tabla del PIB del Ecuador.

GRÁFICO 2.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO

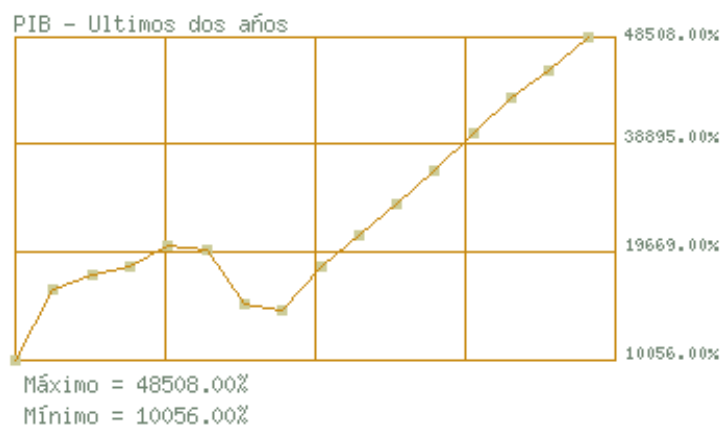


TABLA 2.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO POR AÑOS

FECHA	VALOR
Enero-31-2008	48508.00 millones de USD
Enero-31-2007	44490.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD
Enero-31-1999	16675.00 millones de USD
Enero-31-1998	23255.00 millones de USD
Enero-31-1997	23635.00 millones de USD
Enero-31-1996	21268.00 millones de USD
Enero-31-1995	20195.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

El crecimiento PIB en el Ecuador se traduce que exista mayor actividad económica, lo que favorece para que exista flujo de dinero que son invertidos en proyectos de gran envergadura que reactivan la economía del país, provocando mayor participación de las firmas auditoras al tener mayor demanda de sus servicios al incrementarse la actividad y tamaño de las empresas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES

El crecimiento PIB en el Ecuador, provoca mayor participación de las firmas auditoras en el mercado al tener mayor demanda de sus servicios.

2.1.1.1.4 RIESGO PAÍS

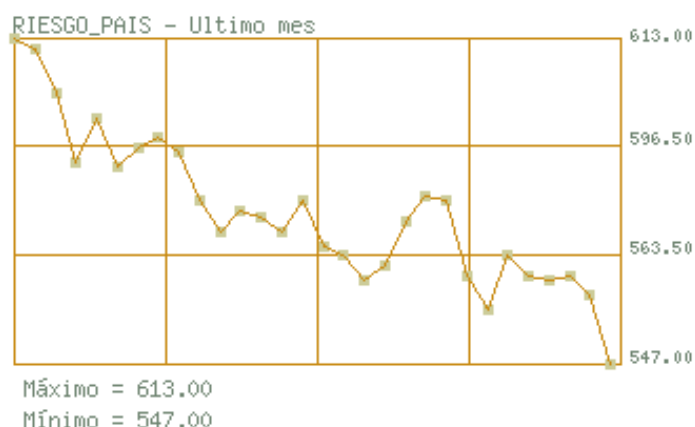
El Riesgo País en el Ecuador ha tenido una tendencia relativa a la baja, amortiguado especialmente por el vertiginoso precio del petróleo, permitiendo que las decisiones del gobierno sean ejecutadas de manera populista, tendiente a aumentar el apoyo al gobierno. Estas decisiones han afectado a la inversión extranjera, ya que el marco jurídico y las garantías del gobierno, hasta la fecha no se han concretado, de esta forma de aleja la inversión extranjera asentada en el

país y que posiblemente querían invertir en el país, provocando que no exista demanda de empleo y de servicio de empresas.

TABLA 2.5 RIESGO PAÍS POR MESES

FECHA	VALOR
Mayo-16-2008	565.00
Mayo-15-2008	569.00
Mayo-14-2008	558.00
Mayo-13-2008	565.00
Mayo-12-2008	580.00
Mayo-09-2008	581.00
Mayo-08-2008	576.00
Mayo-07-2008	567.00

GRAFICO 2.5 RIESGO PAÍS



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Autor

El Riesgo País afecta la economía ecuatoriana, que se ha caracterizado por ser una economía de consumo y no productiva, un incremento en éste significa que no sea atractivo la inversión, provocando desaceleración de la económica productiva disminuyendo la cantidad de empresas y en consecuencia la demanda de servicios de auditoria.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El Riesgo País al incrementarse, no es atractivo para la inversión extranjera en consecuencia la demanda de servicios de auditoria no crece.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

La política en el Ecuador ha sido marcada por la inestabilidad de los gobiernos que democráticamente fueron elegidos, debido a su raigambre populista y por la variedad de tendencias que han asumido el poder, llevando al país de tumbo en tumbo de acuerdo a criterio del gobierno de turno.

Adicionalmente del populismo factores como la corrupción, la componenda entre la banca, el despilfarro de los bienes del estado y una mala administración contribuyeron para que repercuta en la inestabilidad que se ve reflejada para que en estos diez últimos años el Ecuador haya tenido siete presidentes.

Actualmente la transformación que el Ecuador esta viviendo, por la política implantada por el Presidente Rafael Correa, agravada esta con la nueva constitución que esta siendo elaborada por la Asamblea Nacional Constituyente. Todo este marasmo político, ha creado un ambiente de inestabilidad tanto para inversionistas nacionales como extranjeros, motivo por el cual la inversión ha disminuido en el País provocando que la productividad no crezca, aumente el desempleo y que las empresas esperen hasta ver las decisiones que el gobierno tome, para según estas continuar o no en el país o buscar otros países.

La inestabilidad política provoca incertidumbre e inestabilidad en la inversión nacional y extranjera, dando como resultado una postración en el crecimiento económico y desmotivación en los inversionistas

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La inestabilidad política provoca incertidumbre e inestabilidad en las firmas auditoras.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

El Ecuador atraviesa una incertidumbre ya que la nueva constitución se sigue redactando por lo que las reglas del juego que el estado debe aplicar, aún no están dictaminadas. La aspiración de los ecuatorianos es que la nueva constitución pretenda crear un marco de equidad social, que estimule a la inversión nacional como extranjera.

El nuevo marco jurídico de equidad tributaria pretende una contribución equitativa de todos los ecuatorianos, evitando la evasión fiscal e imponiendo sanciones

mas duras a los evasores, por lo que el Ecuador verá aumentado el ingreso de las arcas fiscales con la contribución fiscal de los ecuatorianos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La nueva ley de tributación fortalece a las firmas auditoras, porque hay mayor demanda de sus servicios.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

Entre las principales variables sociales, están vinculadas las siguientes:

2.1.1.4.1 Población Económicamente Activa (PEA)

La Población Económicamente en el Ecuador se considera desde los 12 a 60 años y que esta capacitada física y legalmente para cumplir funciones o vender su fuerza de trabajo. En el Ecuador la PEA se a incrementado en los últimos años debido a la disminución de la migración hacia otros países y a que la tasa de natalidad aumenta anualmente.

TABLA 2.6 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

SEXO Y JEFATURA DE HOGAR	TOTAL	SECTORES ECONÓMICOS			
		SECTOR	SECTOR	ACTIVIDADES	SERVICIO
		MODERNO	INFORMAL	AGRÍCOLAS Y PECUARIAS	DOMÉSTICO
NACIONAL URBANO	4.290.356	2.032.616	1.807.143	294.099	156.498
Jefe	1.812.311	831.180	771.955	164.675	44.501
No Jefe	2.478.045	1.201.436	1.035.188	129.424	111.997
HOMBRES	2.497.546	1.198.072	1.050.462	240.258	8.754
Jefe	1.494.592	701.720	634.016	154.221	4.635
No Jefe	1.002.954	496.351	416.446	86.038	4.120
MUJERES	1.792.810	834.544	756.681	53.840	147.744
Jefe	317.719	129.460	137.939	10.454	39.866
No Jefe	1.475.091	705.084	618.742	43.338	107.878

Fuente: http://www.inec.gov.ec/interna.asp?inc=enc_tabla&idTabla=296

La población económicamente activa es alta, tanto en hombres como mujeres, pero muy poco porcentaje del total de la PEA trabaja, lo que genera inestabilidad económica en los individuos que no trabajan, los mismos que contribuyen a que en el país no exista una estabilidad social, que repercute indirectamente en el aspecto económico, ya que genera un malestar e incertidumbre, en toda la sociedad, repercutiendo las actividades de las empresas.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La Población económicamente activa al crecer y al no estar empleada genera inestabilidad social que repercute en las actividades de las empresas.

2.1.1.4.2 Desempleo

El desempleo está formado por las personas, entre aquellas que se encuentran en edad, capacidad y disposición de trabajar (Población Económicamente Activa o PEA) que no pueden encontrar una ocupación. En el caso del Ecuador se puede ver que existe un aumento del desempleo por lo que se concluye que se disminuye los puestos de trabajo, lo que muestra usualmente que hay un desmejora en la economía del país. Desde el mes de septiembre del 2007 al mes de abril del 2008 aumenta en casi 1% la tasa de desempleo

GRAFICO 2.6 DESEMPLEO DEL PAÍS

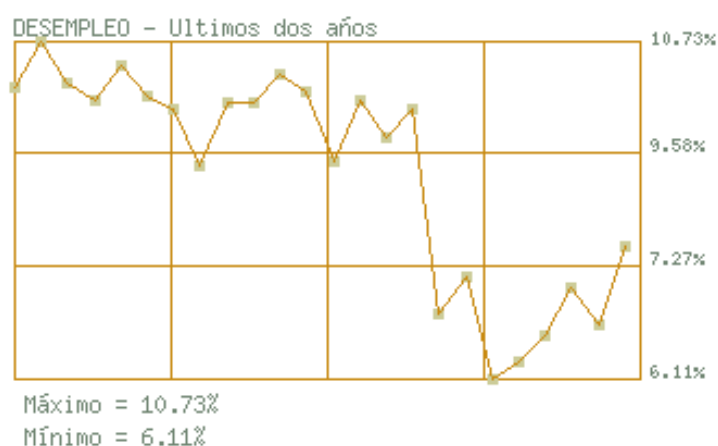


TABLA 2.7 DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %

Al disminuir las fuentes de trabajo se aumenta el desempleo, lo que implica que las empresas no crezcan, se paralicen e inclusive cierren, por lo que para las firmas auditoras directamente se relaciona que los servicios de auditoría y asesoramiento no sean necesarios y su demanda disminuya.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Los índices de desempleo alto implican que las empresas no crezcan o se están cerrando disminuyendo la demanda de los servicios de las firmas auditoras

2.1.1.5 FACTOR CULTURAL Y EDUCACIONAL.

La sociedad ecuatoriana en estos dos últimos años ha sentido las transformaciones de la Ley de Tributación, en la cual demanda de las personas naturales y jurídicas una disciplina fiscal acorde al contexto jurídico de las leyes tributarias; con estos antecedentes ha dado origen a que el estado se preocupe de crear una cultura tributaria, que inclusive llevó a la institucionalización del Día de la Cultura Tributaria, el 27 de abril, acciones que van de la mano con el aspecto educacional cuya finalidad; es de concienciar a la población de aportar con sus tributos para el desarrollo del país.

Los nuevos deberes tributarios implican que las empresas y personas demanden el servicio de capacitación, aumentando la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas, etc.

La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Los nuevos deberes tributarios implican que las empresas y personas demanden el servicio de capacitación, los que son provistos por las firmas auditoras.

La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.

2.1.1.6 FACTOR TECNOLÓGICO

La tecnología en este Siglo XXI ha dado como respuesta la velocidad de la información, creando vínculos directos entre las personas y empresas, al utilizar

los medios tecnológicos que hoy en día ha desarrollado la humanidad, convirtiéndose en necesariamente en un factor impulsador para que las empresas también puedan avanzar y competir tanto a nivel nacional como internacional.

La empresa puede aprovechar la evolución tecnológica de las computadoras, Internet, software, etc; para optimizar tiempos y resultados efectivos y concretos, permitiendo competitividad en el mercado

La tecnología permite disminuir la necesidad de personal, teniendo como resultado una empresa eficiente en el manejo del talento humano disminuyendo los costos y optimizando recursos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La empresa puede aprovechar la evolución tecnológica de las computadoras, Internet, software, etc; para optimizar tiempos y resultados efectivos y concretos, permitiendo competitividad en el mercado

El uso de tecnología informática permite a las firmas optimizar tiempos y recursos dando resultados eficientes.

2.1.1.7 FACTOR AMBIENTAL

La preocupación mundial por el aspecto del cuidado del medio ambiente, ha revolucionado todas las ideologías que hace poco tiempo se tenía del uso de los recursos naturales, es por ello que actualmente los gobiernos de cada país se han preocupado por hacer cumplir el marco regulatorio del uso del medio ambiental.

La firma Auditora Astrileg, se ha preocupado por el cuidado del medio ambiente, mediante la participación de su personal en las actividades desarrolladas en la oficina, como por ejemplo el reciclaje del papel, utilización de la luz, manejo de desechos, etc. La firma al estar involucrada en el cuidado del medio ambiente, contribuye a la conservación de los recursos naturales, creando un referente para que se distinga de otras empresas que realizan la misma actividad captando más clientes y como consecuencia que la empresa pueda crecer.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La empresa Astrileg al estar involucrada en el cuidado del medio ambiente, se distingue de otras empresas.

2.1.2 MICROAMBIENTE

Se considera las variables que están al alcance de la empresa con lo que se puede desarrollar acciones y determinar metas a corto y largo plazo. Entre los factores importantes en la firma Astrileg que conforman el microambiente están: proveedores, clientes, competencia

2.1.2.1 PROVEEDORES

La firma auditora Astrileg al ser una empresa de servicio, necesita talento humano responsable y altamente capacitado, que pueda responder a las necesidades de las empresas, motivo por el cual los proveedores de Astrileg, se limitan a cubrir las necesidades del talento humano, como es suministros de oficina, Internet, mantenimiento de computadoras, etc.

En el siguiente cuadro se muestra la lista de proveedores que tiene la firma auditora Astrileg.

CUADRO 2.1

PROVEEDORES

PROVEEDOR	SERVICIO O PRODUCTO
ANDINATEL	Servicio de Internet
MEGAMICRO	Suministros de computación
DNS	Suministros de oficina
WAKEHUT	Servicio de Seguridad

Para analizar a los proveedores se les aplicó una encuesta (ANEXO 1), con la finalidad de saber lo que opinan de la firma y como se encuentran las relaciones con los proveedores.

El análisis de los resultados obtenidos de las principales preguntas son:

1. ¿Qué productos o servicios provee a la Firma Auditora Astrileg Cia Ltda..?

La firma Auditora Astrileg al mantener un número limitado de proveedores, se vincula con estos proveedores de forma muy permanente, sin tener opciones de diversificar o cambiar de proveedores.

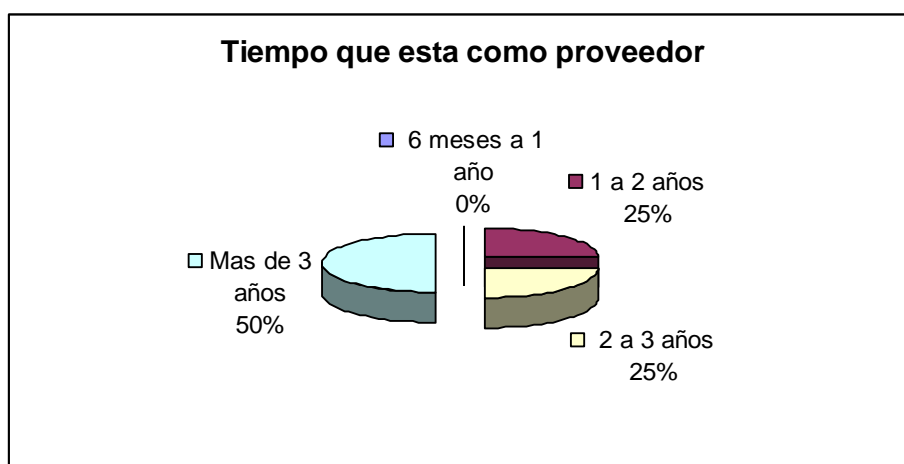
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El número de proveedores de servicios e insumos son pocos, por lo que no tiene la posibilidad de diversificar los servicios que recibe.

2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de la Firma Auditora Astrileg ?

El 50 % de los proveedores encuestados tienen más de 3 años abasteciendo a Astrileg de servicios e insumos, el 25 % tienen de 2 a 3 años y el 25% de uno a dos años y no existe empresas de 6 meses a un año. Se puede concluir que la mayoría de proveedores son fijos, con lo que se puede mantener parámetros de negociación en cuanto a precios, ya que conocen y tiene una buena relación de confianza con la empresa.



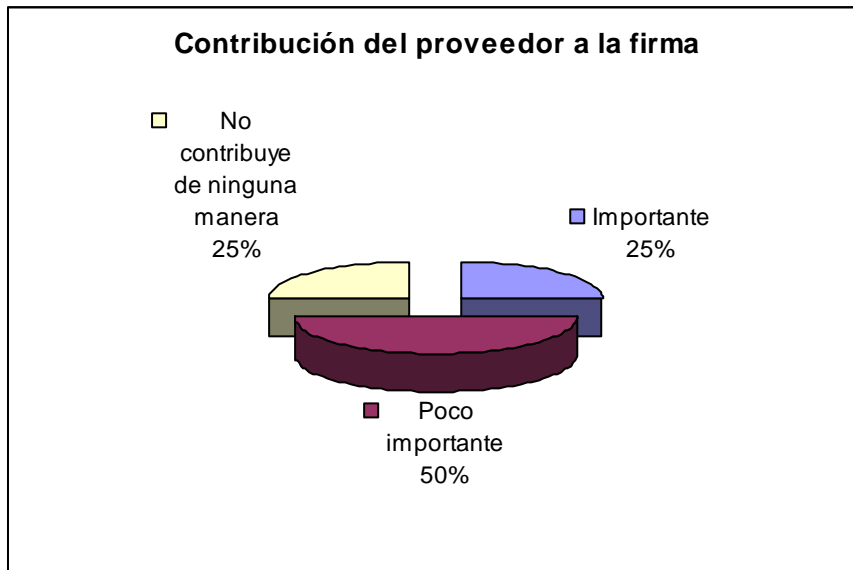
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El tener la mayoría de proveedores permanentes permite que existan líneas de crédito, en caso de no poder cubrir con las obligaciones económicas.

3. ¿Considera que el servicio o producto que usted proporciona a la firma Auditora ASTRILEG contribuye de forma.?

El 25% de los proveedores estima que contribuye en forma importante, el 50% de forma poco importante y el 25 % restante consideran que no contribuye de ninguna forma, resultado que permite concluir que la mayoría de proveedores estiman que no son importantes para la firma.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Al estimar que el servicio o producto del proveedor no es tan importante para ASTRILE, no existe comprometimiento en los proveedores por atender los requerimientos de la empresa.

4. ¿Usted conoce el trabajo que realiza la Firma Auditora ASTRILEG. CIA LTDA.?

El 75% de los proveedores no conocen el trabajo y los servicios que presta la firma. Apenas el 25% conoce del trabajo que desarrolla, demostrando que no están pendientes de las actividades de la firma y por ende no están compenetradas con lo que hace la firma.



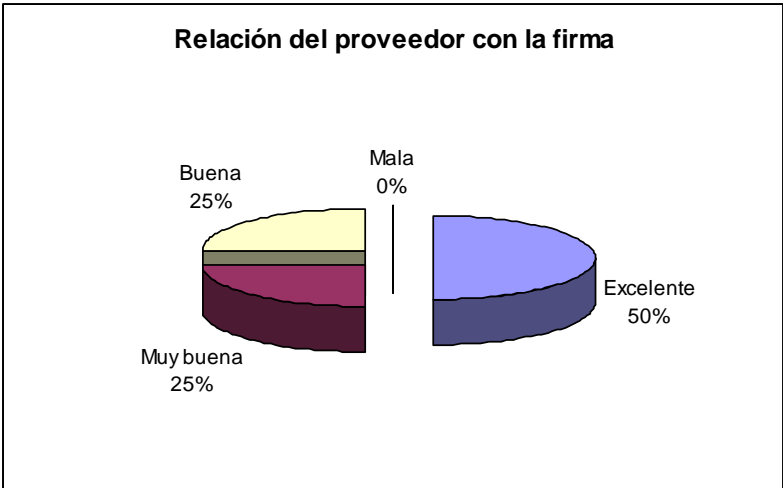
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El desconocimiento por parte de los proveedores de las actividades que la firma realiza, repercute en la calidad del servicio que ofrecen

5. ¿Cómo Usted considera la relación con la firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA.?

El 50% de los proveedores manifiestan una excelente relación, el 25% muy buena relación, el 25% buena relación y el 22% mala relación, por lo que permite tener colaboración con los proveedores para la firma.



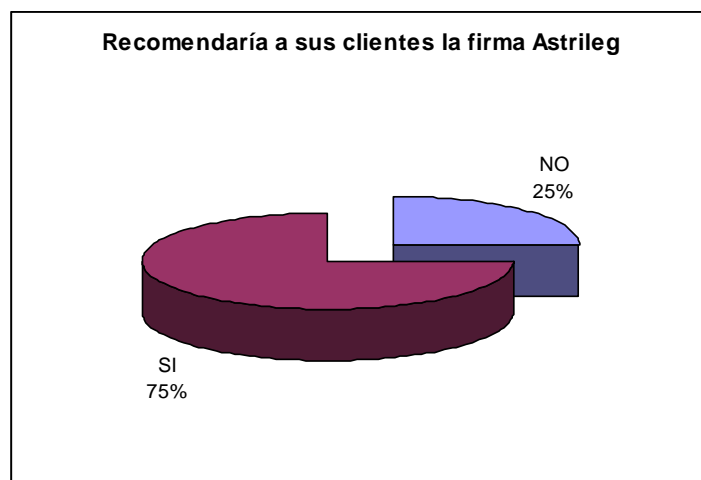
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El mantener buenas relaciones con los proveedores, permite colaboración y participación en cualquier instante.

6. ¿Recomendaría a sus cliente a la Firma Auditora ASTRILEG CIA.?

El 75% de los clientes indica que si mientras que el 25% indica que no, esto da la posibilidad de incrementar el mercado gracias a la participación de los proveedores.



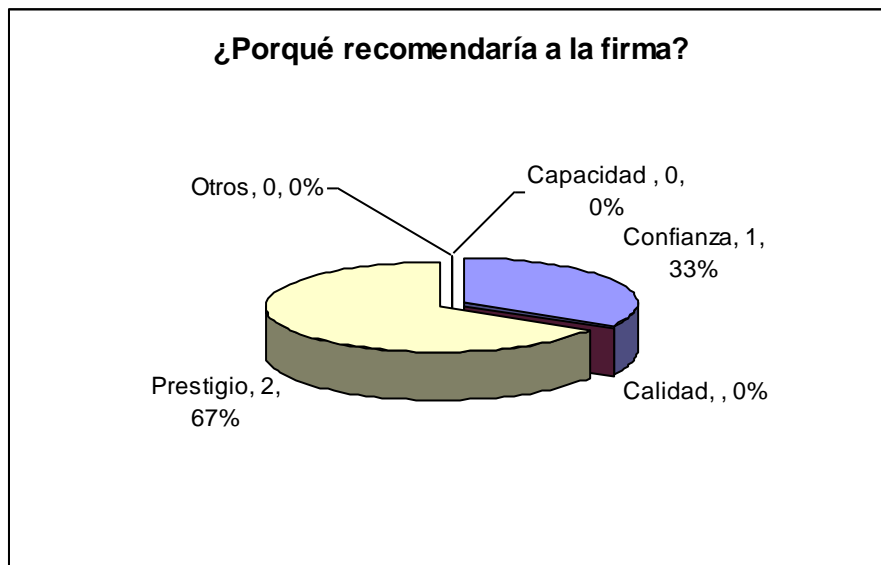
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus clientes, permite una mayor demanda del servicio.

7. ¿Por qué recomendaría el servicio de la firma Astrileg ?

El 67% de los encuestados afirman por el prestigio y el 33% adicional por la confianza., esto implica que los proveedores creen en la confianza y prestigio de la empresa.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Que los proveedores recomienden a la firma por prestigio y confianza permite el crecimiento de la empresa.

8. ¿Qué requeriría usted para recomendar a sus clientes a la firma Astrileg?

De acuerdo a la encuesta existe el proveedor indica que para recomendar necesita información de lo que realiza la empresa.

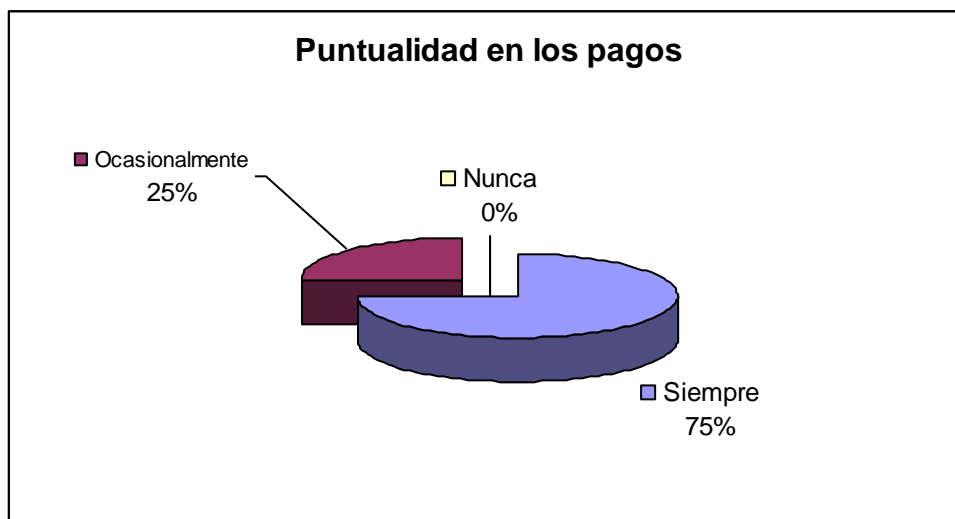
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Que Astrileg provea de información a los proveedores permite mayor vinculo con los proveedores.

9. ¿La firma Auditora es puntual en los pagos?

De acuerdo a la encuesta existe el 75% indican que siempre es puntual en los pagos y el 25% restante indica que ocasionalmente, demostrando que la firma cumple con sus obligaciones económicas contraídas con los proveedores.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El pago puntual a los proveedores permite que exista créditos en caso de cumplir con las obligaciones económicas.

2.1.2.2 CLIENTES

2.1.2.2.1 Clientes Actuales

Los clientes que actualmente sirve la firma Astrileg. Son esencialmente farmacéuticas, florícolas y empresas productoras y de servicios de diferente índole, las mismas que son provistas de servicio contabilidad, asesoría tributaria, auditoria y precios de transferencia, empresas que están preocupadas por cumplir con las leyes y reglamentos de tributación.

**CUADRO 2.2
CLIENTES**

CLIENTE	SERVICIO
ACROMAX	Preciso de transferencia y accesoria tributaria
RECALCINE	Preciso de transferencia y accesoria tributaria
MYSTIC FLOWER	Auditoria y contabilidad

ECUAFLOWERS	Auditoria y contabilidad
SATIE	Auditoria y contabilidad
QMAX	Auditoria y contabilidad
ISRARIEGO	Asesoría de Tributación Auditoria
RENE CHARDON	Asesoría de Tributación
MEGAMICRO	Auditoria
MARCONI	Auditoria
WESTNERN PHARMACEUTIL	Auditoria y contabilidad

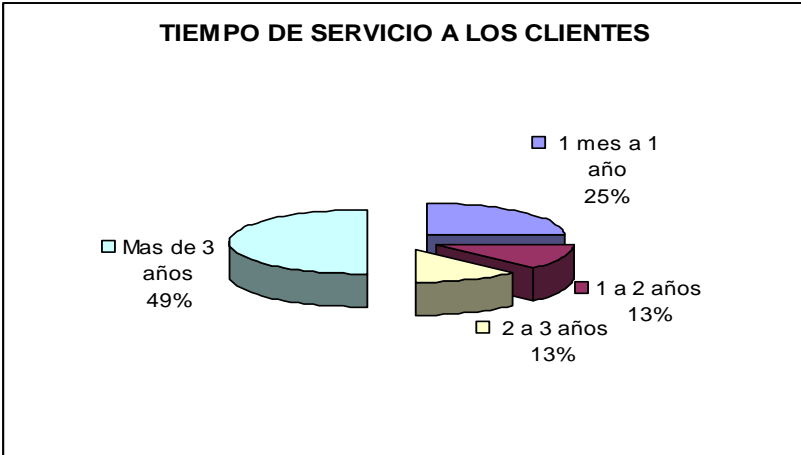
Fuente: Empresa ASTRILEG.

Elaborado por: Autor.

De acuerdo a la encuesta aplicada a los clientes actuales, el análisis de las preguntas es el siguiente:

1. ¿ Durante cuánto tiempo la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA, a brindado sus servicios ?

El 49 % de los clientes encuestados tienen más de 3 años trabajando con Astrileg, el 13 % de clientes tienen de 2 a 3 años, el 13% de uno a dos años y el 25% de 6 menos de un año; se puede concluir que la mayoría de los clientes tienen ya una relación de mas de dos años por lo que son clientes que están conformes con los servicios de la empresa.



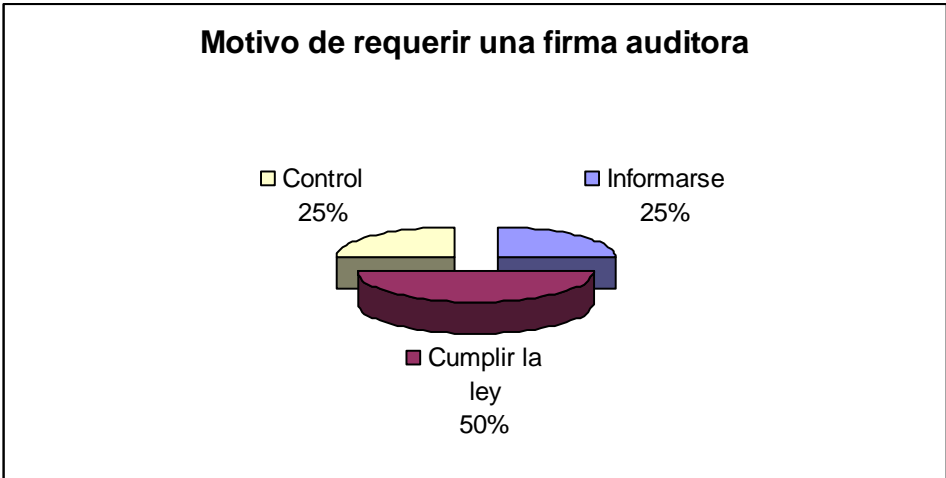
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El tener un número determinado de clientes permite asegurar los ingresos económicos de la firma.

2. ¿Por qué usted seleccionaría los servicios de una firma auditora?

El 19% de los clientes indica para manejar adecuadamente la información financiera, el 62% para cumplir con lo que indica la ley y el 19% restante para garantizar el control de su empresa, resultado que permite concluir que las empresa reconocen la importancia de tener una firma auditora para el control y cumplimiento de la ley.



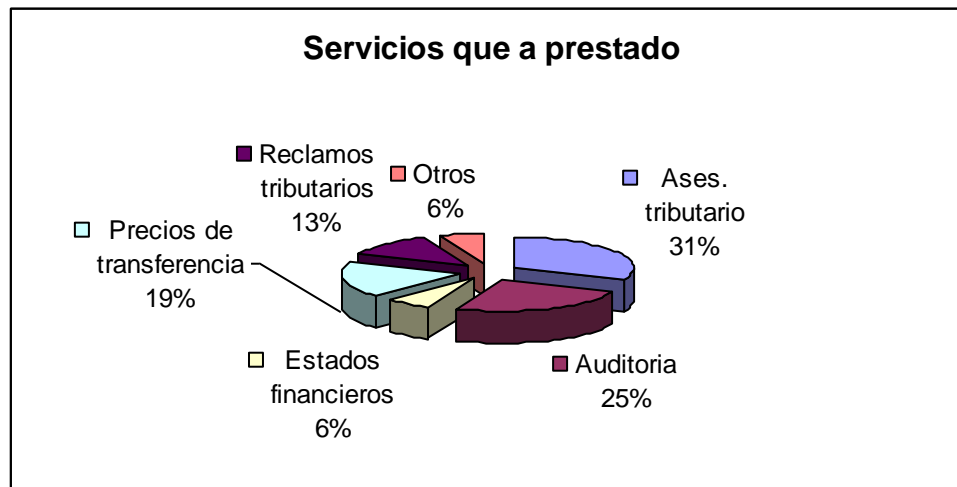
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Las empresas al requerir las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.

3. Los servicios que le han brindado la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda, son:

El 31 % de los clientes han requerido asesoría tributaria, el 25% de los clientes han requerido auditoria, el 19% los servicios de precios de transferencia, el 13 % reclamos tributarios y el 6 % lo que son otros servicios. Estos resultados permiten verificar que los servicios que mas se requieren son de auditoria y asesoría tributaria.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La variedad de los servicios que brinda Astrileg permite captar nuevos mercados con la diversificación del servicio.

4. A la hora de buscar una firma Auditora que le de asesoramiento a sus tramites tributarios, contables y de auditoria ¿Qué importancia le dio usted a cada uno de los siguientes aspectos?

De acuerdo a los resultados procesados se tiene que los aspectos considerados como muy importantes para elegir una firma auditora son los resultados propuestos, la satisfacción del servicio y la confianza en el servicio estos con un porcentaje del 22,2 % y luego se tiene el trato del personal con el 18,5%, tiempo de respuesta el 14,8% y el factor menos importante es el precio. Otro aspecto mencionado es la relación que debe existir entre la empresa y la firma.

	Muy Importante	%	Importante	%	Poco importante	%	Nada importante	%
Precio		0.0%	10	40.0%	4	66.7%	2	16.7%
Resultados propuestos	12	22.2%	2	8.0%		0.0%	2	16.7%
Tiempo de respuesta	8	14.8%	4	16.0%	2	33.3%	2	16.7%
Confianza en el servicio	12	22.2%	2	8.0%		0.0%	2	16.7%
Trato de personal	10	18.5%	4	16.0%		0.0%	2	16.7%
Satisfacción del servicio	12	22.2%	2	8.0%		0.0%	2	16.7%
Otros		0.0%	1	4.0%		0.0%		
TOTAL	54	100%	25	100%	6	1	12	100%

CONNOTACIÓN GERENCIAL

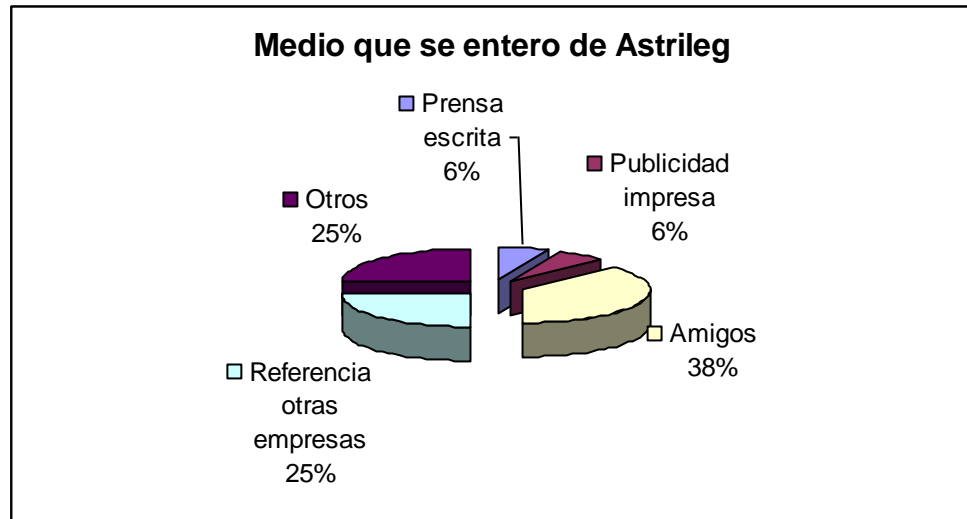
OPORTUNIDAD

Las empresas al considera como aspecto muy importante el resultado propuesto, y la confianza en el servicio permite que exista confianza con los clientes.

5. ¿Por qué medio supo de los servicio de la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda.?

El 38% de los clientes indicaron que se enteraron de los servicios de la firma por medio de amigos, el 25 % se enteraron del servicio por referencia de otras

empresas, el 25 % por otros modos, el 6% por la prensa escrita y el 6 % por otros medios de publicidad.



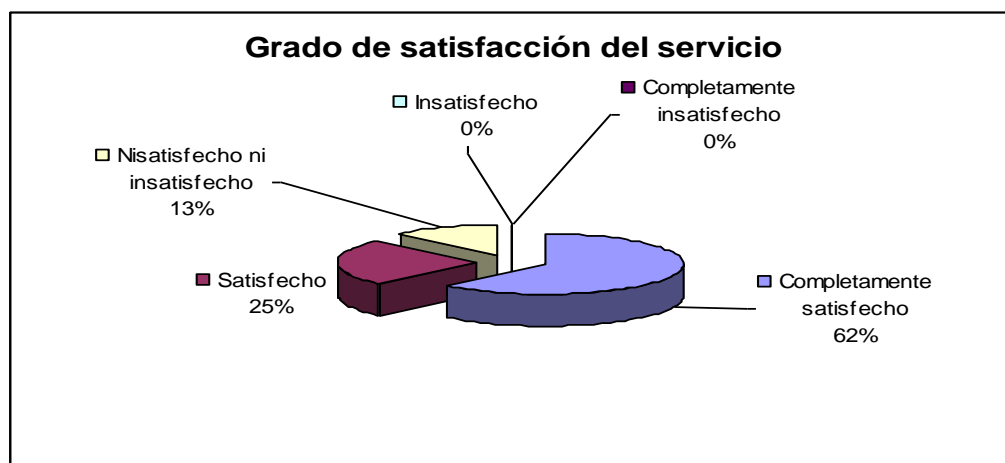
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

La falta de un plan de marketing no permite que la firma pueda captar nuevos clientes.

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda?

El 62 % de los clientes indican que están completamente satisfecho del servicio, el 25 % de los clientes están satisfechos, el 13% de los clientes no están ni satisfechos ni insatisfechos y no existe clientes que se encuentren insatisfechos con el servicio.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El grado de satisfacción de los clientes permite que la firma sea recomendada hacia otras empresas.

7. Ponga una x valorando los principales atributos de los servicios que ofrece la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda

Los atributos, evaluados por los clientes considerados como muy importantes de la firma Astrileg son los resultados propuestos y la satisfacción del servicio con un 25% y luego se tiene el trato la confianza en el servicio y el trato al personal con el 20,83 %, el tiempo de respuesta con el 8,33% y el menos importante es el precio de los servicios de Astrileg.

	Muy Importante	%	Importante	%	Poco importante	%	Nada importante	%
Precio	0	0.00%	12	33.33%	2	16.67%	2	100.00%
Resultados propuestos	12	25.00%	4	11.11%	2	16.67%	0	0.00%
Tiempo de respuesta	4	8.33%	8	22.22%	4	33.33%	0	0.00%
Confianza en el servicio	10	20.83%	4	11.11%	2	16.67%	0	0.00%
Trato de personal	10	20.83%	4	11.11%	2	16.67%	0	0.00%
Satisfacción del servicio	12	25.00%	4	11.11%		0.00%	0	0.00%
TOTAL	48	100%	36	100.00%	12	100.00%	2	100.00%

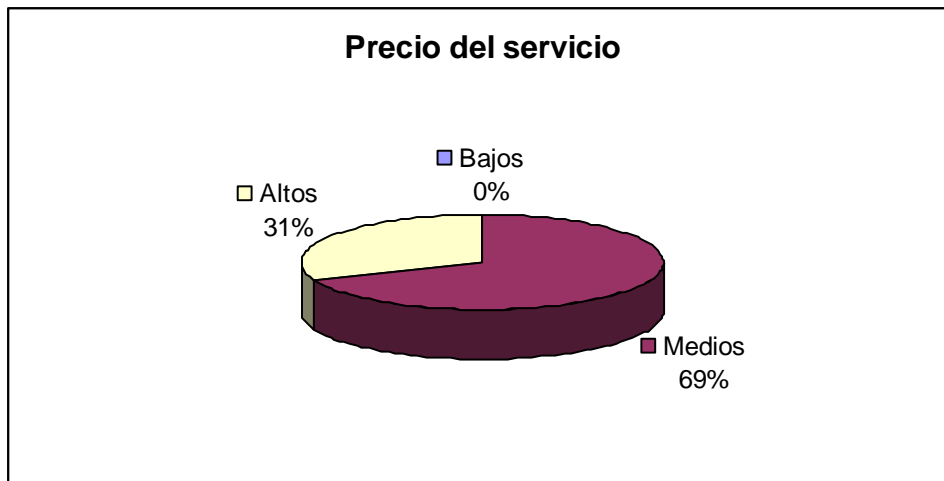
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Los atributos que el cliente considera como los más importantes que posee la firma,(resultados propuestos y la satisfacción del servicio), permite diferenciarse del resto de firmas.

8. Cree Usted que los precios que ofrece la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda con relación a otras firmas auditoras son:

El 69 % de los clientes indican que los precios del servicio son medios y el 31 % considera que los precios del servicio son altos.



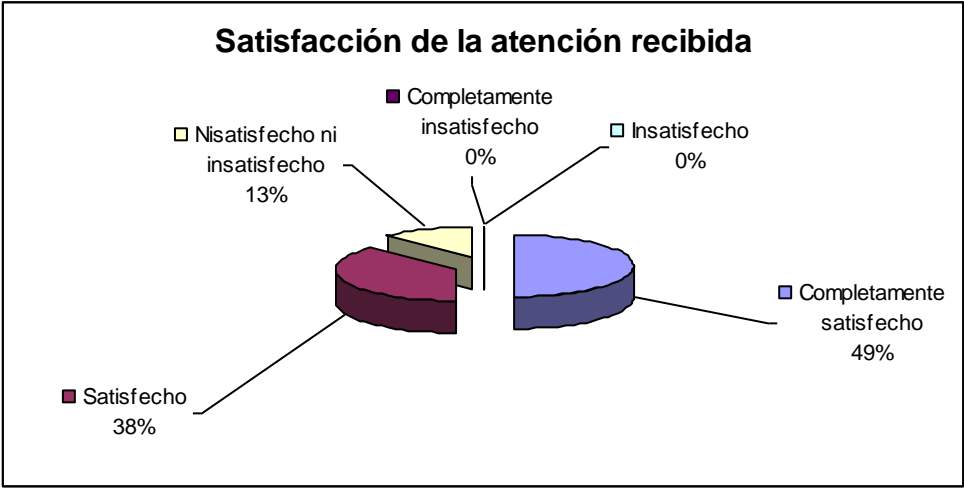
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Los precios de los servicios de Astrileg al ser considerados como altos y medios, no resultan atractivos para el cliente.

9. Por favor, valore su satisfacción general en cuanto a la atención ofrecida por el personal de la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda .

El 49 % de los clientes indican que están completamente satisfechos de la atención recibida, el 38 % están satisfechos, el 13 % de los clientes indicaron que están ni satisfechos ni insatisfechos; no existen clientes insatisfechos y completamente insatisfechos.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El tener clientes que se sienten con un nivel completamente satisfecho y satisfecho, con respecto a la atención recibida por parte del personal de la firma, permite diferenciar el servicio mediante una atención personalizada al cliente.

10. ¿Usted ha trabajado anteriormente con otras firmas auditoras?

El 87 % de los clientes indicaron que han trabajado con otras firmas y el 13% que no han trabajado con otras firmas auditoras, lo que implica que la mayoría de clientes pueden comparar el servicio de Astrileg con la de la firma que trabajaron anteriormente.



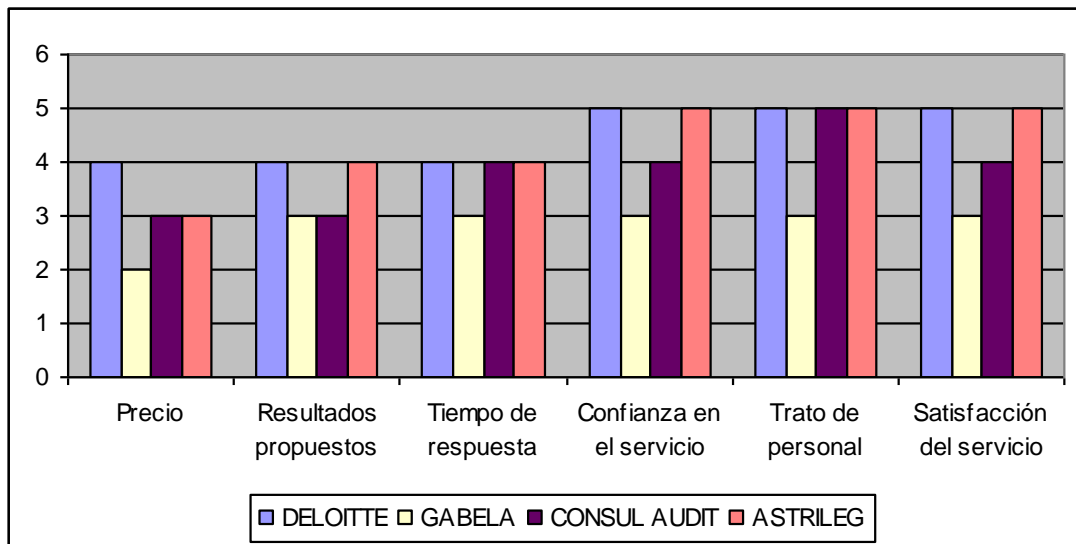
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El tener la mayoría de clientes que ya han trabajado con otras auditoras, permite ser competitivo dentro del mercado del servicio de auditoría.

11. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, evalúe la firma con la que trabajó, comparándola con Astrileg. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

Las firmas con las que han trabajado las empresas, en comparación con Astrileg se observa que se obtienen mejores resultados pero no existe una marcada diferencia en los aspectos evaluados.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

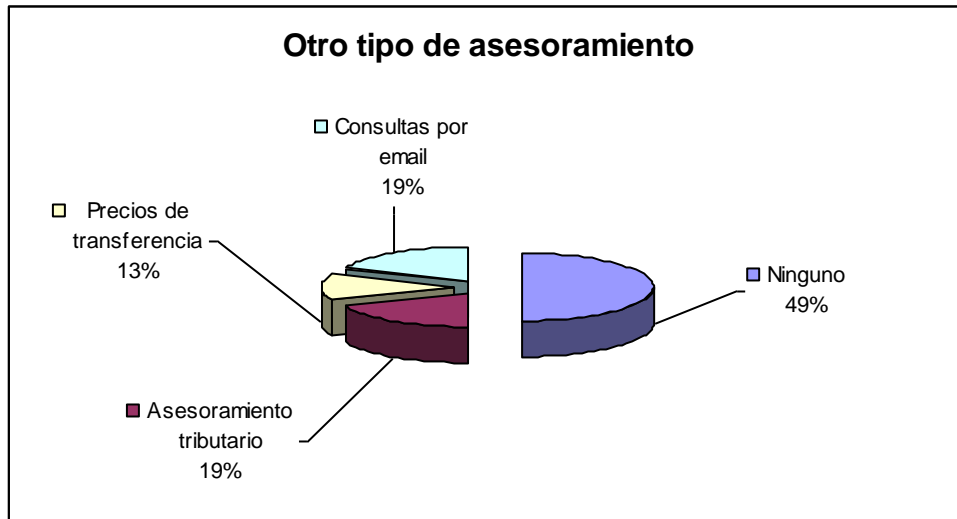
AMENAZA

Los atributos del servicio de Astrileg al ser evaluados con otras firmas dan rangos similares dificultando el captar nuevos clientes.

12. ¿Qué otro tipo de servicios le gustaría que la la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda brinde?

El 49 % de los clientes indicaron que no necesitan otro tipo de asesoramiento, 19% asesoramiento en la parte tributaria, 19 % un asesoramiento por email y el

13% asesoramiento de precios de transferencia, necesidades que pueden ser cubiertas por la empresa.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La necesidad de otro tipo de servicios que requieren los clientes, permite incrementar la participación de la firma con los clientes.

13. ¿Recomendaría a otras empresas los servicios de la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA ?

El 100 % de los clientes indicaron que recomendarían los servicios de la auditora a otras empresas, lo que asegura la difusión del servicio a otros sectores.

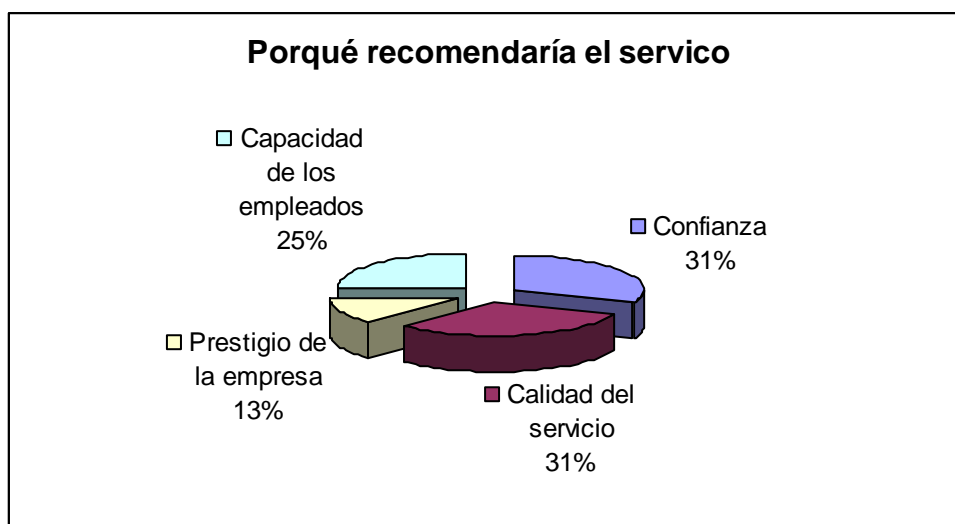


OPORTUNIDAD

El tener el apoyo de los clientes por el servicio ofrecido y que recomienden a otras empresas permite el crecimiento de la firma.

14. ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿Por qué usted recomendaría a sus clientes a la firma Auditora Astrileg?

El 31 % de los clientes indicaron que recomendarían a la empresa por la calidad del servicio, otro 31 % recomendarían por la confianza que tienen en la firma, el 25 % por la capacidad de los empleados y un 13 % por el prestigio de la empresa, implicando que los clientes reconocen el servicio y confían en la empresa.



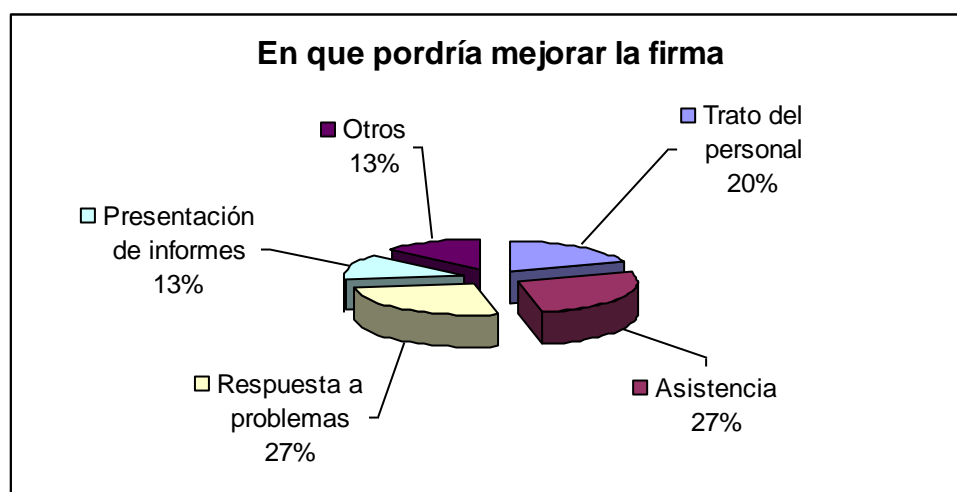
OPORTUNIDAD

Los clientes al reconocer la calidad del servicio y la confianza hacia la firma como los puntos más sobresalientes del servicio, permiten que la firma se distinga de otras.

15. ¿En que considera Usted que podría mejorar el servicio que brinda la firma Auditora Astrileg?

El 27 % de los clientes indican que se debe mejorar en la asistencia, otro 27% que se debe mejorar en lo que la respuesta a problemas, 20 % lo que es el trato

de personal, 13 % en la presentación de informes y 13 % en otros aspectos como son asistencia inmediata, implicando que se debe mejorar en cuanto al servicio ya que hay ciertos errores en el servicio.



AMENAZA

Los aspectos que se debe mejorar indican que exista cierta inconformidad del cliente del servicio ofrecido.

2.1.2.2.2 Clientes Potenciales

Son aquellas empresas que requieren de los servicios de la firma, los mismos que pueden ser presentados a los nuevos clientes mediante recomendaciones de los proveedores y clientes actuales, por medio de prensa escrita, radio, televisión, Internet, etc.

Los clientes potenciales que la firma Astrileg va a buscar son todo lo que son empresas de servicios petroleros y farmacéuticas, las mismas que su representación este en la ciudad de Quito.

Los clientes son un factor primordial para que funcione la firma Astrileg, ya que se constituyen en el motor que impulsa el desarrollo económico y financiero de la empresa, por lo que es vital satisfacer al máximo las necesidades y requerimientos del cliente, entregando un servicio de calidad con precios moderados.

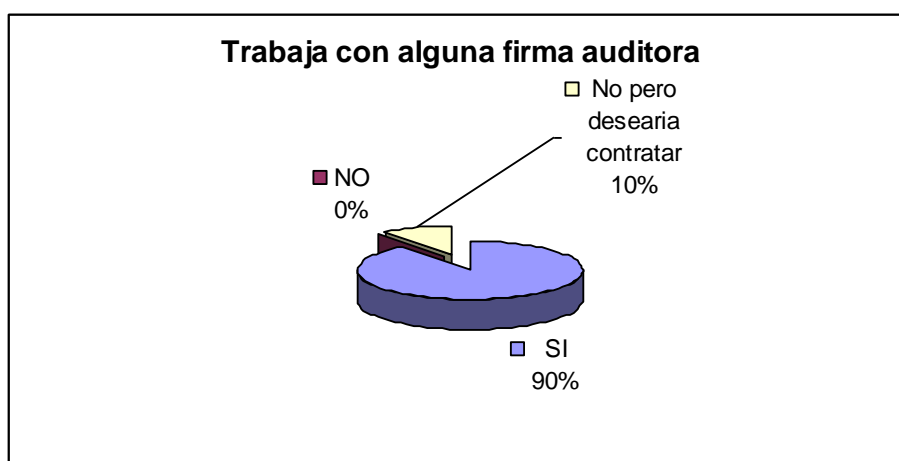
Las encuestas a los clientes potenciales permitirá determinar las expectativas con respecto a los servicios ofertados por el resto de firmas auditoras y compararlas con las de Astrileg.

Es importante determinar un tamaño adecuado de muestra para la aplicación de Encuestas a los clientes potenciales, teniendo en cuenta como segmento de mercado a las empresas farmacéuticas y a las empresas de servicios petroleros de la ciudad de Quito, no se necesita aplicar la muestra ya que el segmento analizado es relativamente pequeño.

El análisis de las encuestas para clientes potenciales y su análisis se presenta de la siguiente forma

1. ¿Su empresa trabaja actualmente con alguna firma auditora?

El 90 % de los clientes potenciales indican que están trabajando con alguna firma auditora y el 10% indica que quisiera contratar una firma, esto implica que la mayoría del mercado esta captado.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

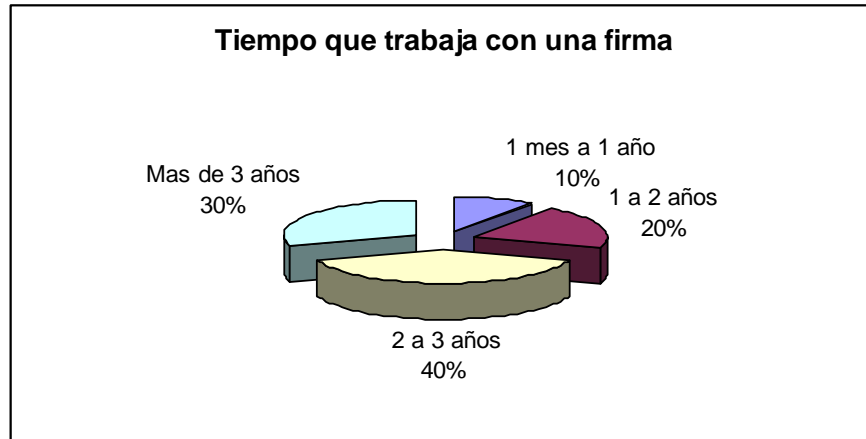
AMENAZA

Al tener los clientes potenciales el servicio de una firma hace más difícil captar el mercado.

2. ¿Durante cuánto tiempo, su empresa esta trabajando con la firma auditora antes mencionada ?

El 30 % de los clientes encuestados tienen más de 3 años trabajando con una auditora, el 40 % de clientes tienen de 2 a 3 años, el 20% de uno a dos años y el

10% de 1 mes a un año; se puede concluir que la mayoría de los clientes potenciales tienen ya una relación estable con firmas auditoras.



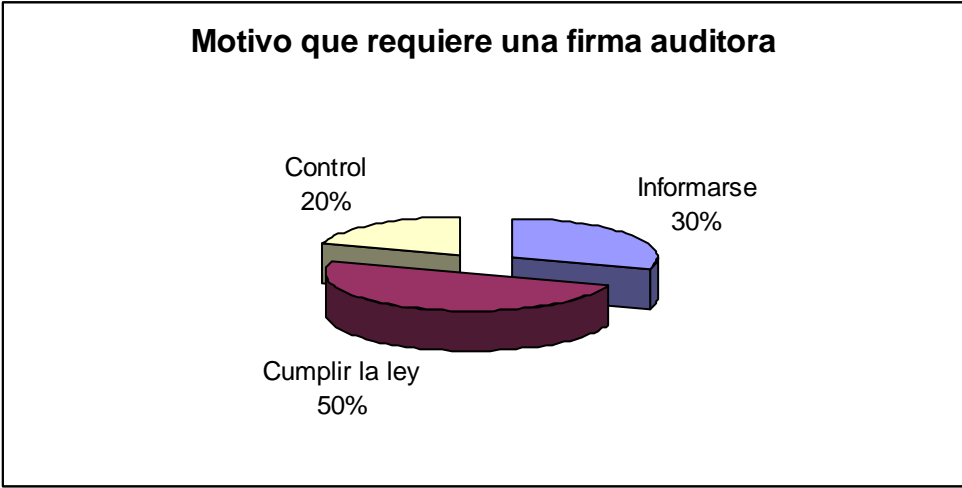
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Al tener los clientes potenciales una relación de más de un año con el servicio de auditoria, dificulta el crecimiento de la firma.

3. ¿Por qué requiere los servicios de una firma auditora?

El 30% de los clientes indica para manejar adecuadamente la información financiera, el 50% para cumplir con lo que indica la ley y el 20% restante para garantizar el control de su empresa, resultado que permite concluir que las empresas reconocen la importancia de tener una firma auditora para el control y cumplimiento de la ley.



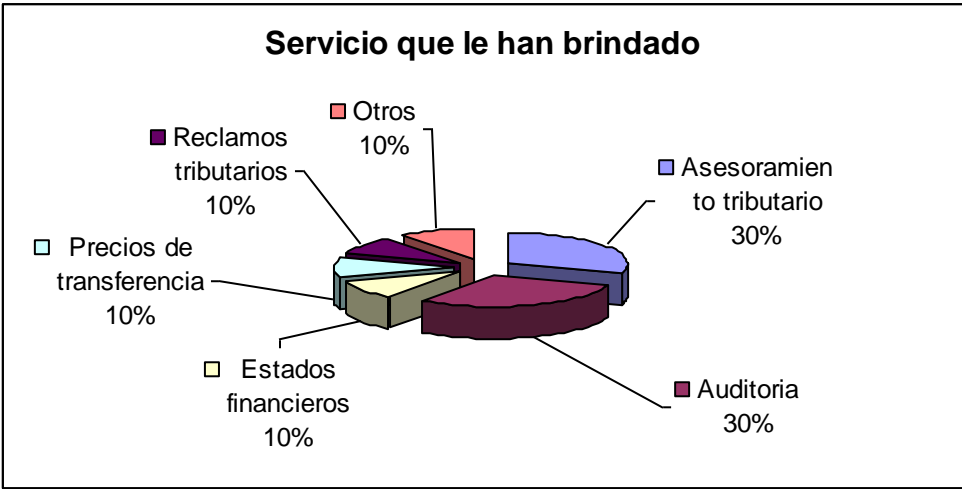
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La mayoría de clientes potenciales al estar preocupados por el cumplimiento de la ley, demandan de la firma auditora un permanente servicio.

4. Los servicios que le han brindado la Firma de Auditora, son:

El 30 % de los clientes potenciales han requerido asesoría tributaria, el 30% han requerido auditoria, el 10% los servicios de precios de transferencia, el 10 % reclamos tributarios, 10 % lo que son estados financieros y el 6 % lo que son otros servicios. Estos resultados permiten verificar que los servicios que mas se requieren son de auditoria y asesoría tributaria.



CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La variedad de los servicios que han ofrecido las firmas a los clientes potenciales, posibilita para que Astrileg pueda acceder a cubrir las demandas de los clientes potenciales.

5. ¿A la hora de buscar una firma Auditora que le de asesoramiento a sus tramites tributarios, contables y de auditoria ¿Qué importancia le da usted a cada uno de los siguientes aspectos?

De acuerdo a los resultados procesados se tiene que los aspectos considerados como muy importantes para elegir una firma auditora son primero la satisfacción del cliente, luego los resultados propuestos, posteriormente tiempo de respuesta y trato del personal; finalmente precio y confianza en el servicio.

	Muy Importante	%	Importante	%	Poco importante	%	Nada importante	%
Precio	3	10,71%	2	11,76%	2	16,67%	3	27,27%
Resultados propuestos	6	21,43%	2	11,76%	1	8,33%	1	9,09%
Tiempo de respuesta	4	14,29%	2	11,76%	2	16,67%	2	18,18%
Confianza en el servicio	2	7,14%	3	17,65%	3	25,00%	2	18,18%
Trato de personal	4	14,29%	3	17,65%	2	16,67%	1	9,09%
Satisfacción del servicio	8	28,57%	4	23,53%	2	16,67%	2	18,18%
Otros	1	3,57%	1	5,88%				
TOTAL	28	100,00%	17	100,00%	12	100,00 %	11	100,00%

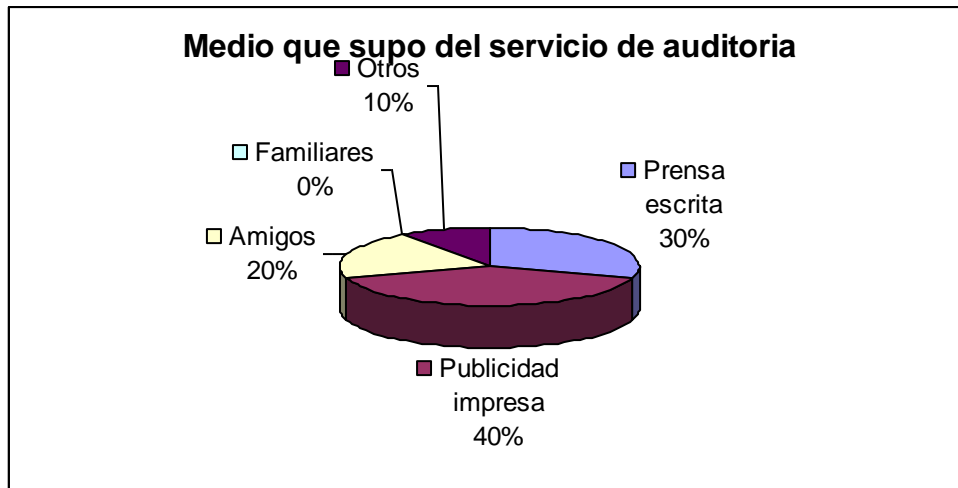
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

Los clientes potenciales al considerar como prioridad de trabajo de las firmas el resultado propuesto y la satisfacción que tiene el cliente en base a sus necesidades, permiten conocer las preferencias del cliente potenciales para focalizar el servicio en los aspectos mencionados.

6. ¿Por qué medio de comunicación supo de los servicios de la Firma Auditora, que trabaja con su empresa ?

El 40% de los clientes indicaron que se enteraron de los servicios de la firma mediante publicidad impresa, el 30% se enteraron del servicio por la prensa escrita, el 20% se enteraron por medio de amigos y el 10 % por otros medios.



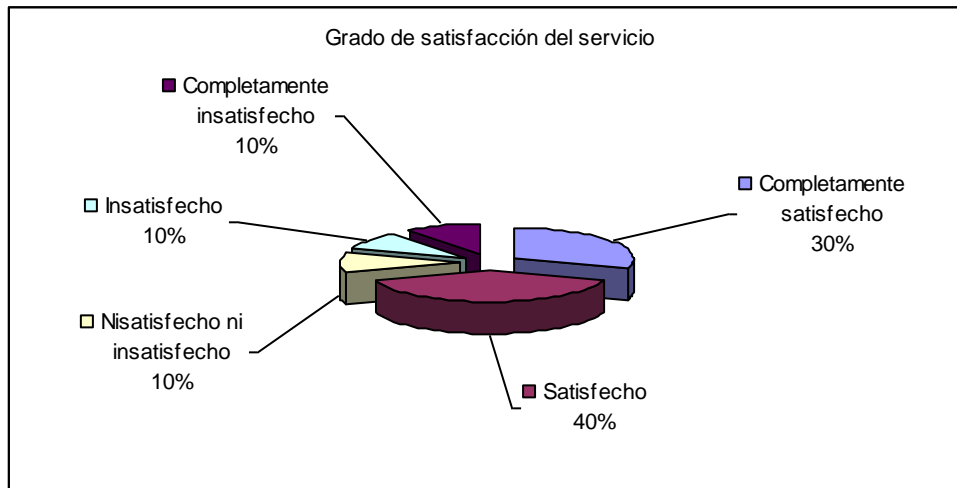
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

La adecuada utilización de la prensa y publicidad permitirá captar los clientes potenciales lo que favorecerá al crecimiento de la empresa.

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de la Firma de Auditora?

El 30 % de los clientes potenciales indican que están completamente satisfecho del servicio, el 40 % están satisfechos, el 10% indican que están ni satisfechos ni insatisfechos, el 10 % insatisfechos del servicio y el 10% final indican que están completamente insatisfechos



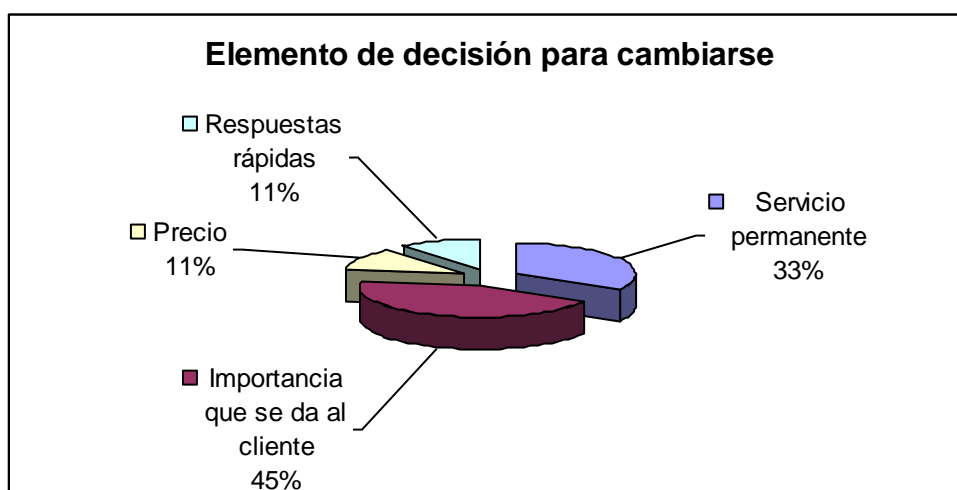
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Al tener los clientes potenciales con un alto porcentaje de satisfacción se hace más difícil poder captar nuevos clientes dificultando el crecimiento de la cartera de clientes.

8. ¿Si la empresa que labora, tuviera que cambiar a otra firma auditora, indique que elemento tomaría como referencia para su decisión?

El 45 % de los clientes potenciales indican que el atributo para cambiarse es la importancia que se le da al cliente, el 33 % el servicio que debe ser permanente y con el 11 % los precios y las respuestas rápidas.



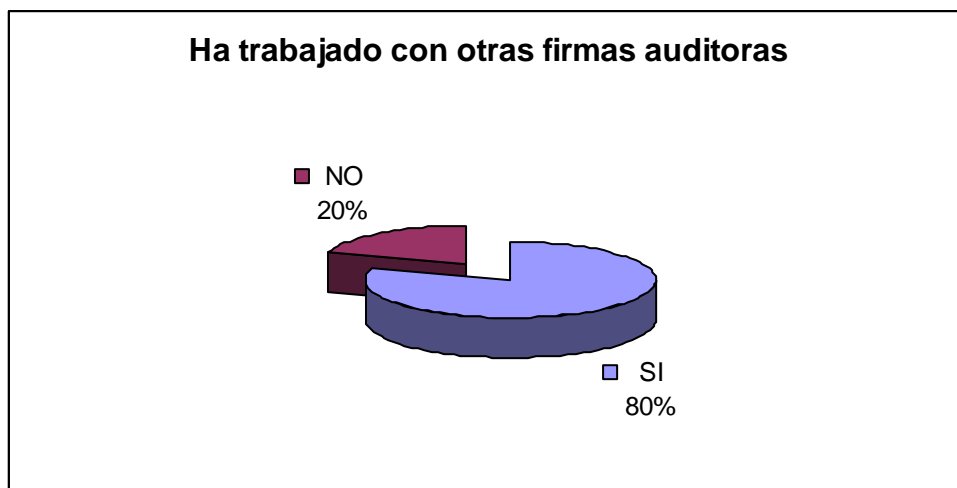
CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El presentar los servicios a los clientes potenciales de acuerdo a las necesidades requeridas permite captar los clientes.

10. ¿Usted ha trabajado anteriormente con otras firmas auditoras?

El 80 % de los clientes indicaron que trabajaron anteriormente con otras firmas y el 20 % indican que no han trabajado con otras firmas auditoras, implicando que la mayoría de clientes han sido captados del mercado.



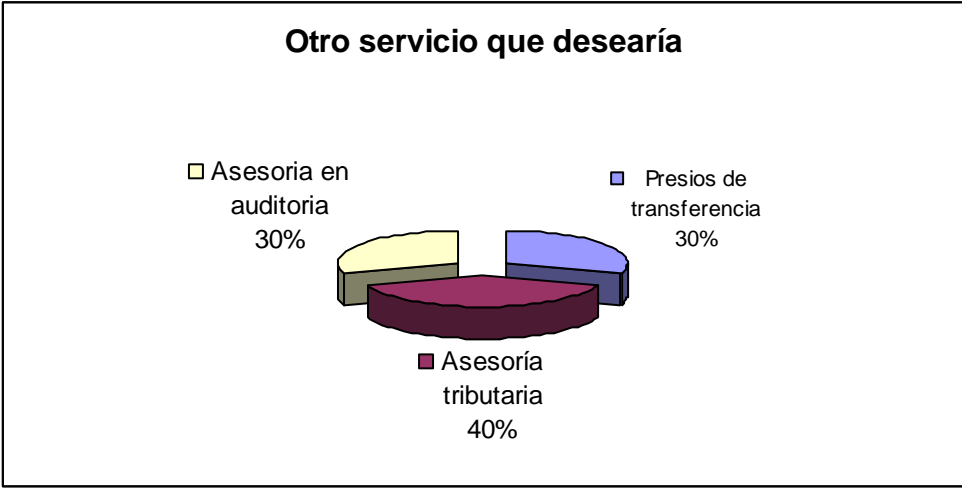
CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

Al tener la mayoría de los clientes potenciales, experiencia con otras firmas auditoras, dificulta cubrir las expectativas del mercado.

11. ¿Qué otro tipo de servicios le gustaría que las auditoras le ofrezcan?

El 40 % de los clientes potenciales indican que desearían la asesoría de tributación, el 30 % lo es asesoría en precios de transferencia y un 30 % en los que es accesoria de auditoria.

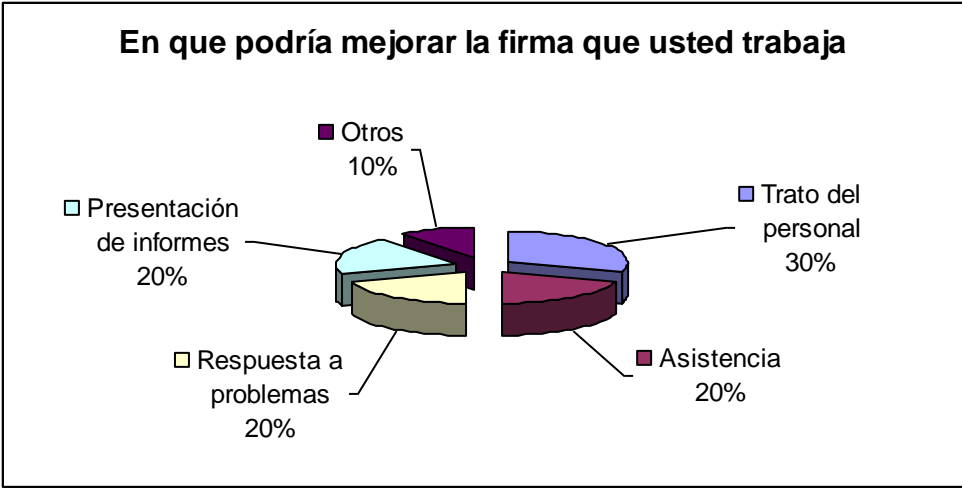


OPORTUNIDAD

El requerir los clientes potenciales otro tipo de servicios que la firma Astrileg les puede proporcionar, facilita para captar nuevos mercados.

12. ¿En que considera Usted que podría mejorar el servicio que brinda la firma Auditora que trabaja con su empresa?

El 20 % de los clientes indican que se debe mejorar en la asistencia, otro 20 % que se debe mejorar en lo que la respuesta a problemas, 30 % lo que es el trato de personal, 20 % en la presentación de informes y 10 % en otros aspectos.



OPORTUNIDAD

Los aspectos a mejorar que indican los clientes potenciales, facilita para que se pueda incursionar en nuevos segmento de mercado con la finalidad de captar nuevos clientes.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Las firmas auditoras actualmente se ven obligadas a ser mas competitivas, con la finalidad de poder posicionarse en el mercado, en base a estrategias que conlleven a conseguir sus objetivos y metas.

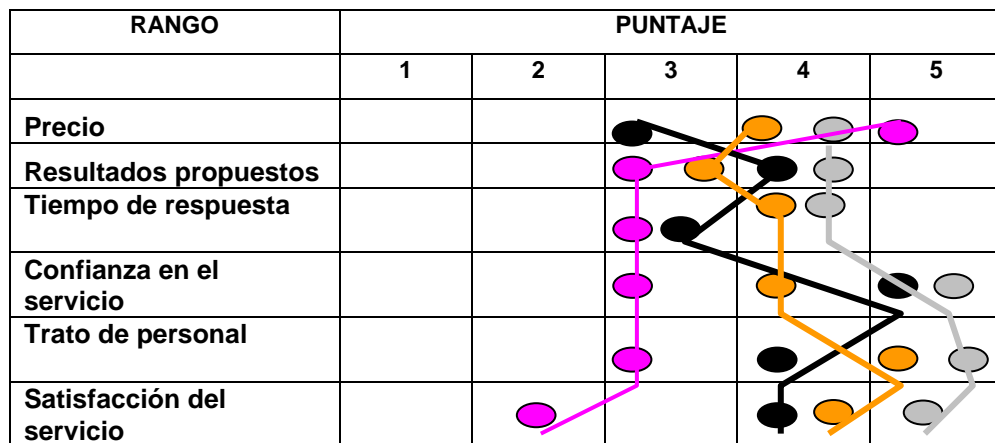
Debido a la gran cantidad de firmas auditoras que compiten en el mercado, hace que cada una de ellas trate de diferenciar su servicio mediante diversas estrategias con el fin de alcanzar una mayor rentabilidad.

Por esto es importante determinar las empresas que realizan una competencia directa a la firma Astrileg, en este caso sería todas las firmas auditoras que funcionan en la ciudad de Quito.

2.1.2.3.1 SECTOR DE COMPETENCIA

El sector de competencia de la firma esta dado por las auditoras internacionales las mismas que su segmento de mercado son las grandes empresas; adicionalmente se consideró otras firmas más pequeñas, pero que están posicionadas en el mercado, las mismas que sirve para evaluar y comparar el servicio de auditoria. Para la firma auditora líder tomamos de referencia a DELOITTE & TOUCHE, GABELA CONSULTING y CONSUL AUDITORES.

CUADRO 2.3
COMPARACIÓN CON LA COMPETENCIA



1	2	3	4	5
Malo	Medio malo	Bueno	Muy bueno	Satisfactorio

DELOITTE	GABELA	CONSUL	ASTRILEG
●	●	●	●

Fuente: Firma Astrileg

Elaborado: por el autor

Se puede observar que Astrileg mantiene los niveles de satisfacción de la misma forma que las firma Deloitte, motivo por el cual la firma es competitivo en base al servicio, resultados propuestos y trato de personal, pero con un precio menor.

Al comparar el servicio con firmas más pequeñas se crea una diferenciación de servicio ya que se mantiene una mayor confianza del servicio, los resultados propuestos son de mayor confiabilidad y la satisfacción del cliente es mayor, por lo que el servicio dado por Astrileg permitirá captar mejor el mercado.

El mantener un buen estándar de calidad de los servicio permite que la firma sea competitiva, tanto con firmas internacionales como con firmas nacionales, lo que permitirá captar nuevos segmentos de mercado basado en un servicio personalizado y de calidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDAD

El mantener un buen estándar de calidad de los servicio permite captar nuevos segmentos de mercado basado en un servicio personalizado.

2.1.2.3.2 COMPETENCIA POTENCIAL

La competencia potencial esta dado por aquellas firmas auditoras pequeñas, las cuales sirven a empresas pequeñas, las cuales pagan por el servicio montos cómodos, lo que resulta atractivo a las empresas, dando la posibilidad de que las mismas vayan creciendo hasta convertirse en empresas más sólidas que entrena competir abiertamente con la firma.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA

El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

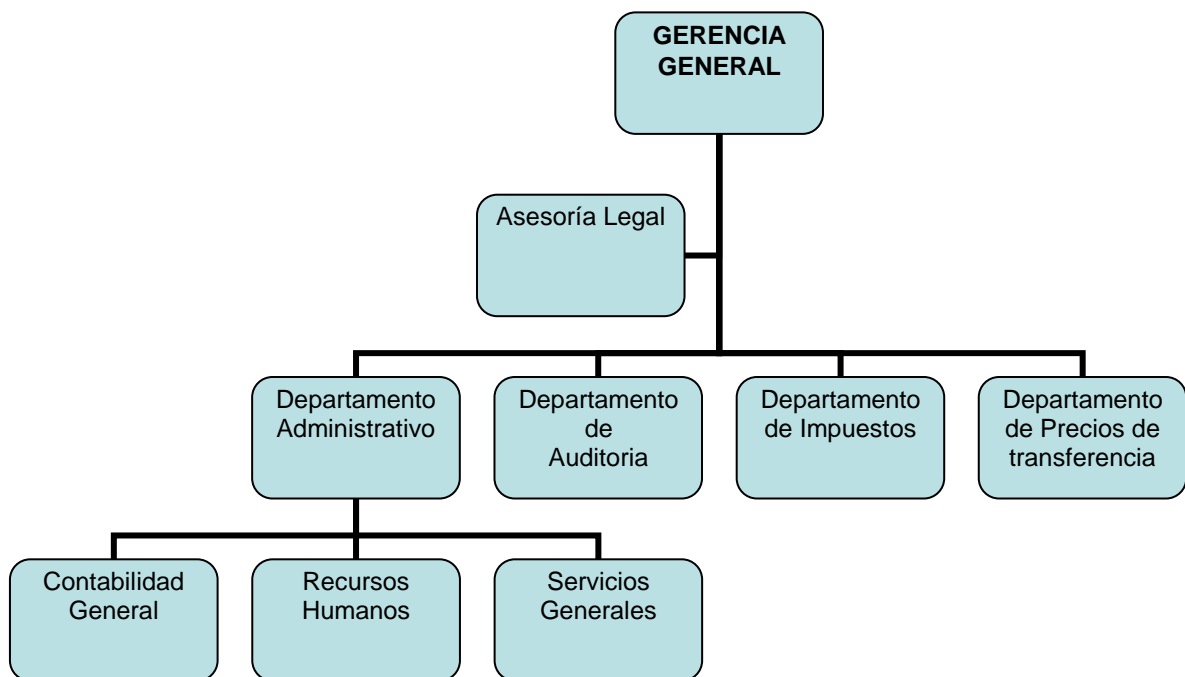
El análisis interno permitirá identificar y aquilatar los aspectos, situacionales, vivencias y realidades, que se experimentan cotidianamente en el marco del negocio. Una correcta organización e implementación de los aspectos internos favorece a la firma para alcanzar los objetivos planteados.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La firma Astrileg cuenta con una administración encabezada por el gerente general y accionista, que son los encargados de supervisar y verificar el funcionamiento de los mismos. En cada uno de los departamentos labora personal que se encuentra debidamente capacitado para responder a las necesidades de los clientes

Los departamentos que actualmente están funcionando son: auditoria y contabilidad, impuestos, administrativo y precios de transferencia. El departamento administrativo se encuentra constituido por la sección de personal, contabilidad y de servicios generales.

FIGURA 2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVA



Se puede identificar en la firma tres niveles que son el nivel ejecutivo, nivel de apoyo y nivel operativo.

2.2.1.1 NIVEL EJECUTIVO

El nivel de ejecutivo esta representado por el gerente general quien es el responsable de dar los lineamientos generales del manejo de la empresa e imponer directrices, las mismas que permitirán el desarrollo de la firma.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

La gerencia general al estar representada por una sola persona que labora algunos años, dificulta para que exista innovación en cuanto a criterios, políticas y directrices de manejo.

2.2.1.2 NIVEL DE APOYO

Se encarga de dar las facilidades para que el departamento operativo pueda realizar su trabajo, además de supervisar y gestionar las necesidades de la empresa en cuanto a insumos, pago de sueldos, contratación de nuevo personal, etc.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.

2.2.1.3 NIVEL OPERATIVO

Éste nivel se constituye el brazo ejecutor y motor de la empresa, el mismo se ha desempeñado efectivamente logrando que la firma tenga los resultados favorables que se traducen en un buen servicio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.

2.2.1.4 INFRAESTRUCTURA

Las instalaciones de la firma Astrileg permite desarrollar adecuadamente un ambiente de trabajo ya que las instalaciones ofrecen ventilación, iluminación, además cada empleado dispone de su lugar de trabajo, tiene su equipo de computación y el material necesario para realizar su trabajo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

La empresa al tener una infraestructura que ofrece comodidad y seguridad, favorece para que los empleados puedan realizar sus trabajos con resultados óptimos.

2.2.1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL

No existe una cultura organizacional, por lo que es menester implementar la misión, visión, objetivos, estrategias, valores y principios de la empresa, los mismos que son instrumentos básicos para poder crecer y posicionarse en el mercado.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

El no tener una cultura organizacional dificulta para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la firma.

2.2.1.6 LIDERAZGO

En la empresa no existe una persona que este liderando a la firma, este vacío ha sido cubierto por un liderazgo participativo de los gerentes de los diferentes departamentos , por lo que se dificulta para que se tome acciones encaminadas a tomar acciones que implique cambios tendientes a mejorar el nivel de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

La falta de un verdadero liderazgo en la empresa, hace que las normas y principios no sean respetados dando como consecuencia que no exista una armonía de criterios y acciones.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La firma lleva el control de la contabilidad con el Programa Decisión Win, el mismo que permite tener actualizado los estados financieros y los indicadores financieros de la empresa para saber si la firma crece o no.

No existe una política de inversiones y de gastos por lo que la firma no tiene proyectado a largo plazo en que va invertir las utilidades de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

El tener los estados financieros actualizados permite analizar oportunamente la situación de la empresa basado en los índices financieros.

DEBILIDAD

El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades que se van generando anualmente no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.

2.2.3 TALENTO HUMANO

2.2.3.1 SELECCIÓN DEL PERSONAL

El talento humano es administrado por el Departamento Administrativo, en mismo que no mantiene un sistema de selección, contratación e inducción y calificación del personal que va a laborar en la firma.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

El no mantener un adecuado sistema de selección de personal, provoca que una alta rotación y pérdidas en cuanto a tiempo y capacitación.

2.2.3.2 AMBIENTE LABORAL

El personal de la firma tiene un adecuado ambiente laboral basado en el respeto consideración y capacidades lo que favorece a que existan buenos resultados en los servicios prestados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio se vayan reflejando con la satisfacción del cliente.

2.2.3.2 SALARIOS

Los salarios que reciben los empleados están dados por la función que cumplen dentro de la empresa, los mismos que son incrementados anualmente en forma proporcional al tiempo de servicio, función desempeñada y las evaluaciones del trabajo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales permite establecer equidad y conformidad con los miembros de la firma, teniendo como resultado satisfacción en el personal de la firma.

2.2.3.1 CADENA DE VALOR

La empresa no cuenta con una cadena de valor estructurada, pero en base a las actividades que realizan se ha podido determinar los procesos con lo que se concluye que la cadena de valor es la siguiente:

GRÁFICO 2.7
CADENA VALOR DE LA EMPRESA ASTRILEG



Grafico: 2.7

Fuente. Astrileg.

Elaborado: Autor

Fecha de elaboración: mayo 2008

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

El no tener definidos procesos y procedimientos del servicio dificulta para que los departamentos definan sus procesos con la finalidad de ser más eficientes.

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

Los equipos informáticos que actualmente tiene la firma, permite a los empleados desempeñarse eficientemente, disminuyendo los tiempos de respuesta y aumentando la cobertura del servicio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

FORTALEZA

El contar con equipos informáticos actualizados, permite reducir tiempos de respuesta lo que permite optimizar el trabajo de los empleados y reducir tiempos de respuesta a los clientes.

2.2.6 CAPACIDAD COMERCIAL

La comercialización de la firma se rige por el servicio ofrecido a las empresas, por lo que se necesita mayor capacidad comercial para desarrollar la actividad, se debe optar por definir nuevos mecanismos de comercialización, como es la utilización de ventas directas por medio de agentes vendedores, ventas por catálogos, utilizar sistemas innovadores como es Paginas Web y otros medios que no son tradicionales de tal forma de obtener mayor liquidez y rentabilidad de la firma, disminuyendo costo de operación al hacerla más eficiente y rentable.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

El no definir una adecuada comercialización del servicio, el crecimiento de la firma.

2.2.7 PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

La firma a pesar de la gran competencia que tiene en el mercado ha logrado mantenerse en el mismo con una cartera definida de clientes, sin que exista un incremento de los clientes

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.

2.2.8 INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

La investigación del mercado constituye en instrumento básico para poder establecer el nivel de satisfacción del cliente luego de haber recibido el servicio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.

2.2.9 PLAN DE MARKETING

El no tener un plan de marketing implica que no se definan estrategias competitivas para captar mercado mediante instrumentos científicos que ofrezcan resultados eficaces

CONNOTACIÓN GERENCIAL

DEBILIDAD

La firma Astrileg no define su plan de marketing, por lo que no se capta nuevos clientes.

2.3 ANÁLISIS FODA

2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRIZ RESUMEN

Estas matrices resumen sintetizan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la Firma Astrileg, en el entorno empresarial.

MATRIZ DE RESUMEN EXTERNA							
O: OPORTUNIDAD		OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
A: AMENAZA		5	3	1	5	3	1
FACTOR							
MACROAMBIENTE							
FACTOR ECONÓMICO							
INFLACIÓN							
A 1	El incremento del índice inflacionario, provoca que las empresas disminuyan los requerimientos de los servicios de las firmas auditoras.					X	
TASA DE INTERÉS ACTIVA							
A2	La tasa activa al ser alta, provoca que no exista endeudamiento para realizar inversiones que permitan crecer a las empresas.					x	

	TASA DE INTERÉS PASIVA						
O1	La tasa de interés pasiva al mantenerse baja, estimula para que existan mayores inversiones en las empresas para su crecimiento.		x				
	PRODUCTO INTERNO BRUTO						
O2	El crecimiento PIB en el Ecuador, provoca mayor participación de las firmas auditoras debido a mayor demanda de sus servicios.		x				
	RIESGO PAÍS						
A3	El Riesgo País al incrementarse, no es atractivo para la inversión extranjera en consecuencia la demanda de servicios de auditoría no crece.				x		
	FACTOR POLÍTICO						
A4	La inestabilidad política provoca incertidumbre e inseguridad en las firmas auditoras				x		
	FACTOR LEGAL						
O3	La nueva ley de tributación fortalece a las firmas auditoras, porque hay mayor demanda de sus servicios.	x					
	FACTOR SOCIAL						
A5	La Población económicamente activa al crecer y al no estar empleada genera inestabilidad social que repercute en las actividades de las empresas.					x	
A6	Los índices de desempleo alto implican que las empresas no crezcan o se están cerrándose disminuyendo la demanda de los servicios de las firmas auditoras.						x
	FACTOR CULTURAL Y EDUCACIONAL						
O4	Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..	x					
O5	La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.		x				
	FACTOR TECNOLÓGICO						
O6	El uso de tecnología informática permite a las firmas optimizar tiempos y recursos dando resultados eficientes			x			
	FACTOR AMBIENTAL						
O7	La empresa Astrileg al estar involucrada en el cuidado del medio ambiente, se distingue de otras empresas.			x			
MICROAMBIENTE							
	PROVEEDORES						
A7	El número de proveedores de servicios e insumos son pocos, por lo que no tiene la posibilidad de diversificar los servicios que recibe.						x
O8	El tener la mayoría de proveedores permanentes permite que exista líneas de crédito, en caso de no poder cubrir con las			x			

	obligaciones económicas.						
A 8	El desconocimiento por parte de los proveedores de las actividades que la firma realiza, repercute en la calidad del servicio que ofrecen.						X
O 9	Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus cliente, permite una mayor demanda del servicio.		X				
	CLIENTES						
O 10	El tener un número determinado de clientes permite asegurar los ingresos económicos de la firma.	X					
O 11	Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.	X					
O 12	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, permite captar nuevos clientes.		X				
O 13	Las empresas al considera como aspecto muy importante el resultado propuesto, y la confianza en el servicio permite que exista confianza con los clientes.	X					
A9	La falta de un plan de marketing no permite que la firma pueda captar nuevos clientes.					X	
A10	Los precios de los servicios de Astrileg al ser considerados como altos y medios, no resultan atractivos para el cliente.					X	
O 14	El tener clientes que se sienten satisfechos, con respecto a la atención recibida asegura la cartera de clientes.		X				
A11	Los atributos del servicio de Astrileg al ser evaluados con otras firmas dan rangos similares dificultando el captar nuevos clientes.					X	
O 15	El tener el apoyo de los clientes para recomendar a otras empresas permite el crecimiento de la firma.		X				
A12	Los aspectos que se debe mejorar indican que existan ciertas inconformidad del cliente del servicio ofrecido.					X	
	CLIENTES POTENCIALES						
A13	Al tener los clientes potenciales una relación de más de un año con el servicio de auditoria, dificulta captar nuevos clientes.					X	
O 16	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, posibilita para que se cubra las necesidades de los clientes potenciales, ofreciendo la diversificación del servicio.		X				
O 17	La adecuada utilización de la prensa y publicidad permitirá captar los clientes potenciales lo que favorecerá al crecimiento de la empresa.		X				
A14	Al tener los clientes potenciales con un alto porcentaje de satisfacción se hace más difícil poder captar nuevos clientes dificultando el crecimiento de la cartera de clientes.					X	
O 18	Al tener la mayoría de los clientes potenciales, experiencia con otras firmas auditoras, dificulta cubrir las expectativas del mercado.		X				
	COMPETENCIA						

O 19	El mantener un buen estándar de calidad de los servicios permite captar nuevos segmentos de mercado	X					
COMPETENCIA POTENCIAL							
A15	El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.					X	

MATRIZ DE RESUMEN INTERNA							
F: FORTALEZA D: DEBILIDAD FACTOR		FORTALEZAS			DEBILIDADES		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
		5	3	1	5	3	1
CAPACIDAD ADMINISTRATIVA							
NIVEL EJECUTIVO							
D 1	La gerencia general al estar representada por una sola persona que labora algunos años, dificulta para que exista innovación en cuanto a criterios, políticas y gerencia de manejo.					X	
NIVEL APOYO							
F 1	El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.		X				
NIVEL OPERATIVO							
F 2	El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.	X					
INFRAESTRUCTURA							
F 3	La empresa al tener una infraestructura que ofrece comodidad y seguridad, favorece para que los empleados puedan realizar sus trabajos con resultados óptimos.		X				
CULTURA ORGANIZACIONAL							
D 2	El no tener una cultura organizacional dificulta para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la firma.					X	
LIDERAZGO							
D 3	La falta de un verdadero liderazgo en la empresa, dificulta para que la empresa pueda crecer				X		
CAPACIDAD FINANCIERA							
F 4	El tener los índices financieros en rangos aceptables permite que la empresa continúe con su trabajo.		X				
D 4	El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades, no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.					X	
TALENTO HUMANO							
SELECCIÓN DE PERSONAL							

D 5	El no mantener un adecuado sistema de selección de personal, provoca que una alta rotación y perdidas en cuanto a tiempo y capacitación.					X	
AMBIENTE LABORAL							
F 5	Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.		X				
SALARIOS							
F 6	El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.	X					
CADENA DE VALOR							
D 6	El no tener definidos procesos y procedimientos del servicio dificulta para que los departamentos realicen sus actividades.					X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA							
F7	El contar con equipos informáticos actualizados, permite dar resultados rapidos a los clientes.		X				
PARTICIPACIÓN DEL MERCADO							
D 7	El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.					X	
INVESTIGACIÓN DEL MERCADO							
D 8	El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.					X	
PLAN DE MARKETING							
D 9	La firma Astrileg no define su plan de marketing, por lo que no tiene nuevos clientes.					X	

2.3.1.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Son una herramienta analítica de formulación estratégica la cual resume y evalúa las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas del entorno.

MATRIZ DE EVALUACIÓN EXTERNA

		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			PONDERACIÓN	TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
O: OPORTUNIDAD	A: AMENAZA	5	3	1	5	3	1	5	3	1		
FACTOR		5	3	1	5	3	1	5	3	1		
MACROAMBIENTE												
	FACTOR ECONÓMICO											
	TASA DE INTERÉS PASIVA											
O1	La tasa de interés pasiva al mantenerse baja, estimula para que existan mayores inversiones que fomentan el crecimiento de las empresas y los servicios de las auditoras.		X						3		0,015	0,045
	PRODUCTO INTERNO BRUTO											
O2	El crecimiento PIB en el Ecuador, provoca mayor participación de las firmas auditoras debido a mayor demanda de sus servicios.		X						3		0,015	0,045
	FACTOR LEGAL											
O3	La nueva ley de tributación fortalece a las firmas auditoras, porque hay mayor demanda de sus servicios.	X						5			0,04	0,200
	FACTOR CULTURAL Y EDUCACIONAL											
O4	Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..	X						5			0,04	0,200
O5	La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.		X						3		0,02	0,060
	FACTOR TECNOLÓGICO											
O6	El uso de tecnología informática permite a las firmas optimizar tiempos y recursos dando resultados eficientes			X						1	0,07	0,070
	FACTOR AMBIENTAL											
O7	La empresa Astrileg al estar involucrada en el cuidado del medio ambiente, se distingue de otras empresas.			X						1	0,01	0,010

MICROAMBIENTE													
PROVEEDORES													
O 8	El tener la mayoría de proveedores permanentes permite que exista líneas de crédito, en caso de no poder cubrir con las obligaciones económicas.			X						1		0,01	0,010
O 9	Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus clientes, permite una mayor demanda del servicio.		X							3		0,015	0,045
CLIENTES													
O 10	El tener un número determinado de clientes permite asegurar los ingresos económicos de la firma.	X								5		0,075	0,375
O 11	Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.	X								5		0,07	0,350
O 12	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, permite captar nuevos clientes..		X							3		0,05	0,150
O 13	Las empresas al considera como aspecto muy importante el resultado propuesto, y la confianza en Astrileg, permite que exista demanda de los servicios por parte de los clientes.	X								5		0,05	0,250
O 14	El tener clientes que se sienten satisfechos, con respecto a la atención recibida asegura la cartera de clientes.		X							3		0,025	0,075
O 15	El tener el apoyo de los clientes para recomendar a otras empresas permite el crecimiento de la firma.		X							3		0,025	0,075
O 16	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, posibilita para que se cubra las necesidades de los clientes potenciales, ofreciendo la diversificación del servicio.		X							3		0,02	0,060
O 17	La adecuada utilización de la prensa y publicidad permitirá captar los clientes potenciales lo que favorecerá al crecimiento de la empresa.		X							3		0,01	0,030
O 18	Al tener la mayoría de los clientes potenciales, experiencia con otras firmas auditoras, dificulta cubrir las expectativas del mercado.		X							3		0,01	0,030

	COMPETENCIA											
O 19	El mantener un buen estándar de calidad de los servicios permite captar nuevos segmentos de mercado	X						5			0,025	0,125
	INFLACIÓN											
A 1	El incremento del índice inflacionario, provoca que las empresas disminuyan los requerimientos de los servicios de las firmas auditoras.					X			3		0,025	0,075
	TASA DE INTERES ACTIVA											
A2	La tasa activa al ser alta, provoca que no exista endeudamiento para realizar inversiones que permitan crecer a las empresas.					x			3		0,05	0,150
	RIESGO PAIS											
A3	El Riesgo País al incrementarse, no es atractivo para la inversión extranjera en consecuencia la demanda de servicios de auditoría no crece.					X			5		0,05	0,250
	FACTOR POLÍTICO											
A4	La inestabilidad política provoca incertidumbre e inseguridad en las firmas auditoras					X			5		0,06	0,300
	FACTOR SOCIAL											
A5	La Población económicamente activa al crecer y al no estar empleada genera inestabilidad social que repercute en las actividades de las empresas.					X			3		0,025	0,075
A6	Los índices de desempleo alto implican que la demanda de los servicios de las firmas auditoras disminuyan.							X		1	0,025	0,025
	PROVEEDORES											
A7	El número de proveedores de servicios e insumos son pocos, por lo que no tiene la posibilidad de diversificar los servicios que recibe.							X		1	0,005	0,005
A 8	El desconocimiento por parte de los proveedores de las actividades que la firma realiza, repercute en la calidad del servicio que ofrecen.							X		1	0,005	0,005

	CLIENTES											
A9	La falta de un plan de marketing no permite que la firma pueda captar nuevos clientes.					X			3		0,025	0,075
A10	Los precios de los servicios de Astrileg al ser considerados como altos y medios, no resultan atractivos para el cliente.					X			3		0,025	0,075
A11	Los atributos del servicio de Astrileg al ser evaluados con otras firmas dan rangos similares dificultando el captar nuevos clientes.					X			3		0,02	0,060
A12	Los aspectos que se debe mejorar indican que existen ciertas inconformidad del cliente del servicio ofrecido.					X			3		0,005	0,015
	CLIENTES POTENCIALES											0,000
A13	Al tener los clientes potenciales una relación de más de un año con el servicio de auditoria, dificulta captar nuevos clientes.					X			3		0,025	0,075
A14	Al tener los clientes potenciales con un alto porcentaje de satisfacción se hace más difícil poder captar nuevos clientes dificultando el crecimiento de la cartera de clientes.					X			3		0,024	0,072
	COMPETENCIA POTENCIAL											
A15	El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.					X			3		0,036	0,108
									TOTAL		1	3,570

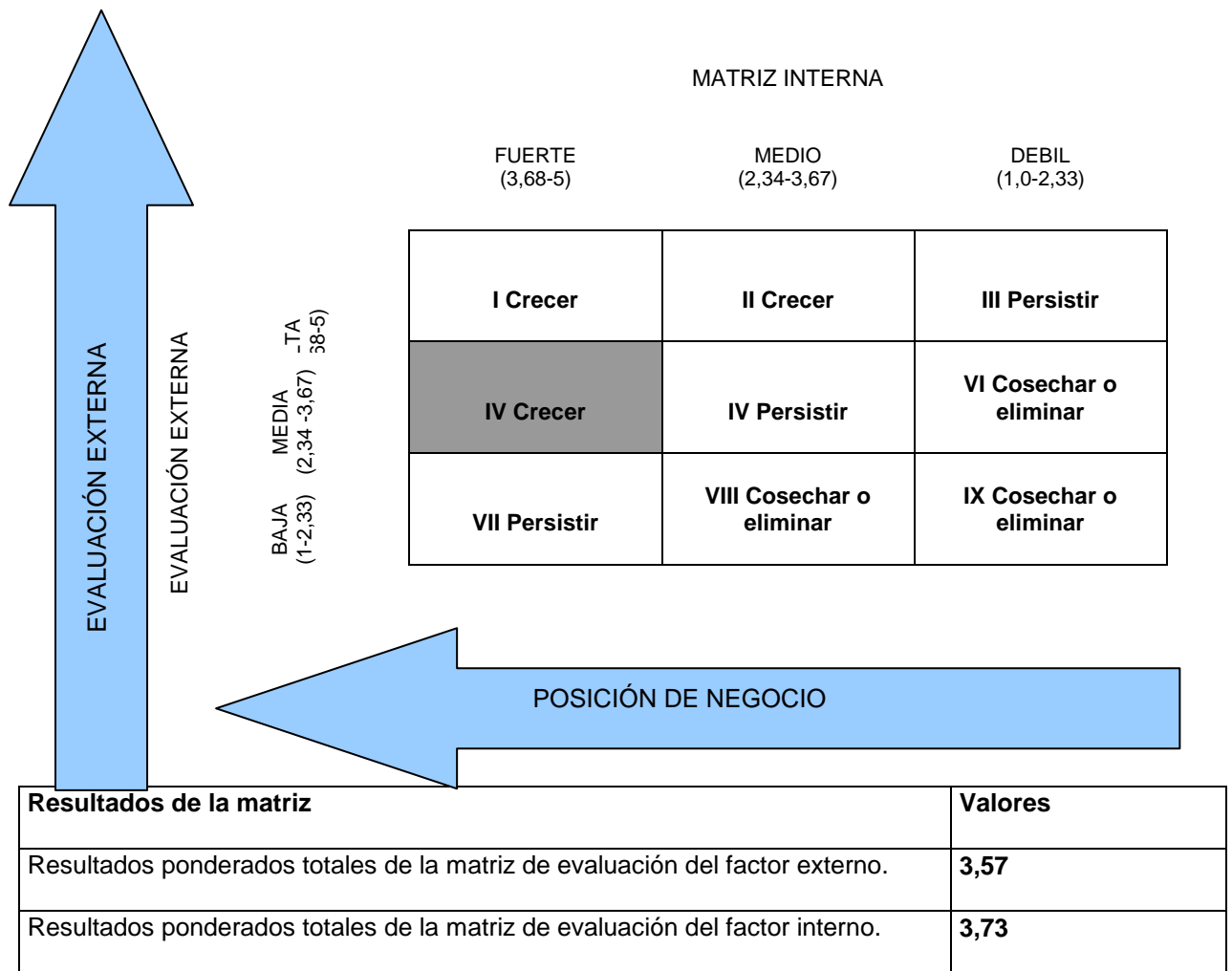
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA

F: FORTALEZA D: DEBILIDAD FACTOR		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO			PONDERACIÓN	TOTAL
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO		
		5	3	1	5	3	1	5	3	1		
	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA											
	NIVEL APOYO											
F 1	El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.	X						5			0,07	0,35
	NIVEL OPERATIVO											0
F 2	El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.	X						5			0,1	0,5
	INFRAESTRUCTURA											0
F 3	La empresa al tener una infraestructura que ofrece comodidad y seguridad, favorece para que los empleados puedan realizar sus trabajos con resultados óptimos.		X						3		0,08	0,24
	CAPACIDAD FINANCIERA											0
F 4	El tener los índices financieros en rangos aceptables permite que la empresa continúe con su trabajo.		X						3		0,04	0,12
	TALENTO HUMANO											
	AMBIENTE LABORAL											
F 5	Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.		X						3		0,02	0,06
	SALARIOS											0
F 6	El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.	X						5			0,07	0,35
	CAPACIDAD TECNOLÓGICA											
F7	El contar con equipos informáticos actualizados, permite dar resultados rápidos a los clientes.		X						3		0,01	0,03

	NIVEL EJECUTIVO											
D 1	La gerencia general al estar representada por una sola persona que labora algunos años, dificulta para que exista innovación en cuanto a criterios, políticas y gerencia de manejo.				X			5			0,1	0,5
	CULTURA ORGANIZACIONAL											
D 2	El no tener una cultura organizacional dificulta para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la firma.					X			3		0,1	0,3
	LIDERAZGO											0
D 3	La falta de un verdadero liderazgo en la empresa, dificulta para que la empresa pueda crecer				X			5			0,08	0,4
	CAPACIDAD FINANCIERA											0
D 4	El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades, no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.					X			3		0,05	0,15
	TALENTO HUMANO											
	SELECCIÓN DE PERSONAL											
D 5	El no mantener un adecuado sistema de selección de personal, provoca que una alta rotación y pérdidas en cuanto a tiempo y capacitación.					X			3		0,05	0,15
	CADENA DE VALOR											0
D 6	El no tener definidos procesos y procedimientos del servicio dificulta para que los departamentos realicen sus actividades.						X			3	0,01	0,03
	PARTICIPACIÓN DEL MERCADO											
D 7	El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.						X			3	0,05	0,15
	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO											
D 8	El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.				X			5			0,08	0,4

	PLAN DE MARKETING											
D 9	La firma Astrileg no define su plan de marketing, por lo que no tiene nuevos clientes.				X			5			0,09	
								TOTAL			1	3,73

2.3.1.3 MATRIZ GENERAL ELECTRIC



Elaborado por: Autor

Luego de realizar un análisis en base a los resultados obtenidos de las matrices interna y externa, se obtiene como resultado que la empresa se ubica en el cuadrante IV, con evaluación interna fuerte y resultados externos medios, por lo que se recomienda invertir para asegurar su desarrollo, expandiendo su segmento de mercado, para así incrementar su actual posición y mejorarla.

2.3.1.4 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN

Sirven como herramienta para el análisis estratégico nivel de importancia o impacto para la empresa.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OPORTUNIDADES																							
N	OPORTUNIDAD	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	O15	O16	O17	O18	O19	SUMA	PR	%
O1	La tasa de interés pasiva al mantenerse baja, estimula para que existan mayores inversiones que fomentan el crecimiento de las empresas y los servicios de las auditoras.	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	7,5	0,04	4,36%
O2	El crecimiento PIB en el Ecuador, provoca mayor participación de las firmas auditoras debido a mayor demanda de sus servicios.	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	8,5	0,05	4,94%
O3	La nueva ley de tributación fortalece a las firmas auditoras, porque hay mayor demanda de sus servicios.	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	11,0	0,06	6,40%
O4	Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	13,0	0,08	7,56%
O5	La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	10,5	0,06	6,10%
O6	El uso de tecnología informática permite a las firmas optimizar tiempos y recursos dando resultados eficientes	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	1,0	6,0	0,03	3,49%

O7	La empresa Astrileg al estar involucrada en el cuidado del medio ambiente, se distingue de otras empresas.	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,0	0,03	3,49%
O8	El tener la mayoría de proveedores permanentes permite que exista líneas de crédito, en caso de no poder cubrir con las obligaciones económicas.	0,0	0,0	0,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,5	0,01	1,45%
O9	Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus cliente, permite una mayor demanda del servicio.	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	10,5	0,06	6,10%
O10	El tener un número determinado de clientes permite asegurar los ingresos económicos de la firma.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	8,0	0,05	4,65%
O11	Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	11,5	0,07	6,69%
O12	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, permite captar nuevos clientes..	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	11,0	0,06	6,40%
O13	Las empresas al considera como aspecto muy importante el resultado propuesto, y la confianza en Astrileg, permite que exista demanda de los servicios por parte de los clientes.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	1,0	9,5	0,06	5,52%
O14	El tener clientes que se sienten satisfechos, con respecto a la atención recibida asegura la cartera de clientes.	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	1,0	8,5	0,05	4,94%
O15	El tener el apoyo de los clientes para recomendar a otras empresas permite el crecimiento de la firma.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	0,06	5,52%

O 16	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, posibilita para que se cubra las necesidades de los clientes potenciales, ofreciendo la diversificación del servicio.	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	1,0	1,0	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	11,5	0,07	6,69%
O 17	La adecuada utilización de la prensa y publicidad permitirá captar los clientes potenciales lo que favorecerá al crecimiento de la empresa.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	8,0	0,05	4,65%
O 18	Al tener la mayoría de los clientes potenciales, experiencia con otras firmas auditoras, dificulta cubrir las expectativas del mercado.	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	6,5	0,04	3,78%
O 19	El mantener un buen estándar de calidad de los servicio permite captar nuevos segmentos de mercado	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	0,5	1,0	0,5	12,0	0,07	6,98%
																					171,5	0,997	100%

MATRIZ DE PRIORIZACION DE AMENAZAS																			
N	OPORTUNIDAD	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A16	SUMA	PR	%
A 1	El incremento del índice inflacionario, provoca que las empresas disminuyan los requerimientos de los servicios de las firmas auditoras.	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	7	0,19	19,4%
A2	La tasa activa al ser alta, provoca que no exista endeudamiento para realizar inversiones que permitan crecer a las empresas.	1,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	7	0,19	19,4%
A3	El Riesgo País al incrementarse, la demanda de servicios de auditoria no crece.	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	6,5	0,18	18,1%
A4	La inestabilidad política provoca incertidumbre e inseguridad en las firmas auditoras	0,5	1,0	1,0	0,5	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	7,5	0,21	20,8%
A5	La Población económicamente activa al crecer y al no estar empleada genera inestabilidad social que repercute en las actividades de las empresas.	0,5	0,5	0,5	1,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	6,5	0,18	18,1%
A6	Los índices de desempleo alto implican que las empresas no crezcan o se están cerrándose disminuyendo la demanda de los servicios de las firmas auditoras.	0,5	0,5	0,5	1,0	1,0	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7	0,19	19,4%
A7	El número de proveedores de servicios e insumos son pocos, por lo que no tiene la posibilidad de diversificar los servicios que recibe.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,5	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,5	0,04	4,2%
A8	El desconocimiento por parte de los proveedores de las actividades que la firma realiza, repercute en la calidad del servicio que ofrecen.	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2	0,06	5,6%

A 9	La falta de un plan de marketing no permite que la firma pueda captar nuevos clientes.	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,5	5,5	0,15	15,3%
A10	Los precios de los servicios de Astrileg al ser considerados como altos y medios, no resultan atractivos para el cliente.	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	1,0	7,5	0,21	20,8%
A11	Los atributos del servicio de Astrileg al ser evaluados con otras firmas dan rangos similares dificultando el captar nuevos clientes.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7	0,19	19,4%
A12	Los aspectos que se debe mejorar indican que existan ciertas inconformidad del cliente del servicio ofrecido.	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4,5	0,13	12,5%
A13	Al tener los clientes potenciales una relación de más de un año con el servicio de auditoria, dificulta captar nuevos clientes.	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6	0,17	16,7%
A14	Al tener los clientes potenciales con un alto porcentaje de satisfacción se hace más difícil poder captar nuevos clientes dificultando el crecimiento de la cartera de clientes.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	0,18	18,1%
A15	El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	0,0	0,0	0,5	1,0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	6,5	0,18	18,1%
																	23,5	0,65	65,3%

MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS											
N	OPORTUNIDAD	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	SUMA	PR	%
F 1	El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	4	0,1569	15,69%
F 2	El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	4,5	0,1765	17,65%
F 3	La empresa al tener una infraestructura que ofrece comodidad y seguridad, favorece para que los empleados puedan realizar sus trabajos con resultados óptimos.	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	3,5	0,1373	13,73%
F 4	El tener los índices financieros en rangos aceptables permite que la empresa continúe con su trabajo.	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	3	0,1176	11,76%
F 5	Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.	0,5	0,5	1	0	0,5	1	0,5	4	0,1569	15,69%
F 6	El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.	0,5	1	0	0,5	1	0,5	0	3,5	0,1373	13,73%
F7	El contar con equipos informáticos actualizados, permite dar resultados rápidos a los clientes.	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	3	0,1176	11,76%
									25,5	1	100,00%

MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES													
N	OPORTUNIDAD	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	SUMA	PR	%
D 1	La gerencia general al estar representada por una sola persona que labora algunos años, dificulta para que exista innovación en cuanto a criterios, políticas y gerencia de manejo.	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5	0,133	13,33%
D 2	El no tener una cultura organizacional dificulta para que los empleados se sientan motivados y comprometidos con la firma.	0,5	0,5	0	0,5	1	1	0	0	0	3,5	0,093	9,33%
D 3	La falta de un verdadero liderazgo en la empresa, dificulta para que la empresa pueda crecer	1	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	5	0,133	13,33%
D 4	El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades, no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0,5	0,5	4	0,107	10,67%
D 5	El no mantener un adecuado sistema de selección de personal, provoca que una alta rotación y pérdidas en cuanto a tiempo y capacitación.	0,5	1	1	0	0,5	0,5	0,5	0	0	4	0,107	10,67%
D 6	El no tener definidos procesos y procedimientos del servicio dificulta para que los departamentos realicen sus actividades.	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	4	0,107	10,67%
D7	El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	5	0,133	13,33%
D 8	El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0,5	4	0,107	10,67%
D 9	La firma Astrileg no define su plan de marketing, por lo que no tiene nuevos clientes.	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	3	0,08	8,00%
											37,5	1	100,00%

2.3.1.5 MATRICES DE ACCIÓN

La comparación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se conoce como análisis FODA. Este análisis ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio y está diseñado para ayudar a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas e la empresa.

2.3.1.5.1 MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA. “FO”.

152

Valor = -----

5 x 5 x 10

Valor = 60,80 %

Las fortalezas con las que cuenta la firma Auditora Astrileg tienen un 54,80 % de peso, que ayudarán en el aprovechamiento de las oportunidades, según la matriz FO.

Las fortalezas que tendrán mayor impacto para la empresa

Numero	Fortalezas	Posición
F 1	El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.	2
F2	El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.	1
F3	La empresa al tener una infraestructura que ofrece comodidad y seguridad, favorece para que los empleados puedan realizar sus trabajos con resultados óptimos.	5
F5	Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.	4

F6	El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.	3
-----------	--	----------

Las oportunidades más importantes son:

Numero	Oportunidades	Posición
04	Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..	4
05	La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.	3
09	Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus cliente, permite una mayor demanda del servicio.	2
011	Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.	5
019	El mantener un buen estándar de calidad de los servicio permite captar nuevos segmentos de mercado	1

MATRIZ DE ÁREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "F.O."

		INCIDENCIA												
		5=ALTO 3= MEDIO 1= BAJO												
		OPORTUNIDADES												
		La nueva ley de tributación fortalece a las firmas auditoras, porque hay mayor demanda de sus servicios.												
		Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..												
		La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.												
		Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus cliente, permite una mayor demanda del servicio.												
		Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.												
		La variedad de los servicios que brinda Astrileg, permite captar nuevos clientes..												
		Las empresas al considera como aspecto muy importante el resultado propuesto, y la confianza en Astrileg, permite que exista demanda de los servicios por parte de los clientes.												
		El tener el apoyo de los clientes para recomendar a otras empresas permite el crecimiento de la firma.												
		La variedad de los servicios que brinda Astrileg, posibilita para que se cubra las necesidades de los clientes potenciales, ofreciendo la diversificación del servicio.												
		El mantener un buen estándar de calidad de los servicio permite captar nuevos segmentos de mercado												
		TOTAL												
		POSICIÓN												
FORTALEZAS		O3	O4	O5	O9	O11	O12	O13	O15	O16	O19			
F 1	El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	32	2	
F 2	El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.	5	5	5	3	5	5	5	3	3	5	44	1	

F4	El tener los índices de solvencia, y solidez, en rangos aceptables permite que la firma este segura en el mercado.		3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	32	3
F5	Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.		3	1	3	3	1	1	1	3	1	5	22	4
F6	El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.		1	3	3	3	3	1	1	3	1	3	22	5
TOTAL			15	17	17	15	15	13	13	15	11	21	152	
POSICIÓN			5	2	3	6	4	6	8	9	7	1		

**2.3.1.5.2 MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA
ESTRATÉGICA. “D.A.”**

131

Valor = -----

5 x 7 x 9

Valor = 41,59 %

Las debilidades que presenta la firma Auditora Astrileg, tienen un 41,59 % de estancamiento frente a las amenazas que se presentan de acuerdo DA.

Las principales debilidades que la empresa debe minimizar son:

Numero	Debilidades	Posición
D 1	La gerencia general al estar representada por una sola persona que labora algunos años, dificulta para que exista innovación en cuanto a criterios, políticas y gerencia de manejo.	4
D3	La falta de un verdadero liderazgo en la empresa, dificulta para que la empresa pueda crecer	3
D4	El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades, no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.	5
D7	El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.	1
D8	El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.	2

Las principales amenazas que la empresa debe minimizar son:

Numero	Amenazas	Posición
A6	Los índices de desempleo alto implican que las empresas no crezcan o se están cerrándose disminuyendo la demanda de los servicios de las firmas auditoras.	5
A10	Los precios de los servicios de Astrileg al ser considerados como altos y medios, no resultan atractivos para el cliente.	4
A11	Los atributos del servicio de Astrileg al ser evaluados con otras firmas dan rangos similares dificultando el captar nuevos clientes.	3
A14	Al tener los clientes potenciales con un alto porcentaje de satisfacción se hace más difícil poder captar nuevos clientes dificultando el crecimiento de la cartera de clientes.	2
A15	El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.	1

MATRIZ DE ÁREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "D.A"

INCIDENCIA		AMENAZA	A1	A2	A3	A4	A6	A10	A11	A14	A15	TOTAL	POSICIÓN
5=ALTO 3= MEDIO 1= BAJO													
DEBILIDADES													
D 1	La gerencia general al estar representada por una sola persona que labora algunos años, dificulta para que exista innovación en cuanto a criterios, políticas y gerencia de manejo.		1	1	1	1	1	3	3	3	3	17	4
D 3	La falta de un verdadero liderazgo en la empresa, dificulta para que la empresa pueda crecer		1	1	1	1	1	3	3	3	5	19	3
D 4	El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades, no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.		1	1	1	3	1	3	3	1	3	17	5
D 5	El no mantener un adecuado sistema de selección de personal, provoca que una alta rotación y perdidas en cuanto a tiempo y capacitación.		1	1	1	1	1	1	1	3	3	13	6

D 6	El no tener definidos procesos y procedimientos del servicio dificulta para que los departamentos realicen sus actividades.	1	1	1	1	1	1	3	3	1	13	7
D7	El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.	3	3	3	5	5	3	3	3	3	31	1
D 8	El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.	1	1	1	1	3	3	3	3	5	21	2
TOTAL		9	9	9	13	13	17	19	19	23	131	
POSICIÓN		9	8	7	5	6	4	3	2	1		

2.3.1.5.3 MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA. “F.A.”

86

Valor = -----

5 x 4 x 9

Valor = 46,11 %

Con el porcentaje obtenido de 46,11% podemos ver que la firma Auditora Astrileg, se ha basado más en la utilización de sus fortalezas, reduciendo el impacto de las amenazas externas, según la matriz FA.

Entre las fortalezas más importantes son:

Numero	Fortalezas	Posición
F 1	El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.	3
F2	El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.	2
F3	La empresa al tener una infraestructura que ofrece comodidad y seguridad, favorece para que los empleados puedan realizar sus trabajos con resultados óptimos.	5
F5	Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.	4
F6	El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.	1

Entre las principales amenazas se tiene:

Numero	Amenazas	Posición
A1	El incremento del índice inflacionario, provoca que las empresas disminuyan los requerimientos de los servicios de las firmas auditoras.	5
A4	La inestabilidad política provoca incertidumbre e inseguridad en las firmas auditoras	4
A11	Los atributos del servicio de Astrileg al ser evaluados con otras firmas dan rangos similares dificultando el captar nuevos clientes.	3
A14	Al tener los clientes potenciales con un alto porcentaje de satisfacción se hace más difícil poder captar nuevos clientes dificultando el crecimiento de la cartera de clientes.	2
A15	El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.	1

MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "F.A"

		INCIDENCIA											
		5=ALTO 3= MEDIO 1= BAJO											
				AMENAZA									
						El incremento del índice inflacionario, provoca que las empresas disminuyan los requerimientos de los servicios de las firmas auditoras.		La tasa activa al ser alta, provoca que no exista endeudamiento para realizar inversiones que permitan crecer a las empresas.		El Riesgo País al incrementarse, la demanda de servicios de auditoría no crece.		La inestabilidad política provoca incertidumbre e inseguridad en las firmas auditoras	
						A1		A2		A3		A4	
						A6		A10		A11		A14	
						A15							
												TOTAL	
												POSICIÓN	
F 1	El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.												
		1	1	1	1	1	3	5	3	3	3	19	3

F 2	El tener un nivel operativo eficiente, obtener resultados empleando adecuadamente el personal y tiempo en las actividad.	1	1	1	3	1	3	5	5	3	23	1
F 4	El tener los índices de solvencia, liquidez y solidez, en rangos aceptables permite que la firma este segura en el mercado.	3	3	3	1	1	3	3	3	3	23	2
F 5	Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.	1	1	1	1	1	1	3	3	3	15	5
F 6	El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.	3	1	3	3	1	3	1	3	1	19	4
TOTAL		9	7	9	9	5	13	17	17	13	99	
POSICIÓN		7	9	6	5	8	4	2	1	3		

2.3.1.5.4 MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "D.O"

189

Valor = -----

5 x 6 x 10

Valor = 63,66 %

Las debilidades internas, según la matriz, están sobre las oportunidades en un 63,66%, por lo que valiéndose de la explotación de las oportunidades externas, podrá basarse el éxito en el futuro.

Las principales debilidades que la empresa debe minimizar son:

Numero	Debilidades	Posición
D 4	El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades, no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.	4
D5	El no mantener un adecuado sistema de selección de personal, provoca que una alta rotación y perdidas en cuanto a tiempo y capacitación.	3
D6	El no tener definidos procesos y procedimientos del servicio dificulta para que los departamentos realicen sus actividades.	5
D7	El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.	1
D8	El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.	2

Las oportunidades más importantes son:

Numero	Oportunidades	Posición
04	Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..	2
09	Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus cliente, permite una mayor demanda del servicio.	1
011	Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.	3
012	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, permite captar nuevos clientes..	4
016	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, posibilita para que se cubra las necesidades de los clientes potenciales, ofreciendo la diversificación del servicio.	5

MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "D.O."

		INCIDENCIA																																																						
		5=ALTO 3= MEDIO 1= BAJO																																																						
				OPORTUNIDADES																																																				
D 1	La gerencia general al estar representada por una sola persona que labora algunos años, dificulta para que exista innovación en cuanto a criterios, políticas y gerencia de manejo.			O3	La nueva ley de tributación fortalece a las firmas auditoras, porque hay mayor demanda de sus servicios.			O4	Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..			O5	La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.			O9	Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus cliente, permite una mayor demanda del servicio.			O11	Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.			O12	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, permite captar nuevos clientes..			O13	Las empresas al considera como aspecto muy importante el resultado propuesto, y la confianza en Astrileg, permite que exista demanda de los servicios por parte de los clientes.			O15	El tener el apoyo de los clientes para recomendar a otras empresas permite el crecimiento de la firma.			O16	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, posibilita para que se cubra las necesidades de los clientes potenciales, ofreciendo la diversificación del servicio.			O19	El mantener un buen estándar de calidad de los servicios permite captar nuevos segmentos de mercado				TOTAL	22			POSICIÓN	7						
		1																																																						
				3																																																				
				1																																																				
				3																																																				
				3																																																				
				3																																																				
				1																																																				
				1																																																				
				3																																																				
				3																																																				

D 3	La falta de un verdadero liderazgo en la empresa, dificulta para que la empresa pueda crecer		3	3	1	1	3	3	3	1	3	2	23	6
D 4	El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades, no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.		3	5	3	1	3	3	3	1	3	3	28	3
D 5	El no mantener un adecuado sistema de selección de personal, provoca que una alta rotación y pérdidas en cuanto a tiempo y capacitación.		1	3	3	5	3	3	3	3	1	3	28	4
D 6	El no tener definidos procesos y procedimientos del servicio dificulta para que los departamentos realicen sus actividades.		3	1	1	3	3	3	3	1	3	5	26	5
D7	El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30	2
D 8	El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.		5	3	3	3	3	3	3	3	5	1	32	1
TOTAL			19	21	15	19	21	21	19	13	21	20	189	
POSICIÓN			8	2	9	6	1	3	7	10	4	5		

2.3.1.5.5 MATRIZ DE SÍNTESIS

MATRIZ DE SÍNTESIS				
		OPORTUNIDADES		AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	O3 5	La nueva ley de tributación fortalece a las firmas auditoras, porque hay mayor demanda de sus servicios.	A 1 7	El incremento del índice inflacionario, provoca que las empresas disminuyan los requerimientos de los servicios de las firmas auditoras.
	O4 2	Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..	A2 9	La tasa activa al ser alta, provoca que no exista endeudamiento para realizar inversiones que permitan crecer a las empresas.
	O5 3	La relación de las auditoras con empresas que reciben la actualización tributaria permite poner a consideración otros servicios y con ello captar mayor mercado.	A3 6	El Riesgo País al incrementarse, la demanda de servicios de auditoria no crece.
	O 9 6	Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus cliente, permite una mayor demanda del servicio.	A4 5	La inestabilidad política provoca incertidumbre e inseguridad en las firmas auditoras
	O 11	Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.	A6 8	Los índices de desempleo alto implican que las empresas no crezcan o se están cerrándose disminuyendo la demanda de los servicios de las firmas auditoras.

	4			
ANÁLISIS INTERNO	O 12 7	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, permite captar nuevos clientes.	A10 4	Los precios de los servicios de Astrileg al ser considerados como altos y medios, no resultan atractivos para el cliente.
	O 13 8	Las empresas al considera como aspecto muy importante el resultado propuesto, y la confianza en Astrileg, permite que exista demanda de los servicios por parte de los clientes.	A11 2	Los atributos del servicio de Astrileg al ser evaluados con otras firmas dan rangos similares dificultando el captar nuevos clientes.
	O 15 9	El tener el apoyo de los clientes para recomendar a otras empresas permite el crecimiento de la firma.	A14 1	Al tener los clientes potenciales con un alto porcentaje de satisfacción se hace más difícil poder captar nuevos clientes dificultando el crecimiento de la cartera de clientes.
	O 16 9	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, posibilita para que se cubra las necesidades de los clientes potenciales, ofreciendo la diversificación del servicio.	A15 3	El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.
	O 19 1	El mantener un buen estándar de calidad de los servicios permite captar nuevos segmentos de mercado		

	FORTALEZAS		FO		FA
F 2	El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.	1	F2,03,05,011 Implementar mecanismos de crecimiento de los departamentos para atender al mercado. F2,04 Desarrollar indicadores que permitan evaluar a los departamentos de operaciones para asegurar la calidad del servicio	6	F2,A2,A3 Aumentar la participación de los servicios en el mercado a fin de enfrentar los indicadores económicos negativos
F 1	El adecuado desenvolvimiento del departamento administrativo permite cubrir las necesidades de los diferentes departamentos y clientes.	2	F1,09,04,05 Implementar procesos que optimicen las actividades de los departamentos tendientes a atender el nuevo mercado	7	F1,A1,A2,A3 Implantar mecanismos para disminuir gastos administrativos mediante la optimización de actividades y uso de recursos.
F 4	El tener los índices de solvencia, liquidez y solidez, en rangos aceptables permite que la firma este segura en el mercado.	3	F2,013,016 Incrementar los índices financieros mediante un crecimiento del mercado y de inversiones	8	F4 A4, A6 Evaluar proyectos de inversión tendientes a asegurar la liquidez y estabilidad de la empresa, que aseguren la liquidez de la empresa en épocas de crisis
F 5	Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.	4	F2,012,015,019 Desarrollar un sistema de calidad de servicio que garantice la satisfacción del cliente	9	F5,A11,A 14, A 15 Implementar mecanismos de distinción de servicio con otras firmas

F 6	El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.	5	F5,011 Implantar mecanismos de evaluación de desempeño que evalué al personal y su incremento salarial este de acuerdo permita relacionar parametrizar el aumento de sueldos	10	F6, A10 Optimizar las actividades de los empleados para no contratar nuevo personal
-----	--	---	--	----	---

MATRIZ DE SÍNTESIS

ANÁLISIS		OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
EXTERNO	O3 5	La nueva ley de tributación fortalece a las firmas auditoras, porque hay mayor demanda de sus servicios.	A 1 7	El incremento del índice inflacionario, provoca que las empresas disminuyan los requerimientos de los servicios de las firmas auditoras.
	O4 2	Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos..	A2 9	La tasa activa al ser alta, provoca que no exista endeudamiento para realizar inversiones que permitan crecer a las empresas.
	O 9 6	Que los proveedores recomienden el servicio de la firma a sus cliente, permite una mayor demanda del servicio.	A4 5	La inestabilidad política provoca incertidumbre e inseguridad en las firmas auditoras
	O 11 4	Las empresas al necesitar el servicio de las firmas auditoras por cumplir la ley, requieren que exista un permanente servicio.	A6 8	Los índices de desempleo alto implican que las empresas no crezcan o se están cerrándose disminuyendo la demanda de los servicios de las firmas auditoras.
	O 13 8	Las empresas al considera como aspecto muy importante el resultado propuesto, y la confianza en Astrileg, permite que exista demanda de los servicios por parte de los clientes.	A11 2	Los atributos del servicio de Astrileg al ser evaluados con otras firmas dan rangos similares dificultando el captar nuevos clientes.
	O 15	El tener el apoyo de los clientes para recomendar a otras empresas permite el crecimiento de la firma.	A14 1	Al tener los clientes potenciales con un alto porcentaje de satisfacción se hace más difícil poder captar nuevos clientes dificultando el crecimiento de la cartera de

ANÁLISIS INTERNO	9			clientes.
	O 16 9	La variedad de los servicios que brinda Astrileg, posibilita para que se cubra las necesidades de los clientes potenciales, ofreciendo la diversificación del servicio.	A15 3	El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.
	O 19 1	El mantener un buen estándar de calidad de los servicio permite captar nuevos segmentos de mercado		

	DEBILIDADES		DO		DA
D7	El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento.	1	D7, 03, 04, O5,011 Desarrollar planes de marketing tendiente a captar los nuevos requerimientos del mercado.	8	D7,A1 Establecer mecanismos para captar mercados a fin de asegurar ingresos, aun en épocas de crisis
D 8	El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio.	2	D8, 015 Desarrollar sistema de evaluación continua tanto al personal de la empresa como a los clientes, antes durante y después del trabajo realizado para mejorar el servicio	9	D8, A10 Implantar sistemas de evaluación continua, para corregir errores y mejorar el servicio
D 3	La falta de un verdadero liderazgo en la empresa, dificulta para que la empresa pueda crecer	3	D2,016 Implantar planes de capacitación a nivel gerencial y gerentes de departamento a fin de motivar y liderar la empresa	10	D3,A2,A4 Establecer un liderazgo que permita la participación del personal para evitar riesgos del entorno
D 1	La gerencia general al estar representada por una sola persona que labora algunos años, dificulta para que exista innovación en cuanto a criterios, políticas y gerencia de manejo.	4	D1, 019 Determinar un modelo de gestión estratégica a seguir que permita definir estrategias, políticas y objetivos	11	D1, A1 Establecer evaluaciones de desempeño gerencial a fin de innovar políticas que contrasten las amenazas
D 4	El no tener una política de inversiones provoca que las utilidades, no sean utilizadas adecuadamente para aumentar la capacidad de competencia de la firma.	5	D4, 013 Establecer planes de inversión que fortalezcan la organización y el crecimiento de la firma a fin de garantizar el servicio.	12	D4,1,A11 Desarrollar inversiones que tiendan a disminuir el impacto de medio externo

D 5	El no mantener un adecuado sistema de selección de personal, provoca que una alta rotación y pérdidas en cuanto a tiempo y capacitación.	6	D5, O9 Implantar procesos de selección de personal que aseguren la estabilidad y capacitación del mismo	13	D 5 A14, Mejorar el nivel de capacitación para evitar inestabilidad de los servicios y ser competitivos
D 6	El no tener definidos procesos y procedimientos del servicio dificulta para que los departamentos realicen sus actividades.	7	D6,O12 Establecer los procesos a nivel de gerentes de departamento, para evitar duplicación de funciones y optimizar resultados	14	D6,A6 Implementar valores institucionales tendientes a concienciar el trabajo desempeñado

ANÁLISIS EXTERNO

El microentorno y macroentorno, influyen verdaderamente en las actividades de la Firma Auditora Astrileg, ya que el servicio brindado es directamente proporcional con el crecimiento de las empresas.

Entre las principales amenazas se tiene:

El ingreso de firmas auditoras pequeñas que ofrecen servicios a precios económicos, pueden llegar a convertirse en firmas que compitan directamente con Astrileg.

La inestabilidad política provoca incertidumbre e inseguridad en las firmas auditoras

Por lo que es importante para la firma el Implementar un sistema de información gerencial en cuanto a los cambios del mercado y su entorno, que permita contrarrestar la inestabilidad jurídica del país, disminuyendo así el impacto de ésta en la empresa.

Entre las principales oportunidades se puede destacar:

Los nuevos deberes tributarios que deben cumplir las empresas y ciudadanos, implica que aumente la participación de las auditoras en el mercado al ofrecer cursos, seminarios, charlas sobre impuestos. La variedad de los servicios que brinda Astrileg, permite captar nuevos clientes.

ANÁLISIS INTERNO

Después de terminar el análisis interno se pudo detectar graves falencias dentro de la empresa, que han afectado de manera negativa en su crecimiento, por otro lado las fortalezas que tiene la empresa son pocas pero han sido de aporte para el aprovechamiento de las oportunidades, entre las principales fortalezas se puede destacar:

El tener un nivel operativo eficiente, permite obtener resultados eficaces empleando adecuadamente el personal y tiempo en cada actividad.

Al mantener un ambiente laboral favorable permite que los resultados brindados en el servicio sean de satisfacción del cliente.

El mantener una política de salarios escalonada y de incrementos anuales, permite tener satisfacción en el personal de la firma.

Por otro lado las principales debilidades son:

El no incrementar la participación de la firma en el mercado, provoca una disminución de las expectativas de crecimiento

El no realizar investigación de mercado posventas dificulta conocer la satisfacción del cliente, por lo que no se toma medidas correctivas para mejorar el servicio

ANÁLISIS DEL CLIENTE

Una vez realizado el análisis de los clientes se pudo determinar que la calidad, el precio y el tiempo son factores importantes que el cliente busca en el momento de requerir el servicio de auditoría, por lo que la empresa debe concentrar sus esfuerzos en mantener y mejorar los atributos del servicio para satisfacer las necesidades y deseos del mercado.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Se puede concluir que la firma no está muy bien posicionada en el mercado, compitiendo con varias firmas, sean estas grandes o pequeñas cada una de las cuales busca mantenerse en el mercado y crecer, por lo que cada una emplea diferentes estrategias y acciones para cumplir sus objetivos.

La firma es competitiva en cuanto a calidad, precio del servicio, por lo que es necesario implantar estrategias que ayuden a fortalecer los principales atributos del servicio capacitando al personal, buscando diferenciar e innovar el servicio de la competencia, manteniendo un precio competitivo, que permita cumplir los objetivos de la firma, para aumentar la participación en el mercado.

CAPÍTULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias. El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión de las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de direccionamiento estratégico. Para el análisis de la firma se considera en la obtención de un aspecto, que permita unificar juicios y aprovechar las oportunidades que se presenten en el futuro, apoyándose en el razonamiento y la experiencia. Implantar, establecer, crear

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

CUADRO 3.1: DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Satisfacer las necesidades de las empresas proporcionando servicios de auditoria y asesoramiento tributario, con calidad y asistencia personalizadas.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿A qué empresas atenderemos?	Todas las empresas que son exportadoras de productos, ofrecen servicios petroleros y empresas farmacéuticas de Quito.
¿Cuál deberá ser nuestro negocio?	¿Nuestras Ventajas competitivas son?	Calidad en el servicio, seguimiento de las recomendaciones propuestas, asesoramiento personalizado y permanente, precios competitivos.

Definición del negocio

Satisfacer los requerimientos y necesidades de las empresas exportadoras, empresas de servicios petroleros y farmacéuticas que se encuentran en la ciudad de Quito, mediante un servicio de calidad basado en un asesoramiento personalizado y permanente, con precios competitivos.

3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA

3.2.1 PRINCIPIOS

Los principios son aquellas normas que no pueden dejar de cumplirse, por tanto obligan a realizar actos u acciones bajo sus normas. Los principios sirven para concretizar los valores⁷.

En general se podría definir que los principios son aquellas virtudes positivas y fundamentales, dentro de lo moral y ético, con lo que nace una empresa.

La firma auditora Astrileg. Cia. Ltda., no tiene definidos sus principios, por lo que se realizó encuestas al personal de la firma (ANEXO 3A), donde se les preguntó con qué principios debería contar la empresa y cuales principios les gustaría tener en el lugar de trabajo. Se llegaron a determinar los siguientes:

- **EFFECTIVIDAD:** Consiste en lograr los objetivos y metas propuestos empleando óptimamente los recursos.
- **RESPECTO POR LAS PERSONAS:** Consiste en acatar las normas sociales sean de la condición humana las mismas que pueden ser implícitas o dictaminadas en normas de acuerdo a lo establecido y acordado en un conglomerado humano.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Se fundamenta en la actitud solidaria, participativa y mancomunada de los miembros de la empresa a fin de conseguir los objetivos, metas de forma rápida.
- **COMPETITIVIDAD:** Capacidad de una empresa para poder enfrentar la competencia basado en la diferenciación del producto o servicio.
- **CONFIANZA:** Creer en los miembros de la firma, clientes y proveedores.
- **TRANSPARENCIA:** Realizar las actividades de acuerdo a las normativas y leyes sin ocultar los procesos que se llevan.

⁷ SANTELICES Gonzalo (2005) La profesión militar algo mas que prepararse para la guerra Pag. 242

- **DEMOCRACIA:** Participación de todo el personal de la empresa en decisiones trascendentales y de mejoramiento para la misma.
- **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:** Mantener un personal altamente calificado y permanentemente capacitado con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y enfrentar a la competencia.

3.2.1.1 MATRIZ AXIOLÓGICA

La matriz axiológica es un instrumento que permite formular los principios y valores institucionales además, identifica los agentes que guían el comportamiento de los empleados de la firma.

Definido los principios que regirán a la organización se procedió a realizar esta matriz.

CUADRO 3.2 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

GRUPO DE INTERÉS PRINCIPIO	GERENTE	EMPLEADO	CLIENTES	COMPETENCIA	ESTADO
	S	S	S	S	S
EFFECTIVIDAD	X	X	X	X	-----
RESPECTO POR LAS PERSONAS	X	X	X	-----	-----
TRABAJO EN EQUIPO	X	X	X	X	-----
COMPETITIVIDAD	X	X	X	X	-----
CONFIANZA:	X	X	X	X	-----
TRANSPARENCIA	X	X	X	X	X
DEMOCRACIA	X	X		-----	-----
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	X	X	X	X	-----

Elaborado por: Autor

CUADRO 3.3 PRINCIPIOS

- **EFFECTIVIDAD:** En el cumplimiento del servicio brindado a los clientes.
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Para desarrollar las actividades con participación y comprometimiento del personal.
- **COMPETITIVIDAD:** Para enfrentar los cambios que el mercado demanda a las empresas.
- **CONFIANZA:** Que el cliente demanda por el servicio dado y los resultados propuestos, para que pueda tomar decisiones correctas.
- **TRANSPARENCIA:** En los procesos llevados de acuerdo a lo que demanda las leyes y normas.
- **DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO:** Personal que pueda enfrentar los cambios tecnológicos, legales y del entorno, para ofrezca un servicio de calidad.

3.2.2 VALORES

Es una virtud positiva y fundamental dentro de la moral y la ética, pero que la persona u organización va conquistando, paulatinamente durante su ciclo de vida.

Luego de aplicar una encuesta (ANEXO 3A), al personal de la firma, se definió los siguientes valores para la empresa:

- **HONESTIDAD:** Transparencia e integridad del manejo de recursos, que se ve reflejada en cada acción buscando la confiabilidad de los socios y los clientes.
- **RESPECTO:** Consideración, deferencia hacia cada uno de los miembros de la firma en cuanto a sus opiniones, creencias y manera de ser.

- **CONFIDENCIALIDAD:** Cuidar los procesos, actividades, y secretos de la firma y de los clientes , no divulgarlos con el fin de obtener ganancias a costa de estos.
- **LEALTAD:** Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones de los empleados y clientes hacia la firma.
- **HONOR:** Cualidad moral que lleva al cumplimiento de los propios deberes respecto del prójimo, de la empresa, la sociedad y de uno mismo
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento cabal y correcto de los deberes y demandas del cliente de acuerdo a lo solicitado o comprometido.
- **COMPROMISO.-** Acción de los empleados y la empresa por cumplir mas allá de lo demandado.
- **PUNTUALIDAD:** Realizar las actividades de acuerdo a la planificación de tiempo prevista y cumpliendo con los plazos de entrega del servicio.

Después del establecimiento de los valores que será la base de la empresa, se realizó la siguiente matriz:

CUADRO 3.4 MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

VALOR \ GRUPO DE INTERÉS	GRUPO DE INTERÉS				
	DIRECTIVOS	EMPLEADOS	CLIENTES	COMPETENCIA	ESTADO
HONESTIDAD	X	X	X	X	X
CONFIDENCIALIDAD	X	X	X	X	X
LEALTAD	X	X	X	X	-----
HONOR	X	X	-----	-----	-----
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X
COMPROMISO	X	X	X	X	X
PUNTUALIDAD	X	X	X	-----	-----

Elaborado por: Autor

CUADRO 3.5 VALORES

Elaborado por: Autor

3.2.3 PARADIGMAS

Un paradigma es una conducta, un comportamiento, fundamentados en normas y reglas explícitas o implícitas, estimulan ciertas acciones o actividades; y por el contrario limitan otras obtenidas como indeseables o dignas de censura⁸.

Los paradigmas que mantiene la empresa son:

CUADRO 3.6 PARADIGMAS

ACTUAL	PROPUESTA
Liderazgo autocrático, concentración de decisiones	Liderazgo participativo
Administración empírica	Gestión estratégica

⁸ ROJAS Patricio (2005) Desarrollo Organizacional Pagina 144.

Hermetismo en las decisiones	Comunicación a todo nivel
Actividades no definidas	Definir procesos
Falta de evaluación y controles	Evaluación del desempeño de los departamentos
Conformidad con las actividades	Investigación para mejoramiento continuo

3.2.4 MISIÓN

Es definir el rol para lo que fue creada una empresa, su ideal básico se sustenta en el cliente interno y externo; refleja acción, entrega, atributos y talentos propios de un equipo de trabajo⁹

CUADRO 3.7 ELEMENTOS CLAVE DE LA MISIÓN

ELEMENTOS CLAVE	
Naturaleza del negocio	Servicio de auditoria y asesoría tributaria
Razón para existir	Brindar asesoramiento.
Mercado al que sirve	Empresas de la ciudad de Quito
Características generales del producto.	Calidad en el servicio, seguimiento de las recomendaciones y propuestas, asesoramiento personalizado y permanente, precios competitivos.
Posición deseada en el mercado	Calidad en la variedad de los servicio. Tiempos de respuesta eficientes de acuerdo a lo demandado por el cliente.
Principios y Valores	Efectividad, competitividad, confianza,

⁹ ROJAS Patricio (2005) Desarrollo Organizacional Pagina 156

	desarrollo del talento humano, honestidad, respeto, confidencialidad, responsabilidad y compromiso
--	--

Elaborado por: Autor

CUADRO 3.8 MISIÓN

<p>MISIÓN</p> <p>Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes brindando un servicio de auditoria y asesoría tributaria de forma permanente con precios competitivos y personal capacitado; basando nuestro trabajo en la efectividad, confianza, honestidad y responsabilidad.</p>

CUADRO 3.9 EJES ESTRATÉGICOS

EJE ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA
Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes de forma permanente con precios competitivos	Clientes
Personal capacitado	Crecimiento y aprendizaje
Basado nuestro trabajo en la efectividad,	Interno
confianza, honestidad y responsabilidad.	Crecimiento y aprendizaje

Elaborado por: Autor

3.2.5 VISIÓN

Es la imagen en el presente, de una realidad futura deseable y ambiciosa muy relacionada con los sueños.

CUADRO 3.10 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN

ELEMENTOS CLAVE	
Posición en el Mercado	Especialista
Tiempo	3 Años
Ámbito del Mercado	Provincia de Pichincha
Cliente	Empresa exportadoras, de servicios petroleros y farmacéuticas que operan en la Provincias de Pichincha.
Productos o Servicios	Asesoría de auditoria, contabilidad y tributación.
Valores	Honestidad, respeto, confidencialidad, responsabilidad y compromiso.
Principio Organizacional	Efectividad y desarrollo del talento humano.

Elaborado por: Autor

CUADRO 3.11 VISIÓN

<p>VISIÓN 2011 Ser una firma líder en el asesoramiento de auditoría y tributación en la Provincia de Pichincha, ofreciendo servicios de calidad con asistencia permanente con precios competitivos; trabajando con honestidad, compromiso y personal capacitado acorde a las demandas de los clientes.</p>

CUADRO 3.12 EJES ESTRATÉGICOS

EJE ESTRATÉGICO	PERSPECTIVA
Ofrecer servicios de calidad	Interno
Asistencia permanente con precios competitivos	Clientes
Trabajando con honestidad, compromiso y personal capacitado	Crecimiento y aprendizaje

Elaborado por: Autor

3.2.6 OBJETIVOS

Son los resultados que se esperan o programan alcanzar en un tiempo, algo concreto, específico, tangible, sujeto a medición y realizable. Los objetivos pueden ser en corto, mediano o largo plazo, según la misión y visión organizacional.

CUADRO 3.13 OBJETIVO CORPORATIVO

OBJETIVO CORPORATIVO

Posicionar en el mercado a la firma Auditora Astrileg. CIA. LTDA., como una empresa especialista en el servicio de contabilidad, auditoria y asesoría tributaria, a través de la efectividad operacional, la calidad y el tiempo de respuesta en la entrega de sus servicios, para alcanzar un crecimiento continuo.

Elaborado por: Autor

3.2.6.1 PROPUESTAS DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

Es una promesa implícita que la empresa le hace a sus clientes, entregando una combinación particular de características Para la firma Astrileg. Cia Ltda. Se tiene las siguientes propuestas de valor:

3.2.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

TABLA 3.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

PERSPECTIVA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO	Encontrar mecanismos de crecimiento y expansión en el mercado nacional para aumentar las ventas
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A CORTO PLAZO	Generar flujos de caja, mejorando el control financiero y el posicionamiento del servicio en el mercado.
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA A LARGO PLAZO	Incrementar la rentabilidad mediante nuevas inversiones en Empresa.

Elaborado por: Autor

3.2.6.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA CLIENTES

TABLA 3.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

ATRIBUTOS	COMPETITIVO	DIFERENTE	PROPUESTA DE VALOR
PRECIO	X		Establecer precios competitivos en el mercado que nos aseguren la permanencia.
CALIDAD		X	Brindar un servicio de calidad, para cumplir con las normas y leyes vigentes,
TIEMPO		X	Disminuir los tiempos de entrega del servicio, para cubrir de mejor manera los requerimientos del mercado y clientes
RELACIÓN		X	Entregar un servicio personalizado y permanente, para alcanzar un índice de satisfacción del cliente en un 90%.
SERVICIO	X		Mejorar continuamente el servicio al cliente

Elaborado por: Autor

3.2.6.1.3 PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN

TABLA 3.3 PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS Y REDES DE COOPERACIÓN

PRESPECTIVA POR PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR
INNOVAR	Incrementar la productividad al determinar procesos y definir responsabilidades.
ENFOQUE AL CLIENTE	Fidelidad a la firma, por medio de la diferenciación del servicio hacia el cliente.
OPERATIVOS	Mejorar los procesos operativos del servicio reduciendo tiempos del servicio.
ADMINISTRATIVO	Mejorar los procesos administrativos de la firma reduciendo gastos y tiempos del servicio.
CALIDAD	Determinar el nivel satisfacción del cliente.
ALIADOS	Buscar mecanismos de participación con el SRI para contribuir en una cultura tributaria.

Elaborado por: Autor

3.2.6.1.4 CAPITAL INTANGIBLE

TABLA 3.4 PROPUESTA DE VALOR EN CAPITAL INTANGIBLE

PRESPECTIVA CAPITAL INTANGIBLE	PROPUESTA DE VALOR
CAPITAL HUMANO	Capacitar constante y continuamente el talento humano, promoviendo el desarrollo de sus competencias,

	convirtiéndose en capital altamente competitivo y motivado.
CULTURA	Crear una cultura organizacional para que exista compromiso de los empleados hacia la firma.
CLIMA LABORAL	Estimular la responsabilidad y empoderamiento del talento humano de la firma con incentivos y reconocimientos

3.2.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.

Éstos se originan de las opciones propuestas en las matrices de síntesis, los resumimos en el siguiente cuadro:

CUADRO 3.14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR PROPUESTAS DE VALOR

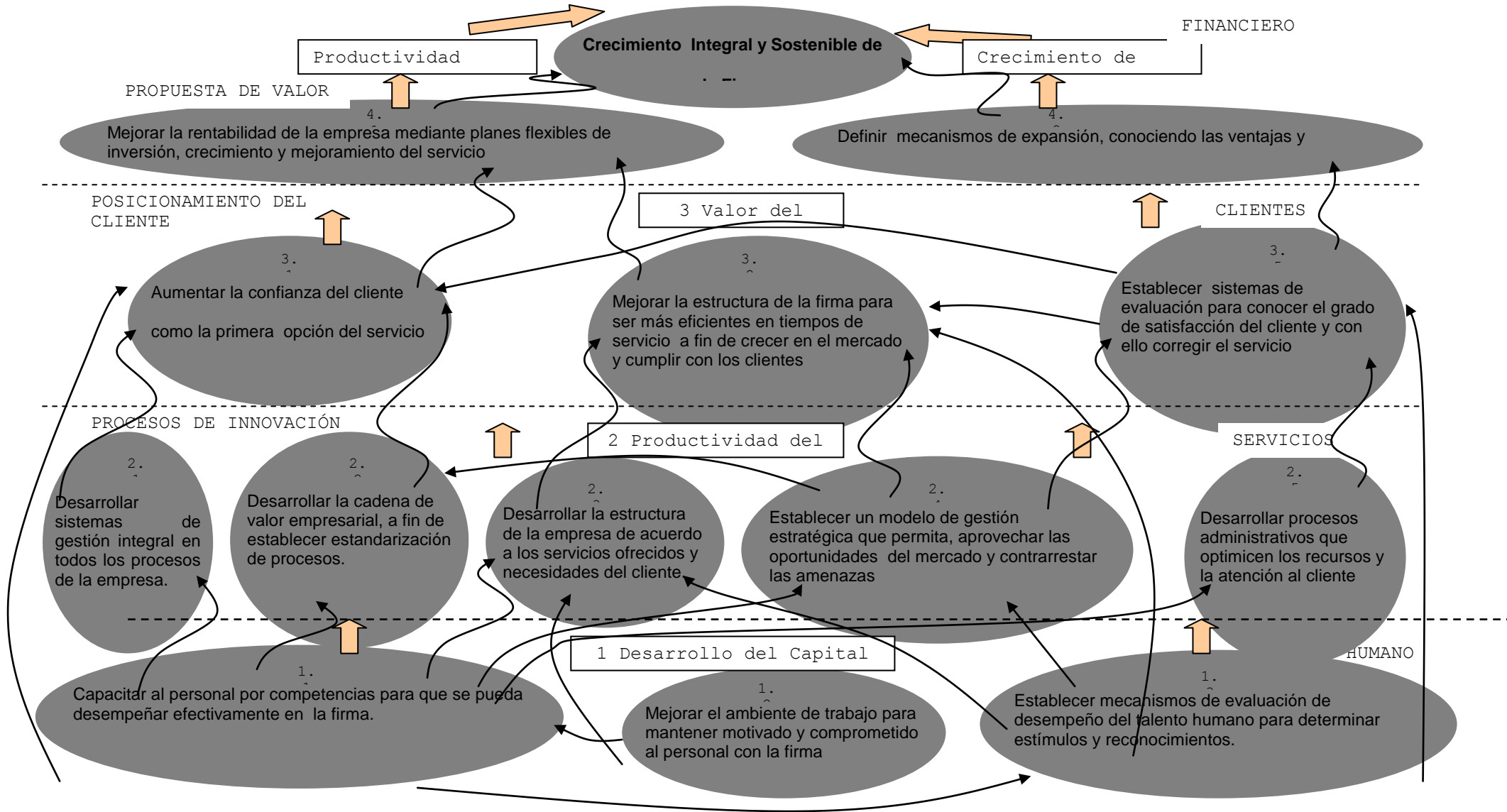
Perspectiva		Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico
Financiamiento y Crecimiento	CRECIMIENTO	Encontrar mecanismos de crecimiento y expansión en el mercado nacional para aumentar las ventas.	Establecer formas de expansión, en base a las ventajas y desventajas que genera el mercado
	PROD. LARGO PLAZO	Incrementar rentabilidad de la empresa.	Aumentar la rentabilidad de la firma con planes flexibles de inversión, crecimiento y mejora del servicio.
Cliente y Mercado	PRECIO	Establecer precios competitivos en el mercado que nos aseguren la permanencia en éste.	Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad.

	CALIDAD	Brindar un servicio de calidad, para cumplir con las normas y leyes vigentes.	
	TIEMPO	Disminuir los tiempos de entrega del servicio, para cubrir de mejor manera los requerimientos del mercado y clientes	Mejorar la estructura de la firma para ser mas eficientes en tiempos de servicio a fin de crecer en el mercado y cumplir con los clientes.
	SERVICIO	Mejoramiento continuo del servicio al cliente	Establecer sistemas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del cliente y con ello corregir el servicio
Procesos	INNOVAR	Incrementar los procesos de la firma buscando definir sus responsabilidades.	Desarrollar sistemas de gestión integral en todos los procesos de la empresa.
	OPERATIVOS	Mejorar los procesos operativos del servicio reduciendo tiempos del servicio.	Desarrollar la cadena de valor empresarial, a fin de establecer estandarización de procesos.
			Establecer un modelo de gestión estratégica que permita, aprovechar las oportunidades del mercado y contrarrestar las amenazas
			Desarrollar la estructura de la empresa de acuerdo a los servicios y necesidades del cliente.
ADMINISTRATIVO	Mejorar los procesos administrativos de la firma reduciendo gastos y tiempos del servicio.	Desarrollar procesos administrativos que optimicen los recursos.	

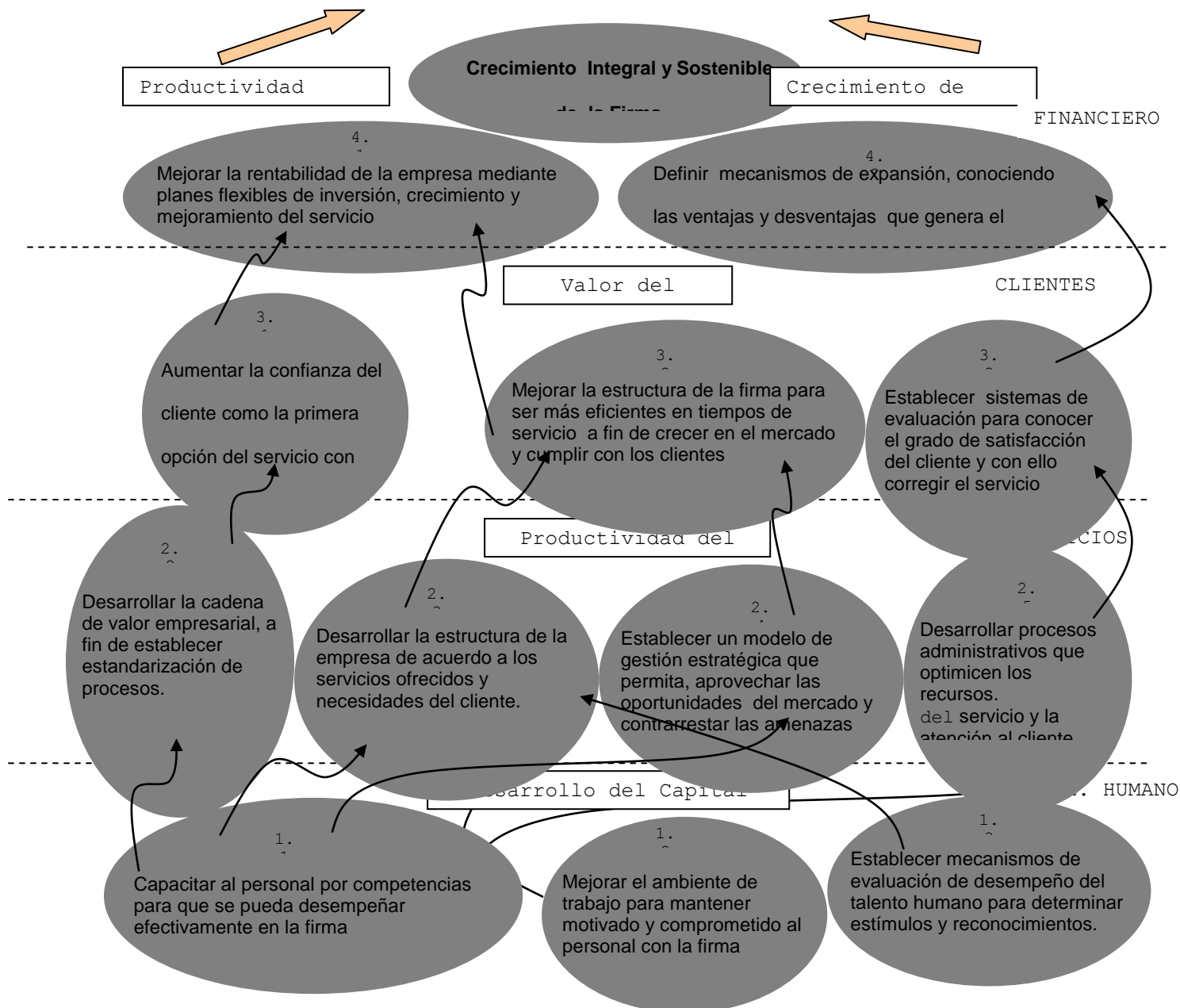
Capital Intangible	CAPITAL HUMANO	Capacitar constante y continuamente el talento humano, promoviendo el desarrollo de sus competencias, convirtiéndose en capital altamente competitivo y motivado.	Capacitar al personal por competencias para que se pueda desempeñar efectivamente y comprometido con la firma.
			Implementar una gestión de talento humano
	CLIMA LABORAL	Crear mejores condiciones de trabajo.	Mejorar el ambiente de trabajo para mantener motivado y comprometido al personal

Elaborado por: Autor

3.2.7 MAPA POR PERSPECTIVAS



Según el análisis anterior, de acuerdo las entradas y salidas de cada objetivo se han determinado, los siguientes objetivos estratégicos claves, con la respectiva ruta.



3.2.8 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS CLAVE.

Para desarrollar las propuestas de valor es indispensable que se conozca la problemática, teniendo como base para el estudio el talento humano y el recurso financiero, los que se contemplarán en la estrategia global de la compañía y es ésta la que define las políticas que condicionan el proyecto.

La gestión estratégica, tiene como objetivo el de integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente a la estrategia empresarial, según los objetivos estratégicos críticos, considerando el nivel de impacto que éstos reflejen para la consecución de la visión y misión organizacional, y como los objetivos estratégicos aporten o afecten a las propuestas de valor.

De acuerdo al impacto y factibilidad de los objetivos se formulan las alternativas estratégicas de negocio, las que luego de ser evaluadas permitirán establecer los objetivos a corto, mediano y largo plazo, en el marco de un plan estratégico.

El tiempo de los objetivos estratégicos clave es el siguiente:

CUADRO 3.15 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectiva		Propuesta de Valor	Objetivo Estratégico	PLAZO		
				CORTO	MEDIANO	LARGO
Financiamiento y Crecimiento	CRECIMIENTO	Encontrar mecanismos de crecimiento y expansión en el mercado nacional para aumentar las ventas.	Establecer formas de expansión, en base a las ventajas y desventajas que genera el mercado		X	
	PROD. LARGO PLAZO	Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Aumentar la rentabilidad de la firma con planes flexibles de inversión, crecimiento y mejora del servicio.			X
Cliente y Mercado	PRECIO	Establecer precios competitivos en el mercado que nos aseguren la permanencia en éste.	Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad.		X	

	CALIDAD	Brindar un servicio de calidad, para cumplir con las normas y leyes vigentes.			X	
	TIEMPO	Disminuir tiempo en la entrega del servicio, para cubrir de mejor manera los requerimientos del mercado	Mejorar la estructura de la firma para ser más eficientes en tiempos de servicio a fin de crecer en el mercado y cumplir con los clientes		X	
	SERVICIO	Mejoramiento continuo del servicio al cliente	Establecer sistemas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del cliente y poder corregir errores		X	
Procesos	OPERATIVOS	Mejorar los procesos operativos del servicio reduciendo tiempos del servicio.	Desarrollar la cadena de valor empresarial, a fin de establecer estandarización de procesos.		X	
			Establecer un modelo de gestión estratégica que permita verificar el cumplimiento de los objetivos y la misión de la empresa.	X		
			Desarrollar la estructura de la empresa de acuerdo a los servicios y necesidades del cliente.		X	
	ADMINISTRATIVO	Mejorar los procesos administrativos de la firma reduciendo gastos y tiempos del servicio.	Desarrollar procesos administrativos que optimicen los recursos.		X	

Capital Intangible	CAPITAL HUMANO	Capacitar constante y continuamente el talento humano, promoviendo el desarrollo de sus competencias, convirtiéndose en capital altamente competitivo y motivado.	Capacitar al personal por competencias para que se pueda desempeñar efectivamente y comprometido con la firma.	X		
			Implementar un sistema de gestión de los RR.HH		X	
Capital Intangible	CLIMA LABORAL	Crear mejores condiciones de trabajo.	Mejorar el ambiente de trabajo para mantener motivado y comprometido al personal	X		

3.2.9 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Las estrategias son las acciones que utiliza una empresa para lograr ventajas en relación a su competencia. Las estrategias están relacionadas con los objetivos a corto, mediano y largo plazo que la organización quiere conseguir.

Un objetivo de la estrategia corporativa es poder armonizar criterios dentro del conglomerado de la empresa para poder alcanzar su misión con eficacia y eficiencia.

Para la estrategia corporativa se ha tomado en cuenta lo siguiente:

Estrategia de Valor para el cliente-consumidor

La propuesta mas importante que se debe considerar es aquella que se dirige a los clientes considerando que ellos son la base de financiamiento de la empresa.

Hay tres propuestas de valor para el cliente, también llamadas **estrategias de diferenciación** que puedan ser aprovechadas:

- **Liderazgo en el servicio**

Se esfuerzan por ofrecer servicios innovadores, creativos y diferentes a las empresas que son sus potenciales competidores. Al escoger este tipo de estrategia la firma pretende clientes que sepan valorar el servicio diferenciado.

- **Intimidad con el Cliente**

Son aquellas compañías que desarrollan sus productos o servicios de acuerdo a la necesidad particular que esta requiere. Para lo cual conoce y analiza a su cliente y logra determinar cuáles son sus requerimientos. De esta manera, le ofrece productos y servicios adaptados a la medida.

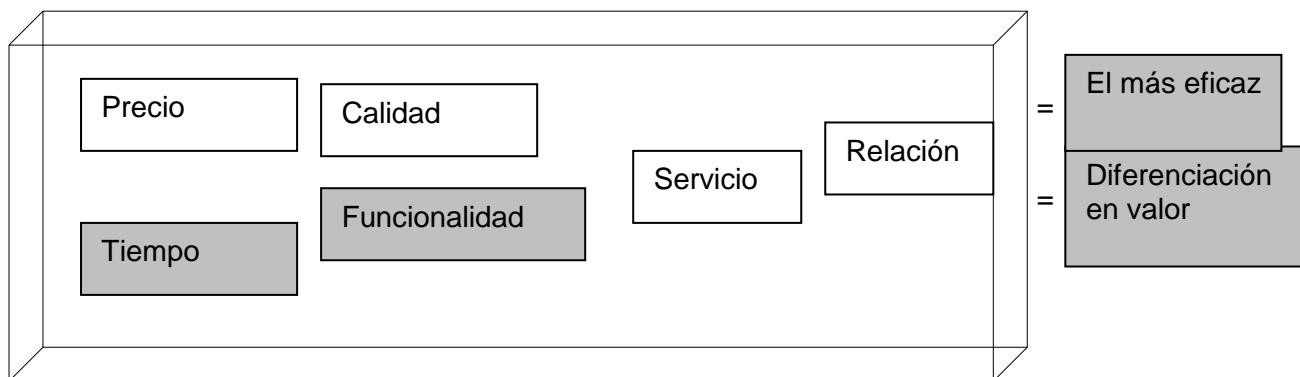
- **Excelencia Operacional**

Consiste ofrecen a sus clientes, productos y servicios confiables a precios competitivos. Este tipo de empresas dedican sus esfuerzos en minimizar costos y optimizar sus procesos. La empresa que aplique esta estrategia estará dirigiendo su labor de ventas hacia clientes que valoran la calidad, conveniencia y precio de un producto o servicio.

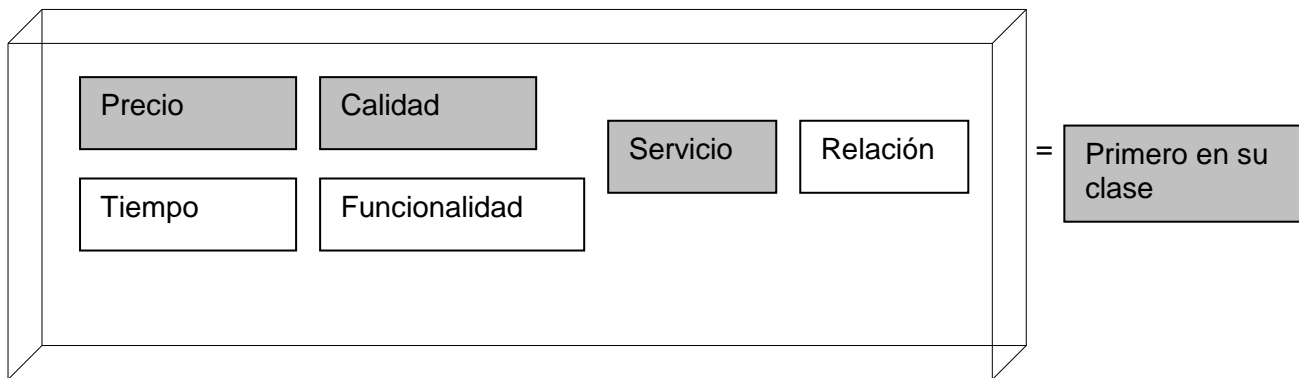
FIGURA 3.1 PROPUESTAS GENÉRICAS DE VALOR

Propuestas de Genéricas de Valor

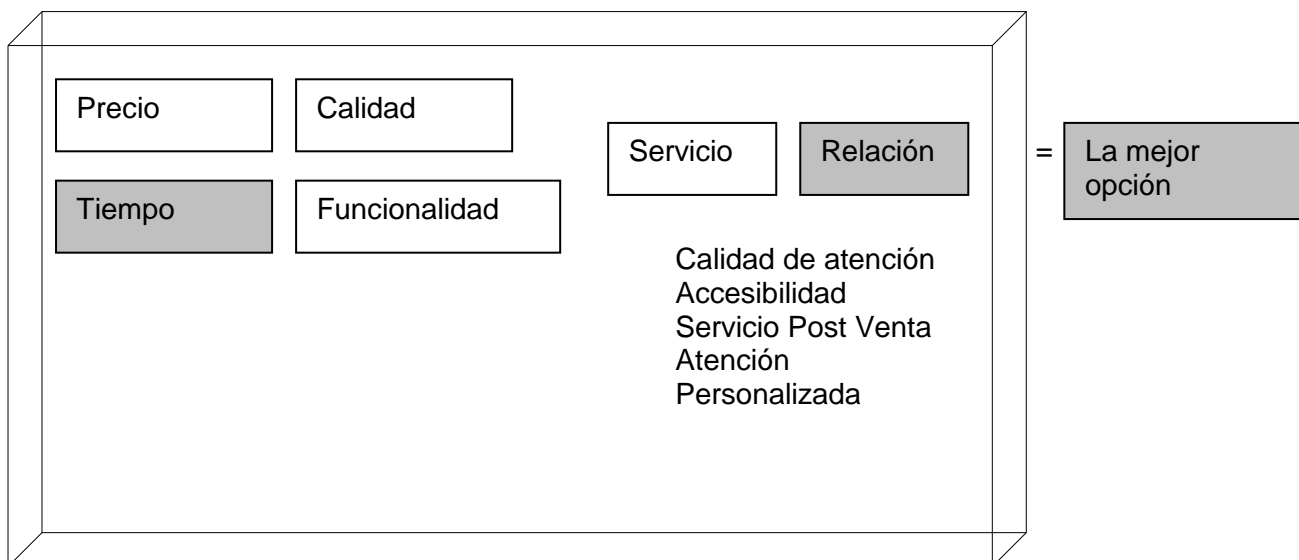
1.- Excelencia Operacional



2.- Liderazgo de Servicio



3.- Intimidad con el cliente



La empresa se enfoca en el **liderazgo en el servicio**, ya que el dar un servicio innovador, creativo y diferente, para que la firma tenga clientes que sepan valorar el servicio, de esta manera afrontar a la competencia.

Estrategia de crecimiento

Se divide en:

Penetración

Tiene como fin incrementar la participación en el mercado mediante una mayor comercialización de su producto, lo cual puede lograrse incrementando la fuerza de ventas o a través de campañas publicitarias o promociones.

Desarrollo del Mercado

Por Desarrollo del Mercado se entiende la introducción de los actuales productos o servicios a otras zonas geográficas, es decir, esta estrategia tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.

Desarrollo del Producto

Consiste en mejorarlo, para esto se deben hacer inversiones en Investigación y Desarrollo, además se basa en las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a mercados ya atendidos por la empresa.

Creaciones Mundo Deportivo utilizará la estrategia de desarrollo de mercado y desarrollo del producto, ya que de acuerdo al planteamiento, se desea fortalecer su mercado actual y expandir sus ventas a lo largo del territorio nacional, con productos mejorados en cuanto a precio, calidad y durabilidad.

Estrategias competitivas

Se dividen en:

De Líder

Radica en mantener una posición dominante en el mercado y sus competidores la reconocen como líder.

De Retador

Es retadora la empresa que ataca al líder a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante.

De Seguidor

Son aquellas empresas que con su comportamiento se adaptan a la competencia.

De Especialista

No se interesa por la totalidad del mercado, sino por uno o varios segmentos de éste.

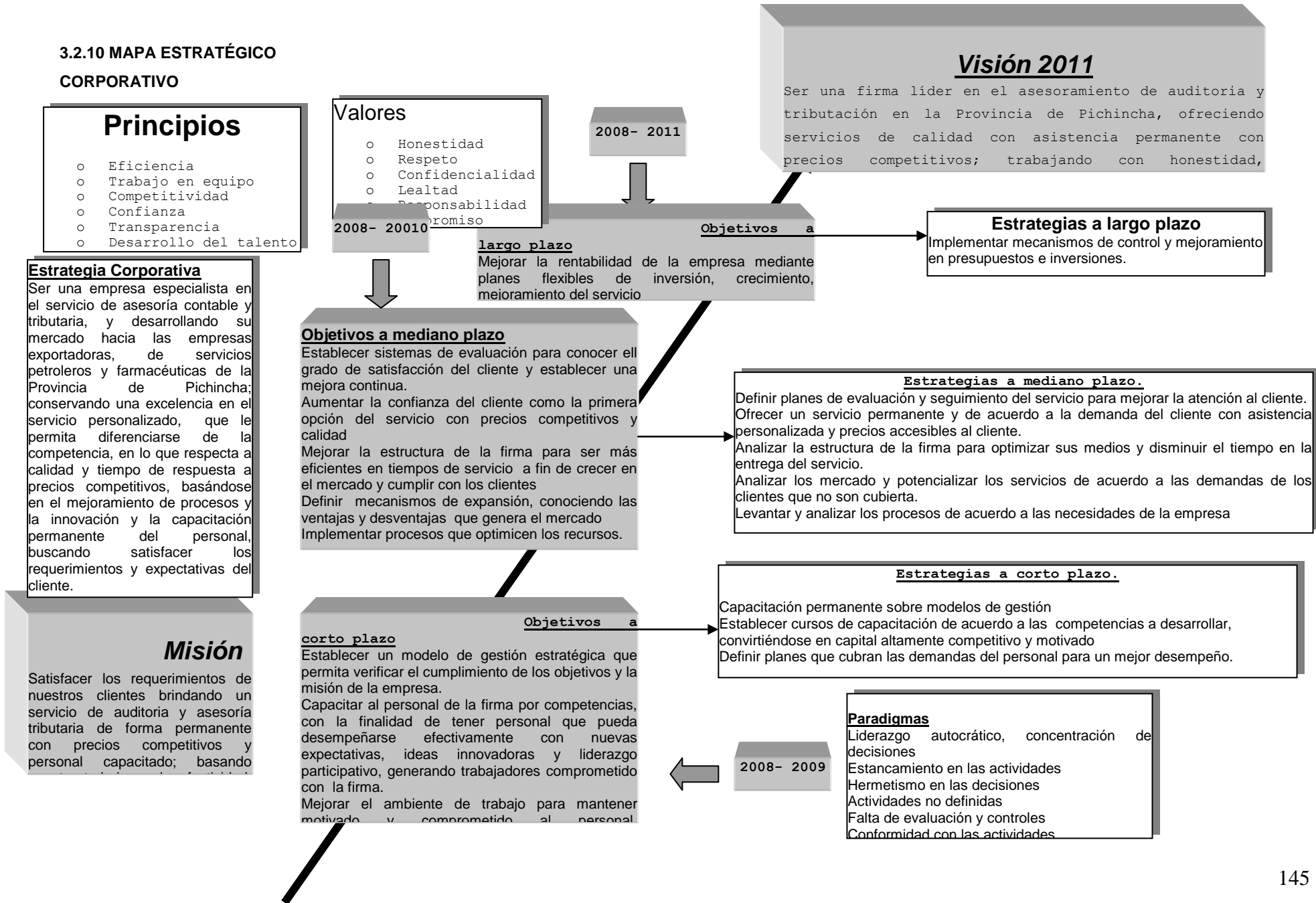
La firma auditora Astrileg Cia Ltda. utilizará la estrategia **de especialista**, ya que al mercado al que se dirige se enfoca hacia las empresas de servicios petroleros y farmacéuticas.

CUADRO 3.16 ESTRATEGIA CORPORATIVA

ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia se concentra en ser una empresa especialista en el servicio de asesoría contable y tributaria, y desarrollando su mercado hacia las empresas exportadoras, de servicios petroleros y farmacéuticas de la Provincia de Pichincha; conservando una excelencia en el servicio personalizado, que le permita diferenciarse de la competencia, en lo que respecta a calidad y tiempo de respuesta a precios competitivos, basándose en el mejoramiento de procesos y la innovación y la capacitación permanente del personal, buscando satisfacer los requerimientos y expectativas del cliente.

3.2.10 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO



CAPÍTULO IV

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

4.1 DEFINICIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Las nuevas tendencias, ambientes y retos de los negocios, obligan a las organizaciones a la adopción de cambios innovadores y creativos para enfrentar con eficacia la presencia de nuevas tecnologías, competencias regional y local, nuevos requisitos y requerimientos de los clientes, inestabilidades en lo político, económico y social.

Estas inusitadas y sorpresivas situaciones han determinado, asimismo, nuevas realidades para los negocios, entre las cuales se pueden anotar:

- Que las organizaciones en forma permanente traten de diferenciarse de sus competidores utilizando estrategias innovadoras y creativas que proporcionen un valor agregado a sus clientes.
- Que las organizaciones optimicen sistemáticamente los recursos de la economía sin perder la calidad del servicio.

El alineamiento estratégico entre el sistema de planificación estratégica y el cuadro de mando integral, incluye los indicadores y/o índices de gestión, permiten monitorear y supervisar los planes de acción con la debida optimización de los recursos¹⁰.

El desempeño de la firma Astrileg. CIA. LTDA. a través de un sistema de planificación estratégica con ayuda de un tablero de comando se la puede evaluar mediante cuatro medidas de comportamiento que son: resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones internas y creatividad, innovación y satisfacción de empleados y trabajadores.

El tablero de mando y control es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación.

El Balanced Scorecard permite mostrar como es posible trasladar la visión – misión de la Firma Astrileg a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC o Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral o Sistema de Indicadores Balanceados; para ello organiza los temas estratégicos a partir de las perspectivas: Financiera, del Cliente, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento.

¹⁰ ROJAS Arias Desarrollo Organizacional y Gerencial Pag 193

4.2 ELABORACIÓN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El objetivo de cualquier sistema de medición es el de motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia corporativa. Un Cuadro de Mando Integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

La importancia de construir un cuadro de mando que comunique la estrategia, se debe a que:

- El cuadro de mando, describe la visión del futuro de la organización.
- El cuadro de mando, crea un modelo holístico de la estrategia.

4.3 DEFINIR KPI 3M'S

Los KPI (Key Performance Indicator`s) son valores que permiten tomar decisiones estratégicas los mismos que pueden ser de resultados los que indican el impacto de las acciones y los impulsores los cuales permite gestionar el negocio o ayudan a entender y predecir y modificar el impacto o el resultado esperado.

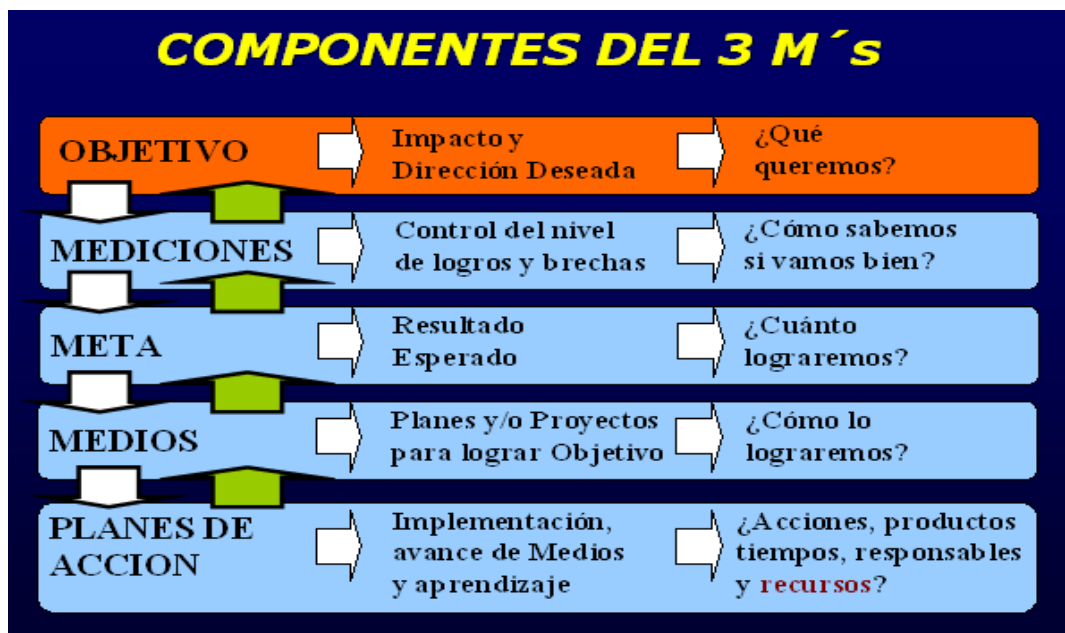


Figura 1.4

Fuente: Planificación Estratégica

Los KPI's permiten medir, controlar, administrar y mejorar cualquier aspecto en la organización, por lo que son de suma importancia para el desarrollo de la misma.

4.3.1 Definir Medidas (INDICADORES)

Los indicadores clave de rendimiento (KPI) son medidas con las que puede realizar gráficos de las deficiencias y progreso de la empresa.

Es importante elegir los indicadores que puedan solucionar el presente y permitir realizar una planeación de futuro. La comunicación entre departamentos es esencial a la hora de elegir qué medidas se han de tener en cuenta.

La supervisión y la integración de datos son críticos para un programa de KPI3

4.3.1.1 Indicadores de Procesos (Eficiencia y Eficacia)

Miden la calidad de los procesos críticos e identifican los atributos básicos. Productividad, calidad, tiempos de ciclo de los procesos, costos de los procesos.

4.3.1.2 Indicadores de Cliente y Mercado

Miden si se esta satisfaciendo las expectativas de sus clientes, brindando servicios diferenciados, en relación al tiempo, la calidad, eficiencia y costos.

4.3.1.3 Indicadores Financieros

Miden resultados de acciones tomadas con anterioridad, tienen que ver con el crecimiento de ingresos, reducción de costos o mejoras en productividad

4.3.1.4 Indicadores de Capital Intangible

Proviene de tes fuentes que son las competencias, disponibilidad y oportunidad de información y cultural como es clima organizacional, estructura, alineamiento con incentivos, etc.

Cuadro 4.1

MISIÓN	
ADN	KPI'S
Satisfacer los requerimientos	Niveles de satisfacción
Servicio de auditoria y asesoría tributaria de forma permanente	Tiempo de servicio
Precios competitivos	Precio comparativo con competidores
Personal capacitado	Capacitación recibida
Efectividad,	Cantidad de quejas de

	clientes
Honestidad y confianza,	Servicios brindados a cada cliente
Responsabilidad	Tiempo de respuesta

Elaborado por: Autor

Cuadro 4.2

VISIÓN	
ADN	KPI'S
Ser una firma líder en el asesoramiento	Niveles de servicio comparativos
Ofreciendo servicios efectivos	Cantidad de quejas y causas
Trabajando con honestidad y compromiso;	No conformidades
Con personal capacitado	Cursos recibidos

Elaborado por: Autor

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		
Perspectivas	Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Crecimiento Mediano Plazo: Encontrar mecanismos de crecimiento y expansión para aumentar la participación en el mercado.	Definir mecanismos de expansión, conociendo las ventajas y desventajas que genera el mercado
	Producción Largo Plazo: Incrementar la rentabilidad de la empresa.	Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes flexibles de inversión, crecimiento, mejoramiento del servicio.
CLIENTE - MERCADO	Precio: Establecer precios competitivos en el mercado que nos aseguren la permanencia.	Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad
	Calidad: Brindar un servicio de calidad, para cumplir con las normas y leyes tributarias vigentes.	
	Tiempo: Disminuir tiempo en la entrega del servicio.	Mejorar la estructura de la firma para ser mas eficientes en los tiempos de respuesta
	Servicio: Mejoramiento continuo del servicio al cliente	Establecer sistemas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del cliente y poder corregir errores.
PROCESOS	Innovación: Innovar los procesos de la empresa buscando su crecimiento y desarrollo	Desarrollar un sistema de gestión integral en todos los procesos de la empresa, incentivando su desarrollo y crecimiento.
	Operativos: Optimizar los procesos operativos de servicios de la firma .	Desarrollar la cadena de valor empresarial, a fin de establecer estandarización de procesos..
		Desarrollar la estructura de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes.
	Redes de Cooperación: Fortalecer relaciones con los proveedores, para alcanzar mejores niveles de competitividad.	Desarrollar relaciones con proveedores, para adquirir materiales de calidad.
	Administrativo: Optimizar los procesos administrativos de la firma.	Mejorar los procesos y procedimientos
CAPITAL INTANGIBLE	Clima laboral: Estimular la responsabilidad y empoderamiento del talento humano de la firma.	Crear en la empresa un ambiente laboral para que el personal se sienta comprometido con la firma
		Mejorar la administración de recursos humanos
	Cultura organizacional: Desarrollar la participación del talento humano de los cambios a implantarse.	Establecer una cultura de gestión estratégica que permita, aprovechar las oportunidades del mercado.
	Talento humano: Capacitar constante y continuamente el talento humano, promoviendo el desarrollo de sus competencias, convirtiéndose en capital altamente competitivo y motivado	Mejorar los programas de capacitación del personal, para que se pueda desempeñar efectivamente con ideas innovadoras y liderazgo participativo.


4.3.2 Definir Medidas

Objetivos Estratégicos	MEDIDAS					
	KPI's	Definición Operativa	Frecuencia de Revisión - Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Responsable del KPI
Definir mecanismos de expansión, conociendo las ventajas y desventajas que genera el mercado	1.- Participación de mercado	Ventas del servicio de la Firma / Total de Ventas de las firmas en Quito	Anual	Encuestas de mercado	10%	Liliana Ramos (Mercadeo)
Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes flexibles de inversión, crecimiento, mejoramiento del servicio.	2.- Rentabilidad	Utilidad neta / Ventas	Trimestral	Módulo Administrativo - Finanzas	2%	Antonio Trujillo (Gerente Financiero)
	3.- Rentabilidad por cliente (clientes claves)	Ingreso por cliente/ Total de ventas	Trimestral	Módulo Administrativo - Finanzas	3%	Antonio Trujillo (Gerente Financiero)
Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad	4.- Índice de clientes	Numero de clientes nuevos/ Numero de clientes de cartera	Semestral	Reportes de pruebas clientes	0%	Liliana Ramos (Mercadeo)
Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad	5.- Índices de reclamos	Número de reclamos período actual / Número de reclamos período anterior.	Mensual	Reportes de pruebas clientes	25%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)

Mejorar la estructura de la firma para ser mas eficientes en los tiempos de respuesta	6.- %Tiempo utilizado del programado	Tiempo ejecutado para entregar del servicio / tiempos programado.	Mensual	Módulo Administración	100%	
Establecer sistemas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del cliente y poder corregir errores.	7.- Nivel de quejas	Numero de quejas / número de clientes atendidos	Semestral	Encuestas de satisfacción	40%	Liliana Ramos (Mercadeo)
Desarrollar la cadena de valor empresarial, a fin de establecer estandarización de procesos..	8.- % Procesos Estandarizados	Número de Procesos Estandarizados / Número de Procesos Totales	Trimestral	Módulo Procesos	0%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
Desarrollar la estructura de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes.	9.-Reestructura-ción programadas	Numero de departamentos reestructurados / Total de departamentos	Semestral	Módulo Administración	0%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
Implementar los procesos y procedimientos	10.- %Procesos y procedimientos definidos	Número de procesos definidos / Total de procesos y procedimientos previstos	Mensual	Módulo Administración	0%	Liliana Ramos (Mercadeo)
Mejorar el clima laboral	11.- % De no conformidades	Total de no conformidades / Total de items inspeccionados	Trimestral	Módulo Administración	0%	
Mejorar la administración de los recursos humanos	12.-% Satisfacción del talento humano	Numero de reclamos recibidas de los empleados/Numero total de empleados	Semestral	Encuesta de Clima Laboral	60%	Patricia Trujillo (Jefe Administrativo)

Establecer una cultura de gestión estratégica que permita, aprovechar las oportunidades del mercado.	13.- % de Estrategias Ejecutadas	Número de Estrategias Ejecutadas/Número Total de Estrategias.	Trimestral	Módulo Administración	0%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
Mejorar los programas de capacitación del personal, para que se pueda desempeñar efectivamente con ideas innovadoras y liderazgo participativo.	14.- Capacitación recibida de acuerdo a la función	Numero de horas de capacitación / Numero de trabajadores	Semestral	Reportes de personal capacitado	5%	Patricia Trujillo (Jefe Administrativo)

4.3.2 Definir Metas

Objetivos Estratégicos	METAS				
	2009	2010	2011	 Variación	Responsable de Meta
Definir mecanismos de expansión, conociendo las ventajas y desventajas que genera el mercado	> 12 %	> 16 %	> 20 %	10%>14%>20 %	Liliana Ramos (Mercadeo)
Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes flexibles de inversión, crecimiento, mejoramiento del servicio.	> 4%	> 8%	> 10%	2%>6%>10%	Antonio Trujillo (Gerente Financiero)
	> 5 %	> 9 %	> 11 %	3%>7%>11%	Antonio Trujillo (Gerente Financiero)
Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad	> 5%	> 15%	> 25%	0%>10% >25%	Liliana Ramos (Mercadeo)
	< 20%	< 16%	< 10%	25%<18% <10%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)

Mejorar la estructura de la firma para ser mas eficientes en los tiempos de respuesta	< 98%	< 94%	< 90%	100%<96% <90%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
Establecer sistemas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del cliente y poder corregir errores.	< 40%	< 36%	< 30%	40%<38% <30%	Liliana Ramos (Mercadeo)
Desarrollar la cadena de valor empresarial, a fin de establecer estandarización de procesos..	> 12%	> 18%	> 20%	0%>16% >20%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
Desarrollar la estructura de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes.	> 3%	> 6%	>10%	0%>5% >10%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
Implementar los procesos	>5%	>11%	> 14%	0%>8% >14%	
Mejorar el clima laboral	> 90%	> 80%	> 70%	90%<80%<70% %	Patricia Trujillo (Jefe Administrativo)
Mejorar la administración de los recursos humanos	< 55%	< 45%	< 40%	60%<50%<40% %	Patricia Trujillo (Jefe Administrativo)

Establecer una cultura de gestión estratégica que permita, aprovechar las oportunidades del mercado.	> 25%	> 75%	>90%	0%>50% >90%	Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
Mejorar los programas de capacitación del personal, para que se pueda desempeñar efectivamente con ideas innovadoras y liderazgo participativo.	> 7%	> 11%	> 12%	5%>9%>12%	Patricia Trujillo (Jefe Administrativo)

4.3.3 Definir Medios

Objetivos Estratégicos	MEDIOS			
	Iniciativas /Proyectos Estratégicos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Final.
Definir mecanismos de expansión, conociendo las ventajas y desventajas que genera el mercado	1.- Incremento de la participación en el mercado.	Cristina Trujillo (Gerente)	Ene/009	Dic/011
Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes flexibles de inversión, crecimiento, mejoramiento del servicio.	2. Control presupuestario	Cristina Trujillo (Gerente)	Ene/009	Dic/011
	3.- Sistemas de Costos.	Cristina Trujillo (Gerente)	Ene/009	Dic/011
Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad	4.- Desarrollar un programa de marketing	Ines Trujillo (Gerente)	Ene/009	Dic/010
	5.- Mejorar la calidad del servicio	Ines Trujillo (Gerente)	Ene/009	Dic/010

Mejorar la estructura de la firma para ser mas eficientes en los tiempos de respuesta	6.- Reducción en tiempos de servicio	Cristina Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Dic/010
Establecer sistemas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del cliente y poder corregir errores.	7.- Mejora del servicio al cliente	Cristina Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Dic/010
Desarrollar la cadena de valor empresarial, a fin de establecer estandarización de procesos..	8.- Desarrollo de la Cadena de Valor	Cristina Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Dic/010
Desarrollar la estructura de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes.	9.- Mejorar la estructura organizacional	Ines Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Dic/010
Implementar los procesos y procedimientos	10.- Diseño del manual de procesos y procedimientos	Cristina Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Ago/01 0
Mejorar el clima laboral	11.- Implantar Plan 5 S's	Ines Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Jun/009
Mejorar la administración de los recursos humanos	12.- Implantar Sistema de Gestión de RR.HH.	Ines Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Dic/010

Establecer una cultura de gestión estratégica que permita, aprovechar las oportunidades del mercado.	13.- Difusión e implementación del Modelo de Gestión Estratégica.	Cristina Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Jun/009
Mejorar los programas de capacitación del personal, para que se pueda desempeñar efectivamente con ideas innovadoras y liderazgo participativo.	14.- Programa de Capacitación al Personal por competencias	Ines Trujillo (Gerente)	Ene/00 9	Jun/009

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE PROYECTOS

5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Para que se pueda materializar las actividades planificadas, necesariamente tiene que reflejarse los proyectos que sustenten las acciones previstas. La realización de las operaciones como proyectos, enmarca a las organizaciones hacia la consecución de resultados y hacer eficientes los procesos.

El Tablero de Comando es la herramienta básica que permite sustentar los proyectos, los mismos que determinarán las prioridades e importancia de los mismos de acuerdo a las perspectivas analizadas. El tablero de comando redefine como modelo de gestión que permite describir una estrategia de negocio en objetivos e indicadores de actuación.

En lo analizado en el capítulo anterior se pudo identificar los proyectos que requiere la firma “Astrileg Cia. Ltda.”.

TABLA 5.1 ELEMENTOS DEL TABLERO CENTRAL DE COMANDO
FIRMA AUDITORA ASTRILEG CIA LTDA.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	
Perspectivas	Objetivos estratégicos
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Definir mecanismos de expansión, conociendo las ventajas y desventajas que genera el mercado
	Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes flexibles de inversión, crecimiento, mejoramiento del servicio.

MEDIOS		
Medios o Proyectos estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Termina
1.- Incremento de la participación en el mercado.	Ene-09	Dic-11
2. Control presupuestario	Ene-09	Dic-11
3.- Sistemas de Costos.	Ene-09	Dic-11

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Perspectivas	Objetivos estratégicos
CLIENTE - MERCADO	Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad
	Mejorar la estructura de la firma para ser más eficientes en los tiempos de respuesta
	Establecer sistemas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del cliente y poder corregir errores.

MEDIOS		
Medios o Proyectos estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Termina
4.- Desarrollar un programa de marketing	Ene-09	Dic-10
5.- Mejorar la calidad del servicio	Ene-09	Dic-10
6.- Reducción en tiempos de servicio	Ene-09	Dic-10
7.- Mejora del servicio al cliente	Ene-09	Dic-10

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIOS		
Perspectivas	Objetivos estratégicos	Medios o Proyectos estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Termina
PROCESOS	Desarrollar la cadena de valor empresarial, a fin de establecer estandarización de procesos..	8.- Desarrollo de la Cadena de Valor	Ene-09	Dic-10
	Desarrollar la estructura de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes.	9.- Mejorar la estructura organizacional	Ene-09	Dic-10
	Mejorar los procesos y procedimientos administrativos	10.- Diseño del manual de procesos y procedimientos	Ene-09	Dic-10

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Perspectivas	Objetivos estratégicos
CAPITAL INTANGIBLE	Crear en la empresa un ambiente laboral para que el personal se sienta comprometido con la firma
	Mejorar la administración de recursos humanos
	Establecer una cultura de gestión estratégica que permita, aprovechar las oportunidades del mercado.
	Mejorar los programas de capacitación del personal, para que se pueda desempeñar efectivamente con ideas innovadoras y liderazgo participativo.

MEDIOS		
Medios o Proyectos estratégicos	Fecha Inicio	Fecha Termina
11.- Implantar Plan 5 S's	Ene-09	Jun-09
12.- Implantar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos	Ene-09	Dic-10
13.- Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	Ene-09	Jun-09
14.- Programa de Capacitación al Personal por competencias	Ene-09	Jun-09

5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

TABLA 5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS															
INCIDENCIA 5=ALTO 3=MEDIO 1=BAJO 0=SIN RELACIÓN	PROYECTOS														
		1.- Incremento de la participación en el mercado.	2. Control presupuestario	3.- Sistemas de Costos.	4.- Desarrollar un programa de marketing	5.- Mejorar la calidad del servicio	6.- Reducción en tiempos de servicio	7.- Mejora del servicio al cliente	8.- Desarrollo de la Cadena de Valor	9.- Mejorar la estructura de la organización	10.- Diseño del manual de procesos y procedimientos.	11.- Implantar Plan 5 S's	12.- Implantar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos	13.- Difundir e implementar el modelo de gestión estratégica	14.- Programa de capacitación al personal por competencias
OBJETIVO ESTRATÉGICO CLAVE	Peso %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Definir mecanismos de expansión, conociendo las ventajas y desventajas que genera el mercado	6	5	1	3	5	1	3	1	3	1	1	1	1	1	1
Mejorar la rentabilidad de la empresa mediante planes flexibles de inversión, crecimiento, mejoramiento del servicio.	10	5	5	5	3	1	3	3	1	3	3	3	1	3	3
Aumentar la confianza del cliente como la primera opción del servicio con precios competitivos y calidad	13	3	3	1	5	5	1	1	3	1	1	3	3	3	3
Mejorar la estructura de la firma para ser mas eficientes en los tiempos de respuesta	10	1	3	3	1	3	5	3	3	5	3	1	1	1	1
Establecer sistemas de evaluación para conocer el grado de satisfacción del cliente y poder	5	3	1	3	3	5	1	5	1	1	1	1	3	3	3

corregir errores.															
Desarrollar la cadena de valor empresarial, a fin de establecer estandarización de procesos..	8	3	3	1	3	3	3	1	5	3	5	3	3	3	1
Desarrollar la estructura de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes.	14	1	1	3	1	3	5	3	3	5	3	3	1	3	3
Mejorar los procesos y procedimientos administrativos	5	1	1	3	3	3	5	3	5	5	5	3	3	3	3
Mejorar el clima laboral para que el personal se sienta comprometido con la firma	5	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	3	3
Mejorar la administración de recursos humanos	7	1	3	3	1	1	1	1	3	1	3	3	3	5	3
Establecer una cultura de gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades de mercado	12	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Mejorar los programas de capacitación del personal, para que se pueda desempeñar efectivamente con ideas innovadoras y liderazgo participativo.	5	1	3	3	1	1	1	3	1	1	1	3	5	3	5
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL	100	235	250	268	272	270	288	232	228	276	258	268	230	282	262
PRIORIDAD		11	10	7	4	5	1	12	14	3	9	6	13	2	8

De acuerdo a la tabla de priorización de proyectos se consideró los diez primeros proyectos que obtuvieron mayor calificación, de estos se tomó en cuenta la factibilidad de realizarlos en corto, mediano o largo plazo, para de acuerdo a la prioridad y a la facilidad de cumplimiento en cuanto a medios, tiempo y recursos sean clasificados para su ejecución, según lo que consta en el siguiente cuadro:

CUADRO 5.1 RESUMEN PROYECTOS PRIORIZADOS

RESUMEN DE PROYECTOS PRIORIZADOS		
CORTO PLAZO	PROYECTO 1: Difusión e implementación del modelo de gestión estratégica.	\$ 5650
	PROYECTO 2: Programa de Capacitación al Personal por competencias	\$ 10000
	PROYECTO 3: Implantar el Plan 5S's	\$ 4500
MEDIANO PLAZO	PROYECTO 4: Mejorar la calidad del servicio	\$ 4700
	PROYECTO 5: Reducción en tiempos de servicio	\$ 3650
	PROYECTO 6: Desarrollo de un programa de marketing	\$ 5850
	PROYECTO 7: Mejorar la estructura organizacional	\$ 5700
	PROYECTO 8: Diseño del manual de procesos y procedimientos	\$ 9400
LARGO PLAZO	PROYECTO 9: Control presupuestario	\$ 3200
	PROYECTO 10: Sistemas de Costos.	\$ 4100
TOTAL		\$ 56750

Elaborado por: Autor

5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES DE PROYECTOS

Presentamos a continuación el perfil de cada uno de los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

5.3.1 CORTO PLAZO

PROYECTO 1: DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

Antecedentes:

La firma Auditora “Astrileg Cia. Ltda.” actualmente no tiene un modelo de gestión estratégica, motivo por el cual no se encuentra definida la misión, visión, objetivos y metas de la firma, por lo que los empleados no tienen lineamientos claros de lo

que quiere la firma y hacia donde desea llegar y en que forma los empleados contribuyen para el cumplimiento de lo que quiere la empresa.

Alcance:

Desarrollar una propuesta de difusión e implementación del modelo de gestión estratégica, que contribuirá a que los empleados estén comprometidos con la firma, creando una cultura de cambio, que permita alcanzar la misión propuesta y enfrentar los cambios del medio.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un programa de difusión e implementación de un modelo de gestión estratégica, que permita una participación mancomunada y de compromiso de los empleados, para alcanzar los objetivos propuestos, a través del BSC, en un tiempo no mayor a seis meses.

Estrategia del Proyecto:

Establecer un programa permanente y continuo de capacitación y difusión del modelo de gestión estratégica.

Indicador de Gestión o KPI'S:

Implementación de la Cultura de Gestión Estratégica = Estrategias Ejecutadas/Estrategias Propuestas

Actividades del proyecto:

- 1.- Presentación del modelo de gestión estratégica al nivel Gerente General y Gerentes de Departamentos.
- 2.- Aprobación del modelo de gestión estratégica.
- 3.- Desarrollar el cronograma para la comunicación y difusión
- 4.- Seleccionar medios de difusión.
- 5.- Presentación del modelo de gestión estratégica al personal operativo de la Empresa.
- 6.- Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.
- 7.- Evaluación al personal respecto al modelo de gestión.
- 8.- Elaborar el presupuesto.
- 9.- Aprobación del proyecto
- 10.- Implementación del proyecto.

Tiempo: Seis meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 30 de Junio 2009.

Recursos:

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Departamento de Administrativo.

Equipo designado para la difusión.

Costo estimado del proyecto:

5.650 USD

PROYECTO 2: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL POR COMPETENCIAS

Antecedentes:

Actualmente la empresa no cuenta con programa de capacitación de acuerdo a las funciones que se desempeñan dentro de la firma, la preparación que han recibido ha sido de forma general sin distinguir la especialidad o el campo en el cual se desenvuelven, esto genera una falta de especialización en el área que participan los trabajadores, y afecta mucho a la empresa respecto de la competencia y el desempeño empresarial en el mercado.

Alcance:

Determinar una propuesta de implementación de un plan de capacitación por competencias, el mismo que permitirá desarrollar en los empleados habilidades y actitudes, que optimicen tiempos, recursos y cumplan con los parámetros propuestos, ofreciendo mayor calidad y efectividad en el servicio, contribuyendo con la consecución de metas y objetivos propuestos.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un plan continuo de capacitación por competencias del personal de la firma, que permita desarrollar actitudes y calidad en el trabajo desempeñado por el talento humano, mediante programas de capacitación, buscando satisfacer adecuadamente los requerimientos de mercado, en un tiempo programado de un año.

Estrategia del Proyecto:

Elaborar un plan permanente de capacitación del personal para mejorar el nivel desempeño dentro de la empresa.

Indicador de Gestión o KPI'S:

Número de horas acumuladas de capacitación por persona= Número de horas de capacitación / Numero de trabajadores.

Actividades del proyecto:

- 1.- Estudio de las necesidades del personal y la firma.
- 2.- Análisis de los perfiles de acuerdo a sus competencias.
- 3.- Análisis de la capacitación a implementarse.
- 4.- Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.
- 5.- Selección de empresa responsable de la capacitación.
- 6.- Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada.
- 7.- Definir cronogramas de capacitaciones.
- 8.- Aceptación del proyecto.
- 9.- Elaboración del presupuesto.
- 10.- Desarrollo del proyecto.

Tiempo: Un año.

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de Diciembre 2009.

Recursos:

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Departamento de Administrativo.

Costo estimado del proyecto:

10.000 USD

PROYECTO 3: IMPLANTAR EL PLAN 5S's**Antecedentes:**

El personal de la firma actualmente no cuenta con un adecuado clima laboral, especialmente debido a que la empresa no ha considerado este punto ya que su preocupación constante ha sido el cliente externo, descuidando al cliente interno de la firma, dando como consecuencia que el medio donde se desarrollan las actividades no son las mejores y repercutiendo en el desempeño laboral de los empleados.

Alcance:

Determinar una propuesta de implantar el Plan 5S's para mejorar las condiciones laborales, a través de una continua capacitación del plan y participación mancomunada de los miembros de la firma.

Objetivo del Proyecto:

Implantar el plan 5S's que mejore el lugar de desempeño laboral, para tener empleados motivados y participativos, mediante esquemas de incentivos, basados en las necesidades del personal y creando un comfortable clima laboral, en un período de un año.

Estrategia del proyecto:

Implementar el plan 5S's utilizando una difusión permanente de los medios de comunicación y una constante capacitación al personal de la firma mediante talleres y grupos focales.

Indicador de Gestión o KPI'S:

% de no conformidades = $\frac{\text{Numero de no conformidades}}{\text{Total de ítem inspeccionados}}$.

Actividades del Proyecto:

- 1.- Selección y contratación de la empresa que se encargará del proyecto.
- 2.- Análisis del ambiente de trabajo actual.
- 2.- Coordinar la conformación de los equipos de capacitación.
- 3.- Establecimiento las 5 S's para cada área de la firma.

4.- Establecimientos de los medios de difusión de las 5S's.

5.- Elaboración de programas de concienciación.

6.- Elaboración del Presupuesto

7.- Aprobación del proyecto

8.- Implementación del proyecto.

Tiempo: Doce meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009

Fecha de terminación: 31 de Dic 2009

Recursos:

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Departamento Administrativo

Costo estimado del proyecto:

4.500 USD

5.3.2 MEDIANO PLAZO

PROYECTO 4: MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

Antecedentes:

La firma tiene más de diez años en el mercado prestando los servicios de auditoría y asesoría tributaria, servicios que a lo largo han ido siendo mejorados y perfeccionados, pero no han tenido un adecuado control de la calidad de los mismos desconociendo que tan efectivo ha sido el mejoramiento del servicio y como el cliente percibe el trabajo ofrecido por la firma, por lo que no se ha sustentado científicamente y técnicamente el mejoramiento o no del servicio.

Alcance:

Establecer un sistema de control de calidad para disminuir la queja de los clientes, en base un mejoramiento continuo de los servicios ofrecidos.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un sistema de control de calidad que permita mantener una adecuada revisión de los servicios ofrecidos, mediante herramientas de observación y medición de desempeño, con la finalidad de minimizar costos, evitar retrasos en los tiempos de servicio y hacer eficiente la operación de la empresa, brindando un mejor servicio al cliente. El proyecto se desarrollará en un lapso de veinticuatro meses.

Estrategia del Proyecto:

Elaborar un sistema de control de calidad para mantener un eficiente servicio.

Indicador de Gestión o KPI's:

Índices de reclamo = $\frac{\text{Índices de reclamo del periodo actual}}{\text{Índices de reclamo del periodo anterior}}$

Actividades del Proyecto:

- 1.- Análisis de las condiciones actuales de calidad en la firma
- 2.- Identificar los problemas que afectan a la calidad del servicio.
- 3.- Establecer modelos de desempeño
- 4.- Determinar mediciones de servicio
- 5.- Establecer rangos de control de la calidad del servicio.
- 6.- Establecer medidas correctivas en los servicios con falencias.
- 7.- Ejecutar las medidas correctivas.
- 8.- Evaluación de resultados obtenidos
- 9.- Elaboración del programa de calidad
- 10.- Determinar el presupuesto para el proyecto de control de calidad.
- 11.- Aprobación del Proyecto
- 12.- Implementación y control del proyecto de control de calidad

Tiempo: Veinticuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009

Fecha de terminación: 31 de Diciembre 2010

Recursos:

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsable:

Departamento de Producción

Costo estimado del Proyecto:

4.700 USD

PROYECTO 5: REDUCCIÓN EN TIEMPOS DE SERVICIO

Antecedentes:

Los servicios que ofrece la firma de auditoría, contabilidad y asesoría tributaria entre otros, han sido llevados sin que se tenga datos estadísticos de ir verificando el tiempo empleado en cuanto el tiempo de ocupación en una determinada tarea, sin saber si existe eficiencia o no en los empleados en las tareas llevadas con los clientes.

Alcance:

Determinar procedimientos que permitan establecer la reducción del tiempo de servicio para optimizar los recursos económicos y el talento humano de la firma.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un sistema de optimización de tiempos de servicio que permita mantener un adecuado control de los servicios ofrecidos, mediante herramientas de verificación y medición de desempeño, con la finalidad de minimizar tiempos, evitar retrasos en los tiempos de servicio y hacer eficiente la operación de la empresa, brindando un mejor servicio al cliente. El proyecto se desarrollará en un lapso de veinticuatro meses.

Estrategia del Proyecto:

Elaborar un sistema de control de tiempos de servicio para mantener una eficiente operación empresarial.

Indicador de Gestión o KPI's:

Tiempo utilizado del programado = Tiempo ejecutado para entregar el servicio / tiempos programado.

Actividades del Proyecto:

- 1.- Análisis de los tiempos de servicio utilizados dentro de la firma por producto.
- 2.- Levantar un registro estadísticos de tiempos de empleo en los diferentes

clientes, por tipo de producto.

3.- Identificar los problemas que demoran la entrega del servicio.

4.- Establecer tiempos de referencia.

5.- Determinar mediciones de tiempo de servicio

6.- Establecer rangos de control

7.- Establecer medidas correctivas en los servicios con falencias.

8.- Ejecutar las medidas correctivas.

9.- Evaluación de resultados obtenidos

Tiempo: Veinticuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009

Fecha de terminación: 31 de Diciembre 2010

Recursos:

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsable:

Departamento de Producción

Costo estimado del Proyecto:

3.650 USD

PROYECTO 6: DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE MARKETING.

Antecedentes:

En la firma no se encuentra desarrollado un programa de marketing, por lo que la cartera de clientes no ha crecido, a pesar de que la empresa ya se encuentra por diez años en el mercado, dificultando el crecimiento de la firma.

Alcance:

Implementación de un programa de marketing para que la firma pueda tener mayor participación en el mercado local y regional, ya que si no existe una mayor cartera de clientes la empresa puede llegar inclusive a desaparecer.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un plan de marketing de la firma, para captar nuevos segmentos de mercado, que requieran o demanden los servicios de auditoría y asesoría tributaria con la finalidad de tener una mayor participación en el mercado local y como consecuencia un crecimiento de la firma, en un lapso no mayor a veinticuatro meses.

Estrategia del Proyecto:

Elaborar un plan de marketing en base a los nichos de mercado y necesidades no satisfechas con calidad de las otras firma auditoras.

Indicador de Gestión o KPI'S:

Índices de clientes = Número de clientes nuevos / Número de clientes de cartera.

Actividades del proyecto:

- 1.- Buscar empresas que puedan dar asesoría en el plan de marketing.
- 2.- Seleccionar una empresa para el plan de marketing.
- 3.- Coordinar con la empresa.
- 4.- Estructurar planes para captar el segmento de mercado deseado.
- 5.- Desarrollo del programa de marketing.
- 6.- Presentar el programa a nivel de gerente general y gerentes de departamento
- 7.- Aceptación del programa
- 8.- Establecer presupuestos.
- 9.- Aprobación del presupuesto.
- 10.- Implementación del programa de marketing.

Tiempo: Veinte cuatro meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de Diciembre 2010.

Recursos:

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Departamento de Producción

Costo estimado del proyecto:

5.850 USD

PROYECTO 7: MEJORAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Antecedentes:

La firma ha venido manteniendo una estructura organizacional basada de acuerdo a los servicios que esta ofreciendo, sin ser tomado en cuenta la parte organizacional y la interacción entre los diferentes departamentos conllevando que no exista una sinergia de los departamentos y que sus funciones no estén adecuadamente definidas a las proyecciones de la empresa, generando ineficacia productiva y administrativa

Alcance:

Realizar una propuesta de estructura organizacional a largo plazo sujeta a los servicios que ofrecerá a futuro la firma, e integrada a la cadena de valor para lograr un desarrollo organizacional, puesto que si no se cuenta con una estructura integrada y alineada con la visión y misión empresarial, no se puede enmarcar a la empresa hacia la consecución de metas y resultados programados.

Objetivo del Proyecto:

Mejorar la estructura organizacional de la firma, que permita acoplarse a los servicios y necesidades del cliente, con la finalidad de optimizar el talento humano y definir los responsables de cada servicio; evitando falta de responsabilidad y duplicidad en funciones, basados en una constante supervisión y evaluación de los departamentos, cumpliendo así a cabalidad las necesidades de la firma, siendo más fuerte en su mercado, proyecto que se llevará a cabo en un lapso de 2 años.

Estrategia del Proyecto:

Definir una estructura organizacional acorde a los servicios brindados y las proyecciones de crecimiento, que permita optimizar recursos y ser eficaces en el servicio.

Indicador de Gestión o KPI'S:

Reestructuraciones programadas= Numero de departamentos reestructurados/Total de departamentos

Actividades del proyecto:

- 1.- Estudio de los departamentos que funcionan actualmente.
- 2.- Identificar los servicios a ofrecerse a futuro.
- 3.- Evaluar las opciones de reestructuración
- 4.- Seleccionar una las opciones de reestructuración.
- 5.- Aprobación del proyecto de reestructuración.
- 6.- Coordinar con los departamentos la nueva reestructuración.
- 7.- Establecer el presupuesto requerido.
- 8.- Cambiar la estructura de los departamentos
- 9.- Evaluación de la nueva estructura.

Tiempo: Veinte meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de Diciembre de 2010.

Recursos:

Recursos Humanos

Recursos Financieros

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Departamento Administrativo

Costo estimado del proyecto:

5.700 USD

PROYECTO 8: DISEÑO DEL MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

Antecedentes:

Actualmente la empresa no tiene definido los procesos y procedimientos y tampoco ha implementado la cadena de valor, por lo que no se identifica las actividades que generan valor y las actividades de apoyo. Al no tener implantada la cadena de valor no se diagnostica la ventaja competitiva, además como consecuencia de lo anterior no se tiene definido e implementado los procesos y procedimiento de la firma por lo que no hay eficiencia dentro de la firma.

Alcance:

Diseñar un manual de procesos y procedimientos para mejorar la parte administrativa y operativa de la firma y optimice tiempos de respuesta.

Objetivo del Proyecto:

Desarrollar un manual de procesos y procedimientos para mejorar la parte administrativa y operativa de la firma, dirigido a atender los requerimientos de empleados de manera rápida y eficaz, para que puedan atender a los clientes de forma efectiva, para el desarrollo de este proyecto se considera un período no mayor a veinte meses.

Estrategia del Proyecto:

Establecer un manual de procesos y procedimientos que permita atender las necesidades de los departamentos de forma oportuna.

Indicador de Gestión o KPI'S:

Porcentaje de Procesos y procedimientos definidos = Número de Procesos definidos / Total de procesos y procedimientos previstos.

Actividades del Proyecto:

- 1.- Diagnóstico de los procesos y procedimientos administrativos y operativos
- 2.- Mapeo y levantamiento de los procesos.
- 3.- Estructuración y formalización de la Cadena de Valor.
- 4.- Elaborar el manual de procesos y procedimientos.
- 5.- Aprobación del manual.
- 6.- Seguimiento y control del manual de procesos y procedimientos.

Tiempo: Veinte meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009.

Fecha de terminación: 31 de agosto 2010.

Recursos:

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsables:

Departamento Administrativo

Costo estimado del Proyecto:

9.400 USD

5.3.3 LARGO PLAZO

PROYECTO 9: CONTROL PRESUPUESTARIO

Antecedentes:

La firma Astrileg en la actualidad no presenta un adecuado control contable por lo que la empresa no conozcan realmente sus ingresos y sus gastos, razón por la cual su presupuesto es irreal, perjudicando a la rentabilidad y liquidez de la empresa, no se establecen prioridades financieras, por lo que es sumamente difícil controlar sus costos y gastos.

Alcance:

Definir una propuesta de control y evaluación presupuestaria que permita determinar prioridades, evaluar la consecución de sus objetivos, el buen control y establecimiento de costos y gastos, mejorando la rentabilidad de la empresa.

Objetivos del proyecto:

Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria para mejorar la rentabilidad de la empresa a través de un buen manejo de los ingresos y egresos y su control respectivo, para incrementar la rentabilidad y liquidez, mejorando el desempeño general, en un período no mayor a treinta y seis meses.

Objetivos Específicos:

Controlar y evaluar las actividades de la empresa en un período específico de tiempo.

Mejorar el sistema contable de la empresa para obtener información real, oportuna y de forma inmediata.

Mejorar el sistema de costos y gastos actuales que permitan un adecuado establecimiento del costo del producto de cada servicio y su optimización.

Estrategia del proyecto:

Establecer un plan de control y evaluación de presupuesto que mejore el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa.

Determinar programas de optimización y control de costos y gastos de la firma.

Actividades del Proyecto:

- 1.- Definir un plan operativo por área
- 2.- Determinar las partidas presupuestarias, de acuerdo a los requerimientos de cada área.
- 3.- Identificar los Costos Unitarios de la Empresa
- 4.- Determinar un sistema de control de costos por servicio ofrecidos.

5.- Evaluación de las propuestas a nivel directivo

6.- Aprobación del Proyecto.

7.- Implementación y control del proyecto de control presupuestario

Indicador de Gestión o KPI'S

Rentabilidad = Utilidad neta / Ventas

Tiempo: Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009

Fecha de terminación: 31 de Diciembre 2011.

Recursos:

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsable:

Departamento Administrativo

Equipo designado para el proyecto

Costo estimado del Proyecto:

4.200 USD

PROYECTO 10: SISTEMA DE COSTOS

Antecedentes:

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de costos, que le permita conocer el valor real de costo de sus servicios, y así poder establecer precios competitivos en el mercado, además por la falta de dicho sistema no se conoce con certeza en la venta de servicios, en donde se gana y en cual de ellos puede existir pérdida, además no se pueden realizar presupuestos en base al costo operativo de la empresa.

Alcance:

Definir una propuesta de sistema de costos que permita determinar costos reales por servicio ofrecido, con el fin de establecer una correcta política de precios.

Objetivos del proyecto:

Crear un sistema de costos que determine costos reales de operación en la firma, a través de un análisis y control de costos, para definir estrategias que disminuya los costos, enmarcándose al presupuesto programado para la operación, en un período máximo de tres años.

Estrategia del proyecto:

Elaborar un sistema de costos que determine costos reales de operación, además del control y evaluación periódico de los mismos.

Indicador de Gestión o KPI'S

Rentabilidad por cliente = Ingreso por cliente/ Total de ventas

Actividades del Proyecto:

- 1.- Establecer un sistema de costos para la firma
- 2.- Elegir el tipo de costos con el que se va a operar.
- 3.- Investigar firmas que desarrollen sistema de costos
- 4.- Coordinar con la empresa contratada el programa de implementación del sistema de costos.
- 5.- Determinar un equipo responsable de trabajo encargado del sistema de costos.
- 6.- Capacitar al personal responsable en todo lo referente al sistema y su manejo.
- 7.- Evaluación de la Implementación del sistema
- 8.- Seguimiento del cumplimiento diario de costos, de lo real con lo programado
- 9.- Elaborar el presupuesto general
- 10.- Aprobación del Proyecto
- 11.- Implementación y Control del Sistema de Costos

Tiempo: Treinta y seis meses

Fecha de inicio: 01 de Enero 2009

Fecha de terminación: 31 de Diciembre 2011.

Recursos:

Recursos Humanos.

Recursos Financieros.

Suministros y materiales.

Recursos Tecnológicos.

Responsable:

Departamento Administrativo y Producción

Costo estimado del Proyecto:

4.100 USD

5.4 PROGRAMACIÓN DE PROYECTOS

INICIATIVA Difusión e implementación de un modelo de gestión estratégica.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
OBJETIVO: Desarrollar un programa de difusión e implementación de un modelo de gestión estratégica, que permita una participación mancomunada y de compromiso de los empleados, para alcanzar los objetivos propuestos, a través del BSC, en un tiempo no mayor a seis meses
ESTRATEGIA GLOBAL: Establecer un programa permanente y continuo de capacitación y difusión del modelo de gestión estratégica
INDICADOR: Implementación de la Cultura de Gestión Estratégica = Estrategias Ejecutadas/Estrategias Propuestas.

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2003						ENTREGABLE	Tiempo (hrs)	RECURSOS				
			Ene- Feb		Mar- Abri		May-Jun				PRESUPUESTO				
			1	2	1	2	1	2			HUMANO	FINANCIERO	MATERIAL	TECNOLÓG	TOTAL
1	Presentación del modelo de gestión estratégica a nivel gerente general y gerentes de departamentos.	Asesor Externo							Modelo de gestión estratégica	5	450	100	50	50	\$ 650.00
2	Aprobación del modelo de gestión estratégico.	Gerente General							Visto Bueno	5		100			\$ 100.00
3	Desarrollar el cronograma para la comunicación y difusión.	Asesor Externo							Cronograma de Actividades	4	300	50	50	100	\$ 500.00
4	Seleccionar medios de difusión.	Asesor Externo							Lista de Medios	5		200			\$ 200.00
5	Presentación del modelo de gestión estratégica al personal operativo de la empresa.	Asesor Externo							Presentación y Folletos	4	360	140	200	100	\$ 800.00
6	Capacitar a todo el personal respecto al modelo de gestión.	Equipo Designado							Presentación y Folletos 2	20					\$ 0.00
6.1	Taller 1								Presentación y Documentos	5	850	150	200	75	\$ 1,275.00
6.2	Taller 2								Presentación y Documentos	10	850	150	200	75	\$ 1,275.00
7	Evaluación al personal respecto al modelo de gestión.	Equipo Designado							Criterio de Evaluación	3					\$ 0.00
8	Elaborar el presupuesto.	Equipo Designado							Modelo de Presupuesto	5		100			\$ 100.00
9	Aprobación del proyecto	Gerente General							Visto Bueno	4		100			\$ 100.00
10	Implementación del proyecto.	Equipo Designado							Plan de Difusión	5	300	50	300		\$ 650.00
									TOTAL	75	3110	1140	1000	400	\$ 5,650.00

INICIATIVA Programa de Capacitación al Personal por competencias
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Patricia Trujillo (Jefe Administrativo)
OBJETIVO: Desarrollar un plan continuo de capacitación y competencias del personal, que permita mejorar la calidad del talento humano de la empresa, a través de programas de capacitación, buscando satisfacer adecuadamente los requerimientos de mercado, en un tiempo programado de un año.
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un plan permanente de capacitación del personal para mejorar el nivel desempeño dentro de la empresa.
INDICADOR: Número de horas acumuladas de capacitación por persona= Número de horas de capacitación / Numero de trabajadores.

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLE	Tiempo (hrs)	RECURSOS				
			Ene- Feb		Mar- Abril		May- Jun		Jul- Agos		Sep- Oct		Nov- Dic				PRESUPUESTO				
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			HUMA	FINANCIER	MATERIA	TECNO	TOTAL
1	Estudio de las necesidades del personal y la firma.	Jefe administrativo													Reporte de resultados	10		150	25	25	\$ 200.00
2	Definición de la capacitación a implementar.	Jefe administrativo													Reporte de resultados	5		50	25	25	\$ 100.00
3	Evaluación de empresas que presentan alternativas de capacitación.	Equipo de trabajo													Nomina de empresas	5	100	50	50		\$ 200.00
3.1	Determinación de empresas de capacitación														Parametros de evalaución	5	100	50	30	20	\$ 200.00
3.2	Establecer parametros de evaluación de la empresa.														Parameros de evaluación	5	100	50	30	20	\$ 200.00
4	Selección de empresa responsable de la capacitación.	Equipo de trabajo													Selección de empresas	5	100	50	30	20	\$ 200.00
5	Coordinar la formulación de planes de capacitación con la empresa seleccionada.	Equipo Designado													Presentación de documentos	5	100	50	30	20	\$ 200.00
6	Definir cronogramas de capacitaciones.	Jefe administrativo													Programación de capacitación	5		100	50	50	\$ 200.00
7	Aceptación del proyecto.	Gerente General													Visto aprobación	2		100	50	50	\$ 200.00
8	Elaboración del presupuesto.	Jefe administrativo													Planificación presupuestaria	6		100	100	100	\$ 300.00
9	Desarrollo del proyecto.	Empresa designada													Cronograma de capacitación	80	6000	1100	600	300	\$ 8,000.00
															TOTAL	133	6500	1850	1020	630	\$ 10,000.00

INICIATIVA Implantar el Plan 5'S
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Patricia Trujillo (Jefe Administrativo)
OBJETIVO: Implantar el plan 5S's que mejore el lugar de desempeño laboral, para tener empleados motivados y participativos, mediante esquemas de incentivos, basados en las necesidades del personal y creando un confortable clima laboral, en un período de un año.
ESTRATEGIA GLOBAL: Implementar el plan 5S's utilizando una difusión permanente de los medios de comunicación y una constante capacitación al
INDICADOR: % de no conformidades = Numero de no conformidades/ Total de ítem inspeccionados.

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												ENTREGABLE	Tiempo (hrs)	RECURSOS					
			Ene- Feb		Mar- Abril		May- Jun		Jul- Agos		Sep- Oct		Nov- Dic				PRESUPUESTO					
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			HUMANO	FINANCIER	MATERIAL	TECNOLÓGI	TOTAL	
1	Análisis de necesidades de acuerdo a la función desempeñada.	Jefe administrativo														Reporte de encuestas	5	400	50	50	50	\$ 550.00
2	Coordinar la conformación de los equipos de trabajo	Equipo de trabajo														Nomina de grupos	5		50	50	50	\$ 150.00
3	Establecimiento las 5 S's para cada área de la firma	Equipo de trabajo														Lista de necesidades	5		50	50	50	\$ 150.00
4	Establecimientos de los medios de difusión de las 5S's.	Equipo de trabajo														Lista de medios	5		50	50	50	\$ 150.00
5	Elaboración de programas de concienciación.	Equipo de trabajo														Documentos con programas	5		50	50	50	\$ 150.00
6	Aprobación del proyecto.	Gerente General														Visto aprobación	5		100	50	50	\$ 200.00
7	Elaboración del Presupuesto	Jefe administrativo														Planificación presupuestaria	5		50	50	50	\$ 150.00
8	Implementación del proyecto	Empresa designada														Cronograma de ejecución	2	500	200	2000	300	\$ 3,000.00
																TOTAL	37	900	600	2350	650	\$ 4,500.00

INICIATIVA: Mejorar la calidad del servicio.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
OBJETIVO: Desarrollar un sistema de control de calidad que permita mantener un adecuado revisión de los servicios ofrecidos, mediante herramientas de observación y medición de desempeño, con la finalidad de minimizar costos, evitar retrasos en los tiempos de servicio y hacer eficiente la operación de la empresa, brindando un mejor servicio al cliente. El proyecto se desarrollará en un lapso de veinticuatro meses.
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un sistema de control de calidad para mantener una eficiente servicio.
INDICADOR: Índices de reclamo = índices de reclamo del periodo actual / índices de reclamo del periodo anterior

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												2010												ENTREGABLE	RECURSOS	
			Ene- Feb		Mar- Abr		May- Jun		Jul- Ago		Sep- Oct		Nov- Dic		Ene- Feb		Mar- Abr		May- Jun		Jul- Ago		Sep- Oct		Nov- Dic			Tiempo (hrs)	PRESUPUEST TOTAL
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			
1	Análisis de las condiciones actuales de calidad en la firma	Jefe de procesos																								Reporte de resultados	10	\$ 200.00	
2	Identificar los problemas que afectan a la calidad del servicio.	Jefe de procesos																								Lista de problemas	5	\$ 100.00	
3	Establecer modelos de desempeño	Jefe de procesos																								Contrato	5	\$ 100.00	
4	Determinar mediciones de servicio	Jefe de procesos																								Reporte de encuestas	5	\$ 150.00	
5	Establecer rangos de control	Equipo de trabajo																								Nomina de grupos	5	\$ 300.00	
6	Establecer medidas correctivas en los servicios con falencias.	Equipo de trabajo																								Lista de necesidades	5	\$ 300.00	
7	Ejecutar las medidas correctivas.	Equipo de trabajo																								Lista de medios	5	\$ 150.00	
8	Evaluación de resultados obtenidos	Equipo de trabajo																								Reporte de resultados	5	\$ 150.00	
9	Elaboración del programa de calidad	Equipo de trabajo																								Documentos con programas	5	\$ 150.00	
10	Determinar el presupuesto para el proyecto de control de calidad.	Jefe administrativo																								Documentos con programas	5	\$ 100.00	
11	Aprobación del Proyecto	Gerente General																								Visto aprobación	5	\$ 0.00	
12	Implementación y control del proyecto de control de calidad	Jefe de procesos																								Cronograma de ejecución	5	\$ 3,000.00	
																										TOTAL	65	\$ 4,700.00	

INICIATIVA: Reducción en tiempos de servicio
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
OBJETIVO: Desarrollar un sistema de optimización de tiempos de servicio que permita mantener un adecuado control de los servicios ofrecidos, mediante herramientas de verificación y medición de desempeño, con la finalidad de minimizar tiempos, evitar retrasos en los tiempos de servicio y hacer eficiente la operación de la empresa, brindando un mejor servicio al cliente. El proyecto se desarrollará en un lapso de veinticuatro meses.
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un sistema de control de tiempos de servicio para mantener una eficiente operación empresarial.
INDICADOR: Tiempo utilizado del programado = Tiempo ejecutado para entregar del servicio / tiempos programado.

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												2010												ENTREGABLE	RECURSOS	
			Ene-Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct		Nov-Dic		Ene-Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct		Nov-Dic			Tiempo (hrs)	PRESUPUESTO TOTAL
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2					
1	Análisis de los tiempos de servicio utilizados dentro de la firma por producto.	Equipo de trabajo	■	■	■	■																				Reporte de análisis	20	\$ 400.00	
2	Levantar un registro estadísticos de tiempos de empleo en los diferentes clientes	Equipo de trabajo			■	■	■	■																		Registro estadístico	20	\$ 400.00	
3	Identificar los problemas que demoran la entrega del servicio.	Equipo de trabajo			■	■	■	■	■	■	■															Reporte de problemas	30	\$ 600.00	
4	Establecer tiempos de referencia.	Equipo de trabajo							■	■	■	■														Lista de tiempos de referencia	5	\$ 350.00	
5	Determinar mediciones de tiempo de servicio	Equipo de trabajo								■	■	■	■													Lista de tiempos	5	\$ 400.00	
6	Establecer rangos de control	Jefe de procesos								■	■	■	■													Reporte de controles	5	\$ 350.00	
7	Establecer medidas correctivas en los servicios con falencias.	Equipo de trabajo											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Reporte de resultados	10	\$ 350.00	
8	Ejecutar las medidas correctivas.	Jefe de procesos												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Documentos con programas	10	\$ 400.00	
9	Evaluación de resultados obtenidos	Jefe de procesos														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Documentos con programas	10	\$ 400.00	
																										TOTAL	115	\$ 3,650.00	

INICIATIVA: Desarrollo de un programa de marketing
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Lilina Ramos (Jefe de mercadeo)
OBJETIVO: Desarrollar un plan de marketing de la firma, para captar nuevos segmentos de mercado, que requieran o demanden los servicios de auditoria y asesoría tributaria con la finalidad de tener una mayor participación en el mercado local y como consecuencia un crecimiento de la firma, en un lapso no mayor a veinticuatro meses.
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un plan de marketing en base a los nichos de mercado y necesidades no satisfechas con calidad de las otras firma auditoras.
INDICADOR: Índices de clientes = Número de clientes nuevos / Número de clientes de cartera.

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009								2010								ENTREGABLE	RECURSOS									
			Ene-Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct		Nov-Dic		Ene-Feb		Mar-Abr			May-Jun		Jul-Ago		Sep-Oct		Nov-Dic		Tiempo (hrs)	PRESUPUEST TOTAL
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1	2	1	2		
1	Buscar empresas que puedan dar asesoría en el plan de marketing	Jefe de procesos																							Nomina de empresas	10	\$ 100.00		
2	Seleccionar una empresa para el plan de marketing	Equipo de trabajo																							Registro estadístico	10	\$ 150.00		
3	Coordinar con la empresa seleccionada	Jefe de procesos																							Selección de empresas	15	\$ 150.00		
4	Estructurar planes para captar el segmento de mercado deseado.	Asesor Externo																							Presentación de documentos	15	\$ 500.00		
5	Desarrollo del programa de marketing.	Asesor Externo																							Presentación de documentos	20	\$ 500.00		
6	Presentar el programa a nivel de gerente general y gerentes de	Jefe de procesos																							Reporte de programa	5	\$ 450.00		
7	Aceptación del programa de valor	Gerente general																							Visto aprobación	5	\$ 300.00		
8	Establecer presupuestos.	Jefe administrativo																							Programa financiero	5	\$ 150.00		
9	Difusión y participación hacia los empleados de los procesos.	Asesor Externo																							Cronograma de ejecución	50	\$ 2,550.00		
10	Implementación del programa de mar	Jefe de procesos																							Cronograma de ejecución	50	\$ 1,000.00		
																									TOTAL	185	\$ 5,850.00		

INICIATIVA: Mejorar la estructura organizacional
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
OBJETIVO: Mejorar la estructura organizacional de la firma, que permita acoplarse a los servicios y necesidades del cliente, con la finalidad de optimizar el talento humano y definir los responsables de cada servicio; evitando falta de responsabilidad y duplicidad en funciones, basados en una constante supervisión y evaluación de los departamentos, cumpliendo así a cabalidad las necesidades de la firma, siendo más fuerte en su mercado, proyecto que se llevará a cabo en un lapso de 2 años.
ESTRATEGIA GLOBAL: Definir una estructura organizacional acorde a los servicios brindados y las proyecciones de crecimiento, que permita optimizar
INDICADOR: Reestructuraciones programadas= Numero de departamentos reestructurados/Total de departamentos

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												2010						ENTREGABLE	RECURSOS							
			Ene- Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep- Oct		Nov-Dic		Ene- Feb		Mar-Abr		May-Jun			Jul-Ago		Sep- Oct		Nov-Dic		Tiempo (hrs)	PRESUPUEST TOTAL
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1	2		
1	Estudio de los departamentos que funcionan actualmente.	Jefe de procesos																									Organico	10	\$ 200.00
2	Identificar los servicios a ofrecerse a futuro.	Equipo de trabajo																									Presentación de documentos	20	\$ 400.00
3	Evaluar las opciones de reestructuración	Equipo de trabajo																									Analisis de propuestas	10	\$ 400.00
4	Seleccionar una las opciones de reestructuración.	Equipo de trabajo																									Propuesta seleccionada	15	\$ 200.00
5	Aprobación del proyecto de reestructuración.	Gerente general																									Visto aprobación	5	\$ 200.00
6	Coordinar con los departamentos la nueva	Jefe de procesos																									Reporte de programa	40	\$ 200.00
7	Establecer el presupuesto requerido.	Jefe administrativo																									Programa financiero	5	\$ 150.00
8	Cambiar la estructura de los departamentos	Equipo de trabajo																									Modelo propuesto	60	\$ 3,800.00
9	Evaluación de la nueva estru	Jefe de procesos																									Documentos de evaluación	10	\$ 150.00
																											TOTAL	175	5700

INICIATIVA: Diseño del manual de procesos y procedimientos
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Nilo Narvaez (Jefe de Procesos)
OBJETIVO: Desarrollar un manual de procesos y procedimientos para mejorar la parte administrativa y operativa de la firma, dirigido a atender los requerimientos de empleados de manera rápida y eficaz, para que puedan atender a los clientes de forma efectiva, para el desarrollo de este proyecto se considera un período no mayor a veinte meses.
ESTRATEGIA GLOBAL: Establecer un manual de procesos y procedimientos que permita atender las necesidades de los departamentos de forma oportuna.
INDICADOR: Porcentaje de Procesos y procedimientos definidos = Número de Procesos definidos / Total de procesos y procedimientos previstos.

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009												2010								ENTREGABLE	RECURSOS	
			Ene- Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago		Sep- Oct		Nov-Dic		Ene- Feb		Mar-Abr		May-Jun		Jul-Ago			Tiempo (hrs)	PRESUPUEST TOTAL
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2			
1	Diagnóstico de los procesos y procedimientos administrativos y operativos actuales.	Equipo de trabajo	■	■																		Presentación de documentos	10	\$ 500.00	
2	Mapeo y levantamiento de los procesos	Jefe de procesos			■	■																Documento de análisis	10	\$ 1,000.00	
3	Estructuración y formalización de la Cadena de Valor.	Equipo de trabajo			■	■	■															Documento de análisis	15	\$ 1,500.00	
4	Elaborar el manual de procesos y procedimientos.	Asesor externo			■	■	■	■														Manual elaborado	40	\$ 3,400.00	
5	Aprobación del manual.	Gerente general			■	■	■	■														Documento de análisis	40	\$ 500.00	
6	Seguimiento y control del manual de p	Asesor externo							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Presentación de resultados	60	\$ 2,500.00	
																						TOTAL	175	9400	

INICIATIVA: Control presupuestario
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Antonio Trujillo (Gerente Financiero)
OBJETIVO: Desarrollar un plan de control y evaluación presupuestaria para mejorar la rentabilidad de la empresa a través de un buen manejo de los ingresos y egresos y su control respectivo, para incrementar la rentabilidad y liquidez, mejorando el desempeño general, en un período no mayor a treinta y seis meses.
ESTRATEGIA GLOBAL: Establecer un plan de control y evaluación de presupuesto que mejore el nivel de rentabilidad y liquidez de la empresa.
INDICADOR: Rentabilidad = Utilidad neta / Ventas

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009						2010						2011						ENTREGABLE	RECURSOS				
			E-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	E-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D	E-F	M-A	M-J	J-A	S-O	N-D		Tiempo (hrs)	PRESUPUES TOTAL			
			1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2	1 2						
1	Definir un plan operativo por área	Jefe financiero	■	■																				Presupuesto de ventas	20	\$ 150.00
2	Determinar las partidas presupuestarias, de acuerdo a los requerimientos de cada área.	Equipo de trabajo		■	■																			Lista de precios	20	\$ 250.00
3	Identificar los Costos Unitarios de la Empresa	Jefe financiero			■	■																		Reporte de resultados	20	\$ 250.00
4	Determinar un sistema de control de costos por servicio ofrecidos.	Jefe financiero				■	■																	Reporte de costos	20	\$ 250.00
5	Evaluación de las propuestas a nivel directivo	Equipo de trabajo					■	■	■															Informe	30	\$ 250.00
6	Aprobación del Proyecto.	Gerente general							■															Visto bueno	10	\$ 250.00
7	Implementación y control del proyecto de control presupuestario	Jefe financiero								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Modelo de desarrollo	100	\$ 1,800.00
																								TOTAL	220	3200

INICIATIVA: Sistema de Costos.
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACION: Antonio Trujillo (Gerente Financiero)
OBJETIVO: Crear un sistema de costos que determine costos reales de operación en la firma, a través de un análisis y control de costos, para definir estrategias que disminuya los costos, enmarcándose al presupuesto programado para la operación, en un período máximo de tres años.
ESTRATEGIA GLOBAL: Elaborar un sistema de costos que determine costos reales de operación, además del control y evaluación periódico de los
INDICADOR: Rentabilidad por cliente = Ingreso por cliente/ Total de ventas

No	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2009						2010						2011						ENTREGABLE	RECURSOS							
			E-F		M-A		M-J		J-A		S-O		N-D		E-F		M-A		M-J			J-A		S-O		N-D		Tiempo (hrs)	PRESUPUEST TOTAL
			1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2		1	2	1	2	1	2		
1	Establecer un sistema de costos para la firma	Jefe financiero	■	■																					Reporte de resultados	20	\$ 100.00		
2	Elegir el tipo de costos con el que se va a operar.	Equipo de trabajo			■																				Reporte de resultados	20	\$ 200.00		
3	Investigar firmas que desarrollen sistema de costos	Jefe financiero			■	■																			Nómina de empresas	30	\$ 200.00		
4	Coordinar con la empresa contratada el programa de implementación del sistema de costos.	Jefe financiero				■	■	■																	Propuesta de costos	40	\$ 150.00		
5	Determinar un equipo responsable de trabajo encargado del sistema de costos.	Equipo de trabajo						■	■																Nomina de responsables	20	\$ 150.00		
6	Capacitar al personal responsable en todo lo referente al sistema y su manejo.	Jefe financiero						■	■	■															Programa de capacitación	50	\$ 150.00		
7	Evaluación de la implementación del sistema	Jefe financiero						■	■	■	■	■													Informe de resultados	80	\$ 150.00		
8	Seguimiento del cumplimiento diario de costos, de lo real con lo programado	Jefe financiero						■	■	■	■	■	■												Reporte de resultados	80	\$ 150.00		
9	Elaborar el presupuesto general	Equipo de trabajo											■	■											Programa de presupuesto	20	\$ 150.00		
10	Aprobación del Proyecto	Gerente general													■	■									Visto bueno	5	\$ 150.00		
11	Implementación y Control del Sistema de Costos	Jefe financiero															■	■	■	■	■	■	■	■	Programa de control	80	\$ 2,550.00		
																									TOTAL	445	4100		

5.5 DESARROLLO DE DE PROYECTOS

En la priorización de los proyectos se determinaron tres proyectos de corto plazo, a los cuales se los va a desarrollar, de acuerdo al siguiente detalle:

1. Implantación de una cultura de gestión estratégica.
2. Programa de capacitación al personal por competencias.
3. Mejorar el ambiente laboral.

A continuación se procede a desarrollar cada uno de los proyectos a corto plazo.

5.5.1 PROYECTO 1: DIFUSIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

5.5.1.1 ANTECEDENTES:

La firma Auditora “Astrileg Cia. Ltda.” actualmente no tiene un modelo de gestión estratégica, motivo por el cual no está definida la misión, visión, objetivos y metas de la firma, por lo que los empleados no tienen lineamientos claros de lo que quiere la firma y hacia donde desea llegar y en que forma los empleados contribuyen para el cumplimiento de lo que quiere la empresa.

5.5.1.2 ALCANCE:

Desarrollar una propuesta de difusión e implementación de una cultura de gestión estratégica, que contribuirá a que los empleados estén comprometidos con la firma, creando una cultura de cambio, que permita alcanzar la misión propuesta y enfrentar los cambios del medio.

5.5.1.3 OBJETIVO GENERAL:

Desarrollar un programa de implantación de una cultura de gestión estratégica, que permita una participación mancomunada y de compromiso de los empleados, para alcanzar los objetivos propuestos, a través del BSC, en un tiempo no mayor a seis meses.

5.5.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Integrar a los empleados de la firma, mediante una colaboración permanente en el cumplimiento de los objetivos propuestos mediante un empoderamiento de acuerdo a su función.

Comprometer a cada uno de los miembros de la firma en la participación individual y colectiva para alcanzar el éxito en la aplicación de la cultura de modelo de gestión estratégica.

5.5.1.5 JUSTIFICACIÓN:

El constante cambio del contexto donde se desenvuelven las empresas y el medio competitivo donde se desarrollan, obligan a que las firma esté preparada para enfrente a las amenazas y debilidades, es por ello que el implantar una cultura de gestión estratégica contribuye a que cada unos de los empleados se vean comprometidos con la firma; mediante el compromiso y conocimiento de cómo contribuyen al cumplimiento y progreso de los objetivos, misión y visión, y que se pretende llegar hacer de la empresa y de los trabajadores.

5.5.1.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN A NIVEL GERENTE GENERAL Y GERENTES DE DEPARTAMENTOS ESTRATÉGICA AL NIVEL DIRECTIVO

Una vez determinado el modelo de gestión estratégica, se lo deberá presentar para su respectiva aprobación a la Gerencia General y Jefes de Departamentos de la firma, donde se explicara de forma clara y concisa el desarrollo del modelo y la importancia del mismo. La explicación será utilizando el Power Point, en donde se topará como puntos mas neurálgicos los siguientes:

- Introducción de la cultura y modelo de gestión estratégica
- Resultados del análisis situacional
- Mapa estratégico por perspectivas
- Mapa estratégico corporativo
- Cuadro de mando integral
- Proyectos a realizarse
- Presupuesto de los proyectos

ACTIVIDAD 2: APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General con asesoramiento de los Jefes de Departamento, posteriormente a un estudio de factibilidad, de acuerdo a los recursos con los que cuenta la Firma.

De no existir observaciones se continuará, con la comunicación del modelo a toda la organización, de no ser aprobada se realizará las correcciones de acuerdo a las observaciones planteadas por la Gerencia. Para su posterior aprobación.

ACTIVIDAD 3: DESARROLLAR EL CRONOGRAMA PARA LA COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN.

Aprobado el proyecto se determinará un cronograma para la comunicación y difusión del Modelo de Gestión Estratégica, al personal administrativo y operativo de la firma, este cronograma se regulará en base a las siguientes actividades:

- Preparación e impresión del material a difundirse.
- Pruebas de difusión del material.
- Tiempo previsto para la difusión de la información a nivel jefes y gerentes de áreas.
- Tiempo previsto para la difusión de la información a personal administrativo y operativo.
- Determinación de tiempos y fechas para elaborar el cronograma anteriormente mencionados, para su comunicación y difusión:

CUADRO 5.2 CRONOGRAMA DE DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

FECHA	HORARIO
Lunes 5 de Enero del 2009	16H30 a 18H30 Personal de Gerencia y jefes de áreas
Lunes 19 de Enero del 2009	16H30 a 18H30 Personal Administrativo y Operativo
Lunes 9 de Febrero del 2009	16H30 a 18H30 Talleres Grupales
Lunes 23 de Febrero del 2009	16H30 a 18H30 Talleres Grupales
Lunes 9 de Marzo del 2009	16H30 a 18H30 Evaluación a los empleados
Lunes 30 de Marzo del 2009	16H30 a 18H30 Análisis de los resultados
Lunes 12 de Abril del 2009	16H30 a 18H30 Informe de los resultados

Elaborado por: Autor

Como se puede observar se han determinado los días lunes para la difusión, ya que en este día es el mas favorable considerando que se inicia la semana y el personal viene descansando el fin de semana, facilitando la comprensión de lo que se va a explicar.

ACTIVIDAD 4: SELECCIONAR MEDIOS DE DIFUSIÓN

Al aprobarse los tiempos para la difusión de la cultura de gestión estratégica, se continúa con la elección de los medios adecuados para la difusión que ayudarán a un mejor entendimiento y comunicación del modelo.

Los medios a utilizarse serían:

- Presentaciones en PowerPoint.
- Bótipos y Trípticos.
- Talleres y conferencias.
- Gigantografías, carteles, protectores de pantalla donde se muestre y recalquen la misión, visión y objetivo corporativo de Astrileg Cia. Ltda.

ACTIVIDAD 5: PRESENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA AL PERSONAL OPERATIVO DE LA EMPRESA.

Con la aprobación del modelo y de los tiempos requeridos para su difusión, se presentará el modelo de gestión estratégica al personal operativo de la empresa.

En la presentación se expondrá un resumen del diagnóstico situacional, mapa estratégico por perspectivas, mapa corporativo, cuadro de mando integral y proyectos con el responsable de su implementación, y cuadro resumen de los proyectos que debe ejecutar cada jefe de área.

ACTIVIDAD 6: CAPACITAR A TODO EL PERSONAL RESPECTO AL MODELO DE GESTIÓN.

Para comprometer al personal con el cumplimiento de los objetivos se realizarán talleres:

- Taller de evaluación del Modelo de Gestión Estratégica. (Anexo 5A)
- Taller de integración entre el personal. (Anexo 5B)
- Taller de compromiso con la empresa.

6.1 Taller de integración entre el personal

Pretende mejorar las relaciones entre los empleados e inmiscuir los valores y principios organizacionales en cada actividad de su trabajo.

Para la consecución del taller se realizaran las siguientes actividades:

- Establecer los grupos de trabajo.
- Analizar la importancia de la unión laboral, y de la importancia de esta en la consecución de objetivos empresariales.
- Carteles que indiquen la filosofía corporativa de la empresa.
- Interacción entre los empleados.
- Comentarios de los resultados obtenidos
- Evaluación de lo captado y difundido a cada empleado

6.2 Taller de compromiso con la empresa.

El objetivo del taller es crear compromiso en los empleados con la empresa a través de la relación entre los requerimientos de los empleados y los requerimientos de la empresa, las actividades a desarrollarse son:

- Presentar los objetivos de la empresa.
- Determinar los objetivos de los talleres
- El personal expondrá que es lo que desea recibir de la empresa, y la importancia que representa el correcto cumplimiento de sus obligaciones dentro de la misma.

ACTIVIDAD 7: EVALUACIÓN AL PERSONAL RESPECTO A MODELO DE GESTIÓN.

Finalizado los talleres se evaluará lo aprendido y recordado por los empleados respecto a la filosofía corporativa, donde se tomará en cuenta las preguntas mas importantes que deben permanentemente conocer y tomar en cuenta para estar involucrados en lo que es la cultura de gestión estratégica.

ACTIVIDAD 8: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

Los siguientes rubros se tomaron en cuenta para la realización del presupuesto:

TABLA 5.3: PRESUPUESTO DEL PROYECTO No. 1

RUBRO COSTO TOTAL	
Computador e Infocus	\$ 1000,00
Copias	\$ 200,00
Medios de difusión	\$ 1000,00
Suministros de oficina	\$ 500,00
Pago para el asesor externo	\$ 2950,00
TOTAL	\$ 5.650,00

Elaborado por: Autor

ACTIVIDAD 9: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

Como se mencionó anteriormente la aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General y Jefes de Departamentos, para esto el equipo encargado, presentará la propuesta, en la que constará los medios a utilizarse y el cronograma de actividades

ACTIVIDAD 10: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.

Una vez aprobado el proyecto, el equipo encargado procederá a ejecutar el plan de acuerdo al cronograma establecido y con los medios definidos, evaluando constantemente las actividades ejecutadas, con el fin de determinar el progreso del conocimiento de los empleados, tomando como base los dos primeros meses de difusión, también presentarán los avances parciales de cada uno de los proyectos, para conocer el nivel de alcance de las metas establecidas, el control se basará en entregar cada seis meses, y así poder controlar el avance del desarrollo del modelo de gestión.

5.5.2 PROYECTO 2: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL POR COMPETENCIAS

5.5.2.1 ANTECEDENTES:

Actualmente la empresa no cuenta con programa de capacitación de acuerdo a las funciones que se desempeñan dentro de la firma, la capacitación que han recibido ha sido de forma general sin distinguir la especialidad o el campo en el cual se desenvuelven, esto genera una falta de especialización en el área que participan los trabajadores, y afecta mucho a la empresa respecto de la competencia, y afecta también el desempeño empresarial en el mercado.

5.5.2.2 ALCANCE:

Determinar una propuesta de implementación de un plan de capacitación por competencias, el mismo que permitirá desarrollar en los empleados habilidades y actitudes, que optimicen tiempos, recursos y cumplan con los parámetros propuestos, ofreciendo mayor calidad y efectividad en el servicio, contribuyendo con la consecución de metas y objetivos propuestos.

5.5.2.3 OBJETIVO DEL PROYECTO:

Desarrollar un plan continuo de capacitación por competencias del personal de la firma, que permita desarrollar actitudes y calidad en el trabajo desempeñado por

el talento humano, mediante programas de capacitación, buscando satisfacer adecuadamente los requerimientos de mercado, en un tiempo programado de un año.

5.5.2.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar las necesidades de capacitación por competencias de acuerdo a las funciones que desempeñan los empleados en la empresa.
- Organizar la capacitación hacia los empleados de forma que la misma sea continua y permanente, que contribuya con la consecución de los objetivos organizacionales.

5.5.2.5 JUSTIFICACIÓN:

La firma actualmente realiza la capacitación de sus empleados de forma general sin verificar las necesidades reales de los empleados, tan solo se trata de tener anualmente la capacitación, pero la misma no esta orientada hacia la consecución de los objetivos de la firma, sin que exista una planificación anual que se siga, tan solo se ha venido dando de acuerdo a los cursos que organiza la firma y de forma global para todos, debilitando de esta forma ciertas áreas que contribuyen en el desarrollo operativo del servicio, pero que no han sido atendidas ocasionando que se cometa errores por omisiones y desconocimientos, y peor que exista una falta de incentivo dentro de la empresa, es por ello que se crea la necesidad imperiosa de capacitar al personal de forma continua y planificada para que se obtenga resultados efectivos y eficaces y personal motivado con filosofía corporativa dentro de la firma.

5.5.2.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: ESTUDIO DE LAS NECESIDADES DEL PERSONAL Y DE LA FIRMA.

Como base fundamental para desarrollar el proyecto, se debe analizar y determinar cuáles son los requerimientos del personal y sus necesidades, en cuanto a la capacitación por competencias de cada empleado de acuerdo a su función con la finalidad de obtener un óptimo desempeño de los servicios ofrecidos por la firma.

Para poder identificar los requerimientos y necesidades de capacitación por competencias del personal se realizará una encuesta a los empleados de la firma (Anexo 5C).

ACTIVIDAD 2: ANÁLISIS DE LOS PERFILES DE ACUERDO A SUS COMPETENCIAS.

Posteriormente luego de haber determinado las necesidades de los empleados, se analizan los perfiles profesionales de cada puesto en base a las competencias, las mismas que deben estar de acuerdo a la necesidad del conocimiento es decir saber hacer, que implica lo que la persona debe saber para poder desempeñarse apropiadamente. El saber hacer que pone en practica el conocimiento teórico, en el cual se demuestra las habilidades y destrezas desarrolladas en cada uno de sus campos para poder servir adecuadamente a los clientes; finalmente el saber actuar que implica la actitud con el cual se trabaja, considerando esta la mas trascendental por el mismo hecho de que la mayoría de los empleados tienen un contacto personalizado con los clientes, y por ello se sobreentiende el adecuado trato hacia quien se brinda el servicio para una satisfacción plena.

ACTIVIDAD 3: ANÁLISIS DE LA CAPACITACIÓN A IMPLEMENTARSE.

Luego de haber realizado el estudio de las necesidades, se continúa con el análisis de la capacitación a implementarse y difundirse en la firma de acuerdo a las necesidades de los empleados y requerimientos de la empresa, con el fin de establecer perfiles.

ACTIVIDAD 4: EVALUACIÓN DE EMPRESAS QUE PRESENTAN ALTERNATIVAS DE CAPACITACIÓN

Analizando las ofertas de capacitación, se examinará las empresas que presenten las mejores opciones de acuerdo a las necesidades establecidas en la firma, sean estas en cuanto a perfiles de los capacitados, tipo de programa que ofrecen, costo de capacitación y horas de capacitación.

ACTIVIDAD 5: SELECCIÓN DE EMPRESA RESPONSABLE DE LA CAPACITACIÓN.

Finalizado el análisis y evaluación de las diferentes empresas de capacitación, se escogerá a la empresa u empresas que cubran los requerimientos exigidos de la firma, en cuanto a calidad de los planes de capacitación a implantarse y costos estimados del proyecto, para inmediatamente proceder con la contratación de la empresa elegida.

ACTIVIDAD 6: COORDINAR LA FORMULACIÓN DE PLANES DE CAPACITACIÓN CON LA EMPRESA SELECCIONADA.

La coordinación de los planes de capacitación será de acuerdo a las demandas de la firma en cuanto a los planes, tiempos y los trabajos que se están desarrollando, de manera que no entorpezca el desarrollo de los trabajos de la firma con los clientes.

CUADRO 5.3 CURSOS DE CAPACITACIÓN

NECESIDADES REQUERIDA	CURSO DE CAPACITACIÓN
Cultura Organizacional, Estrategia Administrativa, Dirección empresarial, Competitividad, Trabajo en equipo	PRODUCTIVIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO
Atención al cliente	SERVICIO AL CLIENTE
Liderazgo y Motivación	MOTIVACIÓN Y DESARROLLO PERSONAL
Tributación NIF"s	LEY DE EQUIDAD TRIBUTARIA

Elaborado por: Autor

ACTIVIDAD 7: DEFINIR CRONOGRAMAS DE CAPACITACIONES.

De acuerdo a las necesidades se presenta el cronograma de capacitación para la firma que se realizará con empresas de asesoría externa.

CUADRO 5.4 CRONOGRAMA DE CURSOS DE CAPACITACIÓN

FECHA	PLAN DE CAPACITACIÓN	HORARIO
Viernes 9 y Sábado 10 de Enero del 2009	Productividad y trabajo en equipo.	08H00 a 12H30
Viernes 23 y Sábado 24 de Enero del 2009	Productividad y trabajo en equipo	08H00 a 12H30
Viernes 13 y Sábado 14 de	Servicio al cliente	08H00 a 12H30

Febrero del 2009		
Viernes 3 de Abril y Sábado 4 de Abril del 2009	Servicio al cliente	08H00 a 12H30
Viernes 17 y Sábado 18 de Abril del 2009	Servicio al cliente	08H00 a 12H30
Viernes 08 y Sábado 09 de Mayo del 2009	Motivación y desarrollo personal	
Viernes 19 y Sábado 20 de Junio del 2009	Motivación y desarrollo persona	08H00 a 12H30
Viernes 14 y Sábado 15 de Agosto del 2009	Motivación y desarrollo persona	08H00 a 12H30

Elaborado por: Autor

ACTIVIDAD 8: APROBACIÓN DEL PROYECTO.

El Gerente General es quien aprueba o desaprueba el proyecto, quien este encargado del proyecto será el responsable de realizar las coordinaciones respectivas con las empresas capacitadoras y la firma, detallando para lo cual el cronograma de actividades a desarrollarse.

ACTIVIDAD 9: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

TABLA 5.4 PRESUPUESTO DEL PROYECTO No. 2

RUBRO COSTO TOTAL	
Computador y proyector	\$ 1000,00
Copias	\$ 500,00
Suministros de oficina	\$ 500,00
Pago para capacitación	\$ 8000,00
TOTAL	\$ 10.000,00

Elaborado por: Autor

ACTIVIDAD 10: DESARROLLO DEL PROYECTO

Una vez aprobado el proyecto, el responsable del mismo verificará el cumplimiento estricto de la ejecución de la planificación de acuerdo a las actividades, cronograma y presupuestos planteados, se realizarán evaluaciones

permanentes sobre la capacitación y en base a estas se remitirán informes de resultados parciales para conocer el nivel de cumplimiento y consecución de los objetivos previstos, además se llevará un control permanente del desarrollo del proyecto en cuestión.

5.5.3 PROYECTO 3: IMPLANTAR EL PLAN 5S's

5.5.3.1 ANTECEDENTES:

El personal de la firma actualmente no cuenta con un adecuado clima laboral, especialmente debido a que la empresa no ha considerado este punto ya que su preocupación constante ha sido el cliente externo, descuidando al cliente interno de la firma, dando como consecuencia que el medio donde se desarrollan las actividades no son las mejores y repercutiendo en el desempeño laboral de los empleados.

5.5.3.2 ALCANCE:

Determinar una propuesta de implantar el Plan 5S's para mejorar las condiciones laborales, a través de una continua capacitación del plan y participación mancomunada de los miembros de la firma.

5.5.3.3 OBJETIVO DEL PROYECTO:

Implantar el plan 5S's que mejore el lugar de desempeño laboral, para tener empleados motivados y participativos, mediante esquemas de incentivos, basados en las necesidades del personal y creando un comfortable clima laboral, en un período de un año.

5.5.3.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar las condiciones que actualmente se encuentra el clima laboral.
- Establecer condiciones de motivación y adecuado clima laboral para el personal de la firma.

5.5.3.5 JUSTIFICACIÓN:

El clima laboral donde se desarrolla el recurso humano viene a constituirse en el motor que impulsa las actividades de los empleados de forma participativa y comprometida con la firma, inclusive permite que la relación no solo se establezca de trabajador a empleador, sino que los vínculos que se desarrollan sean mas estrechos y colaboren de forma sustancial para el cumplimiento de los objetivos y metas propuestos; es por ello que la firma de establecer un clima laboral

favorable la que el talento humano contribuya de forma significativa al crecimiento de la empresa.

5.5.3.6 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD 1: ANÁLISIS DEL AMBIENTE DE TRABAJO ACTUAL.

El análisis de ambiente de la firma directamente estará relacionado con la percepción que actualmente se maneja la firma en cada uno de los departamentos, una investigación pormenorizada permitirá vislumbrar las falencias en cada área de trabajo y detectar los paradigmas de cada uno de ellos.

ACTIVIDAD 2: COORDINACIÓN DE LA CONFORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Los equipos de trabajo directamente van a estar relacionados con los departamentos que existen en la firma, donde el jefe de cada uno de ellos será quien encabece el equipo, estos equipos elaborarán propuestas preliminares, en busca de las soluciones a las falencias en las condiciones laborales de la empresa, este equipo de trabajo será el responsable más adelante del desarrollo del proyecto y la implementación de las 5'S en las condiciones laborales personales y colectivas de la Empresa.

ACTIVIDAD 3: ESTABLECIMIENTO DE LAS MEJORAS PARA CADA ÁREA DE LA ORGANIZACIÓN

Las mejoras en cada área de trabajo se implementará en las condiciones laborales de la empresa, buscando optimizar la capacidad y desempeño laboral de cada empleado, en una empresa o institución se lleva a cabo un recorrido de todo el lugar, se deben registrar en una agenda todas las irregularidades que afecten al desarrollo del normal desempeño laboral.

Las 5'S se implementarán de la siguiente manera:

4-1 CLASIFICAR

Separar u ordenar por clases, tamaños categorías o frecuencia de uso (datos, objetos, materiales etc.) Es separar las cosas necesarias de lo innecesario, lo suficiente de lo excesivo.

4-2 ORGANIZAR

Ordenar un conjunto de elementos acorde con a algún principio racional, tener disposición, de tal manera que estén listos, para que cualquiera los pueda utilizar en el momento que se necesite.

4-2 LIMPIAR

Eliminar desperdicios de pasillos, escritorios, sillas y demás elementos del sitio de trabajo, para mantener permanentemente condiciones adecuadas de aseo e higiene.

4-4 BIENESTAR PERSONAL

Tener una actitud positiva ante el trabajo y una armónica interacción con los compañeros. "es mantener una salud física y un estado emocional equilibrado".

4-5 DISCIPLINA

Es el acatar un conjunto de leyes o reglamentos que rigen en una comunidad, organización o en nuestra vida propia, es orden o control personal.

ACTIVIDAD 4: ESTABLECIMIENTOS DE MEDIOS PARA MEJORAR

Las 5'S se difundirán por medio de Talleres (Anexo 5D y Anexo 5E) que dispondrán de:

- Presentaciones en PowerPoint.
- Folletos
- Bipticos
- Pancartas

ACTIVIDAD 6: ELABORACIÓN DE PROGRAMAS DE CONCIENCIACIÓN.

El Departamento Administrativo de la Empresa será el encargado de crear un Programa de Concienciación, en el cual se difundirá a todo el personal de la empresa, la importancia de implementar el ambiente laboral, y la relación directa que esto tiene con el mejoramiento de las condiciones laborales, y como con mejores condiciones de trabajo, se incrementa la capacidad laboral de cada empleado de la organización.

El programa de concienciación se fundamentará en tres fases:

Fase 1. Diagnóstico. Investigación de campo, búsqueda de información acerca de la importancia de las 5'S en las empresas y lo beneficioso de éstas en el mejoramiento de las condiciones laborales.

Fase 2. Construcción final del Programa. En función a los datos que arroje el diagnóstico, el Programa deberá ser adaptado, para obtener la planificación final de actividades y desarrollar los talleres en detalle. En esta fase deberán

producirse los materiales de apoyo, gráficos, audiovisuales y otros requeridos para los talleres y la construcción de mensajes.

Fase 3. Implementación. En esta fase se desarrolla el proyecto, se implementa y se ejecuta lo planificado en la fase 2, se tomarán medidas correctivas y preventivas en la ejecución de las actividades previstas.

ACTIVIDAD 7: ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO

TABLA 5.6 PRESUPUESTO DEL PROYECTO No. 4

RUBRO COSTO TOTAL	
Materiales de apoyo, gráficos, audiovisuales y otros requeridos para los talleres	\$ 900,00
Diagnóstico	\$ 400.00
Construcción del Programa	\$ 1200.00
Talleres de Comunicación e información	\$ 2.000,00
TOTAL	\$ 4.500,00

ACTIVIDAD 8: APROBACIÓN DEL PROYECTO

La aprobación del proyecto del mejoramiento de las condiciones laborales estará a cargo de la Gerencia General, el Jefe Administrativo como responsable del proyecto planteará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse, el cronograma de actividades y el presupuesto planeado para la implementación del proyecto.

ACTIVIDAD 9: IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO

Una vez que ya se ha aprobado el proyecto, el responsable de ejecutar el proyecto

(Jefe Administrativo) y su equipo de trabajo desarrollarán el taller de mejoramiento de las condiciones laborales, cada una de sus actividades y el presupuesto planteado, se presentarán informes permanentes de resultados, se controlará también el desarrollo del mencionado proyecto.

CAPITULO VI

6.- ANÁLISIS FINANCIERO Y PRESUPUESTACIÓN

CUADRO 6.1 PRESUPUESTO POR PROYECTO

1	Implantación de una cultura de gestión estratégica	2	Programa de Capacitación al Personal	3	Mejorar el ambiente laboral	4	Mejorar la calidad del servicio.		
							PERIODO AL 2009	PERIODO AL 2009	PERIODO AL 2009
Recursos	Ano 2009	Recursos	Ano 2009	Recursos	Ano 2009	Recursos	Ano 2009	Ano 2010	TOTAL
Humanos	3110	Humanos	6500	Humanos	900	Humanos	500	1500	\$ 2.000,00
Financieros	1140	Financieros	1850	Financieros	600	Financieros	650	200	\$ 850,00
Materiales	1000	Materiales	1020	Materiales	2350	Materiales	650	200	\$ 850,00
Tecnológicos	400	Tecnológicos	630	Tecnológicos	650	Tecnológicos	700	300	\$ 1.000,00
Total	\$ 5.650,00	Total	\$ 10.000,00	Total	\$ 4.500,00	Total	\$ 2.500,00	\$ 2.200,00	\$ 4.700,00

5 Reducción en tiempos de servicio				6 Desarrollo de la Cadena de Valor				7 Mejorar la estructura			
PERIODO AL 2010				PERIODO AL 2010				PERIODO AL 2010			
Recursos	Ano 2009	Ano 2010	TOTAL	Recursos	Ano 2009	Ano 2010	TOTAL	Recursos	Ano 2009	Ano 2010	TOTAL
Humanos	1100	450	\$ 1.550,00	Humanos	1000	2100	\$ 3.100,00	Humanos	200	600	\$ 800,00
Financieros	450	250	\$ 700,00	Financieros	450	800	\$ 1.250,00	Financieros	450	2650	\$ 3.100,00
Materiales	450	300	\$ 750,00	Materiales	400	600	\$ 1.000,00	Materiales	450	400	\$ 850,00
Tecnológicos	300	350	\$ 650,00	Tecnológicos	300	200	\$ 500,00	Tecnológicos	300	650	\$ 950,00
Total	\$ 2.300,00	\$ 1.350,00	\$ 3.650,00	Total	\$ 2.150,00	\$ 3.700,00	\$ 5.850,00	Total	\$ 1.400,00	\$ 4.300,00	\$ 5.700,00

8 Manual de procesos y				9 Control presupuestario					10 Mejorar la estructura organizacional				
PERIODO AL 2010				PERIODO AL 2011					PERIODO AL 2011				
Recursos	Ano 2009	Ano 2010	TOTAL	Recursos	Ano 2009	Ano 2010	Ano 2011	TOTAL	Recursos	Ano 2009	Ano 2010	Ano 2011	TOTAL
Humanos	1200	400	\$ 1.600,00	Humanos	100	500	500	\$ 1.100,00	Humanos	0	0	1000	\$ 1.000,00
Financieros	350	550	\$ 900,00	Financieros	500	250	250	\$ 1.000,00	Financieros	300	150	550	\$ 1.000,00
Materiales	350	150	\$ 500,00	Materiales	550	150	150	\$ 850,00	Materiales	350	150	100	\$ 600,00
Tecnológicos	300	100	\$ 400,00	Tecnológicos	250	500	500	\$ 1.250,00	Tecnológicos	300	150	1050	\$ 1.500,00
Total	\$ 2.200,00	\$ 1.200,00	\$ 3.400,00	Total	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00	\$ 4.200,00	Total	\$ 950,00	\$ 450,00	\$ 2.700,00	\$ 4.100,00

CUADRO 6.2 PRESUPUESTO GENERAL POR PROYECTO

PROYECTO	RECURSOS					RECURSOS					RECURSOS				
	2009					2010					2011				
	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológico	Total	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológico	Total	Humanos	Financieros	Materiales	Tecnológico	Total
Implantación de una cultura de gestión estratégica.	3110.0	1140.0	1000.0	400.0	5650.0										
Programa de Capacitación al Personal por competencias	6500.0	1870.0	1000.0	630.0	10000.0										
Mejorar el ambiente laboral	900.0	600.0	2350.0	650.0	4500.0										
Mejorar la calidad del servicio.	500.0	650.0	650.0	700.0	2500.0	1500.0	200.0	200.0	300.0	2200.0					
Reducción en tiempos de servicio	1100.0	450.0	450.0	300.0	2300.0	450.0	250.0	300.0	350.0	1350.0					
Desarrollo de la Cadena de Valor	1000.0	450.0	400.0	300.0	2150.0	2100.0	800.0	600.0	200.0	3700.0					
Mejorar la estructura organizacional	200.0	450.0	450.0	300.0	1400.0	600.0	2650.0	400.0	650.0	4300.0					
Manual de procesos y procedimientos	3200.0	350.0	350.0	300.0	4200.0	3000.0	550.0	1000.0	650.0	5200.0					
Control presupuestario	100.0	500.0	550.0	250.0	1400.0	250.0	250.0	150.0	250.0	900.0	250.0	250.0	150.0	250.0	900.0
Mejorar la estructura organizacional	0.0	300.0	350.0	300.0	950.0	0.0	150.0	150.0	150.0	450.0	1000.0	550.0	100.0	1050.0	2700.0
TOTALES	16610.0	6760.0	7550.0	4130.0	35050.0	7900.0	4850.0	2800.0	2550.0	18100.0	1250.0	800.0	250.0	1300.0	3600.0
TOTALES DE LA INVERSIÓN POR AÑOS	\$ 35,050.00					\$ 18,100.00					\$ 3,600.00				
TOTALES DE LA INVERSIÓN	\$ 56,750.00														

6.3 FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS

	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11
Ingresos de Caja	100,059	178,836	195,392	203,207	211,336
Ventas de servicios	158,824	190,589	198,212	206,141	214,386
Recuperacion de ventas 37%	-	58,765	70,518	73,339	76,272
Recuperacion de ventas 63%	100,059	120,071	124,874	129,869	135,063
Ventas	158,824	190,589	198,212	206,141	214,386
Otros ingresos	15,747	10,000	10,000	10,000	10,000
Egresos Operativos	94,826	110,923	126,586	145,114	167,067
Pago a proveedores de servicios	17,610	21,132	22,189	23,298	24,463
Sueldos personal	58,096	69,715	83,658	100,390	120,468
Arriendos	5,400	5,670	5,840	6,015	6,196
Servicios básicos y comunicaciones	4,857	5,100	5,253	5,410	5,573
Impuestos tasas y contribuciones	2,918	3,064	3,156	3,250	3,348
Gastos de oficina y mantenimiento	3,034	3,186	3,281	3,380	3,481
Gastos de gestión y atenciones	417	438	460	483	507
Gastos viajes y movilizaciones	1,275	1,339	1,406	1,476	1,550
Otros costos y gastos	1,219	1,280	1,344	1,411	1,482
Neto Operativo	5,233	67,913	68,805	58,094	44,269
Obligaciones fiscales y laborales	1,600	17,943	25,768	26,798	27,870
Participación trabajadores	-	7,548	7,928	8,246	8,575
Impuesto a la renta	1,600	10,395	17,839	18,553	19,295
Neto después de obligaciones	3,633	49,970	43,038	31,295	16,399
Egresos de capital	-	8,000	10,000	4,000	15,000
Compras de activos fijos computadoras	-	8,000	10,000	4,000	15,000
Neto después de inversiones	3,633	41,970	33,038	27,295	1,399
Servicio de la deuda	-	-	-	-	-
Neto después de la deuda	3,633	41,970	33,038	27,295	1,399
Saldo de Caja Inicial	2528	6,161	48,131	81,169	108,464
Saldo de Caja Final	6,161	48,131	81,169	108,464	109,862

6.4 FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS

	Dic-07	Dic-08	Dic-09	Dic-10	Dic-11
Ingresos de Caja	100,059	178,836	238,617	317,254	368,725
Ingresos por servicios					
Ventas de servicios	158,824	190,589	266,824	346,872	381,559
Recuperacion de ventas 37%	-	58,765	70,518	98,725	128,342
Recuperacion de ventas 63%	100,059	120,071	168,099	218,529	240,382
Ventas	158,824	190,589	266,824	346,872	381,559
Otros ingresos	15,747	10,000	10,000	10,000	10,000
Egresos Operativos	94,826	110,923	160,706	198,286	237,165
Pago a proveedores de servicios	17,610	21,132	25,358	30,430	36,516
Sueldos personal	58,096	69,715	101,268	126,522	151,826
Arriendos	5,400	5,670	5,954	6,251	6,564
Servicios básicos y comunicaciones	4,857	5,100	13,355	16,023	17,124
Impuestos tasas y contribuciones	2,918	3,064	3,217	3,378	3,547
Gastos de oficina y mantenimiento	3,034	3,186	8,345	11,762	16,550
Gastos de gestión y atenciones	417	438	460	483	507
Gastos viajes y movilizaciones	1,275	1,339	1,406	1,476	1,550
Otros costos y gastos	1,219	1,280	1,344	1,411	1,482
Neto Operativo	5,233	67,913	77,911	118,968	131,559
Obligaciones fiscales y laborales	1,600	17,943	34,687	45,093	49,603
Participación trabajadores		7,548	10,673	13,875	15,262
Impuesto a la renta	1,600	10,395	24,014	31,218	34,340
Neto después de obligaciones	3,633	49,970	43,224	73,875	81,957
Egresos de capital	-	8,000	10,000	4,000	15,000
Compras de activos fijos computadoras	-	8,000	10,000	4,000	15,000
Neto después de inversiones	3,633	41,970	33,224	69,875	66,957
Servicio de la deuda	-	-	6,200	4,850	800
Pagos de capital e interes			3,200	2,850	600
Pagos de intereses			3,000	2,000	200
Neto después de la deuda	3,633	41,970	27,024	65,025	66,157
Saldo de Caja Inicial	2528	6,161	48,131	75,154	140,179
Saldo de Caja Final	6,161	48,131	75,154	140,179	206,336

La rentabilidad de la Empresa crece en un promedio del 20%, por lo que la participación en el mercado va a crecer en consecuencia de los proyectos definidos como es la implementación de la cultura de Gestión Estratégica, la capacitación al personal por competencias, mejorar el ambiente laboral, proyectos básicos a desarrollarse a corto plazo, para impulsar el crecimiento de la empresa en el mercado, incrementando su participación en el mercado que es el problema más, significativos que se pudo determinar en el Capítulo 1 a través del Diagrama Causa – Efecto.

El desarrollo de los proyectos por etapas, permite identificar claramente los recursos, los métodos y la organización necesarios para llevarlos a cabo y mantenerlos en óptimas condiciones de operación durante su vida útil; para lo cual el despliegue y proyección de presupuestos es sumamente importante para su desarrollo y ejecución, asimismo, permite corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a los objetivos iniciales, o la rectificación de éstos.

Por otra parte, es importante destacar que no sólo en los proyectos de largo plazo debe observarse esta norma, sino también en los proyectos de corto plazo, que serán la base para la implementación, desarrollo y ejecución del resto de proyectos, que en su conjunto buscarán alcanzar las metas propuestas y definidas al comienzo del modelo de gestión de la Empresa.

6.5 ANÁLISIS DEL FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Dentro del análisis financiero para conocer la viabilidad del modelo, un elemento importante constituye la asignación de recursos previos a la inversión. La empresa financiará el 50 % de los proyectos equivalentes a 28.375 dólares y buscará un 50% restante, financiamiento bancario de los proyectos equivalente a 28.375 dólares, que serán utilizados exclusivamente para la capacitación, compra de equipos y muebles de oficina para la ampliación de la infraestructura de la firma.

TABLA 6.1: DISTRIBUCIÓN DEL FINANCIAMIENTO DE LOS PROYECTOS

Descripción	Porcentaje	Descripción Porcentaje
Recursos Propios	50%	\$ 28,375.00
Recursos Financiados	50%	\$ 28,375.00
TOTAL	100%	\$ 56,750.00

Elaborado por: Autor

6.5.1 TASA MÍNIMA DE ACEPTACIÓN DE RENDIMIENTO.

Para poder calcular la *Tasa mínima de aceptación de rendimiento*, se realizó un Balance General para el 31 de Diciembre del 2007 del cual se tomaron los datos para aplicar la siguiente formula:

$$ROE = \frac{UtilidadNeta}{Patrimonio} = \frac{\$16.670}{\$44000} = 0,3795 = 38\%$$

Es una tasa demasiado alta, debido a que es una empresa de servicio y el patrimonio de la misma es pequeño.

6.5.2 VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto es el promedio en dinero e indica la mayor riqueza que obtendrá el inversionista, trae a valor presente todos los flujos de efectivo esperados, y de esta manera se puede observar el comportamiento que mantienen los ingresos y egresos.

6.5.2.1 VAN SIN PROYECTOS

$$VAN \text{ sin proyecto} = + \frac{FlujoNeto2009}{(1+TMAR)^1} + \frac{FlujoNeto2010}{(1+TMAR)^2} + \frac{FlujoNeto2011}{(1+TMAR)^3}$$

$$VAN = + \frac{81.161}{(1,38)^1} + \frac{108.464}{(1,30)^2} + \frac{119.862}{(1,39)^3}$$

$$VAN = 58818 + 56954 + 48608$$

$$VAN = 161.380$$

6.5.2.2 VAN CON PROYECTOS

$$VAN_{conproyecto} = \left\{ \frac{-Inversión2009 + FlujoNeto2009}{(+TMAR)^1} \right\} + \left\{ \frac{-Inversión2010 + FlujoNeto2010}{(+TMAR)^2} \right\} + \left\{ \frac{-Inversión2011 + FlujoNeto2011}{(+TMAR)^3} \right\}$$

$$VAN = \frac{35070}{(1,38)^1} - \frac{18100}{(1,38)^2} - \frac{3600}{(1,39)^3}$$

$$+ \frac{79.919}{(1,38)^1} + \frac{154.664}{(1,38)^2} + \frac{216.051}{(1,38)^3}$$

$$VAN = -25.398 - 9.504 - 1.369 + 54.459 + 73.607 + 78.512$$

$$VAN = 170.307$$

6.5.2.3 VAN CON FLUJOS INCREMENTALES

TABLA 6.2 FLUJOS INCREMENTALES A DESCONTAR

Flujos de Efectivo	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Sin Proyecto	81.161	108.464	119.862
Con Proyecto	75.154	140.179	206.336
Incremental	-6007	31.715	86.474
(-) Inversión	35050	18.100	3.600
A descontar	-41.057	13.615	82.874

Elaborado por: Autor

$$VAN_{conflujosincrementales} = \frac{FlujoNeto2009}{(1+TMAR)^1} + \frac{FlujoNeto2010}{(1+TMAR)^2} + \frac{FlujoNeto2011}{(1+TMAR)^3}$$

$$VAN_{conflujosincrementales} = \frac{\$ - 41.057}{(1+0.38)^1} + \frac{\$13.615}{(1+0.38)^2} + \frac{\$82.874}{(1+0.38)^3}$$

$$VAN = - 29.751 + 7.149 + 31.534$$

$$VAN = 8.931$$

6.5.3 TASA INTERNA DE RETORNO

Evalúa al proyecto en función de una tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

6.5.3.1 TIR CON PROYECTOS

TABLA 6.3 TASA INTERNA DE RETORNO CON PROYECTOS (INVERSIÓN DE PROYECTOS)

Años	Flujo de Caja	TIR
0	-56750	74 %
1	48.131	
2	75.140	
3	140.175	

6.5.3.2 TIR CON FLUJOS INCREMENTALES

Años	Flujo de Caja	TIR
0	0	60 %
1	-41.057	
2	13.615	
3	82.874	

Elaborado por: Autor

6.5.4 RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Período de recuperación de la inversión señala el número de años necesarios recuperar la inversión del modelo de gestión, sobre la base del flujo de fondos que se genere en cada período durante la vida útil del mismo.

TABLA 6.5 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Año	Inversión	Flujos de Efectivos	Flujo Acumulado
2009	35.050	-6.007	-6.007
2010	18.100	31.715	25.608
2011	3.600	86.474	112.182
TOTALES	56.750	112.182	

$$\frac{86.474}{25.035} = 12 \text{ meses} \times x$$

$$x = 3,51 \text{ meses}$$

PRI= 2 AÑOS Y 3 MESES Y 15 DIAS

Como se puede observar la inversión se recupera en dos años y siete meses con lo que se concluye que el modelo si es viable debido a que existe una recuperación de la inversión en un período inferior al tiempo de duración del modelo de gestión estratégica.

TABLA 6.6 CUADRO COMPARATIVO

Año	2009	2010	2011	VAN	TIR	TRI
Sin Proyecto	81.161	108.46	119.86	161.380		
		4	2			

Con Proyecto	75.154	140.17 9	206.33 6	170.307	74 %	
Incrementa	-6007	31.715	86.474		60 %	2 años y 3 meses

Elaborado por: Autor

Al realizar la comparación entre los flujos de caja, VAN; TIR y PRI sin proyectos, con proyectos e incremental nos podemos dar cuenta que obtenemos resultados más propicios para la empresa con la implementación y proyección de los proyectos en relación a los flujos incrementales determinados con anterioridad, ya que favorecen de mejor manera a la empresa en al consecución de las metas.

La Firma Auditora Astrileg Cia. Ltda. tiene un VAN de 170.307 dólares, la tasa interna de retorno para recuperar la inversión de sus proyectos es del 74%, en un periodo de un dos años con tres meses y quince días.

CAPÍTULO VII

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- La Firma Auditora Astrileg durante su vida organizacional ha enfrentado diferentes tipos de problemas y dificultades, pero principalmente en estos últimos años ha sido la falta de crecimiento dentro del mercado, generando a su vez una notable reducción en su rentabilidad, esto ha sido causado por la tendencia de la empresa a la simple consecución de resultados inmediatos, el desconocimiento de métodos apropiados para tratar los problemas de planificación y previsión, la falta de concientización del personal directivo acerca de la importancia de la función planificadora, la administración empírica y vertical, que entre otras causas han afectado sobremanera el desarrollo empresarial.
- En lo que respecta al diagnóstico situacional, se identificaron las siguientes debilidades, la carencia de gestión estratégica, no se encuentra establecido y definida una misión y visión, la falta de liderazgo y una correcta administración, el no tener definidos procesos y procedimientos productivos, falta de capacitación de acuerdo a las necesidades y falencias.
- La firma tiene una cantidad de clientes que han venido trabajando con la firma durante algún tiempo, pero el crecimiento de los mismos no ha sido constante motivo por el cual la participación de la empresa no ha sido reconocida.
- El creciente número de firma auditoras constituye una competencia potencial y hasta desleal con la finalidad de captar mercados.
- El estudio financiero permitió determinar la viabilidad del modelo, debido que se obtuvo un VAN en relación a la implementación de proyectos de \$, 170.307 una TIR del 74 % y una recuperación de la inversión de 2 años y 3 meses, con lo que se puede tener una visión clara de la rentabilidad que se puede obtener y de la mejora de la empresa permitiéndole en un futuro alcanzar metas mucho más altas.

7.2 RECOMENDACIONES

- Se debe implantar un Modelo de Gestión Estratégica, la misma que potenciará a la firma para que pueda hacer frente a los cambios del medio donde se desarrolla, adaptándose a los cambios del medio y enfrentarlos, ya que se alinearán procesos, se determinará hacia donde concentra la empresa sus esfuerzos y recursos, para mejorar su rentabilidad y competitividad.
- Enfrentar las debilidades para que las mismas vayan transformándose en fortalezas que permitan asegurar las proyecciones empresariales y se consolide en el mercado basado en la mejora del clima laboral, calidad en el servicio, la calidad del talento humano, el nivel de ventas y rentabilidad, incrementar el nivel tecnológico,
- Para enfrentar a la competencia se deben realizar una continua retroalimentación en poder detectar las falencias para implementar planes de mejora en lo que respecta a la comodidad y tiempo de respuesta en el servicio.
- Utilizar mecanismos de control permanentes mediante los diferentes indicadores de gestión, para controlar, medir y evaluar el cumplimiento de los objetivos propuestos y el desarrollo de los proyectos.
- Realizar un permanente control y retroalimentación del modelo de gestión estratégica, ya que esto sin duda recaerá en el objetivo de incrementar su rentabilidad e incentivar su participación en el mercado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.-

- KAPLAN / NORTON Mapa Estratégicos, Gestión 2000, Barcelona 2004.
- BETANCOURD José Gestión estratégica, navegando hacia el cuarto paradigma, aspectos conceptuales, Ed G Red, 2002
- HITT Michael (2000); “Administración Estratégica”; Editorial: Thomson
Edición: 3ª; Impreso en México
- SERNA Humberto Planificación y Gestión Estratégica; Editorial Planeta; Edición: 7ª. Colombia 2005.
- HAROLD Koontz, HEINZ Weihrich; (2001); “Administración una Perspectiva Global”; McGraw-Hill; Edición: 11ª. Impreso en México
- DESS, G. Gregory Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003
- FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, Novena Edición, México, 2003.
- LEONARD David Planeación estratégica aplicada, McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, DC, CO. 2004
- MÉNDEZ Carlos (2001); “Metodología”; Editorial: McGraw-Hill; Edición: 3ª.; Impreso en Colombia
- HAROLD Koontz HEINZ Weihrich; (2001); “Administración una Perspectiva Global”; McGraw-Hill; Edición: 11ª. Impreso en México

- DESS, Gregory Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003
- FRED R., Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall,
Novena
Edición, México, 2003.
- GUERRERO; Planificación Estratégica-Metodología
- Plan Estratégico de las Organizaciones Comunitarias
- SALAZAR Francis (2005); “Gestión Estratégica de Negocios”
- GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid,
2003.
- KAPLAN Robert / NORTON David, The Strategy Focusend

ANEXOS

ANEXO 2A
AUDITORA ASTRILEG CIA. LTDA
ENCUESTA PARA PROVEEDORES

Nº

Fecha:.....

Elaborado por:.....

Proveedor:.....

OBJETIVO:

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar la relación que existe entre la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA. con sus proveedores, y saber que piensa de la firma, para lo cual solicitamos llenar el siguiente cuestionario

INSTRUCCIONES:

Conteste las siguientes preguntas o marque con una **X** la opción que usted crea conveniente.

1. ¿Qué productos o servicio provee a la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA.?

.....

.....

.....

2. ¿Durante cuánto tiempo ha sido proveedor de la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA ?

- De 6 meses a 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

3. Considera que el servicio o producto que usted proporciona a la firma Auditora Astrileg contribuye de forma:

- Importante
- Poco importante
- No contribuye de ninguna forma

4. ¿Usted conoce el trabajo que realiza la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA ?

- SI

NO

4. ¿Cómo Usted considera la relación con la Firma Auditora ASTRILEG. CIA.

- Excelente relación
- Muy Buena relación
- Buena relación
- Mala relación
- Pésima relación

5. ¿Recomendaría a sus clientes a la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA ?

- SI
- NO

6. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿ Por qué usted recomendaría a sus clientes a la firma Auditora Astrileg?

- Confianza
- Calidad del servicio de la empresa
- Prestigio de la empresa
- Capacidad de los empleados
- Otra ¿Cuál?

7. En caso de ser negativa la pregunta cinco ¿Que requeriría usted, de la empresa para recomendar a sus clientes a la firma Auditora Astrileg?

- Información de las actividades de la firma
- Una visita a las instalaciones de la firma
- Una reunión con los gerentes de la empresa
- Otro ¿Cuál?

8. ¿ La Firma Auditora ASTRILEG. CIA. es puntual en sus pagos?

- Siempre
- Ocasionalmente
- Nunca

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2 B

AUDITORA ASTRILEG CIA. LTDA

ENCUESTA PARA CLIENTES (A)

Nº

Fecha:.....

Elaborado por:.....

Función dentro de la empresa:.....

OBJETIVO:

El propósito de la presente encuesta es conocer la opinión de los clientes de la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA., en lo que respecta a la aceptación y satisfacción de sus servicios, con el fin de proporcionar una mejor atención a los clientes.

INTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada pregunta. Marque solo con una x donde este de acuerdo con la respuesta planteada en el cuadro. Con anticipación se agradece por su franqueza en las respuestas y por los minutos de su valiosa atención.

DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa

.....

Tiempo que la Empresa funciona en el Ecuador:

.....

Tiempo que labora en la Empresa

CUESTIONARIO

1. ¿ Durante cuánto tiempo la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA, a brindado sus servicios ?

- De 1 mes a 1 año
- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

2. ¿Por qué usted seleccionaría los servicios de una firma auditora?

- Para manejar adecuadamente la información financiera de su empresa
- Para cumplir con la ley
- Para garantizar el control de su empresa

3. Los servicios que le han brindado la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda, son:

- Asesoramiento tributario
- Auditoria de la empresa
- Manejo de estados financieros
- Precios de transferencia
- Reclamos fiscales
- Otros

En caso de señalar otros explique que servicio le ofrecieron

.....

4. A la hora de buscar una firma Auditora que le de asesoramiento a sus tramites tributarios, contables y de auditoria ¿Qué importancia le dio usted a cada uno de los siguientes aspectos?

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Precio				
Resultados propuestos				
Tiempo de respuesta				
Confianza en el servicio				
Trato del personal				
Satisfacción del servicio				
Otro				

¿Indique el cual es el otro aspecto, que consideró Usted?

.....

5. ¿Por qué medio supo de los servicios de la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda.?

- Prensa Escrita
- Publicidad Impresa
- Amigos
- Familiares
- Otros

¿Indique cual es el otro medio de comunicación?

.....

6. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda?

- Completamente Satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Completamente Insatisfecho

7. Ponga una x valorando los principales atributos de los servicios que ofrece la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Precio				
Resultados propuestos				
Tiempo de respuesta				
Confianza en el servicio				
Trato del personal				
Satisfacción del servicio				
Otro				

¿Indique el otro atributo, que consideró Usted?

.....
8. Cree Usted que los precios que ofrece la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda con relación a otras firmas auditoras son:

- Bajos
- Medios
- Elevados

9. Por favor, valore su satisfacción general en cuanto a la atención ofrecida por el personal de la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda .

- Completamente Satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Completamente Insatisfecho

10. ¿Usted ha trabajado anteriormente con otras firmas auditoras?

- SI Por favor indique su nombre.....
- NO

11. En caso de ser afirmativa la pregunta anterior, evalúe la firma con la que trabajó, comparándola con Astrileg. Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

	OTRA FIRMA	Astrileg
Precio		
Resultados propuestos		
Tiempo de respuesta		
Confianza en el servicio		
Trato del personal		
Satisfacción del servicio		
Otro		

12. ¿Qué otro tipo de servicios le gustaría que la la Firma de Auditora Astrileg Cia Ltda brinde?

.....

13. Recomendaría a otras empresas los servicios de la Firma Auditora ASTRILEG. CIA. LTDA ?

- SI
- NO

14. ¿En caso de ser afirmativa la pregunta anterior ¿Por qué usted recomendaría a sus clientes a la firma Auditora Astrileg?

- Confianza
- Calidad del servicio de la empresa
- Prestigio de la empresa
- Capacidad de los empleados

15. ¿En que considera Usted que podría mejorar el servicio que brinda la firma Auditora Astrileg?

- Trato del personal
- Asistencia y asesoría
- Respuesta a problemas
- Presentación de informes y
- Otros aspectos ¿Indique
cuales?.....

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 2C

AUDITORA ASTRILEG CIA. LTDA ENCUESTA PARA EMPRESAS (P)

Nº

Fecha:.....

Elaborado por:.....

Función dentro de la empresa:.....

OBJETIVO:

El propósito de la presente encuesta es conocer la opinión de las empresas sobre los servicios de las firmas auditoras, en lo que respecta a la aceptación y satisfacción de sus servicios, con el fin de proporcionar una mejor atención a las empresas.

INTRUCCIONES:

Lea detenidamente cada pregunta. Marque con una x donde este de acuerdo con la respuesta planteada en el cuadro. Con anticipación se agradece por su franqueza en las respuestas y por los minutos de su valiosa atención.

DATOS GENERALES

Nombre de la Empresa

.....

Tiempo que la Empresa funciona en el Ecuador:

.....

Tiempo que labora en la Empresa

CUESTIONARIO

1. ¿Su empresa trabaja actualmente con alguna firma auditora?

- SI Por favor indique su nombre.....
- NO
- NO pero desearía contratar los servicios de una auditora

2. ¿ Durante cuánto tiempo, su empresa esta trabajando con la firma auditora antes mencionada ?

- De 1 mes a 1 año

- De 1 a 2 años
- De 2 a 3 años
- Más de 3 años

3. ¿Por qué requiere los servicios de una firma auditora?

- Para manejar adecuadamente la información financiera de su empresa
- Para cumplir con la ley
- Para garantizar el control de su empresa

4. Los servicios que le han brindado la Firma de Auditora, son:

- Asesoramiento tributario
- Auditoria de la empresa
- Manejo de estados financieros
- Precios de transferencia
- Reclamos fiscales
- Otros

En caso de señalar otros explique que servicio le ofrecieron

.....

5. A la hora de buscar una firma Auditora que le de asesoramiento a sus tramites tributarios, contables y de auditoria ¿Qué importancia le da usted a cada uno de los siguientes aspectos?

	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE
Precio				
Resultados propuestos				
Tiempo de respuesta				
Confianza en el servicio				
Trato del personal				
Satisfacción del servicio				
Otro				

¿Indique cual es el otro aspecto, que consideró Usted?

.....

6. ¿Por qué medio de comunicación supo de los servicios de la Firma Auditora, que trabaja con su empresa ?

- Prensa Escrita
- Publicidad Impresa
- Amigos
- Familiares
- Otros

¿Indique cual es el otro medio de comunicación?

.....

7. ¿Cuál es su grado de satisfacción general con el servicio de la Firma de Auditora?

- Completamente Satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Completamente Insatisfecho

8. ¿Si la empresa que labora, tuviera que cambiar a otra firma auditora, indique que elemento tomaría como referencia para su decisión?

- Servicio permanente
- La importancia que debe tener el cliente
- Servicio personalizado
- Precio
- Respuestas rapidas

10. ¿Usted ha trabajado anteriormente con otras firmas auditoras?

- SI Por favor indique su nombre.....
- NO

11. ¿Qué otro tipo de servicios le gustaría que las auditoras le ofrezcan?

.....

12. ¿En que considera Usted que podría mejorar el servicio que brinda la firma Auditora que trabaja con su empresa?

- Trato del personal
- Asistencia y asesoría
- Respuesta a problemas
- Presentación de informes y
- Otros aspectos ¿Indique
cuales?.....

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 3 A

AUDITORA ASTRILEG CIA. LTDA ENCUESTA DE PRINCIPIOS Y VALORES A IMPLANTARSE

Nº

Fecha:.....

Elaborado por:.....

OBJETIVO:

Determinar los principios y valores a implantarse y desarrollarse como parte de la filosofía corporativa de Astrileg.

PRINCIPIO: Normas imperativas que sustentan y guían a la empresa y son aceptadas por los miembros de la misma (eficiencia, eficacia, innovación, trabajo en equipo, profesionalismo, compromiso, confianza, transparencia, democracia, capacitación del talento humano, etc).

VALOR: Descriptores morales que muestran responsabilidad ética y social en las actividades del personal dentro de la empresa(honestidad, respeto, honradez, honor, responsabilidad, lealtad, confidencialidad, altruismo, moralidad, etc) .

1. ¿Qué principios considera usted que tiene la empresa?

.....
.....
.....

2. ¿Qué otros principios considera que deben desarrollarse o implementarse en la empresa, he indique el motivo?

.....
.....
.....

3. ¿Qué valores considera usted que la firma desarrolla en sus actividades?

.....
.....
.....

4. ¿Qué otros valores considera que deberían implementarse en la firma para desarrollar sus actividades?

.....
.....
.....

5. ¿Por qué considera que deben implementarse los valores y principios en la firma?

.....
.....
.....
.....
.....

6. ¿Cómo cree usted que deben implementarse y aplicarse los valores y principios en la firma y en su área de trabajo?

.....
.....
.....
.....
.....

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 5A

TALLER DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA TALLER No.- 1

OBJETIVO:

Determinar el nivel de conocimientos adquiridos durante el período de comunicación y difusión del modelo de gestión estratégica.

- 1.- ¿Cuáles son los principios que tiene la Empresa?
- 2.- ¿Qué valores tiene la Empresa?
- 3.- ¿Cuál es la Misión de la Empresa?
- 4.- ¿Cuál es la Visión de la Empresa es?
- 5.- ¿Cuál es el objetivo de la Organización?
- 6.- ¿En qué proyectos intervengo?
- 7.- ¿Cómo voy a evaluar cada proyecto en el que intervengo?

ANEXO 5B

TALLER DE INTEGRACIÓN PERSONAL

TALLER No.- 2

OBJETIVO:

El siguiente taller le ayudará a conocer más a sus compañeros de trabajo, responda las siguientes preguntas con la información obtenida en su grupo de trabajo.

- 1.- ¿Por qué motivo sus compañeros ingresaron a trabajar en esta Empresa?

- 2.- ¿Qué objetivos tiene cada uno de sus compañeros?

- 3.- ¿Cree usted que la empresa colaborará al cumplimiento de los objetivos descritos en la pregunta anterior?

- 4.- ¿Cree usted que si se cumplen los objetivos institucionales podrá cumplir también con sus objetivos personales?

- 5.- ¿Cuál de los principios presentados cree que usted aplica en su trabajo, y que principio le parece el más importante para el desarrollo laboral?

- 6.- ¿Qué valor aplicaría para desempeñar de mejor manera sus labores?

- 7.- ¿Qué haría usted día a día para cumplir con el objetivo corporativo?

ANEXO 5 C
AUDITORA ASTRILEG CIA. LTDA
CUESTIONARIO DE CAPACITACIÓN

OBJETIVO:

Determinar los requerimientos y necesidades de capacitación del recurso humano de de la Empresa

INSTRUCTIVO:

Conteste las siguientes preguntas de manera sincera, sus respuestas son de mucha importancia para su propia satisfacción.

DATOS INFORMATIVOS:

Área de trabajo _____ Función que ejerce _____

Tiempo de servicio en el Puesto _____

Tiempo de servicio en la FIRMA _____

1. Recibió capacitación al momento de ingresar a la Firma?

Si No

Porque.....
.....
.....

2. Cada que tiempo recibe usted capacitación?

- a) Trimestralmente
- b) Semestralmente
- c) De un año en adelante

3. Esta satisfecho con la capacitación recibida en la Empresa?

Si No

Porque.....
.....

4. Puede identificar un problema que se presenta y tomar una decisión acertada?

- Siempre Rara vez
- A veces Nunca

5. Los horarios de capacitación que usted preferiría:

En horario de oficina Después de la oficina Fin de
semana

6. Que tipo de capacitación necesita:

Cultura Organizacional Administración

Ley Tributaria y contabilidad

Motivación Estrategia Administrativa

Liderazgo Dirección Empresarial

Cultura emprendedora

Trabajo en equipo

Desarrollo de Creatividad

Otros ¿Cuál? _____

7. A través de que medios le gustaría recibir la capacitación

Seminarios Conferencias Otros

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO 5 D

TALLER DE RECONOCIMIENTO E IMPORTANCIA DE LAS CONDICIONES LABORALES

TALLER No.- 4

OBJETIVO: El siguiente taller le ayudará a conocer más acerca de las condiciones de trabajo en las que usted labora, y de la importancia de esto para su productividad laboral, conteste por favor las siguientes preguntas luego de haber quedado de acuerdo con su equipo de trabajo.

NOMBRE _____

CARGO _____

FECHA _____

1.- ¿Qué le parecen las condiciones actuales de trabajo en las que usted desempeña sus labores?

2.- ¿Cree que mejores condiciones laborales, le permitirán incrementar su capacidad y desempeño laboral?

3.- ¿Considera que las condiciones laborales son un fuerte puntal de desarrollo empresarial?

4.- ¿Qué aplicaría usted para mejorar las condiciones laborales en la empresa?

ANEXO 5 E
TALLER DE INDUCCIÓN A LA APLICACIÓN DE LAS 5`S

TALLER No.- 5

OBJETIVO: Mejorar las condiciones laborales de cada trabajador dentro de la empresa a través de la aplicación de las 5`S.

NOMBRE _____

CARGO _____

FECHA _____

1.- ¿Qué beneficios espera obtener con las 5`S?

2.- ¿Cómo aportaría con el sistema para alcanzar los beneficios esperados?

3.- ¿Cree que con las 5`S gana también la empresa?

4.- ¿Está convencido de que las 5`S apoyan y mejoran el desempeño y productividad empresarial?

