

RESUMEN EJECUTIVO

GIRO DEL NEGOCIO

Consultora Gabela Cía. Ltda., nació como una empresa familiar, aunque a través de los años ha ido cambiado de socios, sigue manteniendo su objetivo desde que fue constituida, el cual es ofrecer servicios de calidad y apoyar el crecimiento profesional y administrativo de las Empresas Ecuatorianas.

El manejo y administración es realizada por el Gerente General, quien fija los lineamientos y políticas a seguir para alcanzar las metas propuestas, sin embargo, el cambio frecuente de Gerente General en los últimos años, no ha permitido que la Compañía tenga una buena administración y continuidad.

SERVICIOS DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.

- ✓ Auditoria
- ✓ Diagnostico Tributario
- ✓ Asesoramiento Contable Tributario
- ✓ Outsourcing Contable
- ✓ Impuestos

En Consultora Gabela Cía. Ltda., es necesario Diseñar un Plan de Gestión Estratégica, que permita establecer claramente hacia dónde quiere llegar la empresa, cuales son las herramientas que va utilizar para conseguirlo y establecer indicadores para medir continuamente la consecución o no de los objetivos propuestos y así incrementar su rentabilidad y participación en el mercado.

Es primordial para Consultora Gabela Cía. Ltda., diseñar un Plan de Gestión Estratégica basado en la utilización del Balance Scorecard, estableciendo estrategias y planes de acción que permitan lograr un direccionamiento estratégico e incrementar su rentabilidad.

En el Primer Capítulo se da una introducción a la empresa, cual es su naturaleza, su estructura, su personal, los servicios que ofrece, su ubicación actual, los clientes, proveedores y se analiza la problemática existente, además se plantean los objetivos que se esperan alcanzar con el presente trabajo.

En el Segundo Capítulo se realiza el análisis situacional, el cual implica estudiar el ambiente operativo de Consultora Gabela Cía. Ltda., ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en donde se encuentra actualmente y hacia donde se mueve el mundo, para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con el fin de plantear estrategias que permitan potencializarlas o a su vez disminuirlas.

En el Tercer Capítulo se realiza el Direccionamiento Estratégico, el cual es una disciplina que, a través de un proceso denominado Planeación Estratégica, compila la Estrategia de Mercadeo, que define la orientación de los servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la Estrategia Operativa, la misión, visión, los objetivos, estrategias y metas de Consultora Gabela Cía. Ltda.

En el Cuarto Capítulo se define el Balance Scorecard, cual es su alcance y utilización y beneficios, además se estructura y definen las medidas o KPI'S, las metas y medios para cada una de las perspectivas y objetivos

estratégicos, con lo cual se arma el tablero de control para medir y evaluar la gestión de la empresa.

Una vez realizado el Diagnostico Situacional y el Direccionamiento Estratégico, es necesario incursionar en un conjunto de acciones necesarias, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados para Consultora Gabela Cía. Ltda., para lo cual en el Capitulo Cinco se definen, priorizan y desarrollan los proyectos o iniciativas estratégicas.

La evaluación financiera de los proyectos planteados, es de gran importancia, ya que permite determinar la viabilidad o no de los proyectos y cuál va ser su incidencia en el flujo de efectivo de Consultora Gabela Cía. Ltda. En el Capitulo Seis se realiza esta evaluación, evidenciando positivamente los resultados obtenidos, concluyendo que la elaboración de los proyectos es muy viable y se obtienen rendimientos muy satisfactorios.

Por lo cual se recomienda al Gerente General que implemente el “Plan de Gestión Estratégica para Consultora Gabela Cía. Ltda. Basado en Balance Scorecard”

SUMMARY EXECUTIVE

TYPE OF BUSINESS

Consultora Gabela Cía. Ltda., born as a family business, although in the years has been changed from partners, continues to maintain its objective since it was established, which is to offer quality services and support administrative and professional growth of the Ecuadorian companies.

Management and administration is performed by General Manager who set policies and guidelines to follow to achieve goals, however, frequent changing of General Manager in recent years, has not allowed that the company has a good management and continuity.

SERVICES CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.

- ✓ Services Audit
- ✓ Diagnostic Tax
- ✓ Advice Accounting Tax
- ✓ Outsourcing Accounting
- ✓ Tax

In Consultora Gabela Cía. Ltda., is necessary to design a plan of strategic management, enabling established clearly towards where wants the company, which are the tools you use to get it and establish indicators to continuously measure the attainment or not the proposed objectives and increase your profitability and participation in the market.

Primary for Consultora Gabela Cía. Ltda., to design a strategic management plan based on the use of Balance Scorecard, establishing strategies and plans of action that would achieve a strategic addressing and increase profitability.

First chapter is an introduction to the company, which is its nature, its structure, its staff, services offered, its current location, customers, suppliers and discusses the existing problems, objectives that is expected to achieve with this work also arise.

Second chapter performs the situational analysis, which involves studying the operating Consultora Gabela Cía. Ltda. environment, see the trends of the market and the environment, to know where is currently and where moves the world, to determine the strengths, opportunities, weaknesses and threats in order to consider strategies to enhance them or turn to reduce them.

In the third chapter addressing strategic, which is a discipline that is made from a process called strategic planning, compiles the marketing strategy, defines the orientation of the services market, the corporate strategy that on this basis and in the light of resources, opportunities and threats to the environment and corporate principles, defines actions to determine the operational strategy, mission, vision, objectives, strategies and goals Consultora Gabela Cía. Ltda.

The fourth chapter defines balance Scorecard, which is its scope and use and benefits, also structure and define measures or KPIS ' S, targets and means for each of the perspective and strategic objectives, which the Board of control weapon to measure and evaluate the management of the company. Once diagnostic situational and addressing strategic, is necessary to enter a set of actions needed to achieve the strategic objectives for Consultora Gabela Cía. Ltda., which in Chapter five defined, prioritized and develop projects or strategic initiatives.

The financial evaluation of proposed projects, is of great importance, since it allows determining the viability or not projects and what will be its impact

on the flow of cash Consultora Gabela Cía. Ltda. This assessment is done in chapter six positively proving results, concluding that the elaboration of the projects is very viable and very satisfactory yields are obtained.

Therefore recommends to the General Manager that implements the "Plan of Management Strategic for Consultora Gabela Cía. Ltda., Based on Balance Scorecard"

CAPITULO I

LA EMPRESA

1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Un grupo de profesionales en las áreas de Derecho, Arquitectura y Contabilidad con experiencia en el Comercio, la Industria y la Banca tanto del sector privado como del público, formaron una compañía hace 25 años con el propósito de apoyar el crecimiento profesional y administrativo de las Empresas Ecuatorianas.

Su sueño se vio plasmado el 15 de junio de 1984 cuando juntaron sus capitales económicos e intelectuales y por sus propios ideales decidieron constituir a Consultora Gabela Cía. Ltda., que a través de los años ha logrado posicionarse en el mercado ecuatoriano como una de las firmas de auditoría de gran experiencia y trayectoria, aportando a los grandes sectores productivos del país.

Consultora Gabela Cía. Ltda., debe su nombre a sus fundadores, al Dr. Carlos Efraín Gabela Reyes, al Arquitecto Pablo Roberto Gabela Moya y al C.P.A. José Ignacio Gabela Moya, quienes expresaron su voluntad de constituir una compañía de Responsabilidad Limitada a la que denominaron “Consultora Gabela Cía. Ltda.”.

LOGOTIPO DE LA EMPRESA



En su escritura de constitución tiene como objeto:

- a. “El Estudio, organización, planificación, supervisión de obras relacionadas con la arquitectura y construcción.
- b. Asesoramiento en el campo administrativo, contable, de auditoría, tributario y financiero de entidades públicas, privadas y de personas naturales
- c. Asesoramiento y elaboración de sistemas contables, de valoración de inventarios, de estudios de factibilidad.
- d. Asesoramiento legal, trámites judiciales
- e. Participar en constituciones, aumentos de capital en compañías
- f. Realizar convenios incluyéndose de asociación con compañías similares nacionales o extranjeras con el propósito de participar en licitaciones de estudios técnicos en el país y en el exterior.

Consultora Gabela Cía. Ltda., es de derecho privado, que se rige por las Leyes de la República del Ecuador, especialmente por la Ley de Compañías Consultoras y en especial por la Ley de Compañías y los estatutos de su constitución”.¹

Las labores por excelencia de Consultora Gabela Cía. Ltda., son la Auditoría y la Consultoría de Empresas en las que ha desarrollado e incorporado una serie de nuevas técnicas, que le permiten adecuarse a los cambios de condiciones e innovaciones del mercado, proporcionando efectividad en la conducción del trabajo, partiendo de un adecuado planeamiento y administración, sujetos a las exigencias y regulaciones actuales.

¹ Escritura de Constitución de la Compañía, 1984

Actualmente Consultora Gabela se encuentra ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, en las calles Diego de Almagro 12-19 y La Niña, en el Edificio Blanquius, en el cuarto piso, su horario de atención en las oficinas son de Lunes a Viernes de 08:30 am a 18:00 pm, y cuando se visita a los clientes, se acopla al horario de los mismos.

GRAFICO N° 1 UBICACIÓN GEOGRAFICA DE LA EMPRESA



Fuente y Elaboración: Google Earth

1.2. GIRO DEL NEGOCIO

Consultora Gabela Cía. Ltda., nació como una empresa familiar, aunque a través de los años ha ido cambiado de socios, sigue manteniendo su objetivo desde que fue constituida, el cual es ofrecer servicios de calidad y apoyar el crecimiento profesional y administrativo de las Empresas

Ecuatorianas, el manejo y administración es realizada por el Gerente General, quien fija los lineamientos y políticas a seguir para alcanzar las metas propuestas, sin embargo, el cambio frecuente de Gerente General en los últimos años, no ha permitido que la Compañía tenga una buena administración y continuidad con los objetivos trazados.

Consultora Gabela Cía. Ltda., actualmente ofrece sus servicios orientada al área administrativa, financiera de las empresas, tales servicios se muestran en el siguiente cuadro:

TABLA Nº 1
SERVICIOS DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.

SERVICIOS
AUDITORIA
DIAGNOSTICO TRIBUTARIO
ASESORAMIENTO CONTABLE TRIBUTARIO
OUTSOURCING CONTABLE
IMPUESTOS

Fuente: Empresa

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

AUDITORIA: La Auditoría ha pasado de un rol tradicional basado en la revisión de las transacciones, a un papel orientador, mediante la administración del riesgo empresarial, con la intervención de un Equipo de Auditores, efectuando trabajos de auditorías a empresas multinacionales de alto volumen de operaciones en el área industrial, de servicios, comerciales y banca.

Los beneficios de la Auditoría son:

- ✓ Sugerencias y apoyo en la implementación de cambios potenciales resultantes de la evaluación a los principales riesgos de negocio de las empresas
- ✓ Análisis sobre la efectividad de controles actuales utilizados para mitigar los riesgos operativos, evaluando el costo-beneficio de la aplicación de dichos controles
- ✓ Identificación de la posible existencia de sobre-control, el cual conlleva a gastos innecesarios sin la obtención de beneficios extraordinarios
- ✓ Eficiencia en la administración de inventarios considerando montos de adquisición, niveles de inventario a mantener, tomando en cuenta la producción, los pedidos etc.
- ✓ Apoyo en identificación de riesgos durante adquisición de empresas y otras transacciones significativas no inherentes al giro principal de las empresas
- ✓ Identificación en general de oportunidades de ahorro en costos y/o incremento de ganancias

DIAGNOSTICO TRIBUTARIO: Tranquilidad en materia tributaria, ya que los negocios del País se mueven en un ambiente continuamente cambiante y con discrecionalidad por parte del SRI

Los beneficios de un Diagnostico Tributario son:

- ✓ Medir y valorizar los riesgos y contingencias tributarias
- ✓ Efectuar Ahorros
- ✓ Recomendaciones y correcciones inmediatas
- ✓ Confidencialidad
- ✓ Soluciones y estrategias

ASESORAMIENTO CONTABLE TRIBUTARIO: Alineada con los cambios y actualizaciones del código tributario interno, ley de régimen tributario, y así cumplir lo que establece la nueva Ley de Equidad tributaria vigente La contabilidad debe estar orientada a las nuevas NIC y NIIF que se aplicarán a partir del año 2010.

El éxito se medirá en base a resultados, y como resultado final tendrá el mejoramiento del control concurrente e interno y los procesos claves

SERVICIOS DE OUTSOURCING CONTABLE: El Outsourcing contable consiste en el manejo y registro de las transacciones contables de clientes, y la elaboración de los estados financieros y demás informes acordados que se generan a partir de las informaciones recibidas durante un ciclo contable determinado. Mediante un levantamiento de información se puede inferir los requerimientos o necesidades de cada empresa.

En el trabajo de Compilación se prepara los estados financieros básicos dando formato a los registros contables pero sin emitir opinión alguna.

Los Beneficios del Outsourcing Contable:

- ✓ Reducción de costos operativos
- ✓ Ahorro de espacio físico
- ✓ Reducción de departamentos internos
- ✓ Eliminación de la contingencia laboral
- ✓ Información financiera precisa y oportuna
- ✓ Consultas permanentes sobre tópicos contables y fiscales.

SERVICIOS DE IMPUESTOS: Este tipo de servicio consiste en:

- ✓ Revisión de declaraciones de impuestos
- ✓ Asesoría para la correcta elaboración de declaraciones
- ✓ Elaboración de declaraciones y pago de impuestos
- ✓ Elaboración de Anexos

- ✓ Elaboración de Actas de baja de inventarios y otros
- ✓ Patrocinio para efectuar consultas, reclamos y recursos tributarios ante el SRI
- ✓ Planificación Tributaria
- ✓ Autorizaciones de Utilización de Crédito Tributario

PROVEEDORES

Los proveedores más importantes y relevantes de Consultora Gabela Cía. Ltda., son:

**TABLA N° 2
PROVEEDORES DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.**

Tipo	Proveedor	Producto
Consultoría y Auditoría	Icaro	Pasajes Aéreos
	Mega Turismo	Pasajes Aéreos
	Interoceánica	Pólizas de Seguros
	Suministros de Oficina SM	Papelería y Suministros de oficina
Papelería	Imprepublic	Tarjetas de presentación, hojas, sobres y caratulas membretadas
Limpieza	Servipapel	Suministros de aseo y limpieza

Fuente: Empresa

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

CLIENTES

A través de los años de experiencia la empresa ha desarrollado excelentes relaciones con sus clientes. A continuación se enlista aquellos más fieles e importantes:

**TABLA N° 3
CLIENTES DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.**

CLIENTES	
FLORICOLAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nevado Ecuador S.A. ✓ Arbusta Cía. Ltda. ✓ Agroflora Cía. Ltda.
COMERCIALIZADORAS DE GAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Duragas ✓ AGIP Ecuador S.A.
PETROLERAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agip Oil Ecuador B.V. ✓ Asopreol
EMPRESAS ELECTRICAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa Eléctrica del Norte S.A. (EMELNORTE) ✓ Empresa Eléctrica Riobamba S.A. (EERSA) ✓ Empresa Eléctrica Ambato S.A. (EEASA) ✓ Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. Cuenca (EERCS) ✓ HIDROPASTAZA S.A. ✓ Empresa Eléctrica Península de Santa Elena C. A. (EMEPE) ✓ Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A. (EMELSAD) ✓ Empresa Eléctrica Regional Manabí S.A. (EMELMANABI)
COOPERATIVAS – FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido Ltda. ✓ Cooperativa Codesarrollo
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas "ISSFA"

Fuente: Empresa

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Consultora Gabela Cía. Ltda., no cuenta con una cultura organizacional definida, a pesar que tiene una misión y visión establecidas, las estrategias aplicadas muchas veces son erróneas, también la carencia de

objetivos específicos lleva a cambios drásticos de decisiones que dificultan la comunicación entre las diferentes áreas y no le permite mantener un rumbo fijo.

MISIÓN:

Contribuir al desarrollo del país a través de la prestación de servicios de auditoría externa, certificando que las empresas nacionales o extranjeras radicadas en el Ecuador, cumplan a cabalidad con las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría, en la presentación de sus Estados Financieros, para garantizar una correcta y confiable información a sus clientes, proveedores y al Estado Ecuatoriano.

VISIÓN:

Ser reconocidos a nivel nacional como líderes en la prestación de servicios de auditoría externa, teniendo como prioridad la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, procurando el crecimiento profesional y personal del recurso humano.

POLITICA DE CALIDAD:

Consultora Gabela Cía. Ltda., se desenvuelve bajo los más estrictos estándares de calidad, los cuales rigen sus políticas internas, reglamentos y procesos, encaminada a la alta competencia.

VALORES Y PRINCIPIOS

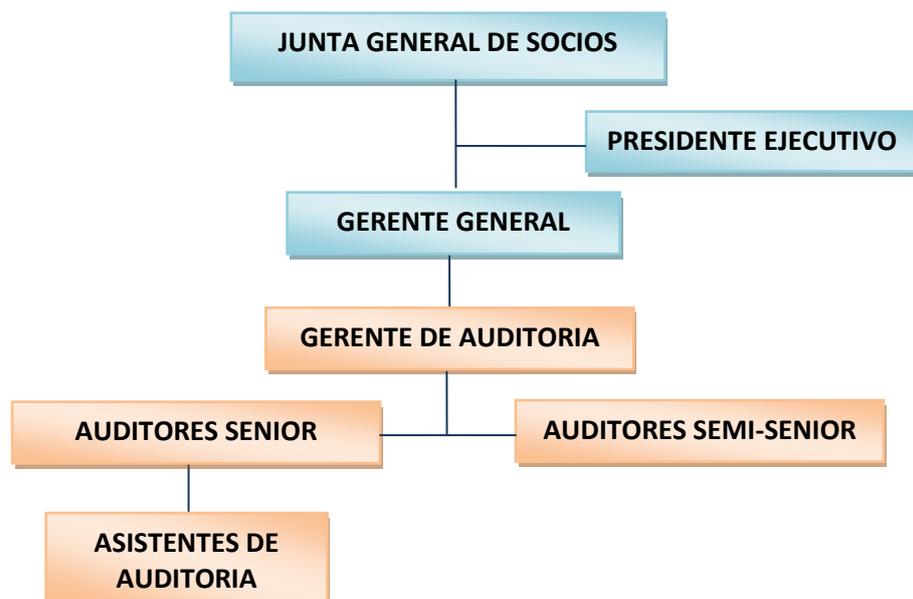
Los valores y principios han sido determinados de acuerdo al comportamiento tanto de los empleados como de sus directivos sin que estos sean totalmente definidos por lo que podemos citar los siguientes valores:

- ✓ Honestidad
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Lealtad

- ✓ Competencia
- ✓ Transparencia
- ✓ Respeto

La empresa actualmente no tiene establecida una estructura organizacional, pero el organigrama que se muestra a continuación es fruto de la investigación desarrollada, además cuenta con una directiva y el personal apropiado para cada temporada de trabajo, como se refleja en las tablas N° 4 y 5

**GRÁFICO N° 2
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE
CONSULTORA GABELA CIA. LTDA**



Fuente: Empresa
Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 4
DIRECTIVA DE LA EMPRESA**

DIRECTIVA	
JUNTA GENERAL DE SOCIOS	Sr. Galo Aguinaga Licda. Jeannette Torres
PRESIDENTE EJECUTIVO	Srta. Andrea Álvarez
GERENTE GENERAL	C.P.A. Paúl Álvarez Molina

Fuente: Empresa

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 5
PERSONAL DE LA EMPRESA**

Temporada Baja	
SOCIOS	C.P.A Paúl Álvarez Molina Econ. Francisco López
STAFF	Andrea Álvarez Hugo Toapanta Diana Pazmiño Juan Carlos Hidalgo Patricio Bonilla

Fuente: Empresa

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

RECURSOS HUMANOS

En toda empresa el recurso más importante es el Talento Humano y en las empresas de servicios lo es aún más, es por esta razón que Consultora Gabela cuenta con excelentes profesionales y socios estratégicos. Por el tipo de servicio, el personal se divide en dos temporadas, la temporada baja va del mes agosto a noviembre y la temporada alta desde el mes de diciembre a julio.

- ✓ **Temporada Baja:** Es decir cuando se han cumplido los contratos de auditoría y entregado los informes, cuenta con un personal fijo de 7 personas
- ✓ **Temporada Alta:** Cuando empiezan las nuevas auditorias se contrata profesionales y asistentes debidamente calificados, llegando a contar con hasta 30 personas adicionales.

1.4. DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

A pesar de la crisis internacional, el entorno económico actual es globalizado, dinámico y altamente competitivo, razón por la cual las empresas deciden contratar los servicios de Auditoria para sus principales áreas funcionales, ya que esto les permite corregir errores, optimizar los procesos y tomar decisiones efectivas, logrando mayor competitividad, por lo tanto la demanda de los servicios de auditoría no ha disminuido en gran escala.

Consultora Gabela Cía. Ltda., ha venido desempeñándose de una manera aceptable, pero la falta de un plan de gestión estratégica, dificulta a la empresa direccionar sus objetivos, establecer sus estrategias y ejecutar planes de mejora continua, que le permitan incrementar su rentabilidad.

Para diagnosticar el problema se utilizo el diagrama de Ishikawa Causa-Efecto, el cual tiene como propósito expresar gráficamente el conjunto de factores causales que interviene en una determinada característica de calidad o que dan como resultado un problema en la empresa.

Con la ayuda del diagrama de Ishikawa mostrado en el grafico N° 3 se identificó las siguientes causas:

- ✓ La carencia de una filosofía corporativa, no permite identificar claramente hacia dónde quiere llegar la empresa y como quiere lograrlo.
- ✓ La administración no se preocupa por elaborar un cronograma de los contratos, para poder enviar al equipo de trabajo y entregar los resultados a tiempo.
- ✓ La inexistencia de un Direccionamiento Estratégico, ha provocado que le empresa no establezca claramente sus objetivos, ni prevea planes de acción para posibles eventualidades y contingencias.
- ✓ No existen objetivos ni estrategias que enrumben el camino de la empresa.
- ✓ Al no establecer políticas, los procesos internos se ven afectados y se muestra una mala administración tanto de los recursos financieros, físicos y humanos.
- ✓ No se aplican indicadores financieros, los cuales muestren la evolución económica de la empresa y así poder tomar decisiones correctivas a tiempo.
- ✓ La falta de políticas de contratación da como resultado una inadecuada asignación de funciones, causa malestar entre el personal y se crea un mal clima laboral.
- ✓ No se cuenta con un plan de marketing, que permita definir y entregar de mejor manera los servicios que ofrece Consultora Gabela Cía. Ltda.
- ✓ Al no medir la satisfacción del cliente, la empresa no puede corregir sus errores, mejorar sus procesos y ofrecer un servicio de calidad.

En Consultora Gabela Cía. Ltda., es necesario Diseñar un Plan de Gestión Estratégica, que permita establecer claramente hacia dónde quiere llegar la empresa, cuales son las herramientas que va utilizar para conseguirlo y establecer indicadores para medir continuamente la consecución o no de los objetivos propuestos y así incrementar su rentabilidad y participación en el mercado.

GRÁFICO N° 3 DIAGRAMA ISHIKAWA CAUSA-EFECTO



Fuente: Empresa
 Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

1.5. OBJETIVOS DEL PLAN

OBETIVO GENERAL

Diseñar un Plan de Gestión Estratégica para Consultora Gabela Cía. Ltda., basado en la utilización del Balance Scorecard, estableciendo estrategias y planes de acción que permitan lograr un direccionamiento estratégico e incrementar su rentabilidad.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnostico situacional aplicando la metodología FODA, para identificar los factores internos y externos que afectan a la empresa y cuáles son las fortalezas y oportunidades que posee, con el fin de tomar decisiones oportunas.
- ✓ Elaborar el Direccionamiento Estratégico que permita a la empresa saber que quiere y como va a lograrlo.
- ✓ Diseñar un Balance Scorecard que ayude a la empresa a establecer y poner en marcha sus objetivos estratégicos y permita medir los resultados con la ayuda de indicadores de gestión.
- ✓ Definir proyectos estratégicos a corto, mediano y largo plazos para plantear soluciones estratégicas a los problemas de la empresa
- ✓ Evaluar la incidencia financiera de los proyectos estratégicos desarrollados, con el fin de verificar la factibilidad de desarrollarlos.

1.6. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.6.1 MARCO TEORICO

LA PLANIFICACIÓN ETRATÉGICA

“Se trata de un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del futuro de la empresa y especifica las modalidades de puesta en práctica de esta voluntad, cuya finalidad es

facilitar la consecución de objetivos hacia los cuales va a confluir el esfuerzo del resto de funciones administrativas; tiene pues, primacía sobre todas ellas, y lógica debe precederlas. Planificar es función de todo administrador y puede ocurrir en todos los niveles de la organización, hasta en los niveles más bajos.

Etapas del proceso de Planificación

La Planificación es una función directiva que debe seguir un proceso lógico con una serie de etapas generalmente aceptadas.

1. **Identificación de Oportunidades:** En esta fase se procede a un análisis del entorno de la empresa, consistente en detectar las oportunidades en el ambiente interno como en el ambiente externo, las amenazas y los puntos fuertes y débiles.
2. **Especificación de Objetivos:** Con esta etapa se pretende establecer los objetivos desagregados en forma jerárquica, tanto para toda la empresa como para las distintas unidades organizativas y las personas que integran la organización.
3. **Determinación de las Premisas:** Las premisas son suposiciones sobre el ambiente en el que el plan ha de ejecutarse. Esto plantea el análisis de las contingencias del medio interno y externo a la organización en los que se desarrollarán los planes.
4. **Detección de los cursos de acción alternativos:** Consiste en buscar o examinar las alternativas o cursos de acción mas convenientes respecto a los objetivos que han de alcanzarse, tratando de analizar los puntos fuertes y débiles de las posibles opciones.
5. **Evaluación de Alternativas:** Pretende valorar cada una de las alternativas establecidas en la fase anterior, expresando la cuantificación de las mismas en términos de costes y resultados, de

forma que podamos establecer un orden de preferencia que posibilite la selección de alguna de ellas.

6. **Selección de Alternativas:** Éste es el punto en el que se toma la decisión sobre que alternativa, de entre todas las posibles, se va a llevar a la práctica para alcanzar los objetivos establecidos.
7. **Implantación:** Se supone utilizar los recursos para poner la alternativa seleccionada en la práctica.
8. **Control:** Evaluación de los resultados temporales que se vayan alcanzando y proceder, si es el caso, a la revisión de los planes.”²

GRÁFICO Nº 4
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Fuente y Elaboración: www.monografias.com/trabajos58/introduccion-planificacion-estrategica/Image3.gif

² DÍEZ DE CATRO Emilio, (2001) “Administración y Dirección”; Pagina: 217

MODELO DE GESTIÓN

“La gestión estratégica es un proceso global que apunta a la eficacia, integrando la planificación estratégica (más comprometida con la eficiencia) con otros sistemas de gestión, a la vez que responsabiliza a todos los gerentes por el desarrollo e implementación estratégicos.

Es un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma

GRÁFICO Nº 5
GESTIÓN ESTRATÉGICA



Fuente y Elaboración:

www.periscopihos.com/_img/repositorio/Imagen_categorias.JPG

La gestión estratégica se han ido modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos, adoptados cada

vez con mayor frecuencia; así como para vigilar la inestabilidad del entorno en busca de oportunidades y/o amenazas para la organización.

Son las estrategias y las actitudes de la gente, más que la estructura, los organigramas y los sistemas, la base fundamental del proceso. Son los talentos de la gente que trabaja allí, sus aptitudes, las estrategias que utilizan para realizar el trabajo, la actitud que asumen frente a los procesos y las habilidades que ha desarrollado la organización para resolverlos, los que dan sentido a la gestión como Gestión Estratégica.”³

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

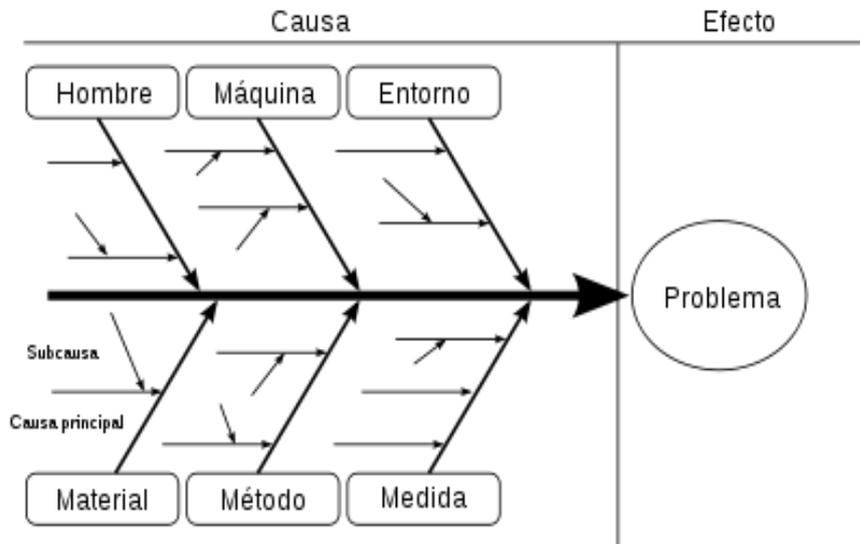
DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Desarrollado por el Dr. Kaouru Ishikawa en 1960 al comprender que no era predecible el resultado o efecto de un proceso sin entender las interrelaciones causales de los factores que influyen en él, es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema.

Al identificar todas las variables o causas que intervienen en el proceso y la interacción de dichas causas, es posible comprender el efecto que resulta de algún cambio que se opere en cualquiera de las causas

³ SERNA, Humberto, “**Gerencia Estratégica**”, 3R® Panamericana Editorial Ltda., Octava Edición, febrero de 2003, Segunda reimpresión marzo 2005

GRÁFICO N° 6
DIAGRAMA DE ISHIKAWA



Fuente y Elaboración: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

La primera parte de este Diagrama muestra todos aquellos posibles factores que puedan estar originando alguno de los problemas que tenemos, la segunda fase luego de la tormenta de ideas es la ponderación o valoración de estos factores a fin de centralizarse específicamente sobre los problemas principales, esta ponderación puede realizarse ya sea por la experiencia de quienes participan o por investigaciones in situ que sustenten el valor asignado.”⁴

FODA

“La matriz FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático, que facilita la incidencia entre las fortalezas y oportunidades, y amenazas y debilidades de la organización”

Probablemente sea el modelo más sencillo de reflexión estratégica, pero es muy eficaz. Cuando es preciso hacer un plan estratégico de forma

⁴ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa

rápida, esta técnica tiene una serie de ventajas, arrancando de los defectos, amenazas, fortalezas y debilidades.

FORTALEZAS: Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. Son aquellos aspectos internos en los que somos fuertes y que debemos mantener o mejorar para posicionarnos adecuadamente en el mercado

DEBILIDADES: Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. También son aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva.

OPORTUNIDADES: Son aquellas circunstancias, situaciones del entorno o fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo, son potencialmente favorables para la institución u organización.

AMENAZAS: Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno.

Cualquier Organización debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las

oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y eviten o aminores el impacto de las amenazas externas”.⁵

GRÁFICO Nº 7
MATRIZ DE COMPARACIÓN FODA

ESTRATEGIAS	DESARROLLO
FO	Uso de fortalezas internas de una organización con el objetivo de aprovechar las oportunidades externas
DO	Mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas
FA	Uso de las fortalezas de la organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas
DA	Eliminar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales

Fuente y Elaboración: Econ. Fernando Remuzgo,

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

FILOSOFÍA CORPORATIVA

“Los principios, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales, ideales con los cuales se comprometen quienes tomas las decisiones estratégicas que, además, orientan la administración de una empresa. La filosofía plantea la manera como la empresa intenta desarrollar sus negocios y, a menudo refleja el reconocimiento de su responsabilidad social y ética.

⁵ HAROLD KOONTZ-HEINZ WEIHRICH “Elementos de administración” Enfoque Internacional, sexta edición, página 104

Por tanto una exposición de la filosofía corporativa puede tener un impacto importante en la forma como una compañía se dirige a sí misma.⁶

VISION

“La visión es lo que nosotros queremos que sea la organización en el futuro, cómo la concebimos en su situación ante el entorno y su organización interna. Una visión es lo que está generalmente en la mente del fundador de la empresa, por ejemplo “nos vemos” como líderes del sector en el futuro; como una empresa de referencia, como una empresa en la que los profesionales desearían trabajar.

MISION

La misión es una descripción de lo que queremos hacer. ¿Cuáles deben ser nuestros mercados y clientes? ¿En qué área geográficas?

VALORES

Los valores son los principios a los que la empresa y su personal se adhieren y están detrás de todos sus comportamientos y actuaciones. Por eso se llaman también filosofía de empresa, credo corporativo, directrices generales.

POLITICAS

Las políticas son los criterios de actuación que guían las actividades, programas y planes de acción de toda la organización para alcanzar resultados positivos para todos los grupos de interés (clientes, empleados, gobierno, sociedad).

Las políticas pueden ser generales de empresa, o específicas: por función (financiera, comercial, operaciones), por área geográfica o área temática (subconcentración, formación), por unidad de gestión”.⁷

⁶ CHARLES W. L. HILL-GARETH R. JONES “Administración Estratégica” Un Enfoque Integrado, cuarta edición, página 44

MATRIZ AXIOLÓGICA

“La matriz axiológica ilustra la existencia de dos clases de manifestaciones de problemas relacionados con los valores:

1. Manifestaciones en la actitud de la persona como apatía o desinterés por el valor, empatía o interés en el antivalor, formación del antivalor.
2. Manifestaciones en el comportamiento de las personas como omisión de la conducta debida según normas que tutelan el valor y la vivencia plena del antivalor.”⁸

**TABLA N° 6
MATRIZ AXIOLOGICA**

MATRIZ AXIOLOGICA							
Manifestación en las Personas y el Agregado Social							
Fuero Interno (moral) Percepción / pensamiento / creencias / ideas / mitos / héroes / actitudes				Fuero Externo (ético) Conducta / comportamiento / ritos / costumbre / actitudes			
Manifestación Pasiva		Manifestación Activa		Manifestación Pasiva		Manifestación Activa	
Valor	Anti valor	Valor	Anti valor	Valor	Anti valor	Valor	Anti valor
Empatía o interés por el valor	Apatía o desinterés por el valor Empatía o interés en el antivalor	Formación en el valor	Formación en el antivalor	Abstinencia de violar las normas* que tutelan el valor	Omisión de la conducta debida según normas* que tutelan el valor	Vivencia plena del valor	Vivencia plena del antivalor
*normas éticas, morales, religiosas, derecho positivo y costumbre)							

Fuente y Elaboración: Sistema Nacional de Valores en Costa Rica

⁷ ROMERO Andrés “Dirección y Planificación ” Estratégica en las empresas y organizaciones” pagina: 29

⁸ OVARES Olga, “Administración Basada en Valores”

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

“La investigación de mercado consiste en la obtención y análisis de datos con el fin de transformarlos en información que resulte de utilidad para la resolución de problemas.

La función de la investigación de mercado es aportar información recolectada y analizada en forma sistemática y objetiva que permita reducir la incertidumbre en cuanto a la elección de alguna de las alternativas tendientes a la resolución del problema.

La investigación de mercado brinda información que permite:

- ✓ Detectar necesidades insatisfechas de los consumidores
- ✓ Evaluar la satisfacción de los consumidores
- ✓ Detectar los segmentos de mercado
- ✓ Seleccionar un nombre de marca
- ✓ Establecer la imagen y el posicionamiento de marcas
- ✓ Determinar la percepción de la calidad
- ✓ Seleccionar canales de distribución

La investigación de mercado es un proceso que consta de diferentes pasos o fases que siguen un orden secuencial.

Este proceso se inicia cuando se detecta algún problema o se vislumbra una oportunidad y culmina con el análisis de los datos recogidos.

El fin del análisis es transformar los datos en información útil para la toma de decisiones tendientes a la solución del problema.”⁹

“Tamaño de la Muestra: Es una parte de una población o un conjunto de unidades, que es obtenida mediante un proceso u otro, usualmente por selección deliberada, con el objetivo de investigar las propiedades de la población o conjunto original.

⁹ www.monografias.com/trabajos22/investigacion-mercado/investigacion-mercado.shtml

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 N + Z^2 P Q}$$

En donde:

Z = nivel de confianza

N = universo

P = probabilidad a favor

Q = probabilidad en contra

e = error de estimación

n = tamaño de la muestra”¹⁰

LA ENCUESTA

“Esta herramienta utiliza los cuestionarios como medio principal para allegarse de información, de esta manera, las encuestas pueden realizarse para que el sujeto encuestado plasme por sí mismo las respuestas en el papel.

Es importantísimo que el investigador sólo proporcione la información indispensable, la mínima para que sean comprendidas las preguntas. Más información, o información innecesaria, puede derivar en respuestas no veraces.

De igual manera, al diseñar la encuesta y elaborar el cuestionario hay que tomar en cuenta los recursos (tanto humanos como materiales) de los que se disponen, tanto para la recopilación como para la lectura de la información, para así lograr un diseño funcionalmente eficaz.

Según M. García Ferrando, "prácticamente todo fenómeno social puede ser estudiado a través de las encuestas", y podemos considerar las siguientes cuatro razones para sustentar esto:

¹⁰ MANTILLA Farid, Técnicas de Muestreo “Un Enfoque a la Investigación de Mercados” primera edición, 2006, página 23

1. Las encuestas son una de las escasas técnicas de que se dispone para el estudio de las actitudes, valores, creencias y motivos.
2. Las técnicas de encuesta se adaptan a todo tipo de información y a cualquier población.
3. Las encuestas permiten recuperar información sobre sucesos acontecidos a los entrevistados.
4. Las encuestas permiten estandarizar los datos para un análisis posterior, obteniendo gran cantidad de datos a un precio bajo y en un período de tiempo corto”.¹¹

BALANCE SCORECARD

“El Balance ScoreCard es una herramienta administrativa creada por el Dr. Robert Kaplan y David Norton, que permite a la organización implementar una estrategia a partir de un conjunto de indicadores, los cuales garantizan el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Resumiendo podríamos decir que el Balance ScoreCard, permite transformar una estrategia en acción, tomando en cuenta cuatro ejes fundamentales:

- ✓ **Financiero**, el cuál enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa.
- ✓ **Clientes**, enfoca las necesidades del cliente hacia los productos y servicios de la empresa.
- ✓ **Procesos**, garantiza que estos satisfagan las demandas de los clientes, tanto internos como externos de la organización.
- ✓ **Aprendizaje y crecimiento**, genera los factores que serán retroalimentados, para mantener los procesos eficientes, y desechar aquellos que no lo son”.

¹¹www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm+DEFINIR:+ENCUESTAS&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl

GRÁFICO Nº 8

EJES FUNDAMENTALES DEL BSC



Fuente y Elaboración: Robert Kaplan and David Norton, "The Balanced Scorecard", Harvard Business School Press.

INDICADORES DE GESTIÓN

“Los indicadores son necesarios para poder mejorar, lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

- ✓ **Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- ✓ **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- ✓ **Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores

de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

- ✓ **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- ✓ **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso”.¹²

6.1.2 MARCO CONCEPTUAL

CONTROL: Es una función administrativa que consiste en monitorear el progreso y realizar los cambios necesarios.

DIAGRAMA CAUSA EFECTO: El diagrama causa efecto ayuda a determinar las posibles causas que generan un problema general que está afectando a la organización

DIRECCIÓN: Comprende el contacto cotidiano y cercano con la gente, que contribuye a orientarla e inspirarla hacia el logro de las metas del equipo y de la organización.

EFICACIA: Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

EFICIENCIA: Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

¹² http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

ESTRATEGIA: Es la determinación de los objetivos o propósitos de largo plazo de la empresa y los cursos de acción a seguir. Es la manera de organizar los recursos.

FODA: La matriz FODA (fortalezas, oportunidades, amenazas, debilidades) sirve para la detección de posibles amenazas o debilidades que posea la empresa pero que posiblemente pueden ser cubiertas con las fortalezas y oportunidades de la misma. Esta matriz sirve para determinar que estrategias de fortalecimiento de la empresa con una buena toma de decisiones.

GESTIÓN: Proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otros individuos. Es la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

LIMITACIONES: Las limitaciones son los problemas u obstáculos que se pueden tener para poder cumplir con los objetivos, metas, proyecciones.

MISIÓN: La misión se refiere a lo que la empresa quiere hacer, con un detalle de los mismos, para su cumplimiento.

OBJETIVOS: Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planificación.

ORGANIZACIÓN: Es ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas

PLANEACIÓN: Consiste en especificar los objetivos que se deben conseguir y decidir con anticipación las acciones adecuadas que se deben ejecutar para ello.

POLITICAS: Son las normas que la empresa implanta para que sean aplicados en la organización y con ellos se puedan cumplir los objetivos y metas organizacionales.

VALORES: Son los comportamientos y actuaciones que la empresa y su personal toman ante una u otra situación

VISIÓN: La visión se refiere a la perspectiva que tenemos de la empresa en un futuro, como vemos a la organización ante el entorno a largo plazo.

CAPITULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

“Implica estudiar el ambiente operativo de la empresa, ver las tendencias del mercado y del entorno, para saber en donde se está parado actualmente y hacia donde se mueve el mundo.”¹³

2.1. ANALISIS EXTERNO

“Cuando una organización opera en un ambiente externo de carácter estable y predecible, basta que sus directivos presten una atención moderada a las condiciones externas. Pero en la actualidad, el ambiente externo ha pasado por cambios rápidos que han tenido efectos decisivos en las organizaciones y sus estrategias administrativas.

Las fluctuaciones de la economía. Las actitudes cambiantes de los consumidores, las exigencias de los organismos gubernamentales, el aumento constante de los costos de la materia prima, la mano de obra repercuten en las empresas y su dirección. Y así la sensibilidad de ellas ante su ambiente puede ser un factor decisivo para su supervivencia”¹⁴.

2.1.1. MACRO AMBIENTE

El macro ambiente consta de los elementos fuera de la organización que guardan relación con sus operaciones, las organizaciones no son ni autosuficientes ni independientes, sino que intercambian recursos con el ambiente y lo necesitan para sobrevivir.

Los elementos que se consideran importantes para Consultora Gabela Cía. Ltda., son:

¹³ BETANCOURT José, Gestión Estratégica, Navegando hacia el cuarto paradigma, 3^{ra} edición, Pagina 117

¹⁴ STONER James/WANKEL Charles, Administración, tercera edición, pagina 64.

- ✓ Factor Económico
- ✓ Factor Político
- ✓ Factor Social
- ✓ Factor Legal
- ✓ Factor Tecnológico y ambiental.

**GRAFICO Nº 9
DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL**



Fuente: Plan Analítico
Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

2.1.1.1. FACTOR ECONÓMICO

Se refiere a las variables que afectan indirectamente a la empresa tales como, el PIB, las tasas de Interés, la Inflación, la Balanza Comercial, las cuales son muy importantes para la planeación y toma de decisiones oportunas, en la actualidad en el Ecuador estamos viviendo cambios bruscos en la economía debido a las políticas económicas establecidas por el gobierno, la lenta recuperación de la crisis mundial.

a) PRODUCTO INTERNO BRUTO P.I.B.

“Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta.

Se contabiliza únicamente los bienes y servicios finales, es decir que no se incluyen aquellos productos que sirven para producir otros productos (por ejemplo el cuero para hacer zapatos).

Para poder obtener un valor en dólares, esta contabilización se hace utilizando los precios de mercado y la producción total.

Aunque los servicios muchas veces no son asociados con un precio de mercado, se valora el costo de generar ese servicio (ejemplo, si es una agencia de viajes, el costo de la persona que nos atiende). Es importante recalcar que solamente se contabiliza aquella producción que se genera dentro de los límites territoriales del país, es decir que la producción de bienes y servicios de ecuatorianos en otros países estaría fuera de esta contabilidad” .¹⁵

TABLA Nº 7
PRODUCTO INTERNO BRUTO

Año	P.I.B.
2004	32.642.225
2005 (sd)	37.186.942
2006 (sd)	41.763.230
2007 (p)	45.789.374
2008 (p*)	54.685.881
2009 (prev)	51.106.170

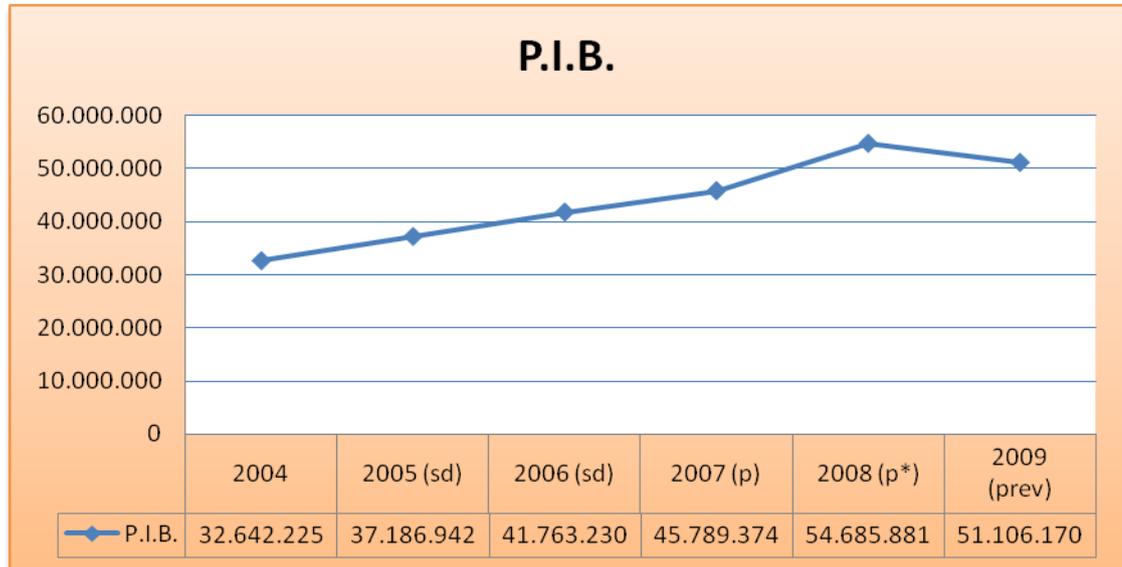
(sd): semidefinitivo
(p): provisional
(p*): provisional; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales
(prev): previsiones

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

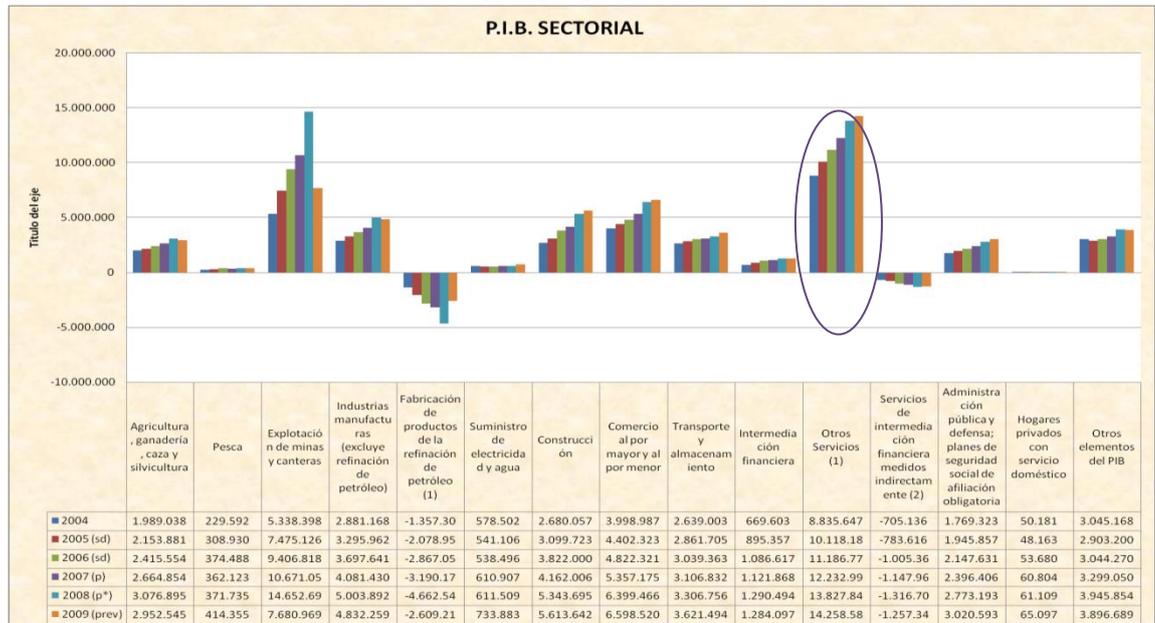
¹⁵ Comisión Económica para América Latina y el Caribe -CEPAL-

**GRAFICO Nº 10
COMPORTAMIENTO DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO**



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

**GRAFICO Nº 11
P.I.B. POR SECTORES**



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

ANALISIS:

Como se puede ver en el grafico N° 10, el Producto Interno Bruto presenta una tendencia creciente, que se mantiene hasta el año 2008, para el 2009 se prevé una disminución no tan representativa, que se debe a las políticas económicas impuestas por el gobierno de turno, que han mermado la producción nacional.

Para el sector de los servicios la tendencia presenta un crecimiento constante, como se puede ver en el Grafico N° 11, y es muy importante ya que Consultora Gabela se encuentra dentro de este sector productivo, lo que representa una oportunidad debido a la demanda que están teniendo los servicios, pero también representa una amenaza, porque existen más empresas nuevas que se suman al sector de los servicios y están ofreciendo los mismos servicios que Consultora Gabela Cía. Ltda.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidad:

- ✓ Mayor demanda de los servicios

Amenaza:

- ✓ Nuevas empresas que se convierten en competidores directos de Consultora Gabela Cía. Ltda.

b) LA INFLACIÓN

“La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor (IPC), es un indicador económico que mide la evolución del nivel general de precios correspondiente al conjunto de artículos (bienes y servicios) de consumo, adquiridos por los hogares en un período determinado de tiempo.”¹⁶

Por lo tanto la inflación es la elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país.

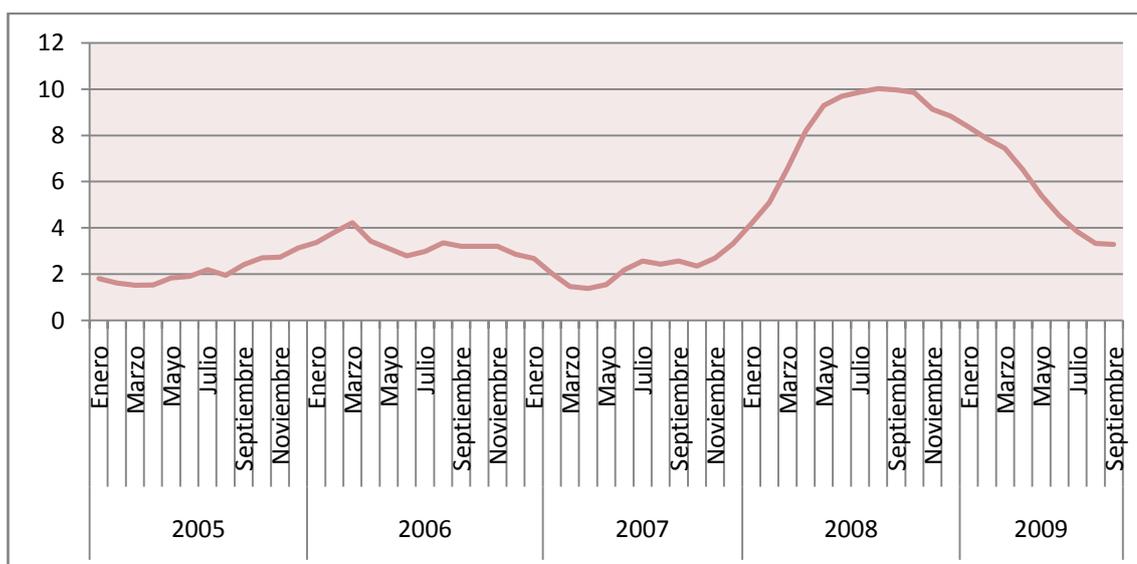
¹⁶ INEC, Reporte de Inflación Septiembre 2009

**TABLA Nº 8
INFLACION ANUAL**

AÑOS \ MESES	MESES											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
2005	1,82	1,62	1,53	1,54	1,85	1,91	2,21	1,96	2,43	2,72	2,74	3,14
2006	3,37	3,82	4,23	3,43	3,11	2,80	2,99	3,36	3,21	3,21	3,21	2,87
2007	2,68	2,03	1,47	1,39	1,56	2,19	2,58	2,44	2,58	2,36	2,70	3,32
2008	4,19	5,10	6,56	8,18	9,29	9,69	9,87	10,02	9,97	9,85	9,13	8,83
2009	8,36	7,85	7,44	6,52	5,41	4,54	3,85	3,33	3,29			

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC
Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

**GRAFICO Nº 12
INFLACION ANUAL**



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC
Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

ANALISIS:

De acuerdo con el gráfico Nº 12, el Ecuador mantenía una inflación entre el 1.54% y 3.32% para los años del 2005 al 2007, pero en el año 2008 la inflación llegó hasta por encima de los 10 puntos porcentuales, esto debido a la crisis mundial que se vivió en ese año, la cual causó una inestabilidad por la caída de las bolsas de valores en todo el mundo y por la reducción en el precio del petróleo.

Para el año 2009 se empieza a reducir esta inflación que en enero era de 8.36% y para el mes de septiembre, se posiciona en 3.29%, lo que beneficia a la estabilidad del país ya que los precios se mantienen relativamente constantes.

Como se aprecia la inflación presenta una tendencia decreciente, lo que representa una oportunidad para Consultora Gabela Cía. Ltda., ya que permite fijar un precio constante para sus servicios, y mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.

CONOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidades:

- ✓ Fijación de precios constante para los servicios que presta Consultora Gabela.
- ✓ Mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.

c) BALANZA COMERCIAL O BALANZA DE PAGOS

“Es la relación entre la cantidad de dinero que un país gasta en el extranjero y la cantidad que ingresa de otras naciones. El concepto de balanza de pagos no sólo incluye el comercio de bienes y servicios, sino también el movimiento de otros capitales, como la ayuda al desarrollo, las inversiones extranjeras, los gastos militares y la amortización de la deuda pública.

Las naciones tienen que equilibrar sus ingresos y gastos a largo plazo con el fin de mantener una economía estable, pues, al igual que los individuos, un país no puede estar eternamente en deuda.

Una forma de corregir un déficit de balanza de pagos es mediante el aumento de las exportaciones y la disminución de las importaciones, y para lograr este objetivo suele ser necesario el control gubernamental.

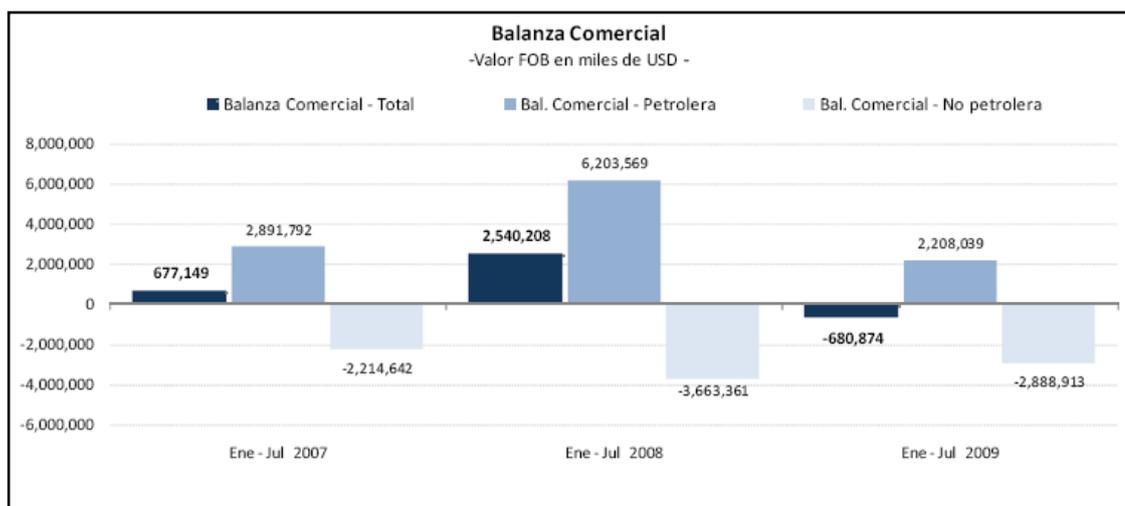
Por ejemplo, un gobierno puede devaluar su moneda para lograr que los bienes nacionales sean más baratos fuera y de este modo hacer que las importaciones se encarezcan”¹⁷

**TABLA Nº 9
BALANZA COMERCIAL O BALANZA DE PAGOS**

	Ene - Jul 2007			Ene - Jul 2008			Ene - Jul 2009		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a
	Valor USD			Valor USD			Valor USD		
	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario
Exportaciones totales	16,231	7,593,587	468	16,509	11,947,519	724	15,952	7,106,339.65	445
<i>Petroleras (2)</i>	81,209	4,213,088	52	84,162	7,957,607	95	77,448	3,330,080.71	43
<i>No petroleras</i>	4,790	3,380,499	706	4,661	3,989,912	856	5,049	3,776,258.94	748
Importaciones totales	6,131	6,916,438	1,128	6,193	9,407,311	1,519	6,313	7,787,213.60	1,233
<i>Bienes de consumo</i>	425	1,506,641	3,545	594	2,044,640	3,445	520	1,698,125	3,267
<i>Materias primas</i>	3,440	2,276,444	662	3,530	3,194,525	905	3,346	2,655,012	794
<i>Bienes de capital</i>	203	1,803,597	8,887	248	2,344,734	9,444	232	2,276,248	9,820
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,063	1,321,296	640	1,820	1,754,038	964	2,212	1,122,042	507
<i>Diversos</i>	0.08	1,571	18,728	0.13	2,145	17,048	4	19,738	5,115
<i>Ajustes (3)</i>		6,890			67,230			16,049	
Balanza Comercial - Total	677,149			2,540,208			-680,874		
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>	2,891,792			6,203,569			2,208,039		
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>	-2,214,642			-3,663,361			-2,888,913		

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador “Evolución de la Balanza Comercial”

**GRAFICO Nº 13
BALANZA COMERCIAL O BALANZA DE PAGOS**



Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador “Evolución de la Balanza Comercial”

¹⁷ Microsoft® Encarta® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

ANALISIS:

Durante el periodo enero - julio de 2009, la Balanza Comercial total registró un déficit de USD -680.87 millones, mientras que en el mismo período del año 2008 se contabilizó un superávit que alcanzó los USD 2,540.20 millones.

La Balanza Comercial Petrolera durante los siete meses del año 2009 presenta un saldo favorable de USD 2,208.03 millones. Asimismo, si dicho saldo se compara con el contabilizado en el mismo período del año 2008 (USD 6,203.56 millones), da como resultado una reducción de -64.41%, esta variación responde a la caída en los precios del crudo y sus derivados, en el promedio del período analizado.

En lo que respecta a la Balanza Comercial No Petrolera, su déficit en el mismo período se redujo en un 21.14%, al pasar de USD -3.663.36 a USD -2,888.91 millones, explicado principalmente por la reducción de las importaciones de Bienes de Consumo y Materias Primas.

La reducción de la Balanza Comercial representa una amenaza para Consultora Gabela Cía. Ltda., ya que, a las empresas que presta sus servicios, se pueden ver afectadas en su producción y liquidez, debido a que no pueden exportar sus productos o importar sus materias primas, por lo que requerirán los servicios de auditoría a personas naturales, que tienen un precio menor en comparación que Consultora Gabela.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:**Amenaza:**

- ✓ Las empresas que requieren de los servicios de auditoría preferirán a personas naturales que tienen un precio menor que Consultora Gabela Cía. Ltda.

d) TASAS DE INTERÉS

“La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación”¹⁸

**TABLA N° 10
TASAS DE INTERÉS**

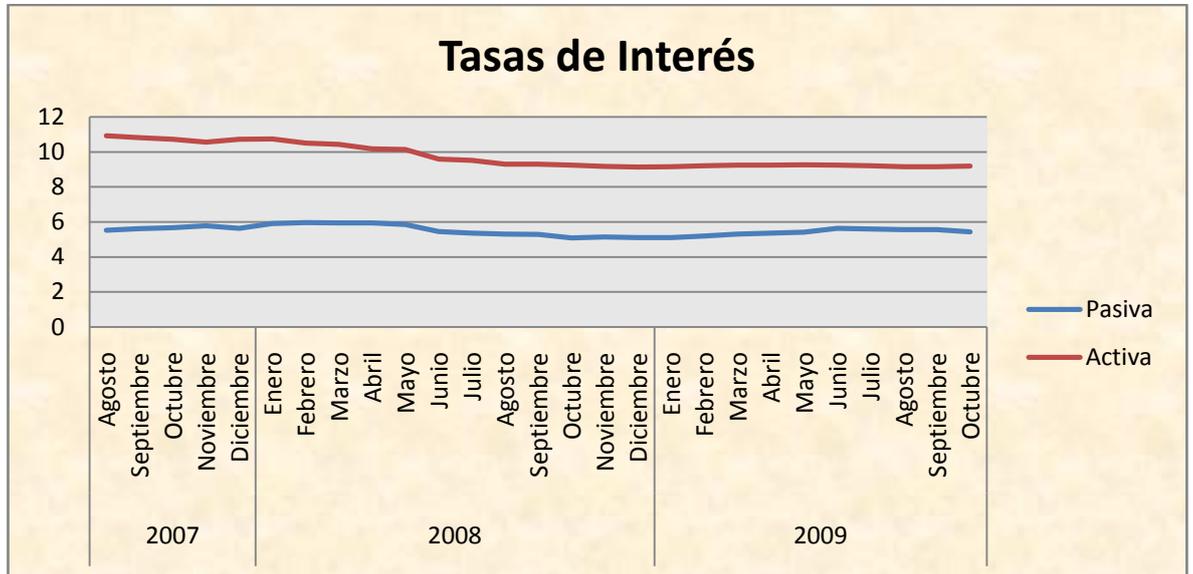
MES	Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre	
AÑO	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa	Pasiva	Activa
2007															5,53	10,92	5,61	10,82	5,68	10,72	5,79	10,55	5,64	10,72
2008	5,91	10,74	5,97	10,5	5,96	10,43	5,96	10,17	5,86	10,14	5,45	9,59	5,36	9,52	5,3	9,31	5,29	9,31	5,08	9,24	5,14	9,18	5,09	9,14
2009	5,1	9,16	5,19	9,21	5,31	9,24	5,35	9,24	5,42	9,26	5,63	9,24	5,59	9,22	5,56	9,15	5,57	9,15	5,44	9,19				

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

¹⁸ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

**GRAFICO N° 14
TASAS DE INTERÉS**



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

ANÁLISIS:

El panorama general de la actividad financiera continúa mostrando un proceso de recuperación y fortalecimiento. El crédito registra altas tasas de crecimiento anual, dinámica que se fundamenta particularmente por aquel orientado al consumo y al comercio. Las captaciones también dan muestras de que el proceso de consolidación continúa; síntoma que demuestra la recuperación de la confianza de los depositantes en el sistema financiero.

Con las regulaciones impuestas por el gobierno a las tasas de interés, estas presentan un comportamiento estable que se mantiene a través de los años como podemos ver en el Gráfico N° 14 la tasa de interés pasiva, la que pagan los bancos a sus depositantes, se ha mantenido en 5.51% promedio desde agosto del 2007 a octubre del 2009.

Con la tasa activa, la que cobran los bancos a sus depositantes por créditos concedidos, sucede algo parecido, las regulaciones que impuso el gobierno han permitido que se mantenga alrededor del 9.74% en promedio, en el mismo periodo de análisis, lo que significa que existe una mayor confianza en el sistema bancario y tanto las personas como las empresas pueden recurrir a un crédito sin recurrir a un costo muy elevado como hace algunos años atrás.

Para Consultora Gabela Cía. Ltda., representa dos oportunidades muy importantes, primero puede recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja, y segundo porque las empresas que son sus clientes igual pueden acceder a créditos, mejorando su liquidez y productividad, lo que incidirá en sus resultados y necesitaran de los servicios que ofrece la consultora.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidades:

- ✓ Recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja.
- ✓ Las empresas que son sus clientes, pueden acceder a créditos, mejorando su liquidez y productividad, lo que incidirá en sus resultados y necesitaran de los servicios que ofrece la consultora.

2.1.1.2. FACTOR POLITICO

El Factor Político hace referencia a los gobiernos y las políticas implantadas durante cada periodo, en nuestro país desde la crisis económica, que desemboco en la dolarización han existido en promedio un presidente por cada dos años, esto ha impedido que existan planes y programas continuos, que ayuden a mejorar las condiciones de vida, la salud la educación y fomentar el trabajo y empleo.

TABLA N° 11 PRESIDENTES DEL ECUADOR

PRESIDENTES DEL ECUADOR DESDE 1998 HASTA LA FECHA				
				
<u>Jamil Mahuad</u>	<u>Gustavo Noboa</u>	<u>Lucio Gutiérrez Borbúa</u>	<u>Alfredo Palacio</u>	<u>Rafael Correa Delgado</u>
<u>10 de agosto de 1998 al 21 de enero de 2000</u>	<u>22 de enero de 2000 al 15 de enero de 2003</u>	<u>15 de enero de 2003 al 20 de abril de 2005</u>	<u>20 de abril de 2005 al 15 de enero de 2007</u>	<u>15 de enero de 2007 - presente</u>
Presidente Constitucional (36o).	Presidente Constitucional (37o). Vicepresidente, asumió la Presidencia.	Presidente Constitucional (38o).	Presidente Constitucional (39o). Vicepresidente, asumió la Presidencia.	Presidente Constitucional (40o).

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki>

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

El 21 de enero de 2000, Lucio Gutiérrez participó en un golpe de Estado que derrocó al presidente constitucional Jamil Mahuad. Junto a Antonio Vargas, presidente de la Conaie y Carlos Solórzano, miembro retirado de la Corte Suprema de Justicia, formaron una junta o triunvirato que no fue aceptado internacionalmente. El orden constitucional fue establecido por las Fuerzas Armadas y el vicepresidente Gustavo Noboa fue instituido como presidente.

“El 13 de marzo, tras ser aprobada por el Congreso, comenzó la aplicación de la ley de dolarización de la economía ecuatoriana (promovida por Mahuad durante sus últimos días al frente del Estado).

Dicho proceso culminó el 10 de septiembre de 2000 con la sustitución del sucre por el dólar estadounidense como reserva de valor, unidad de cuenta, y como medio de pago y de cambio en Ecuador.”¹⁹

“En las elecciones presidenciales que tuvieron lugar el 20 de octubre de 2002, Gutiérrez consiguió ser el candidato más votado, aunque fue necesaria una segunda vuelta electoral. En ella, el 24 de noviembre, obtuvo el 54,3% de los votos y se impuso definitivamente a Álvaro Noboa, candidato del PRIAN. Gutiérrez tomó posesión de la presidencia de la República el 15 de enero de 2003.

En noviembre de 2004, recibió muy graves acusaciones por parte de determinados sectores de la oposición que, vinculándole con la presunta comisión de diversos delitos, solicitaron que se sometiera a un juicio político en el legislativo y se iniciara el proceso para su destitución. Gutiérrez defendió en todo momento su inocencia y dijo ser una víctima de una conspiración ideada para derribarle.

La crispación social y la inestabilidad crecieron en abril de 2005, cuando la Corte Suprema de Justicia acordó la nulidad de los procedimientos por corrupción invocados a Bucaram y Noboa, lo que facilitó el regreso de ambos a Ecuador; a continuación, la oposición convocó una huelga general, acusando a Gutiérrez de haber promovido tal decisión judicial.

El profundo malestar generado por estos hechos desencadenó numerosas protestas y manifestaciones populares que exigían la renuncia presidencial. Finalmente, el 20 de abril de 2005, el Congreso destituyó a Gutiérrez y la jefatura del Estado recayó en el hasta entonces vicepresidente del país, Alfredo Palacio.

¹⁹ Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

El 21 de abril de 2005, al día siguiente de alcanzar la más alta magistratura de Estado, Palacio formó un ejecutivo sin políticos de carrera. Entre los principales integrantes de su equipo de gobierno figuraban Antonio Parra como ministro de Relaciones Exteriores, Rafael Correa como ministro de Economía, Aníbal Solón al frente del Ministerio de la Defensa y Mauricio Gándara en el de Gobierno y Policía.

La primera e inmediata actividad de Palacio fue buscar el reconocimiento internacional, defendiendo la legitimidad de su llegada al poder y la de su gabinete, especialmente ante las críticas efectuadas desde la Organización de Estados Americanos, de la que pronto obtuvo la solicitada aprobación. Anunció que su interinidad iría encaminada a “refundar el Ecuador del siglo XXI”.

Sin embargo, la conflictividad social reapareció con fuerza en marzo de 2006, cuando se multiplicaron las manifestaciones y bloqueos de carreteras para exigir la suspensión de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y la salida del país de la compañía petrolera estadounidense Occidental Petroleum (Oxy). Las protestas estuvieron protagonizadas principalmente por organizaciones indígenas, como la CONAIE.

Palacio tuvo incluso que decretar el estado de excepción en algunas de las provincias más afectadas por las movilizaciones.

Intentó llevar a cabo una reforma política, para lo cual intentó varias alternativas:

- ✓ Envío al Congreso un proyecto de reforma constitucional para convocar directamente a consulta popular.

- ✓ Intentó implementar un sistema de aseguramiento universal de salud (AUS), que se concretó en tres ciudades. Quito, Guayaquil y Cuenca por convenio con sus Municipios y utilizando un dolor del Bono de Desarrollo Humano.
- ✓ Llevó adelante negociaciones con EE.UU. para la firma de un Tratado de Libre Comercio, bajo estándares de soberanía.
- ✓ Envío una reforma legal al Congreso para integrar la Corte Suprema de Justicia, que fue denominada "La Corte Ideal".
- ✓ Envío una reforma legal para cambiar la forma de juzgamiento de los presidentes de la República.
- ✓ Por iniciativa del Ministro de Economía Rafael Correa, envió una ley que eliminó el fondo petrolero FEIREP y lo sustituyó por una cuenta especial en el presupuesto, denominada CEREPS.
- ✓ Creó un fondo petrolero denominado FEISEH, para priorizar inversiones en electrificación e inversión en explotación hidrocarburífera.
- ✓ Por iniciativa del Ministro de Economía y Finanzas, Diego Borja, envió una ley para reformar los contratos petroleros en cuanto a las utilidades excesivas de operadoras petroleras. Diego Borja también insistió que en el reglamento de la Ley no se diluyera la participación del Estado en los ingresos petroleros.
- ✓ Ordenó una consulta popular para establecer políticas de estado en cuanto a educación, salud e inversión de excedentes petroleros.
- ✓ Detuvo el proyecto de Álvaro Uribe Vélez de inmiscuir a Ecuador en el Plan Colombia.
- ✓ Fortaleció las relaciones Sur-Sur con viajes suyos a Nigeria y de su canciller a India.

Rafael Vicente Correa Delgado, es el actual Presidente de la República del Ecuador desde el 15 de enero de 2007 luego de superar en segunda vuelta electoral el 26 de noviembre de 2006 al candidato Álvaro Noboa.

Su mandato debía concluir el 15 de enero de 2011, pero la nueva constitución escrita por la Asamblea Nacional dictaminaba nuevos comicios generales para el 26 de abril de 2009, elección que también ganó pero ahora en primera vuelta con el 51.9% de votos contables, logrando que por primera ocasión desde 1979, un mandatario sea elegido sin tener que enfrentar la segunda vuelta. Por tanto, Correa concluyó su primer mandato el 10 de agosto de 2009 e inició el segundo el mismo día, hasta el 2013.

La administración de Rafael Correa inició con el cumplimiento a través de sus dos primeros decretos de dos de sus propuestas de campaña: la convocatoria de una consulta popular para que la ciudadanía decidiera si quería una Asamblea Nacional Constituyente, y la reducción a la mitad de los salarios de los altos cargos del Estado, comenzando por la retribución del propio Presidente, que quedó disminuido a 4.250 dólares mensuales (25 salarios mínimos vitales).

Incremento en un 15% la inversión social del Estado, la comprometida duplicación del Bono de Desarrollo Humano, destinado a ayudar a las familias con menos recursos económicos y en situación de pobreza; así como un incremento del 100% en el bono de la vivienda para facilitar la construcción, compra y rehabilitación de las viviendas de las personas más desfavorecidas.

Declaró en situación de emergencia y destinó recursos económicos extraordinarios a diversos sectores, entre ellos el sistema penitenciario que padece de hacinamiento, con 16.000 reclusos cuando su capacidad real es de sólo 8.000; para las provincias afectadas por la erupción del volcán Tungurahua; para la Policía Nacional; para la educación; para el sistema de salud pública; para el sector ferroviario; para la reconstrucción

vial; para la agricultura; y para detener el deterioro ambiental del archipiélago de Galápagos; entre otros”²⁰

ANALISIS:

A partir del año 1998 han ocurrido grandes cambios políticos, económicos y sociales, durante estos años han existido cinco presidentes que han durado dos años en el poder, por lo tanto no ha existido continuidad en los programas de desarrollo, como tampoco estabilidad política y económica, cada gobierno ha implantado políticas para estabilizar la situación del país, pero no han surtido efecto porque, no ha existido continuidad en los programas, planes y políticas, como consecuencia la mayor causa de los problemas que existe en el Ecuador es la inestabilidad política que ha desembocado en la crisis económica y social.

En la presidencia de Jamil Mahuad sucedieron eventos importantes como, el feriado bancario y luego promovió implantar la dolarización, una vez destituido Jamil Mahuad, Gustavo Novoa vicepresidente del Ecuador, asumió la presidencia, en los años de su gobierno se sustituyó totalmente el sucre por el dólar como medio de cambio y transacción.

En el año 2002 y por elecciones populares fue electo como presidente Lucio Gutiérrez, quien fue el promotor del golpe de estado en contra de Jamil Mahuad, en su gobierno Gutiérrez implantó, un sin número de políticas y subsidios que afectaron la economía del país, su destitución se debió a desaciertos judiciales como el retorno al país de Bucaram y Noboa, las cuales causaron malestar en la población y terminaron en su destitución.

²⁰ www.migranteecuatoriano.com/ecuador/presidentes-de-ecuador+presidentes+del+ecuador

En abril de 2005, una vez destituido Gutiérrez la jefatura del Estado recayó en el hasta entonces vicepresidente del Ecuador, Alfredo Palacio, en su gobierno planteo medidas económicas referentes a los ingresos petroleros y reformulo los contratos con empresas petroleras.

El presidente de la república actual el Econ. Rafael Correa, ha tenido grandes aciertos, que han ido acompañados de otros tantos desaciertos, debido a las políticas económicas dictadas por el ejecutivo, que tienen como objetivo incentivar la producción nacional, el consumo local y mejorar las condiciones de vida de todos los ecuatorianos.

Muchas de las políticas han generado inestabilidad e incremento en el riesgo país, alejando la inversión extranjera, y propiciando el desempleo.

La situación política del Ecuador afecta la estabilidad de las empresas y merma su producción y utilidades, lo que representa una amenaza importante para Consultora Gabela porque muchos de sus clientes no poseen los recursos necesarios para contratar sus servicios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Amenaza: La incertidumbre e inestabilidad económica merma la producción y utilidades de los clientes de Consultora Gabela, para lo cual no cuentan con recursos suficientes para contratar sus servicios.

2.1.1.3. FACTOR LEGAL

El Factor Legal comprende las leyes y regulaciones que afectan macro-ambientalmente a una empresa, dichas leyes representan oportunidades o amenazas, todo depende de la estructura de la empresa y al sector productivo que pertenece.

a) LEY DE CONSULTORIA

Para Consultora Gabela Cía. Ltda., la ley que regula sus operaciones es la Ley de Consultoría que manifiesta:

“Se entiende por consultoría, la prestación de servicios profesionales especializados, que tengan por objeto identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño u operación. Comprende, además, la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos, así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios económicos, financieros, de organización, administración, auditoría e investigación.

La consultoría podrá ser ejercida por personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras de conformidad con la presente Ley y su Reglamento. Cuando esta Ley utilice la palabra "Consultores", se entenderá que comprende indistintamente a las personas indicadas.”²¹

La Ley de Consultoría representa una oportunidad para Consultora Gabela, ya que cuenta con todos sus documentos en regla y cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.

b) OBLIGACION DE LA AUDITORIA EXTERNA EN EL ECUADOR.

En el Ecuador la obligación de efectuar auditoras a las empresas se encuentra normada de acuerdo a la Ley de Compañías según el Art. 318 y la Resolución No. ADM-02285 de 4 de julio del 2002, que dice:

“**Art. 1.-** Están obligadas a someter sus estados financieros anuales al dictamen de auditoría externa las compañías nacionales, sucursales de compañías o empresas organizadas como personas jurídicas que se

²¹ LEY DE CONSULTORIA, CAPITULO I, Del ámbito de la Ley Art. 1 y Art. 2

hubieran establecido en el país y asociaciones que a continuación se precisan:

a) Las compañías nacionales de economía mixta y anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública, cuyos activos excedan de 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América;

b) Las sucursales de compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubieran establecido en el Ecuador y las asociaciones que éstas formen entre sí o con compañías nacionales, siempre que los activos excedan los 100.000,00 dólares de los Estados Unidos de América; y,

c) Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada, cuyos montos de activos excedan el 1000.000.00 de dólares de los Estados Unidos de América.

Art. 2.- Las compañías que no se encuentren en el caso previsto en el artículo primero, pero cuyos activos sean superiores a 1.600,00 dólares de los Estados Unidos de América, deberán someter sus estados financieros al dictamen de auditoría externa, cuando por informe previo de la Intendencia de Control e Intervención existan dudas fundadas sobre la realidad financiera de la compañía o los comisarios de ella soliciten ese dictamen. En cualesquiera de estos supuestos, el Superintendente de Compañías dispondrá la auditoría de los estados financieros, mediante resolución motivada.

Art. 3.- Para efectos de la presente resolución, se considerará como "activos" el monto al que ascienda el activo total constante en el estado de

situación, presentado por la sociedad o asociación respectiva a la Superintendencia de Compañías, en el ejercicio económico anterior.”²²

ANALISIS:

Si bien es cierto de acuerdo a esta resolución se establece cuales empresas se encuentran en la obligatoriedad de efectuar una auditoría externa de sus estados financieros. Pero es importante mencionar que en la actualidad los auditores externos se constituyen en un soporte indispensable del departamento Financiero – Contable.

Situación por la cual existen compañías que no se encuentran obligadas de acuerdo a esta resolución a ser sujetas de auditoría externa pero sin embargo estas proceden a contratar firmas de auditoría para que revisen sus estados financieros y les ayuden a corregir errores ya sea contables o tributarios.

Lo cual representa una oportunidad para Consultora Gabela ya que en el Ecuador existen muchas empresas públicas que por su naturaleza requieren los servicios de auditoría externa y otras empresas que se encuentran dentro dicha obligatoriedad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidades:

- ✓ Cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.
- ✓ Gran número de empresas que se encuentran en obligatoriedad de someter sus estados financieros a una auditoría externa.

²² RESOLUCIÓN No. 02.Q.ICI.0012 DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS

2.1.1.4. FACTOR SOCIAL

Comprende aquellos variables que afectan las condiciones de vida de los ecuatorianos, tales como, el desempleo, los sueldos y salarios, entre otras.

a) DESEMPLEO, SUBOCUPACIÓN Y OCUPACIÓN

Desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo.

La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

DESEMPLEO.- Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

DESEMPLEO ABIERTO.- Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- ✓ Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- ✓ Buscaron trabajo, realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

DESEMPLEO OCULTO.- Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- ✓ Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- ✓ No buscaron trabajo (no hicieron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores).

**TABLA N° 12
TASAS DE DESEMPLEO, SUBEMPLEO Y OCUPACIÓN**

	2007			2008			2009			
	Jun.	Sept.	Dic.	Mar.	Jun.	Sept.	Dic.	Mar.	Jun.	Sept.
Tasa de Desempleo	7,40%	7,10%	6,10%	6,90%	6,40%	7,10%	7,30%	8,60%	8,30%	9,10%
Tasa de Subempleo Bruta	53,70%	51,90%	50,20%	52,30%	50,10%	51,40%	48,80%	51,90%	51,60%	51,70%
Tasa de Ocupados Plenos	38,30%	40,20%	42,60%	38,80%	42,60%	41,10%	43,60%	38,80%	38,40%	37,10%

Fuente: Instituto Nacional De Estadística Y Censos - INEC

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

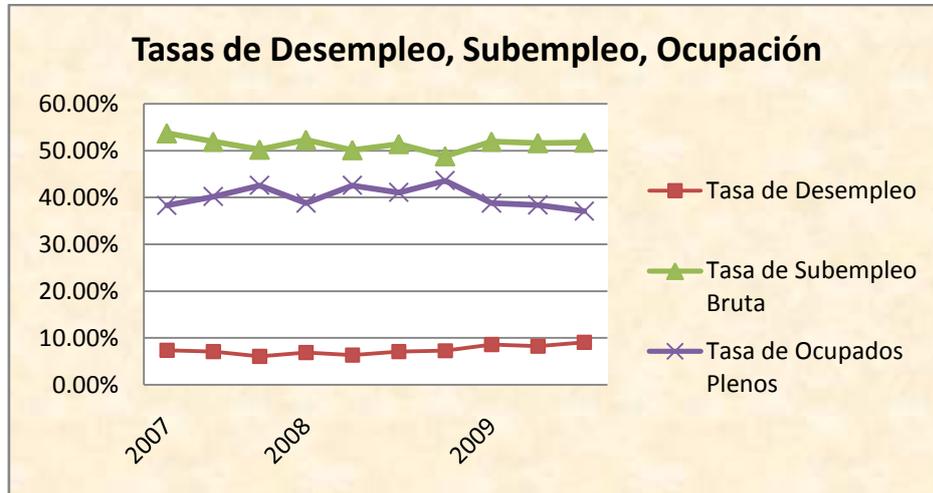
**GRAFICO N° 15
DESEMPLEO NACIONAL TOTAL**



Fuente: Instituto Nacional De Estadística Y Censos - INEC

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

**GRAFICO N° 16
TASAS DE DESEMPLEO, SUBEMPLEO, OCUPACIÓN**



Fuente: Instituto Nacional De Estadística Y Censos - INEC
Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

ANÁLISIS:

Como se aprecia en el Gráfico N° 15 la tasa de desempleo presenta una tendencia creciente para el año actual, con referencia a los dos años anteriores, esta tendencia va de la mano con la disminución en la tasa de ocupación plena y el crecimiento en la tasas de subempleo, esto se debe principalmente, por las políticas económicas impuestas a las empresas y por la crisis económica mundial que afecto a todos los países.

Estos índices de desempleo presentan una oportunidad para Consultora Gabela Cía. Ltda., ya que puede encontrar mano de obra más barata y puede seleccionar a los mejores profesionales, debido a la gran oferta que existe.

b) SUELDOS Y SALARIOS

Se entiende como la remuneración regular asignada por el desempeño de un cargo o servicio profesional, El Ministerio de Trabajo y Empleo estableció remuneraciones mínimas para 47 sectores productivos.

En la tabla se establece que los profesores de establecimientos particulares de los niveles pre primario, primario, medio y superior tendrán una remuneración mínima de 250 dólares.

Para el caso de los guardias de seguridad y otros servicios de vigilancia, la remuneración será de 230 dólares.

En el sector de las imprentas e industrias conexas el sueldo mínimo será de 240 dólares y de 230 para quienes se desempeñen en empresas donde se fabriquen pinturas, lacas y barnices.

Las personas que trabajen en bares, restaurantes, cevicherías, heladerías el sueldo mínimo serán de \$216,45.

TABLA N° 13
TABLA DE REMUNERACIONES SECTORIALES

Sectores	Remuneración
Piladoras de Arroz	220,00 usd
Elaboración de Productos Lácteos	220,00 usd
Sociedades Financieras	250,10 usd
Elaboración de Sal	220,00 usd
Fabricación de Acumuladores (Baterías y Pilas)	220,00 usd
Fabricación de Automotores sus partes y Piezas	220,00 usd
Industria de la Madera y Productos de Madera Excepto Muebles	220,00 usd
Servicios Generales Conserjería y Limpieza	224,00 usd
Inmobiliarias y Corredores de Bienes Raíces	220,00 usd
Técnicos en Telecomunicaciones	221,41 usd
Producción Avícola y su Faenamiento	220,00 usd
Fabricación de Colchones	220,00 usd
Fabricación de Cuchillería Herramientas Manuales y Artículos de Ferretería	220,00 usd
Fabricación de Productos Farmacéuticos y Medicinales	220,00 usd
Extracción de la Madera	220,00 usd
Industria del Tabaco	220,00 usd
Fabricación de Productos Metálicos Estructurales	220,00 usd
Fabricación de otros Productos Minerales no Metálicos	226,10 usd
Faenamiento de Ganado, Preparación y Conservación de Carnes	220,00 usd

Industrias de Aceites y Grasas Vegetales y Animales	220,00 usd
Fabricación de Papel y Productos de Papel	207,13 usd
Elaboración de Alimentos Preparados para Animales	220,00 usd
Elaboración de Productos de Panadería y Pastelería	220,00 usd
Fabricación de Productos de Plástico	210,00 usd
Industria de Bebidas Malteadas y Malta (Cerveza)	225,00 usd
Tráfico Fluvial Costanero e Internacional	220,00 usd

Fuente: Ministerio de Trabajo y Empleo, Consejo Nacional de Salarios

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

ANÁLISIS:

Con las nuevas tasas de remuneración, algunos sectores productivos se han visto perjudicados, por lo que han tenido que despedir algunos trabajadores, incrementando así el nivel de desempleo, a pesar de este aumento, la economía de los trabajadores no se ha visto muy beneficiada, ya que las condiciones económicas son muy adversas y la canasta básica esta sobre los \$500.00, con lo que este tipo de remuneración no es lo totalmente suficiente.

Para Consultora gabela Cía. Ltda., esta nueva tabla salarial representa una oportunidad ya que legalmente puede pagar el sueldo básico a sus trabajadores, lo que beneficia el flujo de caja de la consultora.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

OPORTUNIDADES:

- ✓ Mano de obra más barata.
- ✓ Seleccionar a los mejores profesionales, debido a la gran oferta que existe.

2.1.1.5. FACTOR TECNOLÓGICO

Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos, los adelantos tecnológicos como el Internet, han creado la nueva economía, que ha hecho posible que la empresa sea global, abierta e interconectada. El contenido disponible crece rápidamente, lo que hace más fácil que se pueda encontrar cualquier información en Internet. Las nuevas aplicaciones permiten realizar transacciones económicas de forma segura y proporcionan nuevas oportunidades para el comercio.

Los productos tecnológicos también presentan avances cada día, en la actualidad se puede tener mayor acceso a la tecnología y existe una gran variedad que permite hacer el trabajo de forma más efectiva.

ANÁLISIS:

Para Consultora Gabela Cía. Ltda., la tecnología representa una gran oportunidad ya que puede adquirir laptops con excelentes características para ofrecer y brindar sus servicios con mayor calidad, con los equipos Blackberry se puede estar en contacto a toda hora con la empresa y sus clientes permitiendo dar un valor agregado adicional, generando una ventaja competitiva.

Además se han desarrollado programas que simplifican y facilitan el trabajo, logrando mejores tiempos de entrega de los servicios con excelentes resultados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

OPORTUNIDADES:

- ✓ Adquirir equipos de excelentes características a precios muy convenientes
- ✓ Mejor comunicación con los clientes

AMENAZA:

- ✓ La tecnología avanza de forma muy rápida

2.1.2. MICRO AMBIENTE

Los principales componentes de acción directa en el mico ambiente son los grupos de interés como los proveedores, clientes y competidores, todos ellos serán específicos para una determinada organización y su composición cambiará a través del tiempo.

2.1.2.1. PROVEEDORES

Es la parte importante del sistema total de entrega de valor a los clientes de la empresa. Influye directamente en el precio, calidad, disponibilidad y entrega oportuna. Consultora Gabela Cía. Ltda., cuenta con varias empresas y personas naturales, que le proveen de bienes, productos y servicios, todos ellos indispensables, para la elaboración y entrega de sus servicios.

**TABLA N° 14
PROVEEDORES DE COSULTORA GABELA CÍA. LTDA.**

Tipo de Proveedor	Proveedor	Producto
Personas Jurídicas	Icaro	Pasajes Aéreos
	Mega Turismo	Pasajes Aéreos de TAME Y AEROGAL
	Interoceánica	Pólizas de Seguros
	DOCUPOINT	Computadores Portátiles
	OTECEL S.A. MOVISTAR	Equipos y Servicio celular
	TV CABLE	Internet Banda Ancha
	Copiermatica Cía. Ltda.	Tonner y Cartuchos para impresoras y copiadoras
	Suministros de Oficina SM	Papelería y Suministros de oficina
	Imprepublic	Tarjetas de presentación, hojas, sobres y caratulas membretadas,

Personas Naturales		tarjetas de inventarios.
	Graficas del Pacifico	Hojas Membretadas
	Sumiexpress	Suministros de Oficina
	El Universo	Suscripción periódico
	Servipapel	Suministros de aseo y limpieza
	ZAGA	Confección de Uniformes
	Fast Line	Transporte de personas y encomiendas
	Sr. Leonardo Luna	Camisetas
	Sr. Luis Tipan	Tarjes de presentación, hojas, sobres, portadas membretadas

Fuente: Empresa

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

**GRAFICO Nº 17
PROVEEDORES DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.**



Fuente: Empresa

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Consultora Gabela Cía. Ltda., cuenta en total con 17 proveedores que le entregan una gran variedad de productos y servicios, de los cuales el 88% son personas jurídicas y solamente el 12% son personas naturales.

GRAFICO Nº 18
CLASIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES DE
CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.



Fuente: Empresa

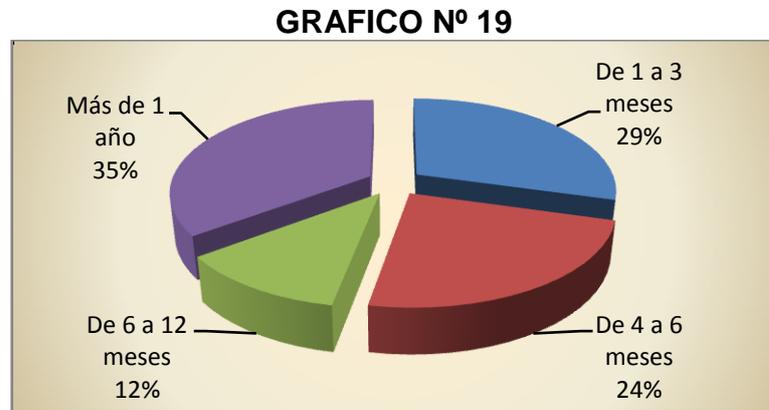
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Del total de proveedores el 65% de ellos entrega diversos productos a la consultora, mientras que el 35% entrega servicios, estos productos y servicios son indispensables para el trabajo diario, y como se puede apreciar existe una variedad de proveedores para un mismo tipo de producto, por lo que esto representa una oportunidad para la empresa, ya que tiene un buen poder de negociación con sus proveedores y no necesita de uno específicamente.

Para los servicios existe en algunos casos un solo proveedor, lo que da como resultado una amenaza no tan representativa, porque se puede sustituir a dicho proveedor en caso de no satisfacer los requerimientos de la consultora.

Para obtener un mejor análisis se aplicó una encuesta al total de los proveedores, ya que no son muchos y para obtener datos al 100% reales. De la encuesta aplicada se determinó lo siguiente:

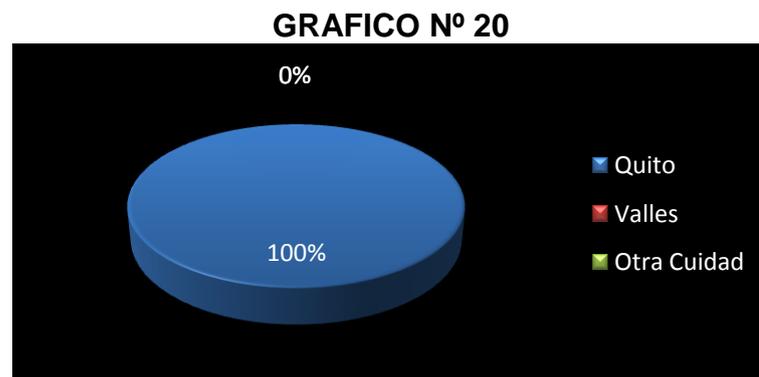
Pregunta 2: ¿Por cuánto tiempo ha sido proveedor de Consultora Gabela Cía. Ltda.?



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Del total de proveedores el 35% lo es por más de 1 año, el 29% de 1 a 3 meses, el 24% de 4 a 6 meses y el 12% de 6 a 12 meses, lo que demuestra que existe una relación duradera con los proveedores.

Pregunta 3: ¿En donde se encuentran ubicados?

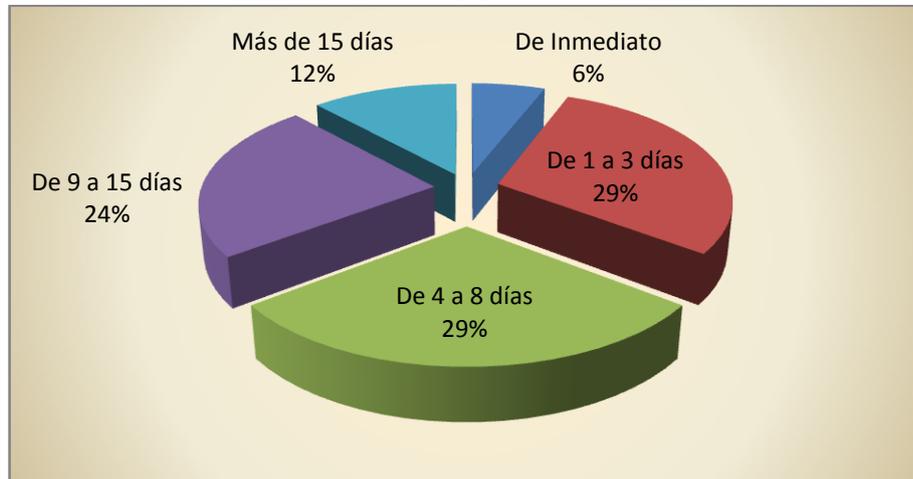


Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

El 100% de los proveedores tienen su domicilio en Quito, lo que representa una gran oportunidad ya que en caso de existir un requerimiento, se puede recurrir más rápido.

Pregunta 4: ¿Cuál es su plazo de entrega después de hecho el pedido?

GRAFICO N° 21



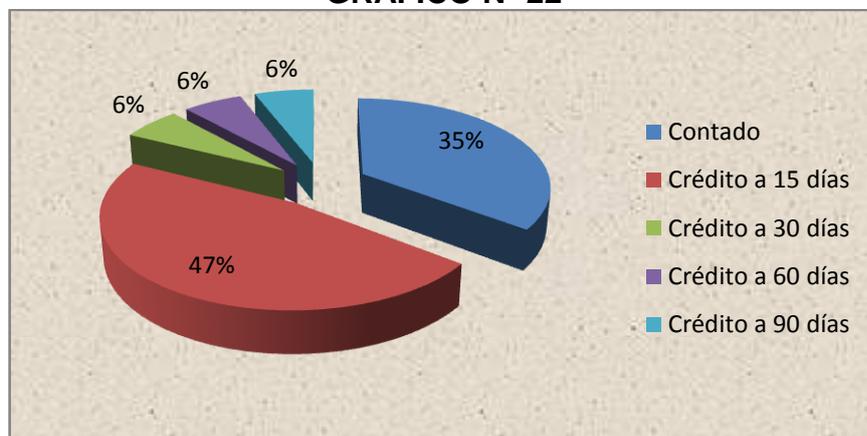
Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

El plazo de entrega de los productos o servicios es muy bueno ya que el 29% de los proveedores lo hacen de 1 a 3 días y de 4 a 8 días, y dependiendo del tipo de producto se tardan de 9 a 15 días el 24% y más de 15 días el 12%, mientras que el 6% lo hace de inmediato, esto es el servicio de transporte de personas y encomiendas muy importante para la consultora.

Pregunta 5: ¿Cómo es el tipo de pago que tienen?

GRAFICO N° 22



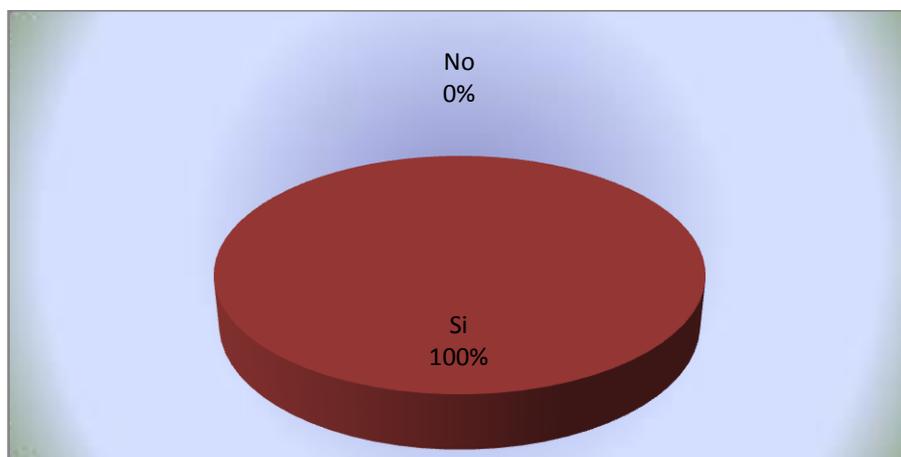
Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Del total de los proveedores el 47% da sus productos o servicios a crédito a 15 días, mientras que el 35 % lo hace de contado, y solo el 5.88% es decir un proveedor a crédito 30, 60 y 90 días, lo que representa una amenaza ya que afecta directamente al flujo de la consultora.

Pregunta 6: ¿Tienen garantía los productos o servicios que ofrecen?

GRAFICO N° 23



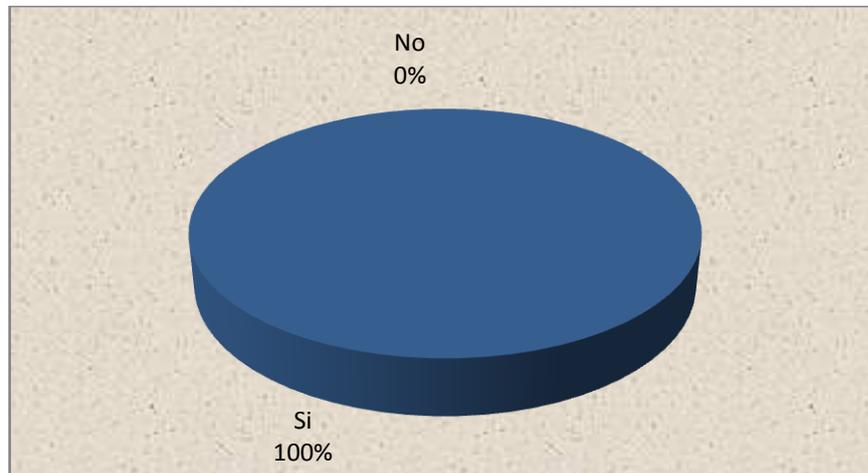
Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Todos los productos o servicios cuentan con garantía, lo que representa una gran oportunidad para la consultora ya que no corre el riesgo de perder su dinero.

Pregunta 7: ¿Disponen de stock suficiente en caso de un pedido extraordinario?

GRAFICO N° 24

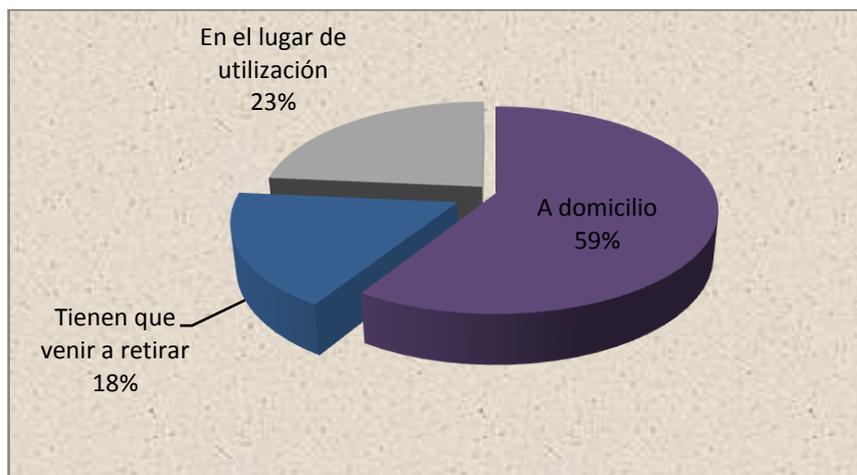


Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

El 100% de los proveedores cuentan con el stock necesario en caso de requerir en mayor cantidad los productos o servicios

Pregunta 8: ¿Los productos o servicios que ofrece, de qué forma son entregados?

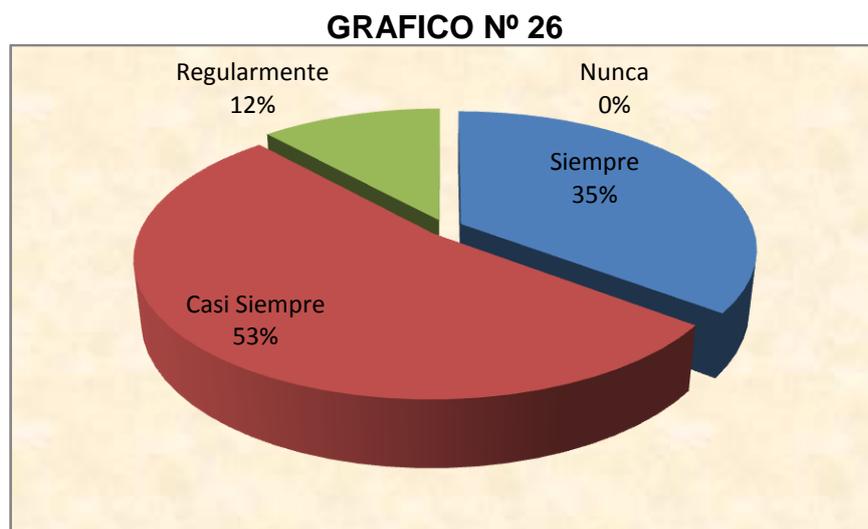
GRAFICO N° 25



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

El 59% de los productos y servicios son entregados en el domicilio de la consultora y el 23% corresponde a los servicios que es en el lugar donde se los va a utilizar o consumir y el 18% hay que irlos a retirar.

Pregunta 9: ¿Consultora Gabela Cía. Ltda., realiza sus pagos puntualmente?



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Del 100% de proveedores el 53% dice que Consultora Gabela cancela casi siempre a tiempo sus pagos, mientras que el 35% dice que siempre cancela a tiempo y solo el 12% dice que los pagos regularmente se los hace a tiempo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Oportunidades:

- ✓ Variedad de proveedores para un tipo de producto
- ✓ El 100% de los proveedores tienen su domicilio en Quito, y pueden cubrir un requerimiento más pronto.
- ✓ El 100% de los productos y servicios tiene garantía, por lo que no hay pérdida de dinero.

- ✓ El 100% de los proveedores cuentan con el stock necesario para cubrir un pedido extra.
- ✓ La mayor parte de los productos y servicios son entregados en el domicilio de la consultora, por lo que no se recurren en grandes gastos por el transporte.

Amenazas:

- ✓ Para algunos servicios se cuenta con un solo proveedor
- ✓ Los pagos a los proveedores son en gran porcentaje ha contado y solamente crédito a 15 días, lo que afecta directamente al flujo de la consultora.
- ✓ La mayoría de los proveedores tiene una mala imagen de la consultora en lo referente a los pagos.

2.1.2.2. CLIENTES

Peter Drucker afirma: El propósito de una empresa es crear un cliente. El cliente es quien determina la naturaleza de la empresa. Sólo el cliente, con su disposición a pagar por el producto o servicio que adquiere, convierte a los recursos económicos en riqueza, a las cosas en artículos.

El cliente es el cimiento de una empresa y el factor que le permite perdurar. Sólo él, origina empleo, lo que el cliente cree comprar, lo que considera valioso es decisivo para determinar que es una empresa, que produce y como prosperará.

A través de los años de experiencia Consultora Gabela Cía. Ltda., ha desarrollado excelentes relaciones con sus clientes. A continuación se enlista aquellos más fieles e importantes.

TABLA N° 15
CLIENTES DE COSULTORA GABELA CÍA. LTDA.

CLIENTES	
FLORICOLAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nevado Ecuador S.A. ✓ Arbusta Cía. Ltda. ✓ Agroflora Cía. Ltda. ✓ Velvet Flores Cía. Ltda. ✓ Flores del Quinche S.A. ✓ Producnorte S.A.
COMERCIALIZADORAS DE GAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Duragas ✓ AGIP Ecuador S.A. ✓ Ecuagas S.A. ✓ Gas Guayas ✓ Compañía Nacional de Gas Congas C.A
PETROLERAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agip Oíl Ecuador B.V. ✓ Asopreol ✓ Arco Oriente – Burlington Resources ✓ City Oriente Ltda. ✓ City Investing Ltda. ✓ EDC ✓ Kerr McGee
EMPRESAS ELECTRICAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa Eléctrica del Norte S.A. (EMELNORTE) ✓ Empresa Eléctrica Riobamba S.A. (EERSA) ✓ Empresa Eléctrica Ambato S.A. (EEASA) ✓ Empresa Eléctrica Regional Centro Sur C. A. Cuenca (EERCS) ✓ HIDROPASTAZA S.A. ✓ Empresa Eléctrica Península de Santa Elena C. A. (EMEPE) ✓ Empresa Eléctrica Santo Domingo S.A. (EMELSAD) ✓ Empresa Eléctrica Regional Manabí S.A. (EMELMANABI) ✓ Empresa Eléctrica Regional El Oro S.A. (EMELORO) ✓ Empresa Eléctrica de Bolívar S.A. (EMELBO) ✓ Empresa Eléctrica de Milagro C. A. (EMCA)
COOPERATIVAS –	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Unión El Ejido Ltda.

FINANCIERAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cooperativa Codesarrollo ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Riobamba Ltda. ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Unidad y Progreso Ltda. ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Cooprogreso Ltda. ✓ Cooperativa de Ahorro y Crédito Fondo para el Desarrollo y la Vida
INSTITUCIONES GUBERNAMENTALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas "ISSFA" ✓ Contraloría General del Estado ✓ I. Municipio de Cuenca BID - BEDE ✓ I. Municipio de Ambato BID - BEDE ✓ I. Municipio de Pastaza BID - BEDE ✓ I. Municipio Metropolitano de Quito BID - BEDE ✓ Fundación Hermano Miguel
CONSTRUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Constructora Andrade Gutiérrez (Brasil) ✓ Diagrama Arquitectos
COMERCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cobadelsa - Mita Cía. Ltda. ✓ Comercial Kywi S.A. ✓ Grupo A.M.C
INDUSTRIALES	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Buestán Manufacturas de Cuero Cía. Ltda. ✓ Fábrica de Productos Alimenticios Italia Cía. Ltda. ✓ Fosforera Ecuatoriana S.A. (Grupo Itabsa) ✓ Laboratorios Windsor Cía. Ltda. ✓ Productos Lácteos González Cía. Ltda. ✓ Sika Ecuatoriana S.A. ✓ Textiles San Pedro S.A. ✓ Blenastor S.A.
TURISMO Y HOTELERIA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Agencia de Viajes y Turismo (AGENTUR S.A.) ✓ Hotel Chalet Suisse ✓ Rincón la Ronda Restaurante ✓ Hotel Apart Mariscal
FARMACEUTICAS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Boehringer Ingelheim Cía. Ltda. ✓ Merck C.A. ✓ Novartis Ecuador S.A.

	✓ Pharmabrand S.A.
SERVICIOS	✓ Almacenera Almacopio S.A.
	✓ Circle Intercarga Internacional S.A. del Ecuador
	✓ Universidad Tecnológica Equinoccial
	✓ Servicios Exequiales Memorial

Fuente: Empresa

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Como se puede apreciar Consultora Gabela Cía. Ltda., cuenta con muchos clientes en todos los sectores productivos del país y para poder analizarlos mejor y establecer el nivel de competitividad que exige el mercado, se ha planteado una encuesta, a una muestra de 56 clientes.

Tamaño de la Muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 N + Z^2 P Q}$$

Para determinar P y Q, se aplicó una prueba piloto de 10 encuestas, en la que la pregunta filtro era:

¿Conoce los diferentes servicios que presta Consultora Gabela Cía. Ltda.?

Con opciones de respuesta Si y No

Se obtuvo:

- ✓ 3 que **Si** conocen los diferentes servicios y
- ✓ 7 que **No** los conocen.

Datos:

N= 67 Población

Z = 95% Nivel de Confianza (1.96)

e = 5% error

P = 0.3 Probabilidad a Favor

Q = 0.7 Probabilidad en contra

$$n = \frac{(1.96^2)(0.3)(0.7)(67)}{(0.05^2)(67) + (1.96^2)(0.3)(0.7)}$$

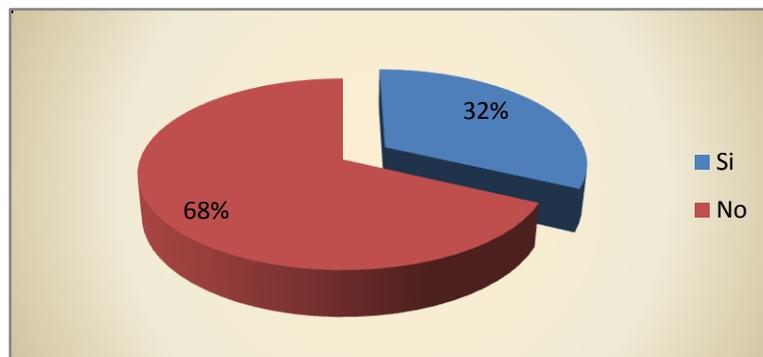
$$n = \frac{54.051312}{0.974236}$$

$$n = 55.48 \cong 56 \text{ clientes}$$

Mediante la aplicación de la encuesta se pudo determinar lo siguiente:

Pregunta 1: ¿Conoce los diferentes servicios que presta Consultora Gabela Cía. Ltda.?

GRAFICO N° 27



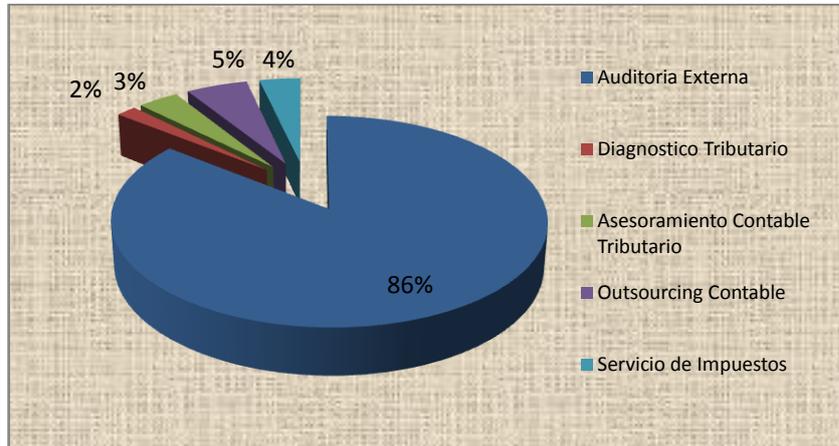
Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

De los clientes encuestados únicamente el 32% conoce todos los servicios que brinda Consultora Gabela Cía. Ltda., lo que representa una amenaza importante porque no se está dando a conocer a la empresa y su variedad de servicios.

Pregunta 2: ¿De los siguientes servicios, cual es el que usted utiliza?

GRAFICO N° 28

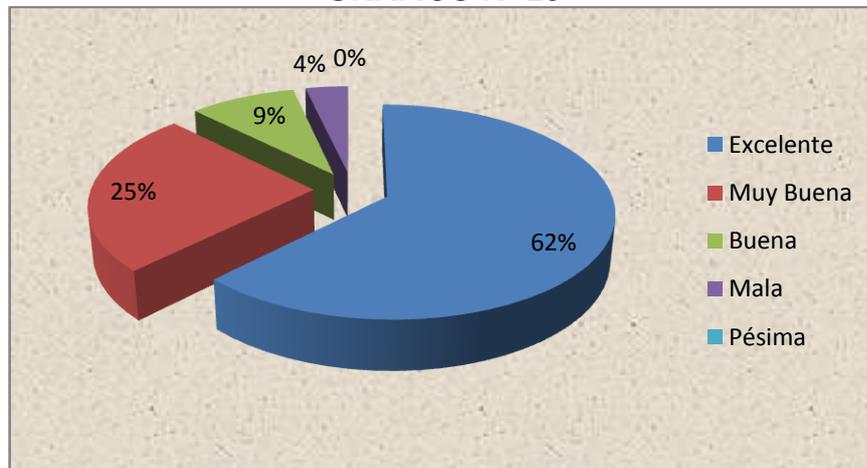


Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Como es lógico el 86% de los clientes contratan el servicios de Auditoría Externa, y existe muy poca demanda de los demás servicios que se ofrece, debido a la falta de publicidad y gestión.

Pregunta 3: ¿La calidad del servicio que recibe es?

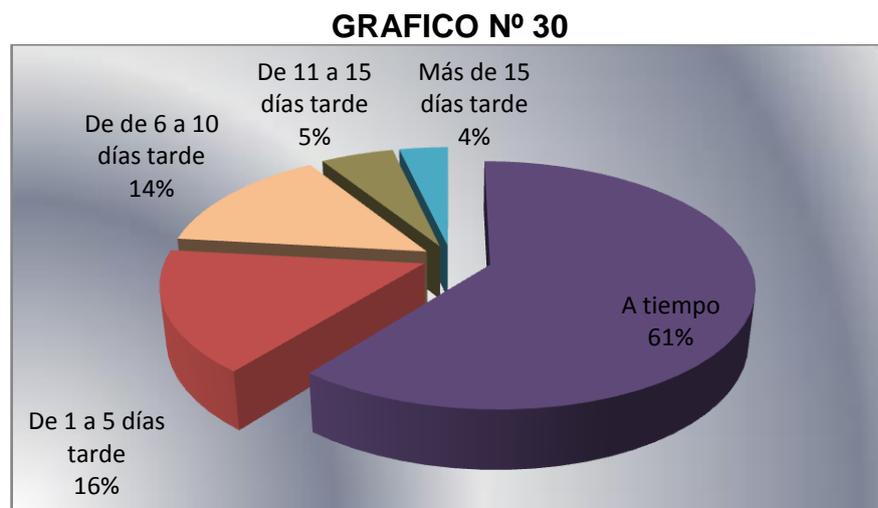
GRAFICO N° 29



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

El 62.5% de los clientes encuestados consideran excelente el servicio que reciben y únicamente el 3.57% considera malo el servicio, lo que representa que el trabajo se está realizando eficientemente.

Pregunta 4: ¿El tiempo de entrega de los resultados del servicio según lo acordado, es?



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

La mayor parte de los resultado son entregados a tiempo y la demora que existe se debe principalmente a que los clientes no entregan la información solicitada a tiempo y son consientes del retraso que ocasionan.

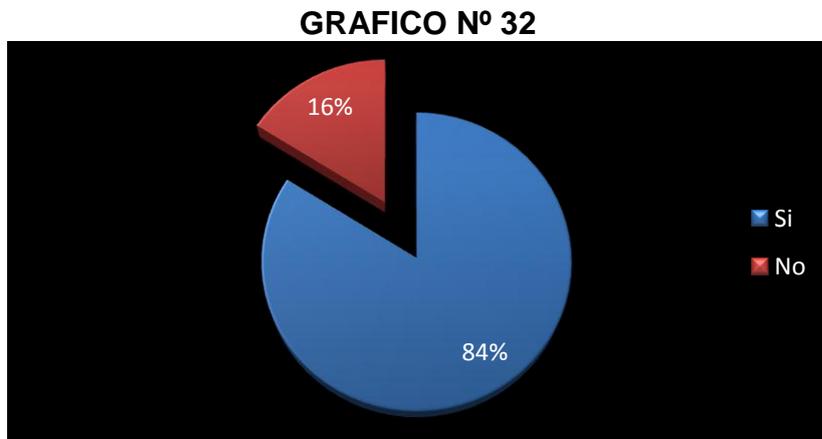
Pregunta 5: ¿La atención que recibe del personal de Consultora Gabela Cía. Ltda., es?



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

La atención del personal de Consultora Gabela Cía. Ltda., es excelente así lo consideran el 70% de los clientes y el 5% consideran que es mala y pésima, lo que no representa una amenaza tan significativa, pero que no hay que descuidar.

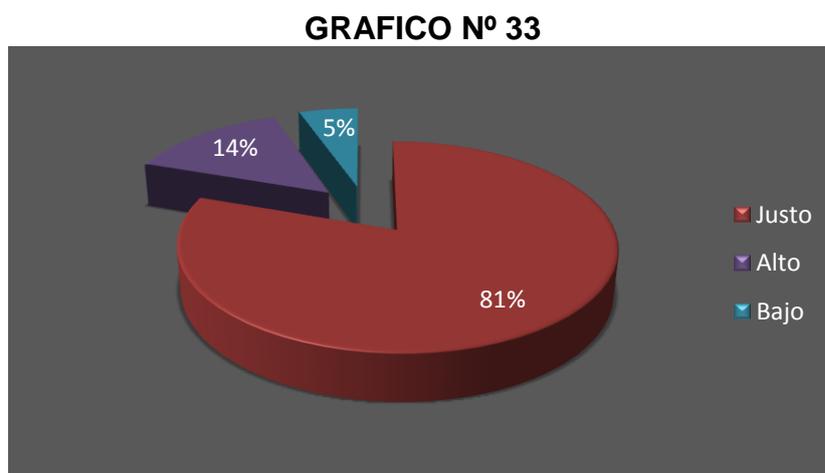
Pregunta 6: ¿Considera que Consultora Gabela Cía. Ltda., entrega un valor agregado en el servicio que ofrece?



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

El 84% de los clientes encuestados si consideran que Consultora Gabela Cía. Ltda., entrega un valor agregada al servicio que ofrece, lo que representa una oportunidad, ya que se está conservando a los clientes.

Pregunta 7: ¿El precio por los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., es?



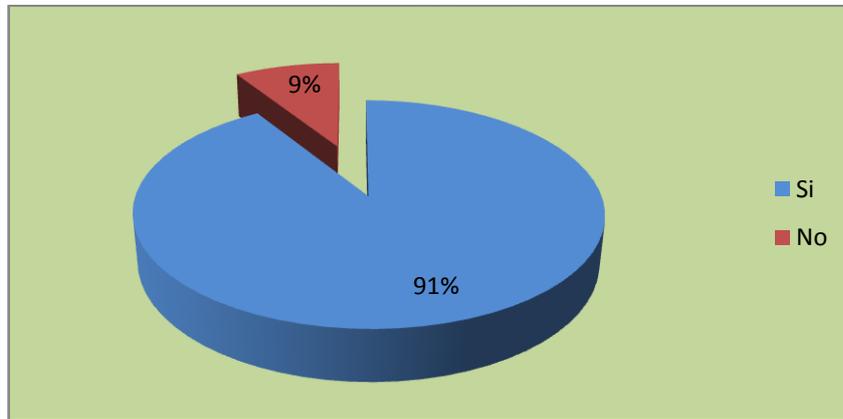
Fuente: Encuesta

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

En cuanto a precio de los servicios el 14.29% consideran que es alto, lo que no es tan representativo ya que el 80% lo consideran justo y el 5% creen que es bajo, lo que representa una oportunidad, ya que se puede reestructurar los precios, ofrecer un mejor servicio y obtener mayor rentabilidad.

Pregunta 8: ¿Ha utilizado los servicios de empresas similares a Consultora Gabela Cía. Ltda.?

GRAFICO N° 34

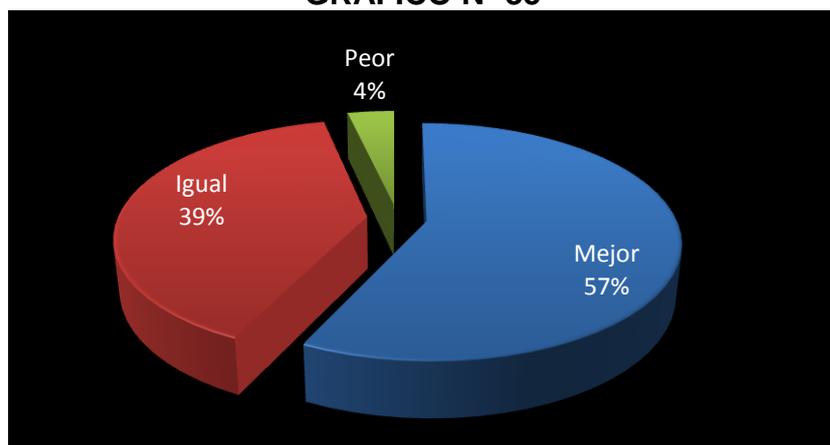


Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

El 91% de los clientes encuestados han utilizado los servicios que ofrece Consultora Gabela Cía. Ltda., en empresas similares, esto representa una gran amenaza, ya que nos pueden reemplazar con la competencia.

Pregunta 9: ¿Comparado con la competencia, considera que los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., son?

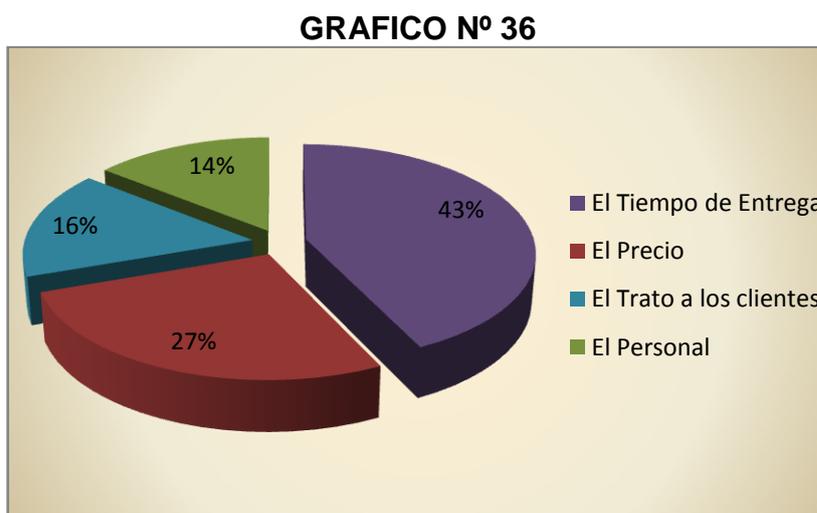
GRAFICO N° 35



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Del total de encuestados el 3.57% consideran que los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., son peor que los de la competencia, el 39.29% igual y el 57.14% mejor.

Pregunta 10: ¿Qué le Gustaría que mejore Consultora Gabela Cía. Ltda.?



Fuente: Encuesta
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Del total de clientes encuestados el 42% considera que Consultora Gabela Cía. Ltda., debería mejorar el tiempo de entrega de los resultados, el 26% el precio y el 16% y 14% el trato y el personal respectivamente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

Consultora Gabela Cía. Ltda., tiene una base de datos de más de 120 clientes, de los cuales 67 son los más fieles e importantes y sobre los cuales se aplicó la encuesta y analizó los resultados.

OPORTUNIDADES:

- ✓ El 96.43% los clientes, están conformes con la calidad del servicio.
- ✓ Reestructuración de los precios de los servicios y obtener mayor rentabilidad

AMENAZAS:

- ✓ No se está dando a conocer la empresa y la variedad de servicios
- ✓ Muy poca demanda de los servicios.
- ✓ Los clientes pueden reemplazar los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., con los de la competencia.

2.1.2.3. COMPETENCIA

El análisis de la competencia resulta de mucha importancia, sobre todo de las empresas que tienen una mayor participación en el mercado, ya que son aquellas que dictan las reglas del juego.

Para poder prestar los servicios de Auditoría en el Ecuador, se debe estar calificado y registrado en la Superintendencia de Compañías, en la actualidad en dicha superintendencia se encuentran registrados 481 nombres entre sociedades y personas naturales, los cuales se encuentran a nivel nacional, todas estas empresas ofrecen los mismos o similares servicios que Consultora Gabela Cía. Ltda., por lo que son competidores directos.

Del total de empresas y personas naturales se enlista aquellas, que tienen una mayor representación en el mercado y se considera como los competidores más fuertes.

TABLA N° 16
COMPETIDORES MÁS FUERTES DE CONSULTORA GABELA
CÍA. LTDA.

COMPETIDORES MAS FUERTES		
Nombre	Servicios	Sector es que Atiende
PRICE WATHER HOUSE COOPERS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditoria y revisiones limitadas. ✓ Asesoramiento en aspectos contables y regulatorios. ✓ Evaluación de sistemas de control interno. ✓ Certificaciones contables y verificaciones. ✓ Soporte a las actividades gubernamentales de control ✓ Trabajos de peritaje contable. ✓ Auditoría de cumplimiento de cláusulas contractuales. ✓ Asistencia a la función de auditoría interna. ✓ Informes y Reportes Corporativos. ✓ Cumplimiento de normas regulatorias. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Banca y Mercados de Capitales ✓ Comunicaciones ✓ Automotriz ✓ Energía ✓ Servicios Públicos ✓ Ingeniería y Construcción ✓ Entretenimiento y Medios de Comunicación ✓ Servicios Financieros ✓ Industria Manufacturera ✓ Seguros ✓ Farmacéutica ✓ Tecnología ✓ Transporte y Logística ✓ Turismo ✓ Forestales, papel y embalaje
KPMG DEL ECUADOR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditoria y revisiones limitadas ✓ Impuestos ✓ Asesorías tributarias, contables y regulatorias ✓ Certificaciones para organismos de control y crediticios ✓ Auditorias de Gestión ✓ Control de Inventarios ✓ Auditorias operacionales 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Automotriz ✓ Industriales Diversificados ✓ Construcción e Inmobiliaria ✓ De Comunicaciones y medios de Comunicación ✓ Electrónica, Software y Servicios ✓ Energía y Recursos Naturales ✓ Servicios Financieros ✓ Transporte ✓ Alimentos, bebidas y productos de consumo
DELOITTE & TOUCHE	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Auditoria y Revisiones Limitadas ✓ Detección de oportunidades de ingresos adicionales no aprovechadas ✓ Reducción de costos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Industriales ✓ Servicios Financieros ✓ Ciencias de la Vida ✓ Cuidado de la salud ✓ Energía y Recursos ✓ Sector Publico

- | | |
|---|----------------------|
| ✓ Incremento en la efectividad de las operaciones | ✓ Tecnología |
| ✓ Ejecución exitosa de proyectos | ✓ Telecomunicaciones |
| ✓ Impuestos | ✓ Transporte |
| ✓ Auditoria de Sistemas | |
| ✓ Auditorias Especiales | |

Fuente: Empresa

Elaborado por: Juan Carlos Hidalgo D.

ANÁLISIS:

Las empresas mencionadas anteriormente tienen una gran representación en el mercado, sus clientes son empresas de gran reconocimiento y gran infraestructura en el Ecuador, por lo que esto representa una amenaza para Consultora Gabela, ya que estas empresas tienen un gran posicionamiento y tiene los clientes más rentables.

CONNOTACION GERENCIAL:

AMENAZAS:

- ✓ Existencia de muchos competidores directos
- ✓ Mayor concentración de competidores en el mismo domicilio de Consultora Gabela Cía. Ltda.
- ✓ Competidores con gran posicionamiento en el mercado.

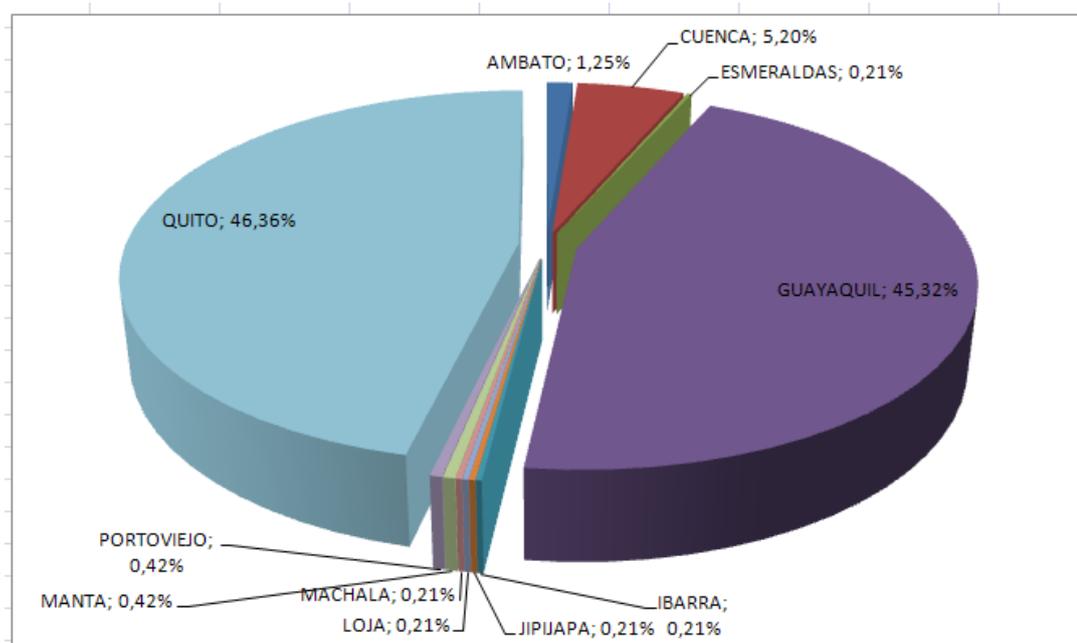
2.1.2.4. ESTUDIO DE MERCADO

El Ecuador cuenta gran oferta de empresas y personas naturales que se dedican a prestar servicios de auditoría y consultoría, por lo que, para Consultora Gabela posesionarse en el mercado no resulta una tarea fácil, y para tener la experiencia y el reconocimiento que tiene en la actualidad le ha llevado más de 25 años.

A continuación se presenta un gráfico el cual muestra, la distribución de las empresas y personas naturales que ofrecen servicios de auditoría y consultoría en el Ecuador.

Las dos ciudades en donde existen mayor número de empresas y personas naturales que ofrecen los mismos o similares servicios que Consultora Gabela Cía. Ltda., son: Quito y Guayaquil, con 46.36% y 45.32% respectivamente, seguido de Cuenca con el 5.20%

**GRAFICO N° 37
COMPETIDORES POR CIUDAD**



Fuente: Superintendencia de Compañías
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

ANÁLISIS:

El mercado se encuentra claramente definido y las ciudades referentes se mantiene como son Quito, Guayaquil y Cuenca, en estas ciudades hay mayor número de empresas consultoras y auditoras, esto se debe a que en ellas existe mayor concentración de empresas que requieren de estos servicios.

En el Ecuador, por la crisis e inestabilidad política y económica, que ha desembocado en un nivel de productividad y rentabilidad bajas, no cuenta con muchas empresas que legalmente necesiten de auditorías o consultorías por lo que la competencia se torna más fuerte.

Las empresas que requieren servicios de auditoría como los que Consultora Gabela ofrece, están aquellas que cuentan con más de USD 1'000.000 en activos totales, sucursales de Compañías Extranjeras e Instituciones de beneficio social y pública, que posean más de USD 100.000 dólares en activos totales y aquellas empresas que hayan sido denunciadas o que tengan pérdidas consecutivas a partir de los 1.600 dólares en activos totales, según la normativa legal vigente.

Como se ve reflejado en el mercado existe mucha competencia y la demanda de los servicios de auditoría y consultoría han disminuido, por lo que existe una gran amenaza para Consultora Gabela Cía. Ltda., al no poder mantener su participación en el mercado o perder a sus clientes por la crisis actual del país.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

AMENAZA:

- ✓ Perder su participación en el mercado
- ✓ Disminución en la demanda de los servicios de Auditoría y Consultoría

2.2. ANALISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa se ha enfocado en determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. Sin embargo, en varias ocasiones es muy complejo llegar a identificar si se determinó una fortaleza o una debilidad.

Por lo que este análisis no solo debe comprender la identificación de fortalezas y debilidades, sino comprender las características esenciales de la empresa en forma global y detallada de cada uno de los departamentos e integrantes, los cuales permitan alcanzar sus objetivos organizacionales.

La empresa se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida.

Por lo que Consultora Gabela, cuenta con el recurso necesario para poder cumplir con los servicios que ofrece y mantener su nivel de calidad en los estándares establecidos en el mercado y poder ser competitivo.

2.2.1. CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

Fayol menciona: “la capacidad esencial de las personas situadas en los niveles inferiores es la capacidad profesional característica de la empresa y la capacidad esencia de los grandes jefes es la capacidad administrativa”.

Consultora Gabela cuenta con la infraestructura y capacidad administrativa para responder a los requerimientos de sus clientes.

Consultora Gabela Cía. Ltda., cuenta con su junta General de Socios, con su respectivo presidente ejecutivo, el gerente general, el gerente de auditoría, todos idóneos en cada una de las áreas con amplia experiencia, trayectoria administrativa, financiera, tributaria y contable.

El personal de Consultora Gabela se está capacitando actualmente en las siguientes áreas:

- ✓ Tributación
- ✓ Internet
- ✓ Sistemas de Información Gerencial, Financiera y Contable

a) PLANIFICACIÓN

En Consultora Gabela Cía. Ltda., existen definidas una misión y una visión, pero estas carecen de componentes medibles y metas propuestas, que solo se logra aplicando un direccionamiento estratégico, además no existen objetivos, planes o políticas que guíen y definan claramente el trabajo y responsabilidad de cada empleado.

b) ORGANIZACIÓN

No existe una estructura organizacional establecida, faltan departamentos para mejorar el manejo y administración de la Consultora, pero la jerarquía que existe denota una estructura formal un poco flexible, la cual permite que exista una mejor comunicación con los superiores.

Para Consultora Gabela Cía. Ltda., el personal es el recurso más importante, por lo que, selecciona los mejores profesionales, aunque no existen definidas políticas de contratación, el gerente se encarga de seleccionar al personal idóneo para brindar los servicios de calidad.

c) DIRECCIÓN

La dirección en Consultora Gabela se concentra en el Gerente General, quien es el encargado de fijar las metas que se pretenden alcanzar y la manera de cómo lograrlos, el transmite los objetivos y delega responsabilidades para en conjunto con el personal alcanzarlos.

d) CONTROL

El control se la hace mediante el cumplimiento de los plazos establecidos en cada contrato, para cada trabajo se delega el personal y el tiempo que

tomara en realizar dicho trabajo, el gerente de auditoría es el encargado de verificar el avance y control en el tiempo previsto.

e) COORDINAR

Una vez definido y delegado el trabajo se coordina los materiales y suministros para cada miembro de la Consultora, a cada uno se le dota de una laptop y los demás recursos para poder realizar su trabajo de maneja eficiente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZAS:

- ✓ El personal de la empresa se capacita de forma continua.
- ✓ La capacidad administrativa responde a los requerimientos de los clientes.
- ✓ Existe una buena retroalimentación entre los superiores y niveles operativos
- ✓ El personal cuenta con todos los materiales para realizar su trabajo

DEBILIDADES:

- ✓ No existen objetivos y políticas claramente definidos
- ✓ No existe una estructura orgánica establecida.
- ✓ No existe una evaluación continua de todos los integrantes de la Consultora

2.2.2. CAPACIDAD FINANCIERA

Consultora Gabela cuenta con la siguiente información financiera, perteneciente al Balance General:

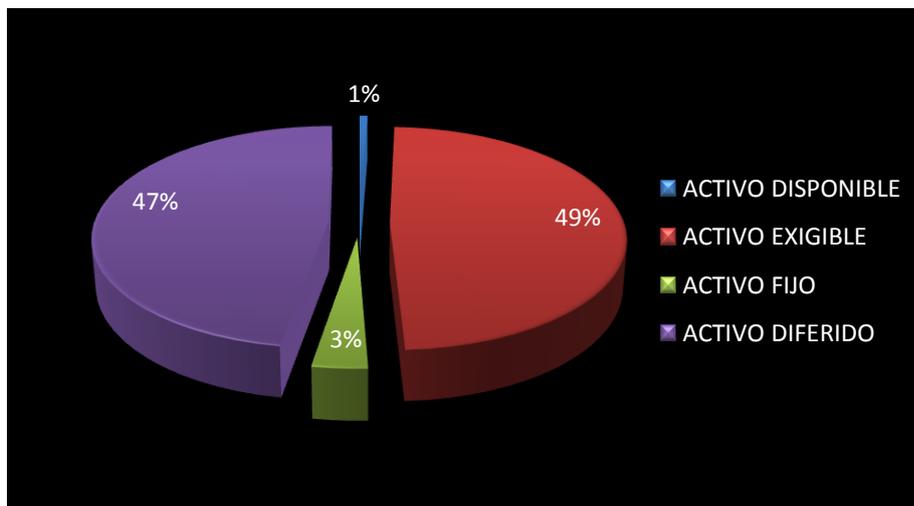
TABLA N° 17
BALANCE GENERAL CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.

ACTIVOS		165,120.03
ACTIVO DISPONIBLE	1,000.00	
ACTIVO EXIGIBLE	80,479.90	
ACTIVO FIJO	5,482.63	
ACTIVO DIFERIDO	78,157.50	
PASIVOS		144,226.63
PASIVO CORRIENTE	102,358.54	
PASIVO LARGO PLAZO	2,924.06	
PASIVO DIFERIDO	38,944.03	
PATRIMONIO		20,893.40

Fuente: Balance General

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

GRAFICO N° 38
COMPOSICIÓN DE LOS ACTIVOS

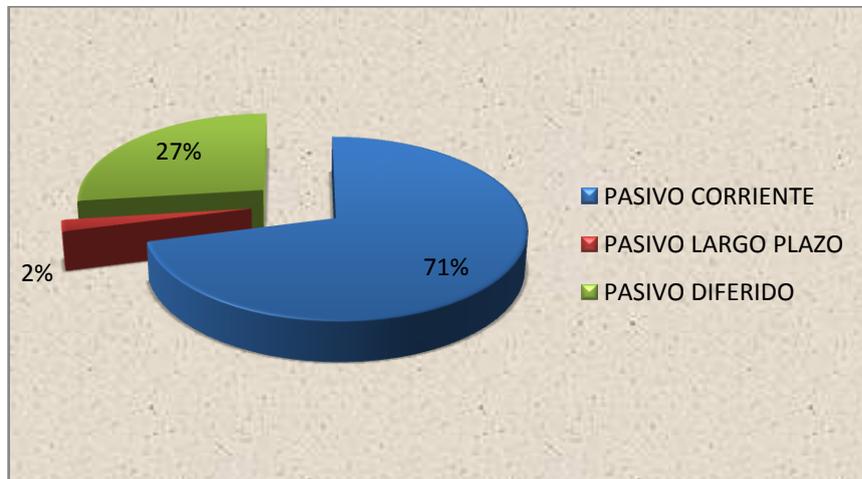


Fuente: Balance General

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

Con respecto al grupo de los activos corrientes, podemos indicar que el rubro más alto pertenece al grupo de los Exigibles, específicamente a las Cuentas por Cobrar con un valor de \$80.479,9 equivalente al 48,74% de los activos, el segundo rubro más alto son los activos diferidos con \$78.157,50 equivalente al 47.33% de los activos.

GRAFICO Nº 39 COMPOSICIÓN DE LOS PASIVOS



Fuente: Balance General
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

El rubro más alto pertenece a los Pasivos Corrientes corresponde a las cuentas por pagar con un valor de \$102.358,54 equivalente al 70,97% del total de los pasivos. Y seguidamente se tiene a los pasivos diferidos con un valor de \$38.944,03 equivalente al 27%.

El Patrimonio de Consultora Gabela Cía. Ltda., es de \$20.893,40., el rubro que más aporta son las reservas, mientras que el capital social representa el 39%.

ANALISIS:

Consultora Gabela Cía. Ltda., no posee buenas políticas de cobro; ya que los rubros más altos están en el Exigible, por lo que no cuenta con liquidez inmediata para poder cubrir sus deudas a corto plazo. Pero a la vez maneja cuentas por pagar con un alto valor por lo que se cubre el tiempo del cobro y pago.

La Consultora deberá seguir usando las alternativas de incremento de los activos existentes, o de reemplazo de estos por otros más modernos y

eficientes, para poder cubrir la demanda insatisfecha de los consumidores, con un menor costo de producción y de entrega.

Además Consultora Gabela deberá, acelerar los cobros tanto como sea posible sin emplear técnicas muy restrictivas para no perder venta de servicios futuros. Los descuentos por pagos de contado, si son justificables económicamente, pueden utilizarse para alcanzar este objetivo. Retardar los pagos tanto como sea posible, sin afectar la reputación crediticia de Consultora Gabela, pero aprovechar cualquier descuento favorable por pronto pago.

Establecer la relación que existe entre los pagos y los cobros; o sea, expresar la cantidad de tiempo que transcurre a partir del momento que la empresa compra de materiales hasta que se efectúa el cobro por concepto de la venta de los servicios.

CONNOTACION GERENCIAL:

FORTALEZAS:

- ✓ Cuenta con una buena relación entre pagos y cobros.
- ✓ Mantienen sus activos corrientes altos.

DEBILIDADES:

- ✓ La contabilidad no la realiza la Consultora, contrata a otra empresa para hacerla.
- ✓ Se tarda en realizar sus pagos, por lo que pierde reputación crediticia.

2.2.3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA

“La dinámica de las sociedades hace que los productos y servicios tengan que ser mejorados o reinventados para acoplarse a las nuevas necesidades de los consumidores, no sólo los proceso de modernización, sino los de globalización hacen al mercado tan cambiante que la obsolescencia de productos y servicios puede ser menos de un año.”²³

Dependiendo de la empresa, el desarrollo de la capacidad tecnológica implica la participación de la diversidad de los recursos humanos que en ella se desempeñan, tanto del nivel gerencial como de nivel medio y operativo.

En Consultora Gabela todos sus integrantes son necesarios y están debidamente preparados para desempeñar eficientemente el papel que les corresponde en cada una de las actividades que se realizan: búsqueda y rastreo de información, evaluación y selección, para lo cual cuenta con recursos tecnológicos que le permiten desarrollar sus actividades de la mejor manera.

a) EQUIPO DE COMPUTACIÓN

El equipo de computación es uno de los recursos más importantes ya que todo el trabajo se lo realiza en computadores, por lo cual Consultora Gabela cuenta con computadoras de escritorio y laptops, todo el personal que realiza auditorias y consultorías cuenta con una laptop con las características necesarias para elaborar su trabajo, el único inconveniente es que no se ha planificado la renovación de estos equipos y la renovación de software antivirus

²³ <http://www.ciget.pinar.cu/No.2004-2/liliam.htm>

b) INTERNET

En el edificio donde tiene sus instalaciones y oficinas Consultora Gabela, cuenta con servicio de internet inalámbrico, el cual es muy necesario y facilita la comunicación entre los miembros de la consultora vía e-mail y también con los clientes, con lo que puede obtener los requerimientos de información de forma oportuna y rápida, cuando se va a realizar el trabajo de campo se utiliza en dispositivo de internet móvil para estar en contacto con la oficina y sus clientes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

FORTALEZA

- ✓ Consultora Gabela se está actualizado de forma continua
- ✓ Cuenta con el equipo tecnológico necesario para desarrollar el trabajo

DEBILIDADES:

- ✓ Cuenta con recursos tecnológicos pero no todos de última generación.
- ✓ No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.

2.2.4. CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Consultora Gabela cuenta con la Directiva de la Empresa y su staff, los cuales están totalmente capacitados y experimentados para realizar cada una de las actividades que la empresa desarrolla.

La empresa no cuenta con departamentos definidos, cada uno de sus integrantes posee su cargo, pero las funciones las realiza según como se den las circunstancias en cada uno de trabajos que se realicen.

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Estos tienen poderes para resolver todos los problemas relacionados con la actividad de la sociedad y dentro de los límites establecidos por la ley.

Sus atribuciones son: elegir presidente y gerente de la compañía, conocer y aprobar cuentas y balances que presente el contador y el reparto de utilidades, decidir sobre el aumento o disminución de capital y prórroga del contrato social, consentir en la sesión de las partes sociales y en la admisión de nuevos socios, entre otras.

PRESIDENTE EJECUTIVO

Es el representante legal de la Consultora, en el recaen todo aspecto Legal de la compañía, el preside y dirige las juntas de los accionistas.

Son atribuciones del presidente ejecutivo: cumplir y hacer cumplir las resoluciones y acuerdos de la junta general de socios, presidir las sesiones de la junta general convocar individualmente o conjuntamente con el gerente a junta general de socios, suscribir los certificados de aportación y las actas de juntas generales, y las demás que concede la ley y la junta general de socios.

GERENTE GENERAL

Son atribuciones del Gerente: representar legal, judicial y extrajudicialmente a la compañía, actuar como secretario en la junta general de socios, convocar individualmente o conjuntamente con el presidente de la compañía a junta general de socios, organizar y dirigir las oficinas y dependencias de la compañía, autorizar y suscribir por cualquier cuantía todo acto o contrato y descuento de crédito bancario, cuidar y hacer que se lleven los libros de contabilidad y llevar por sí mismo el libro de actas, presentar una memoria de la situación financiera y administrativa de la compañía anualmente, y las que la ley de compañías señale.

GERENTE DE AUDITORIA

El gerente de Auditoria organiza todo lo correspondientes a las Auditorias a realizarse, fechas de entrega del servicio, anticipos de cobros, supervisión de las actividades a realizarse.

AUDITORES

Son los encargados de revisar y supervisar las distintas actividades que se realicen, es decir, en trabajos de las auditorias interna y externa, asesoramientos contables y tributarios, los servicios de outsourcing contable, ellos emiten opiniones, toman decisiones y realizan dictámenes del trabajo elaborado por los asistentes.

ASISTENTES DE AUDITORIA

Son los encargados de realizar actividades operativas que los Auditores lo soliciten, son el soporte de los auditores Sénior y Semi-senior.

CONNOTACIÓN GERENCIAL:

DEBILIDADES:

- ✓ No existe funciones específicas determinadas para cada cargo.
- ✓ No existe planes de contratación de forma oportuna.
- ✓ Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente
- ✓ No existe segregación de funciones.

2.3. ANÁLISIS FODA

“El 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.”²⁴

²⁴ www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml

Durante el análisis externo y análisis interno de Consultora Gabela se identificaron las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

**TABLA N° 18
FORTALEZAS DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.**

FORTALEZAS	
F1	El personal de la empresa se capacita de forma continua.
F2	La capacidad administrativa responde a los requerimientos de los clientes.
F3	Existe una buena retroalimentación entre los superiores y niveles operativos
F4	El personal cuenta con todos los materiales para realizar su trabajo
F5	Cuenta con una relación entre pagos y cobros
F6	Mantiene sus activos corrientes altos
F7	Consultora Gabela se está actualizado de forma continua
F8	Cuenta con el equipo tecnológico necesario para desarrollar el trabajo

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 19
OPORTUNIDADES DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.**

OPORTUNIDADES	
O1	Mayor demanda de los servicios
O2	Fijación de precios constantes
O3	Mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.
O4	Recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja.
O5	Las empresas pueden acceder a créditos, mejorando su liquidez y productividad.
O6	Cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.
O7	Gran número de empresas tienen la obligación de contratar una auditoría externa.
O8	Mano de obra más barata.
O9	Seleccionar a los mejores profesionales.
O10	Adquirir equipos de excelentes características a precios muy convenientes
O11	Mejor comunicación con los clientes
O12	Variedad de proveedores para un mismo tipo de producto
O13	El 100% de los proveedores pueden cubrir un requerimiento más pronto.
O14	El 100% de los productos y servicios tiene garantía
O15	El 100% de los proveedores cuentan con el stock necesario
O16	La mayor parte de los productos y servicios son entregados en el domicilio
O17	El 96,43% de los clientes, están conformes con la calidad del servicio.
O18	Reestructuración de los precios de los servicios y obtener mayor rentabilidad

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 20
DEBILIDADES DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.**

DEBILIDADES	
D1	No existen objetivos y políticas claramente definidos
D2	No existe una estructura orgánica establecida.
D3	No existe una evaluación continua de todos los integrantes de la Consultora
D4	La contabilidad no la realiza la consultora, contrata otra empresa para hacerlo
D5	Se tarda en realizar sus pagos, por lo que pierde su reputación crediticia
D6	Cuenta con recursos tecnológicos pero no todos de última generación.
D7	No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.
D8	No existe una estructura organizacional
D9	No existen funciones específicas determinadas para cada cargo
D10	No existen planes de contratación oportunos
D11	Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 21
AMENAZAS DE CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.**

AMENAZAS	
A1	Nuevas empresas que se convierten en competidores directos de Consultora Gabela Cía. Ltda.
A2	Las empresas que requieren de los servicios de auditoría preferirán a personas naturales que tienen un precio menor que Consultora Gabela Cía. Ltda.
A3	La incertidumbre e inestabilidad económica merma la producción y utilidades de los clientes de Consultora Gabela, para lo cual no cuentan con recursos suficientes para contratar sus servicios.
A4	La tecnología avanza de forma muy rápida
A5	Para algunos servicios se cuenta con un solo proveedor
A6	Los pagos a los proveedores son en gran porcentaje ha contado y solamente crédito a 15 días, lo que afecta directamente al flujo de la consultora.
A7	La mayoría de los proveedores tiene una mala imagen de la consultora en lo referente a los pagos.
A8	No se está dando a conocer la empresa y la variedad de servicios
A9	Muy poca demanda de los servicios.
A10	Los clientes pueden reemplazar los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., con los de la competencia.
A11	Existencia de muchos competidores directos
A12	Mayor concentración de competidores en el mismo domicilio de Consultora Gabela Cía. Ltda.
A13	Competidores con gran posicionamiento en el mercado.
A14	Perder su participación en el mercado
A15	Disminución en la demanda de los servicios de Auditoría y Consultoría

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

2.3.1. MATRICES

2.3.1.1. MATRIZ EXTERNA Y MATRIZ INTERNA

a) MATRIZ EXTERNA

La matriz externa permite identificar las amenazas y oportunidades potenciales de Consultora Gabela Cía. Ltda., en relación con el grado Alto, Medio, Bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala

**TABLA N° 22
PARÁMETROS DE PONDERACIÓN**

PARÁMETROS DE MEDICIÓN			EQUIVALENCIA
ALTO	=	5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
MEDIO	=	3	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
BAJO	=	1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.

**TABLA N° 2.23
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO**

OPORTUNIDADES		Ponderación	Impacto			TOTAL
			Alto	Medio	Bajo	
ECONOMICO						
O1	Mayor demanda de los servicios	0.05	5			0.25
O2	Fijación de precios constantes	0.04		3		0.12
O3	Mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.	0.02	5			0.1
O4	Recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja.	0.02		3		0.06
O5	Las empresas pueden acceder a créditos, mejorando su liquidez y productividad.	0.03		3		0.09
LEGAL						
O6	Cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.	0.01		3		0.03
O7	Gran número de empresas tienen la obligación de contratar una auditoría externa.	0.03	5			0.15

SOCIAL						
O8	Mano de obra más barata.	0.05	5			0.25
O9	Seleccionar a los mejores profesionales.	0.03	5			0.15
TECNOLÓGICO						
O10	Adquirir equipos de excelentes características a precios muy convenientes	0.02		3		0.06
O11	Mejor comunicación con los clientes	0.03		3		0.09
PROVEEDORES						
O12	Variedad de proveedores para un mismo tipo de producto	0.05		3		0.15
O13	El 100% de los proveedores pueden cubrir un requerimiento más pronto.	0.02			1	0.02
O14	El 100% de los productos y servicios tiene garantía	0.03		3		0.09
O15	El 100% de los proveedores cuentan con el stock necesario	0.03			1	0.03
O16	La mayor parte de los productos y servicios son entregados en el domicilio				1	0
CLIENTES						
O17	El 96,43% de los clientes, están conformes con la calidad del servicio.	0.05	5			0.25
O18	Reestructuración de los precios de los servicios y obtener mayor rentabilidad	0.04		3		0.12
AMENAZAS						
ECONÓMICO						
A1	Nuevas empresas que se convierten en competidores directos de Consultora Gabela Cía. Ltda.	0.05	5			0.25
A2	Las empresas que requieren de los servicios de auditoría preferirán a personas naturales que tienen un precio menor que Consultora Gabela Cía. Ltda.	0.02		3		0.06
POLITICO						
A3	La incertidumbre e inestabilidad económica merma la producción y utilidades de los clientes de Consultora Gabela, para lo cual no cuentan con recursos suficientes para contratar sus servicios.	0.03		3		0.09

TECNOLÓGICO						
A4	La tecnología avanza de forma muy rápida	0.05		3		0.15
PROVEEDORES						
A5	Para algunos servicios se cuenta con un solo proveedor	0.03	5			0.15
A6	Los pagos a los proveedores son en gran porcentaje ha contado y solamente crédito a 15 días, lo que afecta directamente al flujo de la consultora.	0.04	5			0.2
A7	La mayoría de los proveedores tiene una mala imagen de la consultora en lo referente a los pagos.	0.03	5			0.15
CLIENTES						
A8	No se está dando a conocer la empresa y la variedad de servicios	0.03	5			0.15
A9	Muy poca demanda de los servicios.	0.02	5			0.1
A10	Los clientes pueden reemplazar los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., con los de la competencia.	0.03	5			0.15
COMPETENCIA						
A11	Existencia de muchos competidores directos	0.03	5			0.15
A12	Mayor concentración de competidores en el mismo domicilio de Consultora Gabela Cía. Ltda.	0.02		3		0.06
A13	Competidores con gran posicionamiento en el mercado.	0.03	5			0.15
ESTUDIO DE MERCADO						
A14	Perder su participación en el mercado	0.02	5			0.1
A15	Disminución en la demanda de los servicios de Auditoría y Consultoría	0.02	5			0.1
TOTAL		1.00				4.02

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

b) MATRIZ INTERNA

La matriz interna o Perfil de Capacidad interna de la empresa (PCI), es la que permite evaluar las fortalezas y debilidades de Consultora Gabela Cía. Ltda., en relación con el grado Alto, Medio, Bajo, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala

TABLA N° 24
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR INTERNO

FORTALEZAS		Ponderación	Impacto			TOTAL
			Alto	Medio	Bajo	
ADMINISTRATIVA						
F1	El personal de la empresa se capacita de forma continua.	0.05	5			0.25
F2	La capacidad administrativa responde a los requerimientos de los clientes.	0.07		3		0.21
F3	Existe una buena retroalimentación entre los superiores y niveles operativos	0.03		3		0.09
F4	El personal cuenta con todos los materiales para realizar su trabajo	0.05	5			0.25
FINANCIERA						
F5	Cuenta con una relación entre pagos y cobros	0.05	5			0.25
F6	Mantiene sus activos corrientes altos	0.07		3		0.21
TECNOLÓGICA						
F7	Consultora Gabela se está actualizado de forma continua	0.04	5			0.2
F8	Cuenta con el equipo tecnológico necesario para desarrollar el trabajo	0.07		3		0.21
DEBILIDADES						
ADMINISTRATIVA						
D1	No existen objetivos y políticas claramente definidos	0.07		3		0.21
D2	No existe una estructura orgánica establecida.	0.04	5			0.2
D3	No existe una evaluación continua de todos los integrantes de la Consultora	0.07		3		0.21
FINANCIERA						
D4	La contabilidad no la realiza la consultora, contrata otra empresa para hacerlo	0.05	5			0.25
D5	Se tarda en realizar sus pagos, por lo que pierde su reputación crediticia	0.03	5			0.15
TECNOLÓGICA						
D6	Cuenta con recursos tecnológicos pero no todos de última generación.	0.05		3		0.15
D7	No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.	0.07			1	0.07
RECURSO HUMANO						
D8	No existen funciones específicas determinadas para cada cargo	0.05		3		0.15

D09	No existen planes de contratación oportunos	0.06		3		0.18
D10	Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente	0.03	5			0.15
D11	No existe segregación de funciones	0.05		3		0.15
TOTAL		1.00				3.54

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

c) MATRIZ GENERAL ELECTRIC

La Matriz General Electric se utiliza para identificar las áreas de actividad que son más atractivas para una empresa, ya que son las que muestran mayores posibilidades de generar recursos.

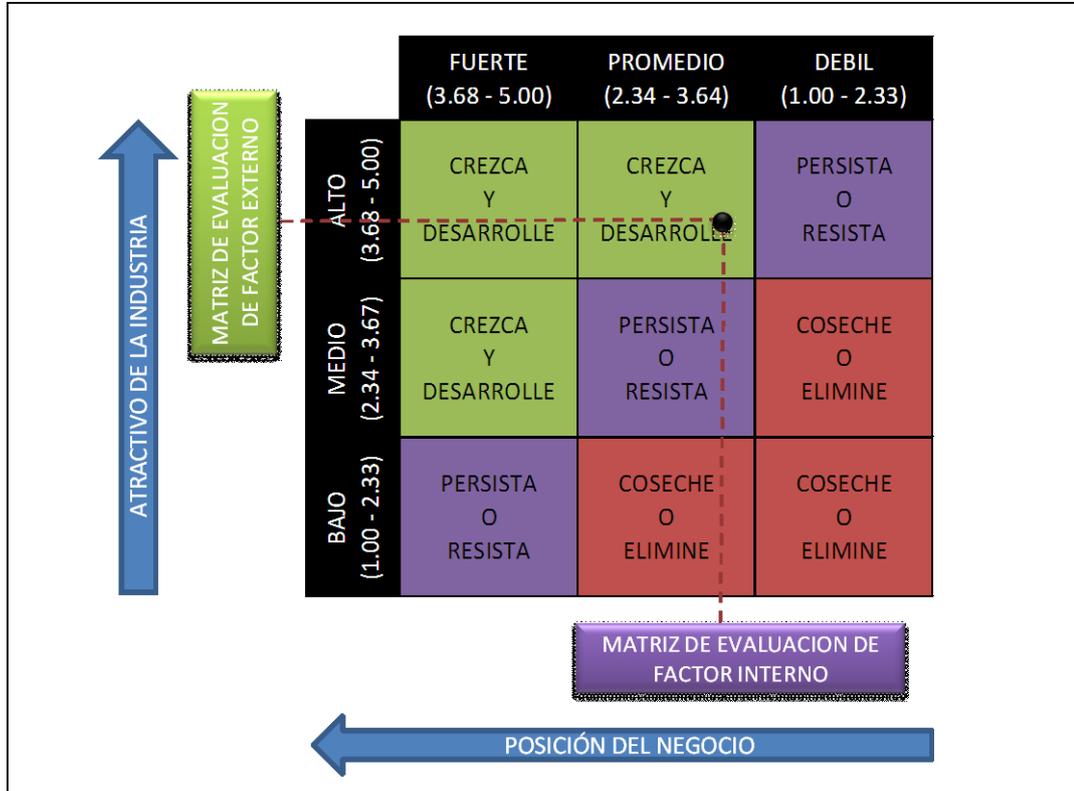
Cada área se evalúa en función de los factores externos y los factores internos de la empresa.

TABLA N° 25
RESULTADOS MATRIZ GENERAL ELECTRIC

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN	VALORES
Resultados Ponderados totales de evaluación de factor externo	4.02
Resultados Ponderados totales de evaluación de factor interno	3.54

Fuente: Matriz Interna y Matriz Externa
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

GRAFICO N° 40
MATRIZ GENERAL ELECTRIC



Fuente: Matriz Interna y Matriz Externa
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

ANALISIS:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la matriz interna y en la matriz externa, Consultora Gabela Cía. Ltda., se encuentra en el punto en el que debe crecer y desarrollarse, para ello debe optimizar sus fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades, beneficiándose de sus oportunidades, estableciendo estrategias claras y efectivas para alcanzar este objetivo.

d) PRIORIZACION DE MATRICES

TABLA N° 26
MATRIZ DE PRIORIZACION DE FORTALEZAS

		Existe Relación 1		No Existe Relación 0		Neutro 0.5		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	SUMA	P.R	%						
ADMINISTRATIVA																								
F1	El personal de la empresa se capacita de forma continua.	0.50	0	1	1	0	0	1	1							4.50	0.205	20.5						
F2	La capacidad administrativa responde a los requerimientos de los clientes.	0	0.50	0	1	0	0	1	1							3.50	0.159	15.9						
F3	Existe una buena retroalimentación entre los superiores y niveles operativos	1	0	0.50	0	0	0	0	0							1.50	0.068	6.82						
F4	El personal cuenta con todos los materiales para realizar su trabajo	1	1	0	0.50	0	0	0	1							3.50	0.159	15.9						
FINANCIERA																								
F5	Cuenta con una relación entre pagos y cobros	0	0	0	0	0.50	0	0	0							0.50	0.023	2.27						
F6	Mantiene sus activos corrientes altos	0	0	0	0	0	0.50	0	0							0.50	0.023	2.27						
TECNOLÓGICA																								
F7	Consultora Gabela se está actualizado de forma continua	1	1	0	0	0	0	0.50	1							3.50	0.159	15.9						
F8	Cuenta con el equipo tecnológico necesario para desarrollar el trabajo	1	1	0	1	0	0	1	0.50							4.50	0.205	20.5						
TOTAL																						22.00	1.000	100

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

TABLA N° 27
MATRIZ DE PRIORIZACION DE OPORTUNIDADES

		01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	011	012	013	014	015	016	017	018	SUMA	P.R	%							
<table border="1"> <tr> <td>Existe Relación</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>No Existe Relación</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td>0,5</td> </tr> </table>		Existe Relación	1	No Existe Relación	0	Neutro	0,5																						
Existe Relación	1																												
No Existe Relación	0																												
Neutro	0,5																												
ECONOMICO																													
O1	Mayor demanda de los servicios	0.50	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	8.50	0.116	11.64							
O2	Fijación de precios constantes	1	0.50	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	4.50	0.062	6.16							
O3	Mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.	0	0	0.50	0	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	6.50	0.089	8.90							
O4	Recurrir a créditos para cubrir los desfases en sus flujos de caja.	0	0	0	0.50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1.50	0.021	2.05							
O5	Las empresas pueden acceder a créditos, mejorando su liquidez y productividad.	1	0	0	0	0.50	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3.50	0.048	4.79							
LEGAL																													
O6	Cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.	0	0	1	0	0	0.50	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4.50	0.062	6.16							
O7	Gran número de empresas tienen la obligación de contratar una auditoría externa.	1	0	0	0	1	1	0.50	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4.50	0.062	6.16							
SOCIAL																													
O8	Mano de obra más barata.	1	1	0	0	0	0	0	0.50	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	4.50	0.062	6.16							
O9	Seleccionar a los mejores profesionales.	1	0	1	0	0	1	1	1	0.50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.50	0.075	7.53							
TECNOLÓGICO																				0.00	0.000	0.00							
O10	Adquirir equipos de excelentes características a precios muy convenientes	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0.50	0	0	0	0	0	0	0	1	3.50	0.048	4.79							
O11	Mejor comunicación con los clientes	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0.50	0	0	0	0	0	1	0	3.50	0.048	4.79							
PROVEEDORES																													
O12	Variedad de proveedores para un mismo tipo de producto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.50	0	0	0	0	0	1	1.50	0.021	2.05							
O13	El 100% de los proveedores pueden cubrir un requerimiento más pronto.	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.50	0	1	0	0	0	3.50	0.048	4.79							
O14	El 100% de los productos y servicios tiene garantía	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.50	0	0	0	1	1.50	0.021	2.05							
O15	El 100% de los proveedores cuentan con el stock necesario	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0.50	0	0	0	1.50	0.021	2.05							
O16	La mayor parte de los productos y servicios son entregados en el domicilio	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.50	0	0	0.50	0.007	0.68							
CLIENTES																													
O17	El 96,43% de los clientes, están conformes con la calidad del servicio.	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0.50	1	6.50	0.089	8.90							
O18	Reestructuración de los precios de los servicios y obtener mayor rentabilidad	0	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0.50	7.50	0.103	10.27							
TOTAL		8.50	4.50	6.50	1.50	3.50	4.50	4.50	4.50	5.50	3.50	3.50	1.50	3.50	1.50	1.50	0.50	6.50	7.50	73.00	1.000	100.00							

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.
Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

TABLA N° 28
MATRIZ DE PRIORIZACION DE DEBILIDADES

<table border="1"> <tr> <td>Existe Relación</td> <td align="center">1</td> </tr> <tr> <td>No Existe Relación</td> <td align="center">0</td> </tr> <tr> <td>Neutro</td> <td align="center">0.5</td> </tr> </table>		Existe Relación	1	No Existe Relación	0	Neutro	0.5	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	SUMA	P.R	%
Existe Relación	1																				
No Existe Relación	0																				
Neutro	0.5																				
ADMINISTRATIVA																					
D1	No existen objetivos y políticas claramente definidos	0.50	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	8.5	0.215	21.52						
D2	No existe una estructura orgánica establecida.	1	0.50	0	0	0	0	0	1	1	0	1	4.5	0.114	11.39						
D3	No existe una evaluación de todos los integrantes de la Consultora	1	0	0.50	0	0	0	0	0	0	1	0	2.5	0.063	6.33						
FINANCIERA																					
D4	La contabilidad no la realiza la consultora, contrata otra empresa para hacerlo	0	0	0	0.50	1	0	0	0	0	0	1	2.5	0.063	6.33						
D5	Se tarda en realizar sus pagos, por lo que pierde su reputación crediticia	1	0	0	1	0.50	0	0	0	0	0	0	2.5	0.063	6.33						
TECNOLÓGICA																					
D6	Cuenta con recursos tecnológicos pero no todos de última generación.	0	0	0	0	0	0.50	1	0	0	0	0	1.5	0.038	3.80						
D7	No cuenta con una planificación de renovación tecnológica.	1	0	0	0	0	1	0.50	0	0	0	0	2.5	0.063	6.33						
RECURSO HUMANO																					
D8	No existen funciones específicas determinadas para cada cargo	1	1	0	0	0	0	0	0.50	0	1	1	4.5	0.114	11.39						
D9	No existen planes de contratación oportunos	1	1	0	0	0	0	0	0	0.50	0	0	2.5	0.063	6.33						
D10	Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0.50	0	3.5	0.089	8.86						
D11	No existe segregación de funciones	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0.50	4.5	0.114	11.39						
TOTAL		8.50	4.50	2.50	2.50	2.50	1.50	2.50	4.50	2.50	3.50	4.50	39.5	1.000	100						

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 29
MATRIZ DE PRIORIZACION DE AMENAZAS**

		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	SUMA	P.R	%							
<table border="1"> <tr><td>Existe Relación</td><td>1</td></tr> <tr><td>No Existe Relación</td><td>0</td></tr> <tr><td>Neutro</td><td>0.5</td></tr> </table>		Existe Relación	1	No Existe Relación	0	Neutro	0.5																			
Existe Relación	1																									
No Existe Relación	0																									
Neutro	0.5																									
ECONÓMICO																										
A1	Nuevas empresas que se convierten en competidores directos de Consultora Gabela Cía. Ltda.	0.50	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	6.5	0.08	7.60							
A2	Las empresas que requieren de los servicios de auditoría preferirán a personas naturales que tienen un precio menor que Consultora Gabela Cía. Ltda.	1	0.50	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	6.5	0.08	7.60							
POLITICO																		0.00								
A3	La incertidumbre e inestabilidad económica merma la producción y utilidades de los clientes de Consultora Gabela, para lo cual no cuentan con recursos suficientes para contratar sus servicios.	0	1	0.50	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	5.5	0.06	6.43							
TECNOLÓGICO																		0.00								
A4	La tecnología avanza de forma muy rápida	0	0	0	0.50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0.01	0.58							
PROVEEDORES																		0.00								
A5	Para algunos servicios se cuenta con un solo proveedor	0	0	0	0	0.50	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1.5	0.02	1.75							
A6	Los pagos a los proveedores son en gran porcentaje a contado y solamente crédito a 15 días, lo que afecta directamente al flujo de la consultora.	0	0	0	0	0	0.50	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.5	0.01	0.58							
A7	La mayoría de los proveedores tiene una mala imagen de la consultora en lo referente a los pagos.	0	0	0	0	1	0	0.50	0	0	0	0	0	0	0	0	1.5	0.02	1.75							
CLIENTES																		0.00								
A8	No se está dando a conocer la empresa y la variedad de servicios	0	0	0	0	0	0	0	0.50	1	1	0	0	0	1	1	4.5	0.05	5.26							
A9	Muy poca demanda de los servicios.	0	0	0	0	0	0	0	1	0.50	1	1	1	0	1	1	6.5	0.08	7.60							
A10	Los clientes pueden reemplazar los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., con los de la competencia.	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0.50	1	1	0	1	1	9.5	0.11	11.11							
COMPETENCIA																		0.00								
A11	Existencia de muchos competidores directos	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0.50	1	1	1	1	9.5	0.11	11.11							
A12	Mayor concentración de competidores en el mismo domicilio de Consultora Gabela Cía. Ltda.	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0.50	1	1	1	7.5	0.09	8.77							
A13	Competidores con gran posicionamiento en el mercado.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0.50	1	1	4.5	0.05	5.26							
ESTUDIO DE MERCADO																		0.00								
A14	Perder su participación en el mercado	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0.50	1	10.5	0.12	12.28							
A15	Disminución en la demanda de los servicios de Auditoría y Consultoría	1	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0.50	10.5	0.12	12.28							
TOTAL		6.5	6.5	5.5	0.5	1.5	0.5	1.5	4.5	6.5	9.5	9.5	7.5	4.5	10.5	10.5	85.5	1.00	100.00							

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

2.3.1.2. MATRIZ DE POTENCIALIDAD

TABLA N° 30
MATRIZ DE APROVECHABILIDAD O AREAS DE OFENSIVA ESTRATEGICA

PONDERACIÓN 5 = ALTO = AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN 3 = MEDIO = RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN. 1 = BAJO = POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.		OPORTUNIDADES	ECONOMICO	Mayor demanda de los servicios	Fijación de precios constantes	Mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.	LEGAL	Cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.	Gran número de empresas tienen la obligación de contratar una auditoria externa.	SOCIAL	Mano de obra más barata.	Seleccionar a los mejores profesionales.	CLIENTES	El 96.43% de los clientes, están conformes con la calidad del servicio.	Reestructuración de los precios de los servicios y obtener mayor rentabilidad	TOTAL	PRIORIDADES	
		O01	O02	O03	O06	O07	O08	O09	O17	O18	TOTAL	PRIORIDADES						
FORTALEZAS																		
ADMINISTRATIVA																		
El personal de la empresa se capacita de forma continua.	F1	1	1	5	3	3				1	3			5	1	23	1	
La capacidad administrativa responde a los requerimientos de los clientes.	F2	3	1	3	3	5				1	1			3	3	23	2	
El personal cuenta con todos los materiales para realizar su trabajo	F4	1	1	5	1	1				1	1			5	1	17		
TECNOLÓGICA																		
Consultora Gabela se está actualizado de forma continua	F7	1	1	5	3	3				2	3			3	1	22	3	
Cuenta con el equipo tecnológico necesario para desarrollar el trabajo	F8	1	1	5	1	1				1	1			3	1	15		
TOTAL			7	5	23		11	13		6	9			19	7	100		
PRIORIDADES					1		4	3						2				

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} = \frac{\text{Valor de la Matriz} \times 100\%}{\text{Nivel Mayor de Impacto} \times \text{N}^\circ \text{ de Filas} \times \text{N}^\circ \text{ de Columnas}}$$

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} = \frac{100 \times 100\%}{5 \times 5 \times 9}$$

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} = 44.44\%$$

ANÁLISIS:

De acuerdo con la Matriz de Aprovechabilidad o Áreas de Ofensiva Estratégica, las fortalezas que tiene Consultora Gabela Cía. Ltda., apoyaran en 44.44% al aprovechamiento de las oportunidades que se le presenten en su entorno.

Las fortalezas y oportunidades que tendrán mayor impacto son:

N°	FORTALEZA	Posición
F1	El personal de la empresa se capacita de forma continua	1
F2	La capacidad administrativa responde a los requerimientos de los clientes.	2
F7	El personal cuenta con todos los materiales para realizar su trabajo	3

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

N°	OPORTUNIDADES	Posición
O3	Mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.	1
O6	Cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.	4
O7	Gran número de empresas tienen la obligación de contratar una auditoría externa.	3
O17	El 96,43% de los clientes, están conformes con la calidad del servicio.	2

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 31
MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATEGICA**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0ffe0;"> <p align="center">PONDERACIÓN</p> <p>5 = ALTO = AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN 3 = MEDIO = RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN. 1 = BAJO = POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.</p> </div>															
	AMENAZAS	ECONÓMICO	Nuevas empresas que se convierten en competidores directos de Consultora Gabela Cía. Ltda.	Las empresas que requieren de los servicios de auditoría preferirán a personas naturales que tienen un precio menor que Consultora Gabela Cía. Ltda.	CLIENTES	Muy poca demanda de los servicios.	Los clientes pueden reemplazar los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., con los de la competencia.	COMPETENCIA	Existencia de muchos competidores directos	Mayor concentración de competidores en el mismo domicilio de Consultora Gabela Cía. Ltda.	ESTUDIO DE MERCADO	Perder su participación en el mercado	Disminución en la demanda de los servicios de Auditoría y Consultoría	TOTAL	PRIORIDADES
FORTALEZAS			A1	A2		A9	A10		A11	A12		A14	A15		
ADMINISTRATIVA															
El personal de la empresa se capacita de forma continua.	F1		1	1		1	1		1	1		1	1	8	
La capacidad administrativa responde a los requerimientos de los clientes.	F2		1	1		1	1		1	1		3	1	10	3
El personal cuenta con todos los materiales para realizar su trabajo	F4		1	1		1	1		1	1		1	1	8	
TECNOLÓGICA															
Consultora Gabela se está actualizado de forma continua	F7		1	1		1	1		1	1		3	1	10	2
Cuenta con el equipo tecnológico necesario para desarrollar el trabajo	F8		1	1		3	1		3	1		2	1	13	1
TOTAL			5	5		7	5		7	5		10	5	49	
PRIORIDADES						3			2			1			

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

$$\textit{Indice de Aprovechabilidad} = \frac{\textit{Valor de la Matriz} \times 100\%}{\textit{Nivel Mayor de Impacto} \times \textit{N}^\circ \textit{ de Filas} \times \textit{N}^\circ \textit{ de Columnas}}$$

$$\textit{Indice de Aprovechabilidad} = \frac{49 \times 100\%}{5 \times 5 \times 8}$$

$$\textit{Indice de Aprovechabilidad} = 24.50\%$$

ANALISIS:

De acuerdo con la Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica, las fortalezas que tiene Consultora Gabela Cía. Ltda., minimizan en un 24.50% los efectos de las amenazas que se le presenten en su entorno.

2.3.1.3. MATRIZ DE VULNERABILIDAD

TABLA N° 32
MATRIZ DE AREAS DE VULNERABILIDAD O AREA DE DEFENSA ESTRATEGICA

	PONDERACIÓN												TOTAL	PRIORIDADES
	AMENAZAS	ECONÓMICO	Nuevas empresas que se convierten en competidores directos de Consultora Gabela Cía. Ltda.	Las empresas que requieren de los servicios de auditoría preferirán a personas naturales que tienen un precio menor que Consultora Gabela Cía. Ltda.	CLIENTES	Muy poca demanda de los servicios.	Los clientes pueden reemplazar los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., con los de la competencia.	COMPETENCIA	Existencia de muchos competidores directos	Mayor concentración de competidores en el mismo domicilio de Consultora Gabela Cía. Ltda.	ESTUDIO DE MERCADO	Perder su participación en el mercado		
DEBILIDADES		A1	A2		A9	A10		A11	A12		A14	A15		
ADMINISTRATIVA														
No existen objetivos y políticas claramente definidos	D1	3	1		5	1		1	1		5	3	20	1
No existe una estructura orgánica establecida.	D2	3	3		3	3		1	1		5	1	20	2
RECURSO HUMANO														
No existen funciones específicas determinadas para cada cargo	D8	1	1		3	1		1	1		3	1	12	
Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente	D10	1	1		3	3		1	1		5	1	16	3
No existe segregación de funciones	D11	1	1		3	1		1	1		3	1	12	
TOTAL		9	7		17	9		5	5		21	7	80	
PRIORIDADES		4			2	3					1			

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

$$\text{Indice de Aprovechabilidad} = \frac{\text{Valor de la Matriz} \times 100\%}{\text{Nivel Mayor de Impacto} \times \text{N}^\circ \text{ de Filas} \times \text{N}^\circ \text{ de Columnas}}$$

$$\text{Indice de Aprovechabilidad} = \frac{80 \times 100\%}{5 \times 5 \times 8}$$

$$\text{Indice de Aprovechabilidad} = 40\%$$

ANALISIS:

De acuerdo con la Matriz de Vulnerabilidad o Área de Defensa Estratégica, las debilidades que tiene Consultora Gabela Cía. Ltda., permiten en un 40% el acceso de las amenazas que se le presenten en su entorno.

Las debilidades y amenazas que tendrán mayor impacto son:

N°	DEBILIDADES	Posición
D1	No existen objetivos y políticas claramente definidos	1
D2	No existe una estructura orgánica establecida.	2
D10	Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente	3

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

N°	AMENAZAS	Posición
A1	Nuevas empresas que se convierten en competidores directos de Consultora Gabela Cía. Ltda.	4
A9	Muy poca demanda de los servicios.	2
A10	Los clientes pueden reemplazar los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., con los de la competencia.	3
A14	Perder su participación en el mercado	1

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 33
MATRIZ DE MEJORAMIENTO ESTRATEGICO**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #e0f0e0;"> <p align="center">PONDERACIÓN</p> <p>5 = ALTO = AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN 3 = MEDIO = RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN. 1 = BAJO = POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.</p> </div>		OPORTUNIDADES	ECONOMICO			LEGAL	SOCIAL		CLIENTES	TOTAL	PRIORIDADES		
			Mayor demanda de los servicios	Fijación de precios constantes	Mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.	Cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.	Gran número de empresas tienen la obligación de contratar una auditoría externa.	Mano de obra más barata.	Seleccionar a los mejores profesionales.	El 96,43% de los clientes, están conformes con la calidad del servicio.	Reestructuración de los precios de los servicios y obtener mayor rentabilidad		
DEBILIDADES			O1	O2	O3	O6	O7	O8	O9	O17	O18	TOTAL	PRIORIDADES
ADMINISTRATIVA													
No existen objetivos y políticas claramente definidos	D1	3	3	5	3	5	3	3	5	3	33	1	
No existe una estructura orgánica establecida.	D2	1	1	5	3	3	3	5	1	3	25	2	
RECURSO HUMANO											0		
No existen funciones específicas determinadas para cada cargo	D8	3	1	3	3	3	1	3	3	1	21		
Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente	D10	1	1	5	3	3	1	1	5	5	25	3	
No existe segregación de funciones	D11	3	1	3	1	1	1	1	3	3	17		
TOTAL			11	7	21	13	15	9	13	17	15	121	
PRIORIDADES					1		4			2	3		

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

$$\textit{Indice de Aprovechabilidad} = \frac{\textit{Valor de la Matriz} \times 100\%}{\textit{Nivel Mayor de Impacto} \times \textit{N}^\circ \textit{ de Filas} \times \textit{N}^\circ \textit{ de Columnas}}$$

$$\textit{Indice de Aprovechabilidad} = \frac{121 \times 100\%}{5 \times 5 \times 9}$$

$$\textit{Indice de Aprovechabilidad} = 53.78\%$$

ANALISIS:

De acuerdo con la Matriz de Mejoramiento Estratégico, las debilidades que tiene Consultora Gabela Cía. Ltda., limitan en un 53.78% el acceso de las oportunidades que se le presenten en su entorno.

2.3.1.4. MATRIZ DE SINTESIS ESTRATEGICA

ANALISIS EXTERNO		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O3	Mantener un grado muy alto de competitividad en el mercado.	A1	Nuevas empresas que se convierten en competidores directos de Consultora Gabela Cía. Ltda.
O6	Cumple con todos los requisitos para estar calificada como empresa consultora.	A9	Muy poca demanda de los servicios.		
O7	Gran número de empresas tienen la obligación de contratar una auditoría externa.	A10	Los clientes pueden reemplazar los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda., con los de la competencia.		
O17	El 96,43% de los clientes, están conformes con la calidad del servicio.	A14	Perder su participación en el mercado		
ANALISIS INTERNO		FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)		FORTALEZAS - AMENAZAS (FA)	
FORTALEZAS		FORTALEZAS - OPORTUNIDADES (FO)		FORTALEZAS - AMENAZAS (FA)	
F1	El personal de la empresa se capacita de forma continua.	E1	(F1=O7) Diseñar una pagina web, en la que se de a conocer a la consultora y los servicios que ofrece	E5	(F2= A14) Buscar nuevos nichos de mercado
F2	La capacidad administrativa responde a los requerimientos de los clientes.	E2	(F2=O3) Buscar alternativas de créditos a bajas tasas de interés para financiar los desfases en los flujos de caja	E6	(F1+F7= A9) Elaborar un plan de marketing y publicidad para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece la consultora
F7	Consultora Gabela se está actualizado de forma continua	E3	(F2+F7= O17+O6) Diseñar políticas de fijación de precios que satisfagan al cliente y permitan una mayor rentabilidad	E7	(F1+F2= A9-A14) Desarrollar técnicas de venta de los servicios para generar mas clientes
		E4	(F1+F2= O17) Diseñar un programa de servicio al cliente para mantener su lealtad	E8	(F2= A1) Establecer alianzas estratégicas con la competencia, para limitar el acceso a empresas nuevas con barreras de entrada
				E9	(F1+F2+F7= A10) Fortalecer la buena imagen que tiene la consultora para lograr fidelizar a sus clientes
DEBILIDADES		DEBILIDADES - OPORTUNIDADES (DO)		DEBILIDADES - AMENAZAS (DA)	
D1	No existen objetivos y políticas claramente definidos	E10	(D1= O3) Establecer objetivos de crecimiento y desarrollo, y compartirlos con todo el personal	E16	(D1= A14) Implementar un programa de capacitación para todos los integrantes de la consultora
D2	No existe una estructura orgánica establecida.	E11	(D1= O3+O6) Definir políticas de contratación y recompensa para todo el personal	E17	(D1= A9+A14) Seleccionar el servicio estrella y promover su adquisición
D10	Los tiempos programados de trabajo no son controlados eficientemente	E12	(D2= O3+O6) Diseñar una estructura organizacional que ayude al personal a lograr los objetivos establecidos	E18	(D10= A10) Diseñar e Implementar un sistema de control del personal a través de indicadores basados en el tiempo de trabajo
		E13	(D1= O6+O7) Establecer un sistema de administración por objetivos	E19	(D2= A1+A9+A14) Diseñar departamentos claves para mejorar la administración de la consultora
		E14	(D10= O17) Diseñar un correcto sistema de evaluaciones para todo el personal de la consultora		
		E15	(D10= O17) Establecer metas para cada integrante de la Consultora y evaluar su desempeño		

Fuente: Diagnostico situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Elaborado Por: Juan Carlos Hidalgo D.

CAPITULO 3

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“El Direccionamiento Estratégico, es una disciplina que, a través de un proceso denominado Planeación Estratégica, compila la Estrategia de Mercadeo, que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado, la Estrategia Corporativa que con esta base y a la luz de los recursos, de las oportunidades y amenazas del entorno y de los principios corporativos, define acciones para determinar la Estrategia Operativa, la misión, visión, los objetivos y metas institucionales”.²⁵

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

“Identificación de la razón de ser de la empresa en función de las necesidades que satisface, el mercado al que sirve, y las ventajas competitivas que ofrece.”²⁶

Consultora Gabela a través de los años ha venido desempeñándose en el campo de la Auditoría y Consultoría a empresas, por lo que la definición del negocio es la siguiente:

Negocio Actual o Real: Empresa Consultora dedicada a la prestación de servicios de auditoría y consultoría a empresas.

Negocio Potencial: Empresa Consultora dedicada a la prestación de servicios de auditoría y consultoría a empresas en las principales ciudades del Ecuador.

Negocio Futuro: Empresa Consultora dedicada a la prestación de servicios de auditoría y consultoría a empresas, abarcando todo el

²⁵ <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/direccionamiento-estrategico-1120053>

²⁶ SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios

Ecuador como ámbito de acción y primordialmente a empresas que por su naturaleza requieren de una auditoría o consultoría, en las cuales Consultora Gabela Cía. Ltda., ha desarrollado e incorporado una serie de nuevas técnicas, que le permiten adecuarse a los cambios de condiciones e innovaciones del mercado, proporcionando efectividad en la conducción del trabajo, partiendo de un adecuado planeamiento y administración, sujetos a las exigencias y regulaciones actuales.

3.2 FILOSOFIA CORPORATIVA

Consultora Gabela Cía. Ltda., se desenvuelve bajo los más estrictos estándares de calidad, los cuales rigen sus políticas internas, reglamentos y procesos, encaminada a la alta competencia. Es por ello que el personal de Consultora Gabela ha sido cuidadosamente seleccionado y formado para responder a las necesidades de sus clientes.

Además confía en la creatividad, la implicación y el rendimiento de sus colaboradores, garantes de su éxito y, por lo tanto, también del éxito de su trabajo y satisfacción de los clientes.

COMPROMISO CON EL CLIENTE.

Consultora Gabela trabaja junto a sus clientes ofreciendo siempre servicios de calidad. Innova sus procesos y procedimientos para superar los estándares de los mercados en los cuales está presente. Atiende los requerimientos de sus clientes con un servicio rápido y prolijo.

INTEGRIDAD

Su palabra es su compromiso. Al cumplir con lo ofrecido, crean un vínculo de confianza mutua, lo cual provoca que los clientes se mantengan con el transcurso del tiempo.

COLABORADORES

Consultora Gabela promueve el trabajo en equipo y la delegación con responsabilidad en condiciones laborales de orden y seguridad.

Motiva y acoge sugerencias y recomendaciones de sus colaboradores para el bien de la compañía.

3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE:

“La Matriz Axiológica es de gran importancia para las organizaciones porque permite evidenciar el significado de los valores y principios corporativos para los diferentes grupos de interés.”²⁷

3.3.1 PRINCIPIOS

“Los Principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos, por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional, los principios no son parte de la misión y visión, pero si los enmarca.”²⁸

TABLA N° 34
PRINCIPIOS DE CONSULTORA GABELA CÍA LTDA.

EXISTENTES	✓ Mejoramiento Continuo ✓ Calidad
FALTANTES	✓ Competente ✓ Trabajo en Equipo ✓ Ética

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

²⁷ www.escribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA

²⁸ www.slideshare.net/30207042/pla-ne-acin-estrategica

TABLA N° 35
MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS

MATRIZ AXIOLÓGICA					
Principios/ Referencia	Administrativos	Operativo	Clientes	Proveedores	Competencia
Mejoramiento Continuo	X	x	x	X	x
Calidad	X	x	x	X	x
Competente	X	x	x	X	x
Trabajo en Equipo	X	x		X	x
Ética			x	X	x

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

Con la ayuda de la matriz axiológica se pudo identificar los siguientes principios básicos existentes en Consultora Gabela Cía. Ltda., y que se explican a continuación:

Mejoramiento Continuo.-

Consultora Gabela Cía. Ltda., maneja el principio de mejoramiento continuo en los servicios que ofrece, propendiendo a mejorar cada proceso, actualizándose y logrando satisfacer a sus clientes.

Calidad.-

Consultora Gabela Cía. Ltda., se desenvuelve bajo los más estrictos estándares de calidad, los cuales rigen sus políticas internas, reglamentos y procesos, encaminada a la alta competencia.

Competente.-

Consultora Gabela Cía. Ltda., cumple con su trabajo de manera cabal, logrando un desempeño eficiente en cada proceso de la entrega del servicio.

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

3.3.2 VALORES

Los valores son los puntales que le brindan a las organizaciones, su fortaleza, su poder, fortaleza en la visión.²⁹

Son creencias individuales o de un grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento, los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación, pueden arrojar resultados positivos, se basan en los principios correctos, así mismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.

A continuación se detallan los valores existentes y faltantes de Consultora Gabela Cía. Ltda.

TABLA N° 36
VALORES DE CONSULTORA GABELA CÍA LTDA.

EXISTENTES	✓ Decisión
	✓ Responsabilidad
	✓ Flexibilidad
FALTANTES	✓ Creatividad
	✓ Lealtad
	✓ Respeto
	✓ Transparencia
	✓ Honestidad

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

²⁹ www.misionviconvalores.com

TABLA N° 37
MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES

MATRIZ AXIOLÓGICA					
Valores / Referencia	Administrativos	Operativo	Clientes	Proveedores	Competencia
Decisión	X	X	x	X	x
Responsabilidad	X	X	x	X	x
Flexibilidad	X	X	x	X	
Creatividad		X		X	x
Lealtad	X	X		X	
Respeto		X	x	X	x
Transparencia		X	x		
Honestidad		X		X	

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

Una vez aplicada la matriz axiológica se identificaron los siguientes valores dentro de Consultora Gabela Cía. Ltda.

Decisión.-

El valor de la Decisión dentro de Consultora Gabela Cía. Ltda., es muy importante ya que por los servicios que ofrece, y en el mercado en el que se desenvuelve, tiene que tomar las decisiones más oportunas y correctas para alcanzar el principio de calidad.

Responsabilidad.-

Con el trabajo en cada uno de los servicios que ofrece Consultora Gabela Cía. Ltda., satisfaciendo al cliente y fortaleciendo su imagen.

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

3.4 MISIÓN

La misión es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta, que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización.

La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

- ✓ Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa.
- ✓ Lo que pretende hacer.
- ✓ Él para quién lo va a hacer.

**GRAFICO 41
ELEMENTOS DE LA MISIÓN**



Fuente y Elaboración: <http://www.slideshare.net/30207042/p-l-a-n-e-a-c-i-n-e-s-t-r-a-t-g-i-c-a>

Es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.³⁰

Consultora Gabela Cía. Ltda., actualmente tiene una misión, que no define claramente su existencia y los servicios que ofrece.

³⁰ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

MISIÓN ACTUAL

“Contribuir al desarrollo del país a través de la prestación de servicios de auditoría externa, certificando que las empresas nacionales o extranjeras radicadas en el Ecuador, cumplan a cabalidad con las Normas Internacionales de Contabilidad y Auditoría, en la presentación de sus Estados Financieros, para garantizar una correcta y confiable información a sus clientes, proveedores y al Estado Ecuatoriano.”

La Misión indica la manera como una Organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, para reformular la misión de Consultora Gabela Cía. Ltda., se utilizarán los siguientes elementos claves:

- ✓ **Naturaleza del Negocio:** Comercialización de servicios de auditoría y consultoría.
- ✓ **Razón para Existir:** Ofrecer servicios de calidad y apoyar el crecimiento profesional y administrativo de las Empresas Ecuatorianas
- ✓ **Mercado al que Sirve:** Personas naturales obligadas a llevar contabilidad, empresas públicas y privadas establecidas y radicadas en el estado ecuatoriano.
- ✓ **Características Generales de los Servicios:** Auditoría Interna y Externa, Diagnostico Tributario, Asesoramiento Contable Tributario, Outsourcing Contable, Impuestos
- ✓ **Posición Deseada en el Mercado:** Preponderante
- ✓ **Principios y Valores:** Mejoramiento Continuo, Calidad, Competente, Decisión, Responsabilidad

MISION PROPUESTA PARA CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.

Brindar soluciones financieras y auditorías de calidad mediante una adecuada gestión y la minimización de riesgos, mejorando continuamente y ofreciendo servicios que se adaptan a las necesidades de los clientes, apoyando el crecimiento de las empresas, basados en la responsabilidad y el trabajo en equipo con personal competente para la satisfacción de todos los grupos de interés

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

3.5 VISIÓN

La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro, supone evaluar las posibilidades de alcanzar el futuro deseado. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la empresa.

“La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado.”³¹

Es la meta a donde se quiere llegar al culminar un periodo determinado de tiempo. Consultora Gabela Cía. Ltda., tiene definida una visión actualmente, pero carece de elementos claves.

“Ser reconocidos a nivel nacional como líderes en la prestación de servicios de auditoría externa, teniendo como prioridad la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, procurando el crecimiento profesional y personal del recurso humano.”

³¹ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

VISIÓN ACTUAL

La Visión es una invitación a imaginar el futuro posible para luego tratar de alcanzarlo, para reformular la visión de Consultora Gabela Cía. Ltda., se utilizarán los siguientes elementos claves:

- ✓ **Posición en el Mercado:** Líder
- ✓ **Tiempo:** 5 años
- ✓ **Ámbito del Mercado:** Nacional
- ✓ **Productos o Servicios:** Auditoría Interna y Externa, Diagnostico Tributario, Asesoramiento Contable Tributario, Outsourcing Contable, Impuestos.
- ✓ **Principios:** Mejoramiento Continuo, Calidad, Competente.
- ✓ **Valores:** Decisión, Responsabilidad.

VISION PROPUESTA PARA CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.

Para el año 2015

Ser una de las Firmas Consultoras Líderes en la prestación de servicios a nivel nacional, que se distinga por proporcionar calidad a sus clientes, mejorando continuamente, procurando el crecimiento profesional y personal del recurso humano, contribuyendo positivamente a la sociedad actuando con responsabilidad, decisión y competencia.

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

3.6 OBJETIVOS

“Los objetivos son resultados que una empresa pretende alcanzar, o situaciones hacia donde ésta pretende llegar.

Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa.

Otras de las razones para establecer objetivos son:

- ✓ Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- ✓ Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- ✓ Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador”.³²

3.6.1 OBJETIVO CORPORATIVO

- ✓ Fortalecer el Liderazgo Empresarial, dentro del ámbito de las empresas Auditoras y en asesoramiento contable-financiero, mediante una adecuada gestión y minimización de recursos y maximización de calidad; brindando un servicio de acuerdo a las necesidades del mercado y clientes para tener un crecimiento sostenible a nivel nacional.

3.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA

Las propuestas de valor para Consultora Gabela Cía. Ltda., son las que se detallan a continuación:

³² <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/comment-page-6/>

3.6.1.1.1 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS

PERSPECTIVA FINANCIERA	PROPUESTA DE VALOR
CRECIMIENTO Y PRODUCTIVIDAD FINANCIERA (corto plazo)	Incrementar participación en el mercado
PRODUCTIVIDAD FINANCIERA (largo plazo)	Optimizar recursos financieros

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

3.6.1.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES

CARACTERISTICAS	PROPUESTA DE VALOR
TIEMPO	Respuesta rápida a la contratación del servicio.
FUNCIONALIDAD	Mantener y crear gran variedad de servicios. Actualización de servicios.
CALIDAD	Mejoramiento continuo.

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

3.6.1.1.3 PROPUESTA DE PROCESOS INTERNOS

PERSPECTIVA POR PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR
INNOVACION	Proyección de ventas
IMPLANTACION	Implantación de mecanismos.
DETECCION	Evaluación Interna.
CREACION	Creación de un BSC

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

3.6.1.1.4 PROPUESTA DE CAPITAL INTANGIBLE

PERSPECTIVAS POR PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR
MEJORAMIENTO	Excelente ambiente laboral
RECURSO HUMANO	Capacitación y mejoramiento continuo
CULTURA ORGANIZACIONAL	Determinación de la estructura organizacional.
ACTUALIZACION	Capacitación permanente y actualizada

Fuente: Empresa

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

3.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

3.6.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

- ✓ Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.
- ✓ Obtener una rentabilidad anual superior al 20%.

3.6.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

- ✓ Desarrollar planes que agilicen los servicios que los clientes necesitan.
- ✓ Diseñar planes de mejoramiento a los servicios existentes, de acuerdo a los requerimientos de los clientes.

3.6.2.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS

- ✓ Realizar un plan de marketing de los servicios para que sean más atractivos para los clientes.

- ✓ Implementar mecanismos que ayuden a detectar y corregir errores.
- ✓ Implantar un sistema apoyado por cada una de las áreas de la empresa.

3.6.2.4 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE

- ✓ Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad.
- ✓ Determinar cuáles son las áreas que componen la empresa.
- ✓ Desarrollar un plan de capacitación, permanente y actualizada.

3.7 POLÍTICAS

3.7.1 POLITICA DE VALOR

Inspirar el respeto, responsabilidad, honradez, creatividad y sinceridad entre todos los colaboradores de la Consultora.

3.7.2 POLITICA DE CALIDAD

Ofrecer servicios de calidad a costos competitivos y diferenciados para satisfacer a los clientes externos mediante el mejoramiento continuo de la Consultora.

3.7.3 POLITICA SOCIAL

Contribuir a la disminución de la tasa de desempleo en el Ecuador.

3.8 ESTRATEGIAS

Define el cómo alcanzar los objetivos, es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

3.8.1 ESTRATEGIAS POR PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA

- ✓ Establecer estrategias de diferenciación.
- ✓ Implantar un mecanismo de control de los gastos a través de los presupuestos.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

- ✓ Establecer cronogramas de trabajo, que sean aplicados en cada uno de los servicios prestados.
- ✓ Investigar los servicios que los clientes requieren para satisfacer sus necesidades
- ✓ Realizar encuestas sobre los requerimientos de los clientes, para analizarlos y determinar resultados que nos permitan mejorar.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

- ✓ Diseñar e Implementar Un Plan de Marketing
- ✓ Desarrollar un plan de actividades que apoyen a las operaciones en cada uno de las áreas tanto de servicio, como administrativas logrando reducir y/o eliminar errores.
- ✓ Desarrollar un modelo BSC como herramienta de cumplimiento de la misión a través de metas estratégicas.

PERSPECTIVA DE CAPITAL INTANGIBLE

- ✓ Realizar integraciones con todos los empleados, brindando cordialidad, respeto, amistad y compañerismo con todos los integrantes de la consultora.

- ✓ Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora
- ✓ Desarrollar planes de capacitación para tener empleados más competitivos.

3.8.2 ESTRATEGIAS DE VALOR

Estrategia Competitiva

Para lograr un posicionamiento en el mercado objetivo, se planteará una estrategia genérica, de Michael Porter y así alcanzar el liderazgo por diferenciación.

La Estrategia de Diferenciación:

Para lograr diferenciarse de los competidores se desarrollará las siguientes actividades:

- ✓ **Destacar las características del servicio**
Se deberá resaltar sus características, y estas están en la calidad de trabajo que se ofrece a los clientes, en el tiempo de entrega, en la garantía del mismo y la variedad de los mismos.
- ✓ **Marketing**
En el mercado actual existe gran demanda de Consultoras, por lo que con un debido plan de marketing, se atraería más pronto la atención de los futuros clientes y una vez conocidos se pueden promocionar los servicios por los demás medios de comunicación.
- ✓ **Construir un negocio basado en las relaciones**
Construir relaciones a largo plazo con los clientes, no solo transacciones de una sola vez con los mismos. Se debe procurar convertirse en un socio consultor.

✓ **Distribución**

La estrategia de distribución consiste en cubrir las principales ciudades del país y luego ir cubriendo los diferentes puntos donde se requiere de los servicios que ofrece la Consultora

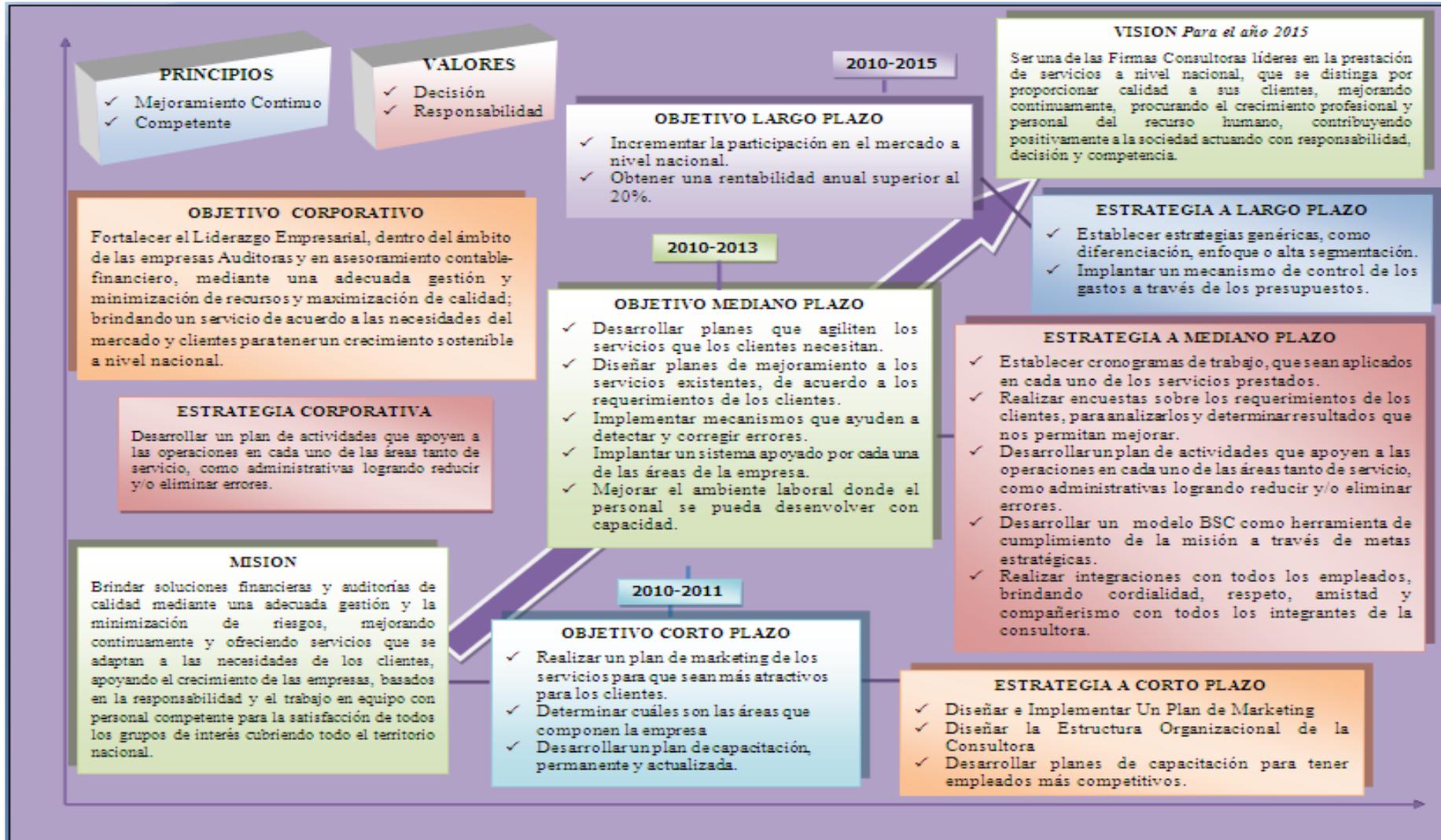
✓ **Servicios de Apoyo**

Esta estrategia consiste en apoyar al cliente en cada uno de los procesos de compra, desde:

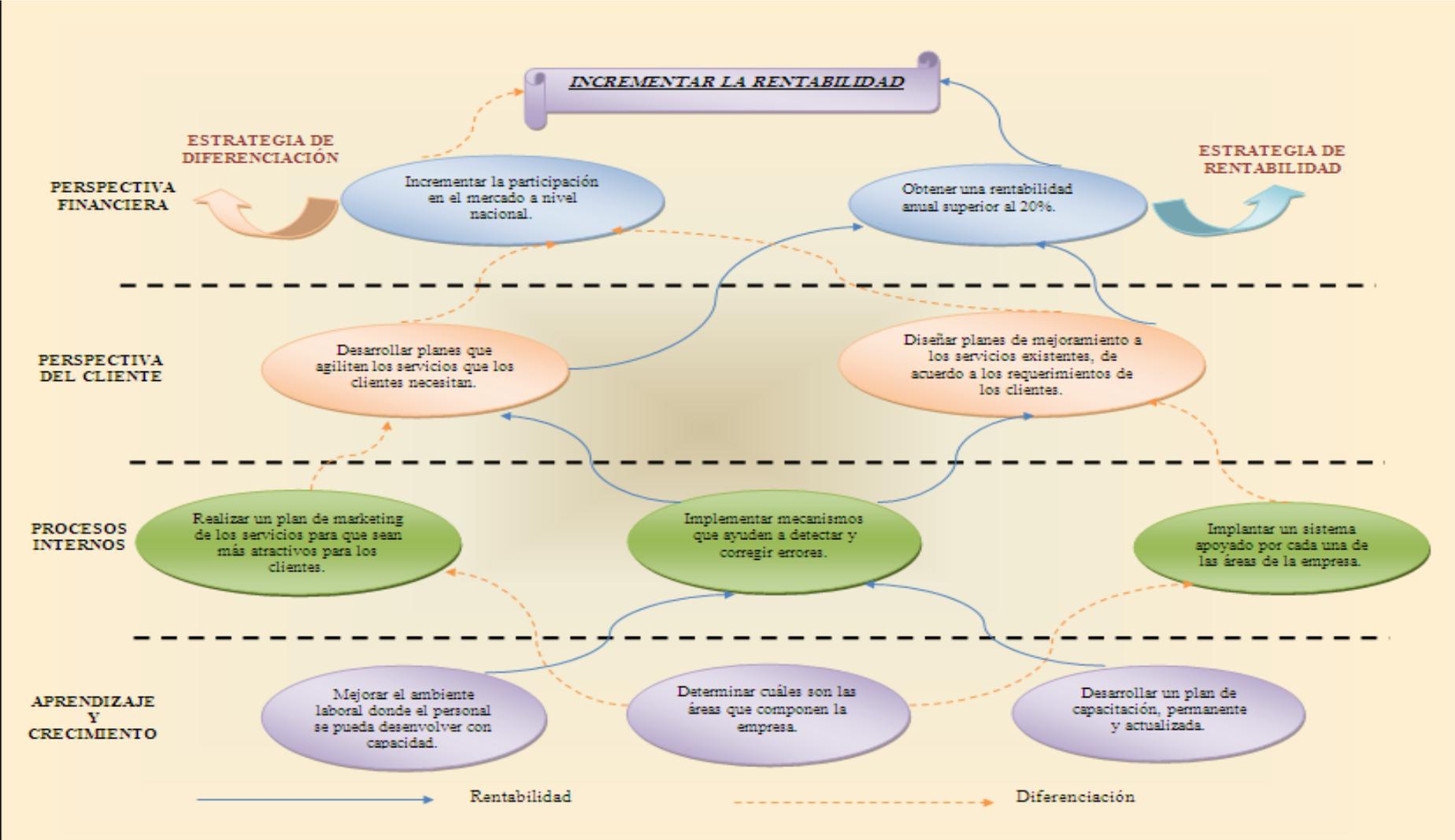
- Buscar solución a sus necesidades.
- Brindar una oferta de servicio.
- Entrega del servicio adquirido
- Soporte (ayuda) con corrección de errores.
- Soluciones técnicas.

En cada uno de estos procesos, el cliente va estar apoyado por una persona capacitada que brinde comodidad, cordialidad y confianza.

3.9.1 MAPA ESTRATEGICO INSTITUCIONAL



3.9.2. MAPA ESTRATEGICO POR PERSPECTIVAS



CAPITULO IV

TABLERO DE CONTROL

4. TABLERO DE CONTROL (BSC)

El BSC conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores financieros tradicionalmente utilizados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con los no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional. “Estrategia versus acción”³³

Por lo que se podría decir que el BSC va a permitir traducir la estrategia en acción en la Consultora Gabela, estableciendo que el BSC provee una forma adecuada de administrar un conjunto de operaciones comerciales con una metodología que facilita la comunicación y comprensión de las estrategias y metas organizacionales en todos los niveles de la Consultora.

³³ www.tablero-decomando.com

GRAFICO N° 42 PIRAMIDE DEL BSC



Fuente y Elaboración: <http://www.slideshare.net/>

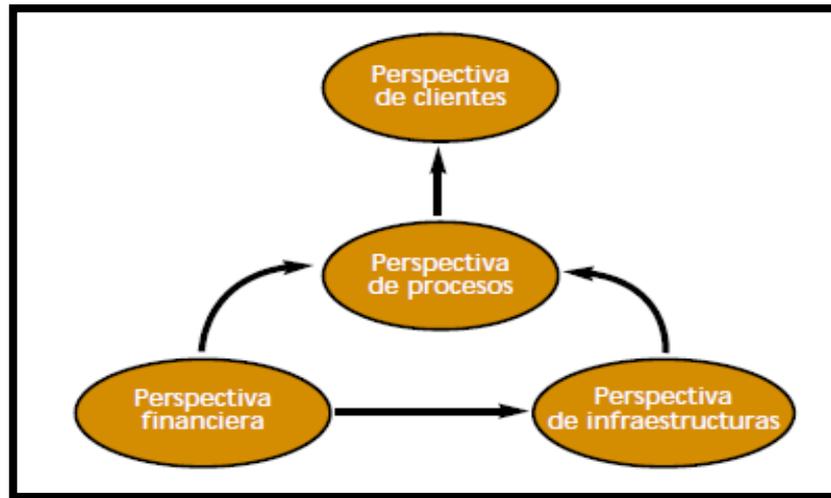
4.1 DEFINICION DEL TABLERO DE CONTROL

“El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

El BSC es un firme sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas, más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo”³⁴

³⁴ REYNOSO, Álvaro. “Planeación Estratégica basada en BSC”. Seminario taller. 2004

GRAFICO Nº 43



Fuente y Elaboración: revista de antiguos alumnos 2001

El BSC, es una herramienta que sin poner las operaciones normales de la empresa en apuros, se complementa con lo construido en la organización; y conjuga los indicadores financieros y no financieros en cuatro diferentes perspectivas a través de los cuales es posible observar a la empresa en su conjunto:

✓ **Perspectiva financiera**

Ya que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha, están contribuyendo al mínimo aceptable.

✓ **Perspectiva del cliente**

Los indicadores utilizados son la satisfacción al cliente, la retención al cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados.

La perspectiva le permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

✓ **Perspectiva del proceso interno**

Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente.

Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

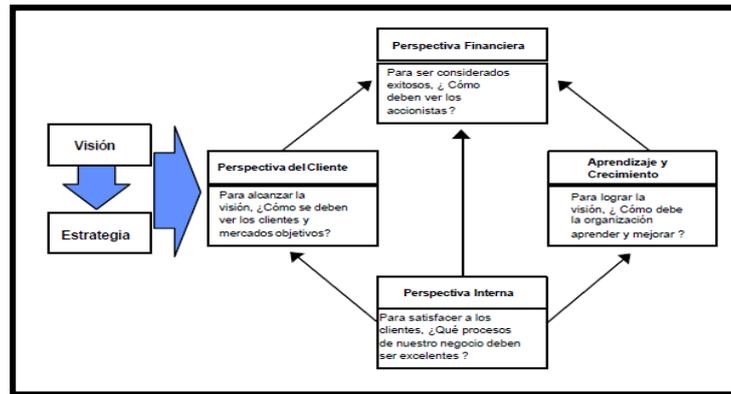
- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercados seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.
- Los objetivos del BSC de los procesos internos realzarán algunos procesos, varios de los cuales puede que en la actualidad no se estén llevando a cabo.

✓ **Perspectiva de formación y crecimiento**

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear, mejorar y crecer a largo plazo La formación y el crecimiento de una organización procede de tres fuentes principales:

- Las personas.
- Los sistemas de información
- Los procedimientos de la organización

GRAFICO 44



Fuente y Elaboración: <http://www.escuelagobierno.org/inputs/>

4.2 SISTEMAS DE MEDICIÓN

Indicadores clave de desempeño, del inglés Key Performance Indicators (KPI), miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el “cómo” e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los KPI son métricas financieras o no financieras utilizadas para cuantificar objetivos para reflejar el rendimiento de una organización.

Los KPIS suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del Balanced Scorecard). Los KPI'S son “vehículos de comunicación”, permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Usado para calcular, entre otros:

- ✓ Tiempo que se utiliza en mejorar los niveles de servicio en un proyecto dado.
- ✓ Nivel de la satisfacción del cliente.

- ✓ Tiempo de mejoras de asuntos relacionados con los niveles de servicio.
- ✓ Impacto de la calidad de los recursos financieros adicionales necesarios para realizar el nivel de servicio definido.

Para una organización es necesario al menos que pueda identificar sus propios KPI'S. Las claves para esto son:

- ✓ Tener predefinido de antemano un proceso de negocio.
- ✓ Tener claros los objetivos/rendimiento requeridos en el proceso de negocio.
- ✓ Tener una medida cuantitativa/cualitativa de los resultados y que sea posible su comparación con los objetivo³⁵.

4.3 INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO KPI'S

INDICADORES FINANCIEROS

Son aquellos que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

INDICADORES DE PROCESOS

Estos indicadores evalúan cómo se desarrollan las actividades intermedias del proceso de gestión. Se definen como el conjunto de datos obtenidos durante la ejecución del proceso, y referidos a ésta, que

³⁵ NIVEN, Paul. "El Cuadro de Mando Integral paso a paso". Gestión 2000. 2003

permiten conocer el comportamiento del mismo y, por tanto, predecir su comportamiento futuro en circunstancias similares.

INDICADORES DE CUMPLIMIENTO

Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

INDICADORES DE EVALUACIÓN

Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

INDICADORES DE EFICACIA

Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.³⁶

INDICADORES DE RENDIMIENTO

Miden la eficacia de las actividades que se emprenden para alcanzar los objetivos de las políticas.

4.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS KPI'S

A continuación se enumeran algunas características importantes para los Indicadores Clave de Desempeño o KPI'S:

³⁶ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm

- ✓ Medidas no financieras, es decir, no se expresan en pesos o alguna otra moneda.
- ✓ Una frecuencia de medición alto (diario, cada hora, etc.
- ✓ Entendimiento del significado este tipo de medidas y compromiso correctivo por parte del equipo gerencial y directivo del negocio.
- ✓ Se les asigna a un responsable o a un equipo de trabajo de la organización.
- ✓ Tienen un impacto significativo en el negocio, afecta a uno o varios factores críticos de éxito del negocio.³⁷

4.5 DEFINICIÓN DE LAS 3M'S MEDIDAS, METAS Y MEDIOS

4.5.1 MEDIDAS

Es la forma que sirve para poder evaluar los objetivos estratégicos, en los cuales se establecerá indicadores claves de desempeño, frecuencia, fuentes de captura de datos y el nivel de desempeño actual.

4.5.2 METAS

Se refiere al nivel deseado del KPI, en la cual fija el nivel de actuación, que puede ser medido en el corto y mediano plazo, los cuales reflejarán al largo plazo según el nivel de cumplimiento anual que tengan.

4.5.3 MEDIOS

Son los cómo se va a lograr que los objetivos, proyectos o planes de acción se desarrollen en función de la meta.

³⁷ <http://www.elican.com/Docs/Metricas%20en%20la%20Empresa%20Parte%20II.pdf>

4.6 TIPOS DE INDICADORES DE GESTIÓN O MEDIDAS

4.6.1 INDICADORES DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Son aquellos indicadores financieros que sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir ventas en utilidades.

El indicador de rentabilidad mide el grado de eficiencia de la empresa para generar las rentas a través del uso racional de los activos y sus ventas.

4.6.2 INDICADORES DE CLIENTE Y MERCADO

Los Indicadores de Clientes permiten a la empresa tomar las decisiones con la mayor garantía de aumentar su satisfacción, mejorar la eficacia de las campañas de publicidad, promoción y en general las de mercadeo.

- ✓ **INDICADOR DE SATISFACCIÓN:** Medirá el porcentaje de clientes que contactan la empresa manifestando alguna insatisfacción (queja/reclamo), contra el total de contactos atendidos. Este deberá ser un indicador decreciente.
- ✓ **INDICADOR DE RETENCIÓN DE CLIENTES:** Obtenido a partir de los clientes retenidos que solicitan retiro del servicio contra el total de clientes que lo solicitan.
- ✓ **INDICADOR DE COSTOS POR ATENCIÓN:** Permite medir lo que cuesta cada atención por canal de contacto. A través de este indicador deberá la empresa tomar acciones con respecto al tipo de canal que con menos costo le produzca a los clientes máxima satisfacción.

4.6.3 INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS

Procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la empresa entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

4.6.4 INDICADORES DE CAPITAL INTANGIBLE

Los indicadores de medición del capital intangible son definidos como instrumentos de valoración de las organizaciones expresados en diferentes unidades de medida.

Pueden ser de naturaleza cuantitativa o cualitativa, pero en este caso deben ser susceptibles de cuantificación.

Los Indicadores de Capital Intangible permiten:

- ✓ Facilitar el direccionamiento estratégico de las diferentes áreas.
- ✓ Propender a los procesos de auto evaluación.
- ✓ Lograr una gestión más eficiente y actores comprometidos con los resultados.
- ✓ Involucran formas democráticas, participativas y de responsabilidad (líneas de control en cada área)
- ✓ Mejorar la información respecto al uso de recursos, en éste caso la creación de activos intangibles.

4.7 METAS

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medidas					Metas			
			KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Meta Dic. 2010	Variaciones	Resultado Obtenido	Responsable de la Meta
FINANCIERA	Incrementar la participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	Participación en el mercado	% de nuevos clientes / %total de Clientes	Trimestral	Depto. Contabilidad	0%	10%	>= 10% < 10%; >= 7% < 7%	10%	Director Financiero
	Optimizar recursos financieros	Obtener una rentabilidad anual superior al 20%	Margen Neto de Utilidad	Utilidad neta x 100% / Ventas Netas	Anual	Depto. Contabilidad	0%	20%	>= 20% < 20%; >= 17% < 17%	20%	Director Financiero
CLIENTE	Respuesta rápida a la contratación de servicios	Desarrollar planes que agilicen los servicios que los clientes necesitan.	Quejas de los Clientes	# de solicitudes atendidas / # de solicitudes Recibidas	Trimestral	Depto. De Marketing y Ventas	50%	40%	<= 40% > 40%; >= 45% > 45%	40%	Gerente de marketing
	Actualización de servicios	Diseñar planes de mejoramiento a los servicios existentes, de acuerdo a los requerimientos de los clientes	Satisfacción de los Clientes	(Clientes Satisfechos / Total de Clientes Atendidos)*100	Trimestral	Depto. De Marketing y Ventas	0%	15%	>= 15% < 15%; >= 9% < 9%	15%	Presidente Ejecutivo
INTERNA	Proyección de ventas	Realizar un plan de marketing de los servicios para que sean más atractivos para los clientes	Nivel de Cumplimiento del Plan de Marketing	Estrategias Implantadas / estrategias Programadas	Semestral	Depto. De Marketing y Ventas	0%	15%	>= 15% < 15%; >= 9% < 9%	15%	Presidente Ejecutivo
	Implantación de mecanismos	Implementar mecanismos que ayuden a detectar y corregir errores	Administración por Procesos	Planes Operativos x Unidades Estratégicas	Semestral	Depto. Administrativo	0 unidades	4	>= 4 < 4; >= 3 < 3	4	Gerente General
	Creación de un BSC	Implantar un sistema apoyado por cada una de las áreas de la empresa	Plan Estratégico	Implementar el Plan Estratégico	Semestral	Depto. Administrativo	0 Meses	6 meses	<= 6 > 6; <= 9 > 9	6	Gerente General
CRAPECRIE M I D E I N Z T A O J E Y	Excelente ambiente laboral	Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad	Identificación con la Compañía	Empleados con conocimientos de la cultura y estrategia de la Consultora / Total empleados	Trimestral	Depto. de RRHH	0%	50%	>= 50% < 50%; >= 37% < 37%	50%	Gerente de RRHH
	Determinación de la estructura organizacional	Determinar cuales son las áreas que componen la empresa.	Estructura Organizacional	Definición de procesos por área	Semestral	Depto. Administrativo	0 meses	tres meses	<= 3 > 3; <= 4 > 4	3	Gerente General
	Capacitación y mejoramiento continuo	Desarrollar un plan de capacitación, permanente y actualizada.	Efectividad de capacitación	# de personal capacitado / # total de personal existente	Anual	Depto. de RRHH	20%	80%	>= 80% < 80%; >= 65% < 65%	80%	Gerente de RRHH

4.8 MEDIOS

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	Medidas					Medios			
			KPI'S	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Captura de Datos	Niveles Base	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANCIERE	Incrementar la participación en el mercado	Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	Participación en el mercado	% de nuevos clientes / %total de Clientes	Trimestral	Depto. Contabilidad	0%	Plan de Diferenciación empresarial	Francisco Cadena	01/07/2010	31/10/2010
	Optimizar recursos financieros	Obtener una rentabilidad anual superior al 20%	Margen Neto de Utilidad	Utilidad neta x 100% / Ventas Netas	Anual	Depto. Contabilidad	0%	Desarrollar presupuestos.	Elizabeth Ortiz	01/07/2010	31/12/2010
CLIENTE	Respuesta rápida a la contratación de servicios	Desarrollar planes que agilicen los servicios que los clientes necesitan.	Quejas de los Clientes	# de solicitudes atendidas / # de solicitudes Recibidas	Trimestral	Depto. De Marketing y Ventas	50%	Plan de entrega de los servicios	Andrea Álvarez	01/07/2010	31/09/2010
	Actualización de servicios	Diseñar planes de mejoramiento a los servicios existentes, de acuerdo a los requerimientos de los clientes	Satisfacción de los Clientes	(Clientes Satisfechos / Total de Clientes Atendidos)*100	Trimestral	Depto. De Marketing y Ventas	0%	Plan de Actualización de los Servicios	Patricio Bonilla	01/07/2010	31/09/2010
INTERNA	Proyección de ventas	Realizar un plan de marketing de los servicios para que sean más atractivos para los clientes	Nivel de Cumplimiento del Plan de Marketing	Estrategias Implantadas / estrategias Programadas	Semestral	Depto. De Marketing y Ventas	0%	Diseñar un Plan de Marketing	Patricio Bonilla	01/07/2010	31/12/2010
	Implantación de mecanismos	Implementar mecanismos que ayuden a detectar y corregir errores	Administración por Procesos	Planes Operativos x Unidades Estratégicas	Semestral	Depto. Administrativo	0 unidades	Plan de Mejoramiento de Procesos	Alicia Méndez	01/07/2010	31/12/2010
	Creación de un BSC	Implantar un sistema apoyado por cada una de las áreas de la empresa	Plan Estratégico	Implementar el Plan Estratégico	Semestral	Depto. Administrativo	0 Meses	Desarrollar un modelo BSC	Paúl Álvarez	01/07/2010	31/12/2010
CRAPECRIMIDIENTAJE	Excelente ambiente laboral	Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad	Identificación con la Compañía	Empleados con conocimientos de la cultura y estrategia de la Consultora / Total empleados	Trimestral	Depto. de RRHH	0%	Plan Motivacional y de Integración empresarial	Patricia Pérez	01/07/2010	31/09/2010
	Determinación de la estructura organizacional	Determinar cuales son las áreas que componen la empresa.	Estructura Organizacional	Definición de procesos por áreas	Semestral	Depto. Administrativo	0 meses	Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora	Paúl Álvarez	01/04/2010	31/06/2010
	Capacitación y mejoramiento continuo	Desarrollar un plan de capacitación, permanente y actualizada.	Efectividad de capacitación	# de personal capacitado / # total de personal existente	Anual	Depto. de RRHH	20%	Plan de capacitación.	Patricia Pérez	01/04/2010	31/03/2011

CAPITULO V DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

5. DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

5.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

Una vez realizado el Diagnostico Situacional y el Direccionamiento Estratégico, es necesario incursionar en un conjunto de acciones necesarias, para alcanzar los objetivos estratégicos planteados para Consultora Gabela Cía. Ltda., para lo cual se determinaron las siguientes Proyectos o Iniciativas Estratégicas.

**TABLA N° 38
INICIATIVAS ESTRATEGICAS O PROYECTOS**

Perspectivas	Iniciativas Estratégicas / Proyectos
FINANCIERA	Plan de Diferenciación empresarial
	Desarrollar presupuestos.
CLIENTE	Plan de entrega de los servicios
	Plan de Actualización de los Servicios
PROCESOS INTERNOS	Diseñar un Plan de Marketing
	Plan de Mejoramiento de Procesos
	Desarrollar un modelo BSC
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Plan Motivacional y de Integración empresarial
	Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora
	Plan de capacitación.

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

5.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

Los proyectos o Iniciativas Estratégicas, se los prioriza calculando el impacto que tendrán estos en relación de cada uno de los objetivos estratégicos.

El grado de impacto estratégico de los proyectos considerado para la priorización de los proyectos se lo realizara en forma numérica, la cual se presenta en la siguiente tabla.

TABLA N° 39
IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS

Impacto Estratégico de los Proyectos	Peso
Fuerte	9
Moderado	5
Débil	3
Sin Relación	0

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

TABLA N° 40
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE LOS PROYECTOS

<table border="1"> <tr> <th>Impacto Estratégico de los Proyectos</th> <th>Peso</th> </tr> <tr> <td>Fuerte</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Moderado</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Débil</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>Sin Relación</td> <td>0</td> </tr> </table>			Impacto Estratégico de los Proyectos	Peso	Fuerte	9	Moderado	5	Débil	3	Sin Relación	0	PROYECTOS									
			Impacto Estratégico de los Proyectos	Peso																		
Fuerte	9																					
Moderado	5																					
Débil	3																					
Sin Relación	0																					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		PESO	Plan de Diferenciación empresarial	Desarrollar presupuestos.	Plan de entrega de los servicios	Plan de Actualización de los Servicios.	Diseñar un Plan de Marketing	Plan de Mejoramiento de Procesos	Desarrollar un modelo BSC	Plan Motivacional y de Integración empresarial	Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora	Plan de capacitación.										
FINANCIERA	Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.	25%	9	3	3	5	9	3	5	3	5	9										
	Obtener una rentabilidad anual superior al 25%		3	9	5	3	9	3	3	5	5	5										
CLIENTE	Desarrollar planes que agilicen los servicios que los clientes necesitan.	25%	3	0	9	5	5	5	3	0	5	5										
	Diseñar planes de mejoramiento a los servicios existentes, de acuerdo a los requerimientos de los clientes		5	0	3	9	5	3	3	0	3	3										
INTERNA	Realizar un plan de marketing de los servicios para que sean más atractivos para los clientes	25%	5	0	0	3	9	0	3	0	0	0										
	Implementar mecanismos que ayuden a detectar y corregir errores		3	5	3	5	0	9	5	0	5	3										
	Implantar un sistema apoyado por cada una de las áreas de la empresa		3	0	0	0	0	5	9	0	3	0										
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad	25%	0	0	0	0	0	0	0	9	3	5										
	Determinar cuales son las áreas que componen la empresa.		0	3	0	0	0	3	3	0	9	0										
	Desarrollar un plan de capacitación, permanente y actualizada.		0	0	0	3	3	3	3	5	3	9										
Total Impacto Estratégico		100%	7,75	5	5,75	8,25	10	8,5	9,25	5,5	10,25	9,75										
		Prioridad	7	10	8	6	2	5	4	9	1	3										

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

TABLA N° 41
MATRIZ RESUMEN DE LOS PROYECTOS

Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Puntos	Tiempo de Ejecución
Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora	10,25	Corto Plazo
Diseñar un Plan de Marketing	10	Corto Plazo
Plan de capacitación.	9,75	Corto Plazo

Desarrollar un modelo BSC	9,25	Mediano Plazo
Plan de Mejoramiento de Procesos	8,5	Mediano Plazo
Plan de Actualización de los Servicios	8,25	Mediano Plazo
Plan de entrega de los servicios	5,75	Mediano Plazo
Plan Motivacional y de Integración empresarial	5,5	Mediano Plazo

Plan de Diferenciación empresarial	7,75	Largo Plazo
Desarrollar presupuestos.	5	Largo Plazo

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

5.3 ELABORACIÓN DE LOS PERFILES DE PROYECTOS

La elaboración de un perfil de proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, que involucran las actividades, el cronograma, presupuesto y el personal responsable. Con la elaboración de los perfiles se trata de reducir la diferencia entre lo planeado y lo ejecutado.

A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto.

**TABLA N° 42
PROYECTO No. 1**

Nombre:	Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora	Proyecto No. 1												
Objetivo:	Diseñar la Estructura ideal para la administración de la Consultora													
Área:	Directiva, Administrativa, Operativa													
Responsable:	Lic. Paúl Álvarez													
Plazo:	Corto Plazo													
Alcance:	Todas las áreas de la Consultora													
No.	Actividad	abr-10				may-10				jun-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Determinar la situación actual de la Consultora													\$ 50,00
2	Identificar los tipos de estructuras orgánicas que existen													\$ 50,00
3	Seleccionar la estructura que más se ajuste a las necesidades y permita una correcta administración de la Consultora													\$ 25,00
4	Análisis de los costos del Diseño de la Estructura Organizacional													\$ 1.454,80
5	Aprobación del Presupuesto para el Diseño													\$ 50,00
6	Ejecución del Diseño													\$ -
7	Implementación de la Estructura Organizacional													\$ 120,00
8	Evaluación Departamental de la Consultora													\$ 25,00
													Subtotal	\$ 1.774,80
													Asesoría	\$ 50,00
													Total	\$ 1.824,80

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 43
PROYECTO No. 2**

Nombre:	Diseñar un Plan de Marketing													Proyecto No. 2	
Objetivo:	Diseñar un Plan de Marketing que permita dar a conocer los servicios que ofrece la consultora y fortalecer su imagen corporativa.														
Área:	Departamento de Ventas, Administrativo.														
Responsable:	Ing. Patricio Bonilla														
Plazo:	Corto Plazo														
Alcance:	Departamento de Marketing y Ventas														
No.	Actividad	jul-10				ago-10				sep-10				Recursos	
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem		
1	Diagnóstico de la situación actual de la Consultora.														\$ 75,00
2	Elaborar el plan de Marketing y Promoción														\$ 150,00
3	Definición y Análisis del Presupuesto														\$ 5.000,00
4	Aprobación del Plan de Marketing y Promoción														\$ 50,00
5	Implementación del Proyecto														\$ 100,00
6	Evaluación del Proyecto														\$ 50,00
													Subtotal	\$ 5.425,00	
													Asesoría		
													Total	\$ 5.425,00	

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 44
PROYECTO No. 3**

Nombre:	Plan de Capacitación.	Proyecto No. 3												
Objetivo:	Capacitar al personal de la Consultora, ofreciéndoles los conocimientos y la actualización necesaria para optimizar los procesos de entrega de los servicios.													
Área:	Departamento de RRHH													
Responsable:	Ing. Patricia Pérez													
Plazo:	Corto Plazo													
Alcance:	Todo el Personal de la Empresa													
No.	Actividad	abr-10				may-10				jun-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Determinar las áreas que requieren capacitación													\$ 50,00
2	Identificar las principales necesidades de capacitación													\$ 25,00
3	Realizar el Plan de Capacitación													\$ 150,00
4	Análisis de las empresas capacitadoras													\$ 20,00
5	Aprobación del Presupuesto del plan de capacitación													\$ 25,00
6	Ejecución y puesta en marcha del plan de capacitación													\$ 1.152,00
7	Evaluación del plan y al personal													\$ 100,00
Subtotal													\$ 1.522,00	
Asesoría														
Total													\$ 1.522,00	

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 45
PROYECTO No. 4**

Nombre:	Desarrollar un modelo BSC	Proyecto No. 4												
Objetivo:	Implantar un sistema apoyado por cada una de las áreas de la empresa, como herramienta de cumplimiento de la misión a través de metas estratégicas.													
Área:	Depto. Administrativo													
Responsable:	Lic. Paúl Álvarez													
Plazo:	Mediano Plazo													
Alcance:	Todas las areas de la Consultora.													
No.	Actividad	Ago - Sep 10				Oct - Nov 10				Dic 10 - Ene 11				Recursos
		1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem	1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem	1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem	
1	Establecer y determinar las políticas, normas, misión y visión de la Consultora.													\$ 50,00
2	Determinar un modelo que sirva de herramienta para el desarrollo del BSC.													\$ 100,00
3	Brindar toda la información necesaria a los Directivos de la Consultora, sobre el modelo de gestión.													\$ 140,00
4	Aprobación del modelo de BSC.													\$ 120,00
5	Comunicar y difundir a todos los integrantes de la Consultora sobre el modelo BSC. (métodos, tiempo, formas)													\$ 60,00
6	Capacitación a los integrantes sobre el modelo BSC.													\$ 500,00
7	Evaluación del personal sobre el modelo BSC realizado.													\$ 100,00
8	Implementación del Proyecto													\$ 320,00
												Subtotal	\$ 1.390,00	
												Asesoría		
												Total	\$ 1.390,00	

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 46
PROYECTO No. 5**

Nombre:	Plan de Mejoramiento de Procesos													Proyecto No. 5	
Objetivo:	Implementar mecanismos que ayuden a detectar y corregir errores														
Área:	Depto. Administrativo														
Responsable:	Alicia Méndez														
Plazo:	Mediano Plazo														
Alcance:	Todo el Personal de la Empresa														
No.	Actividad	Jul - Ago 10				Sept - Oct 10				Nov - Dic 10				Recursos	
		1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem	1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem	1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem		
1	Determinar los procesos y el nivel de problema que generan a la Consultora.														\$ 70,00
2	Levantamiento de todos los procesos de la consultora.														\$ 1.440,00
	Evaluación de procesos, mediante la determinación de cuellos de botella														\$ 300,00
3	Realizar una evaluación interna a los empleados que permita detectar errores.														\$ 40,00
4	Obtener resultados de los estudios realizados.														\$ 70,00
5	Analizar resultados obtenidos														\$ 70,00
6	Eliminación o reducción de los procesos con errores.														\$ 600,00
7	Evaluación de los procesos con reestructurados.														\$ 120,00
													Subtotal	\$ 2.710,00	
													Asesoría		
													Total	\$ 2.710,00	

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 47
PROYECTO No. 6**

Nombre:	Plan de Actualización de los Servicios													Proyecto No. 6
Objetivo:	Diseñar planes de actualización de los servicios existentes, de acuerdo a los requerimientos de los clientes y nuevas prácticas e innovaciones mundiales.													
Área:	Depto. De Marketing y Ventas													
Responsable:	Patricio Bonilla													
Plazo:	Mediano Plazo													
Alcance:	Todo el Personal de la Empresa													
No.	Actividad	jul-10				ago-10				sep-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Analizar la situación actual de la consultora y determinar la situación tributaria, contable, financiera de las empresas consultoras a nivel mundial.													\$ 60,00
2	Realizar investigaciones sobre actualizaciones tributarias, contables, financieras, software financiero.													\$ 30,00
3	Realizar preguntas (cuestionario) que ayuden a obtener información del requerimiento de los clientes.													\$ 30,00
4	Tomar una muestra de los clientes y realizar el cuestionario.													\$ 35,00
5	Tabular la información.													\$ 45,00
6	Obtención de resultados.													\$ 45,00
7	Tomar decisiones sobre los resultados obtenidos.													\$ 60,00
8	Implementación de alternativas de solución.													\$ 200,00
9	Evaluación de los servicios.													\$ 200,00
													Subtotal	\$ 705,00
													Asesoría	
													Total	\$ 705,00

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 48
PROYECTO No. 7**

Nombre:	Plan de Diferenciación empresarial																Proyecto No. 7	
Objetivo:	Incrementar la participación en el mercado a nivel nacional.																	
Área:	Director Financiero																	
Responsable:	Francisco Cadena																	
Plazo:	Largo Plazo																	
Alcance:	Todo el Personal de la Empresa																	
No.	Actividad	jul-10				ago-10				sep-10				oct-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Buscar segmentos desatendidos.																	\$ 48,00
2	Estudiar las necesidades del cliente.																	\$ 45,00
3	Generar variedad de los servicios prestados con el estudio de las necesidades.																	\$ 120,00
4	Asignación de precios para el ingreso al mercado de los productos.																	\$ 100,00
5	Realizar una campaña publicitaria para dar a conocer los productos.																	\$ 3.200,00
6	Realizar evaluaciones de las estrategias: de bajos precios y variedad de servicio (diferenciación).																	\$ 200,00
																Subtotal	\$ 3.713,00	
																Asesoría		
																Total	\$ 3.713,00	

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 49
PROYECTO No. 8**

Nombre:	Plan de entrega de los servicios													Proyecto No. 8
Objetivo:	Desarrollar planes que agiliten los servicios que los clientes necesitan.													
Área:	Gerente de marketing													
Responsable:	Andrea Álvarez													
Plazo:	Mediano Plazo													
Alcance:	Todo el Personal de la Empresa													
No.	Actividad	jul-10				ago-10				sep-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Determinar los servicios existentes.													\$ 50,00
2	Especificación detallada de los procesos de los servicios ofrecidos.													\$ 50,00
3	Tomar una muestra de los clientes y determinar su satisfacción con los servicios contratados.													\$ 200,00
4	Elaborar un cronograma de trabajo de cada uno de los servicios ofrecidos.													\$ 600,00
5	Determinar contingentes para la entrega del servicio.													\$ 400,00
6	Verificar si se cumple o no el cronograma planteado													\$ 150,00
													Subtotal	\$ 1.450,00
													Asesoría	
													Total	\$ 1.450,00

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

**TABLA N° 50
PROYECTO No. 9**

Nombre:	Plan Motivacional y de Integración empresarial												Proyecto No. 9	
Objetivo:	Mejorar el ambiente laboral donde el personal se pueda desenvolver con capacidad													
Área:	Gerente de RRHH													
Responsable:	Patricia Pérez													
Plazo:	Mediano Plazo													
Alcance:	Todo el Personal de la Empresa													
No.	Actividad	jul-10				ago-10				sep-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Determinar la situación actual de la Consultora.													\$ 80,00
2	Distinguir problemas laborales existentes.													\$ 120,00
3	Solicitar cotizaciones a empresas que brindan este tipo de servicios													\$ -
4	Seleccionar el tipo de curso a entregar a los integrantes de la Consultora según las necesidades establecidas.													\$ 40,00
5	Contratar cursos de integración laboral.													\$ 500,00
6	Realizar un análisis de los resultados obtenidos con el curso realizado.													\$ 60,00
												Subtotal	\$ 800,00	
												Asesoría		
												Total	\$ 800,00	

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo

**TABLA N° 51
PROYECTO No. 10**

Nombre:	Desarrollar presupuestos.													Proyecto No. 10
Objetivo:	Obtener una rentabilidad anual superior al 20%													
Área:	Director Financiero													
Responsable:	Elizabeth Ortiz													
Plazo:	Largo Plazo													
Alcance:	Todo el Personal de la Empresa													
No.	Actividad	Jul. - Ago. 10				Sep. - Oct. 10				Nov. - Dic. 10				Recursos
		1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem	1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem	1-2 sem	3-4 sem	5-6 sem	7-8 sem	
1	Evaluar los ingresos de la Consultora													\$ 80,00
2	Evaluar los gastos de la Consultora.													\$ 80,00
3	Eliminar gastos innecesarios.													\$ 80,00
4	Determinar un punto de equilibrio entre los ingresos y gastos.													\$ 160,00
5	Determinar el comportamiento del presupuesto.													\$ 160,00
6	Verificar el cumplimiento del presupuesto													\$ 100,00
													Subtotal	\$ 660,00
													Asesoría	
													Total	\$ 660,00

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS

Una vez que se han definido los perfiles de los proyectos para Consultora Gabela Cía. Ltda., el siguiente paso es desarrollar los proyectos que han sido priorizados y estratégicamente son esenciales para iniciar el direccionamiento de la Consultora, para obtener cambios beneficiosos que conlleven a su mejoramiento y desarrollo.

Los Proyectos a desarrollarse son los siguientes:

- ✓ Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora
- ✓ Plan de Marketing
- ✓ Desarrollar planes de capacitación para tener empleados más competitivos.

5.4.1 PROYECTO 1

“DISEÑAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CONSULTORA”

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Diseñar una estructura organizacional eficaz, capaz de responder a las necesidades cambiantes de su entorno, permitiendo una adecuada administración de la Consultora y definiendo claramente las funciones de cada puesto de trabajo.

ALCANCE:

Determinar una estructura organizacional apropiada para coordinar eficazmente el recurso humano, financiero, tecnológico, los servicios y las tareas de la Consultora, logrando una mayor calidad y efectividad en cada etapa de ejecución del trabajo.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Actualmente en la Consultora no existe definida una estructura organizacional, por lo tanto la administración es centralizada y únicamente es el gerente quien toma todas las decisiones que van desde la compra de útiles e insumos hasta la contratación del personal, por lo tanto no están muy bien delimitadas las funciones de cada empleado y no se ha departamentalizado a la organización, por lo tanto es de mucha importancia diseñar una estructura organizacional que permita administrar de un modo correcto la Consultora.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Actividad 1: Determinar la situación actual de la Consultora

Reuniones con los directivos, administrativos y personal operativo con el fin de determinar las necesidades departamentales existentes

Con el objetivo de determinar la situación organizativa actual de la Consultora, se realizarán varias reuniones que permitan definir los departamentos necesarios para una correcta administración.

Las Reuniones a realizar tendrán dos enfoques:

1. Reuniones con los directivos y administrativos
2. Reuniones con el personal operativo

Estos enfoques tendrán como objetivo establecer las necesidades departamentales desde la perspectiva de los directivos y desde la perspectiva del personal operativo, de esta manera se tendrán dos apreciaciones reales de personas que están involucradas con la Consultora.

Actividad 2: Identificar los tipos de estructuras orgánicas que existen

Una vez que se ha establecido la situación y las necesidades, se debe investigar y recopilar información necesaria sobre todos los tipos de estructuras organizaciones existentes, cuáles son sus beneficios, ventajas, desventajas, formas de autoridad, flexibilidad y delegación de autoridad.

Actividad 3: Seleccionar la estructura que más se ajuste a las necesidades y permita una correcta administración de la Consultora

Luego que se han identificado y se tienen claros los conceptos de las estructuras organizaciones y se las ha estudiado completamente su elaboración y puesta en práctica, el siguiente paso es seleccionar la estructura más idónea y que se ajuste a los requerimientos del personal operativo y los directivos de la Consultora.

Actividad 4: Análisis de los costos del Diseño de la Estructura Organizacional

Para determinar los costos del diseño de la estructura organizacional, se debe considerar, un aspecto muy importante el cual es la asesoría, de un experto en diseño y desarrollo organizacional, este es el rubro más importante para determinar los costos, adicional se debe considerar el personal que se va a destinar para este trabajo, además de los recursos tecnológicos, financieros y materiales, para lo cual se ha establecido el siguiente presupuesto:

TABLA N° 52
COSTOS DISEÑO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Recursos	Cantidad	Costo unitario	Costo Total
Asesor en Desarrollo organizacional Ing. Pablo Coello	1	\$800.00	\$800.00
Personal para elaborar, implementar y evaluar el diseño. Ing. Patricio Bonilla y Srta. Diana Pazmiño	2	\$300.00	\$600.00
Hojas de papel bond	1 resma	\$4.50	\$4.50
Hojas de papel milimetrado	100	\$0.05	\$5.00
Esferos 3 rojos, 3 azules, 3 negros	9	\$.30	\$2.70
Rapidografos	3	\$1.70	\$5.10
Portaminas	3	\$1.50	\$4.50
Computador	30 horas	\$1.00	\$30.00
Impresiones	100	\$0.03	\$3.00
Total			\$1454.80

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

Actividad 5: Aprobación del Presupuesto para el Diseño de la Estructura Organizacional.

Una vez determinados los costos de diseñar la estructura orgánica de la Consultora, se prepara el informe con la situación administrativa actual, los beneficios, ventajas y desventajas y el detalle de gastos a incurrir, se envía el informe al Gerente General Lic. Paúl Álvarez, para su revisión, y el proceda a llamar a una junta general de los socios y aprueben el presupuesto y den el visto bueno para empezar con el trabajo.

Actividad 6: Ejecución del Diseño

Esta actividad es una de las más importantes ya que una vez que se disponen de los recursos necesarios, empieza el trabajo de diseñar la estructura orgánica, detallar las funciones de cada cargo y determinar las áreas necesarias para una correcta administración y asignación de funciones, logrando tener una estructura fuerte que responda los requerimientos de los clientes y permita un crecimiento sostenible

Actividad 7: Implementación de la Estructura Organizacional

La fase de implementación estará a cargo principalmente de las personas encargadas del diseño, pero esta labor engloba a toda la Consultora por lo que se requiere un trabajo arduo en el que, se prepare al personal existente para ocupar los cargos y funciones determinadas para cada uno, esta etapa es de adaptación por lo tanto se requiere un seguimiento constante que estará a cargo del Ing. Pablo Coello asesor en Desarrollo Organizacional.

Actividad 8: Evaluación Departamental de la Consultora

Una vez ya implementada la estructura organizacional se debe evaluar a todo el personal sobre la situación administrativa de la Consultora, para ello se realizara entrevistas can cada integrante, para determinar su apreciación y recomendaciones, con esos resultados se puede tomar medidas correctivas para implementarlas y realizar una nueva evaluación después de tres meses.

5.4.2 PROYECTO 2

“PLAN DE MARKETING”

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Diseñar un Plan de Marketing que permita dar a conocer los diferentes servicios que ofrece y fortalecer la imagen corporativa de Consultora Gabela Cía. Ltda.

ALCANCE:

La implementación de un Plan de Marketing es vital para mantenerse en competencia en el mercado, la mejor manera de dar a conocer a una empresa es con un lanzamiento de sus productos y servicios, a demás de contar su trayectoria y su ámbito de acción, un Plan de Marketing requiere

del compromiso y trabajo de cada una de las áreas de la empresa, para demostrar su efectividad en desarrollo de su trabajo y fortalecer su imagen corporativa.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

En Consultora Gabela Cía. Ltda., las labores por excelencia ha sido la Auditoria a empresa, pero actualmente se han desarrollado nuevos servicios, que no han tenido acogida por los clientes debido al desconocimiento de los mismos o porque no han sido debidamente promocionados, es por esta razón que se ha visto prioritario invertir en un Plan de Marketing, que ayude a promover y atraer más clientes, y fortalecer la imagen de la Consultora en el Mercado.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES:

Actividad 1: Diagnostico de la situación actual de la Consultora

Para determinar la situación actual de la Consultora es necesario realizar reuniones de trabajo con los directivos, el personal de contabilidad y de marketing y ventas, para ver la evolución del flujo de caja y los ingresos de qué tipo de servicios proviene, con esta información se tendrán datos reales que permitan tomar decisiones concretas para diseñar e implementar el Plan de Marketing.

Actividad 2: Elaborar el Plan de Marketing y Promoción

Para la elaboración del Plan de Marketing, se deberá realizar algunas reuniones de trabajo, las cuales se programaran después del horario normal de trabajo, para no interrumpir la atención a los clientes, en estas reuniones estará el Gerente General, Contador y Gerente de Marketing y Ventas, además de una persona del área operativa, que tiene contacto con los clientes y conoce de cerca las necesidades de los mismos.

De estas reuniones se obtendrán las actividades a realizar para dar a conocer la Consultora y los diferentes servicios que ofrece, generalmente el Plan de Marketing, consistirá en un cocktail en la noche, en un hotel de prestigioso de Quito, en el cual se dará a conocer una reseña de la Consultora en el Mercado ecuatoriano, y se lanzaran los nuevos servicios desarrollados pensando en los requerimientos de los clientes, luego como alternativa un juego de luces, o un intermedio artístico con un cantante o un grupo de danza, con modelos que promuevan los servicios y aseguren algunos contratos o citas para cerrar los mismos.

Actividad 3: Definición y Análisis del Presupuesto

Una vez que se tiene estructurado el programa de lanzamiento se contacta con una agencia de Marketing, para que sea la encargada de la parte logística, el desarrollo y seguimiento del Plan de Marketing.

Una vez hecho el contacto las actividades presupuestadas son las siguientes:

Datos del Cliente:

- ✓ Consultora Gabela Cía. Ltda.
- ✓ Plan de Lanzamiento de Productos
- ✓ 85 Invitados

Paquete de Actividades
Determinación de la Lista de Invitados
Diseño y Elaboración de las Invitaciones
Diseño de la Presentación de la Firma y sus productos.
Entrenamiento del Personal que va a exponer la presentación
Reservación en el Hotel Quito del salón de eventos
6 Modelos Triple A para recibir a los invitados, promover los servicios y asegurar algunos contratos.
Grupo Musical para el intermedio artístico
Bocaditos y Bebidas para los invitados
Juego de luces

El costo total del Paquete es de USD 5.000, además la empresa se encarga de evaluar y dar seguimiento a los clientes conjuntamente con el Gerente General y El Gerente Marketing y Ventas.

Actividad 4: Aprobación del Plan de Marketing y Promoción

Una vez elaborado el plan y definido el presupuesto se envía a la Junta de Socios para su aprobación y visto bueno para la implementación del Plan de Marketing.

Actividad 5: Implementación del Proyecto

La implementación del proyecto está a cargo de la empresa contratada y el Gerente de Marketing y Ventas, apoyado por todo el personal de la Consultora quienes velaran para que el lanzamiento resulte altamente efectivo.

Actividad 6: Evaluación del Proyecto

La evaluación del proyecto está a cargo de la empresa contratada, y el seguimiento debido por el Gerente General, Gerente de Marketing y el Contador, quienes analizaran el incremento de los ingresos y de que tipo de servicios son los que provienen.

5.4.3 PROYECTO 3

“DESARROLLAR PLANES DE CAPACITACIÓN PARA TENER EMPLEADOS MÁS COMPETITIVOS”

OBJETIVO DEL PROYECTO:

Capacitar al personal Administrativo y operativo de la Consultora, ofreciéndoles los conocimientos y la actualización necesaria para optimizar los procesos de entrega de los servicios.

ALCANCE:

Desarrollar un adecuado plan de capacitación es muy importante para el desarrollo organizacional, ya que si no se cuenta con personal capacitado, es difícil cumplir y comprometer a los empleados a la consecución de metas y objetivos propuestos, con un efectivo plan de capacitación se tendrá empleados más competitivos y preparados en las áreas financieras, tributarias y motivacionales.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

El mercado actual requiere empresas con personal altamente capacitado y motivado para desempeñar sus actividades, Consultora Gabela capacita a sus empleados a discreción del Gerente General, no cuenta con un plan de capacitación idóneo en el que esté involucrado todo el personal, como tampoco existe un plan de motivación, por lo que se evidencia una clara falta de identidad con la consultora. Por lo tanto es muy importante un plan de capacitación para alcanzar sus objetivos estratégicos y cumplir con los requerimientos de los clientes.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES

Actividad 1: Determinar las áreas que requieren capacitación

Para determinar las áreas que requieren capacitación se realizaran reuniones con los jefes departamentales, ya que por su experiencia y conocimiento diario del desempeño del personal a su cargo, saben cuáles son los puntos claves sobre los cuales se debe reforzar al personal.

Actividad 2: Identificar las principales necesidades de capacitación

Una vez determinadas las áreas que requieren atención, el siguiente paso es identificar qué tipo de capacitación requieren o si es actualización de conocimientos, para ello se aplicara una encuesta de conocimientos financieros y otra de clima laboral.

Actividad 3: Realizar el Plan de Capacitación

Para realizar el plan de capacitación ya se tienen claros los temas puntuales sobre los que se van a trabajar para que el personal este altamente calificado para prestar sus servicios en pro de satisfacer las necesidades de los clientes. Para lo cual se determinaron los siguientes cursos de capacitación por áreas:

**TABLA N° 53
CURSOS DE CAPACITACIÓN**

Curso	Área
Motivación y Logros	Todas las áreas de la Consultora
Curso de Actualización Tributaria	Contabilidad y Operativa
Formas de Terminación Laboral y Formalización	Recursos Humanos y Gerente General

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

CURSO DE MOTIVACION Y LOGROS

OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

Desarrollar la comunicación intrapersonal a nivel laboral y familiar, potenciando la motivación, el positivismo para lograr cambios significativos de conducta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CURSO

- ✓ Mejorar las condiciones interpersonales en el hogar y la empresa.
- ✓ Lograr mejores niveles de compañerismo interno en la empresa
- ✓ Lograr un mejoramiento de la producción de la empresa

TEMARIO/ CURRICULO DEL CURSO

- ✓ Motivación y cambio
- ✓ Sueños y logros
- ✓ Objetivos personales, familiares y laborales

TEMAS SECUNDARIOS

- ✓ Sueños y fantasías
- ✓ Positivismo
 - Las relaciones interpersonales
- ✓ El equilibrio en la vida, el y/o, la familia, el trabajo y los valores
- ✓ Metas y objetivos en el individuo
- ✓ Calidad orientada al crecimiento profesional

TEMAS TRANSVERSALES

- ✓ Ética en la determinación de logros y objetivos personales y empresariales.

CURSO DE ACTUALIZACION TRIBUTARIA

TEMARIO

REFORMAS A LA LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

- ✓ IMPUESTO A LA RENTA
- ✓ Partes Relacionadas
- ✓ Ingresos de Fuente Ecuatoriana
- ✓ Exenciones
- ✓ Deducciones
- ✓ Criterios generales para la determinación presuntiva
- ✓ Contratos por espectáculos públicos
- ✓ Tarifas del Impuesto
- ✓ Determinación del Anticipo
- ✓ Crédito Tributario y Devolución

IMPUESTO AL VALOR AGREGADO

- ✓ Objeto del Impuesto
- ✓ Concepto de Transferencia
- ✓ Transferencias que no son objeto del impuesto
- ✓ Transferencias e importaciones con tarifa cero por ciento
- ✓ Impuesto al Valor Agregado sobre los servicios
- ✓ Hecho Generador
- ✓ Sujetos Pasivos
- ✓ Crédito tributario
- ✓ Declaración, liquidación y pago del IVA para mercaderías y servicios importados
- ✓ IVA pagado por Discapacitados

IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES

- ✓ Exenciones

REGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO

- ✓ Exclusiones

DISPOSICIONES GENERALES

- ✓ Cobro de intereses
- ✓ Responsabilidad por la declaración
- ✓ Sanción por falta de declaración
- ✓ Sanciones para los sujetos pasivos
- ✓ Inconsistencias en la declaración y anexos de información

REFORMAS A LA LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA DEL ECUADOR

IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS

- ✓ Hecho generador
- ✓ Exenciones
- ✓ Tarifa del Impuesto

IMPUESTO A LOS INGRESOS EXTRAORDINARIOS

- ✓ Ejercicio Impositivo
- ✓ Base Imponible

REFORMAS AL CODIGO TRIBUTARIO

- ✓ Casos de Defraudación

CURSO DE FORMAS DE TERMINACION LABORAL Y FORMALIZACION

TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL Y FORMALIZACIÓN:

- ✓ Causales legales
- ✓ Causales contractuales y reglamentarias
- ✓ La incidencia del contrato escrito de trabajo
- ✓ La incidencia del reglamento interno de trabajo
- ✓ Trámites administrativos

EL VISTO BUENO:

- ✓ Naturaleza y alcances de la acción
- ✓ Causales que corresponden al Empleador
- ✓ Causales que corresponden al Trabajador
- ✓ Trámite, Suspensión de relaciones laborales
- ✓ Indemnizaciones, Impugnación en la vía judicial
- ✓ Desarrollo práctico de la acción

EL DESAHUCIO:

- ✓ Naturaleza y alcances de la acción
- ✓ Procedencia de la acción cuando la formula el Empleador
- ✓ Procedencia de la acción cuando la formula el Trabajador
- ✓ Límites del Empleador para formular la acción
- ✓ Trámite, Cálculo de la bonificación por desahucio
- ✓ Límites a las facultades del Inspector del Trabajo
- ✓ Desarrollo práctico de la acción

EL DESPIDO INTEMPESTIVO:

- ✓ Decisión unilateral del Empleador
- ✓ Tipos de contratos donde opera
- ✓ Plazo de estabilidad. Garantía de estabilidad
- ✓ Estabilidad relativa. Estabilidad aparentemente absoluta
- ✓ Inamovilidad del trabajador como privilegio
- ✓ Acción de reintegro. Cálculo de indemnizaciones

ACUERDOS TRANSACCIONALES:

- ✓ Alcances constitucionales, Alcances legales,
- ✓ Es procedente?, La doctrina y posturas divergentes
- ✓ Cabe en estipulaciones constitucionales y legales?
- ✓ Cabe en estipulaciones contractuales?
- ✓ El Inspector del Trabajo frente a la transacción
- ✓ El Juez del Trabajo frente a la transacción
- ✓ Forma y contenido

ACTA DE FINIQUITO:

- ✓ Naturaleza, alcances e importancia
- ✓ Formalidades, Beneficios y su liquidación
- ✓ Descuentos y su procedencia,
- ✓ Vacaciones y su pago en dinero, Impugnación

- ✓ El Inspector frente al acta de finiquito
- ✓ El Juez del Trabajo frente al acta de finiquito

Actividad 4: Análisis de las empresas capacitadoras

Una vez establecidos los tipos de capacitación para entregar a todos los integrantes de la Consultora, se procede a buscar empresas que brinden este tipo de servicios, las cuales estarán a cargo de todo.

Por lo que se procede a realizar una presentación de las Empresas, que nos proporcionaron información y cotizaciones de los servicios que ofrecen.

**TABLA N° 54
EMPRESAS CAPACITADORAS**

EMPRESA	ACTIVIDAD
MANPOWER	Capacitación (Personal)
GRUPO PORTAL	Capacitación (Personal)
RSC CAPACITACION	Capacitación (Personal)
SSB ABOGADOS	Capacitación Técnica
	Cursos De Motivación Y Logros

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

Teniendo una amplia gama de selección de empresas se ha escogido a la empresa SSB abogados, la cual brinda todos los servicios requeridos a un costo accesible.

Actividad 5: Aprobación del Presupuesto del plan de capacitación

Una vez seleccionada la empresa capacitadora, se procede a armar el presupuesto para enviar a la junta general de socios a su posterior aprobación visto bueno.

El presupuesto es el siguiente:

Curso	Tiempo	Incluye	No. Asist.	Costo x Persona	Costo Total
Motivación y Logros	8 horas	Almuerzo y Certificado de Asistencia	12	\$48.00	\$576.00
Curso de Actualización Tributaria	8 horas	Almuerzo y Certificado de Asistencia	8	\$48.00	\$384.00
Formas de Terminación Laboral y Formalización	8 horas	Almuerzo y Certificado de Asistencia	4	\$48.00	\$192.00
				Total	\$1,152.00

Fuente: SSB Abogados

Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

Actividad 6: Ejecución y puesta en marcha del plan de capacitación

Una vez aprobado el presupuesto, la Ing. Patricia Pérez coordinará con la empresa capacitadora las fechas para empezar con los diferentes cursos con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados.

Actividad 7: Evaluación del plan y al personal

Posterior a los cursos de capacitación se procederá a evaluar al personal capacitado, estas evaluaciones tendrán dos enfoques:

Satisfacción del personal respecto al curso de capacitación

- ✓ Entrevistas individuales con cada persona capacitada
- ✓ Recepción de recomendaciones
- ✓ Autoevaluación por parte del personal

Conocimientos adquiridos en el curso de capacitación

- ✓ Entrevistas individuales con cada persona capacitada
- ✓ Examen general a todo el personal capacitado

5.5 PRESUPUESTO DE PROYECTOS

TABLA N° 55
MATRIZ DE PRESUPUESTOS DE LOS PROYECTOS

Nº	Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Tiempo de Ejecución	Presupuesto
1	Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora	Corto Plazo	\$ 1.824,80
2	Diseñar un Plan de Marketing	Corto Plazo	\$ 5.425,00
3	Plan de capacitación.	Corto Plazo	\$ 1.522,00
TOTAL			\$ 8.771,80
4	Desarrollar un modelo BSC	Mediano Plazo	\$ 1.390,00
5	Plan de Actualización de los Servicios	Mediano Plazo	\$ 705,00
6	Plan de Mejoramiento de Procesos	Mediano Plazo	\$ 2.710,00
7	Plan de entrega de los servicios	Mediano Plazo	\$ 1.450,00
8	Plan Motivacional y de Integración empresarial	Mediano Plazo	\$ 800,00
TOTAL			\$ 7.055,00
9	Plan de Diferenciación empresarial	Largo Plazo	\$ 3.713,00
10	Desarrollar presupuestos.	Largo Plazo	\$ 660,00
TOTAL			\$ 4.373,00
TOTAL PRESUPUESTO PROYECTADOS			20.199,80

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo

CAPITULO VI

EVALUACIÓN FINANCIERA

6. EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera proporciona parámetros para conocer la posición económica y financiera actual de la empresa, a partir de los cuales se pueden responder algunas inquietudes de accionistas y administradores, tales como:

- ¿Si los proyectos o iniciativas estratégicas se han cumplido?
- ¿Los resultados han mejorado, con la aplicación de los proyectos?
- ¿Si la empresa se encuentra en capacidad de superar las actuales dificultades?

Todo ello para tomar decisiones oportunas sobre actividades de inversión.

La evaluación financiera de los proyectos planteados, es de gran importancia, ya que permite determinar la viabilidad o no de los proyectos y cuál va ser su incidencia en el flujo de efectivo de la empresa.

Para tener una visión más clara de las ventajas o desventajas si existiesen se van a realizar dos tipos de flujo de efectivo, uno sin tomar en cuenta los proyectos o iniciativas estratégicas y otro flujo de efectivo con la aplicación de los proyectos, que al proyectarlos se evidenciara claramente los resultados obtenidos.

6.1 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

La incidencia de los proyectos en el flujo de efectivo de Consultora Gabela Cía. Ltda., se basara en la siguiente tabla de ponderación:

TABLA N° 56
TABLA DE PONDERACIÓN DE INCIDENCIA DE PROYECTOS

Parámetro	Equivalencia	Interpretación
Alto	10%	Alto grado de incidencia de la variable en la gestión financiera
Medio	5%	Considerable grado de incidencia de la variable en la gestión financiera.
Bajo	3%	Poco grado de incidencia de la variable en la gestión financiera.

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

TABLA N° 57
INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EL FLUJO DE EFECTIVO

	Proyecto No. 1	Proyecto No. 2	Proyecto No. 3	Total
	Diseñar la Estructura Organizacional de la Consultora	Plan de Marketing	Planes de capacitación para tener empleados más competitivos.	
Ingresos				
Servicios de Auditoria	5%	10%	3%	18%
Servicios de Consultoria	5%	10%	3%	18%
Egresos				
Gastos Administrativos				
Sueldos	10%	3%	5%	18%
Honorarios Profesionales	5%	3%	0%	8%
Arriendos	0%	0%	0%	0%
Agua, Luz y Telecomunicaciones	5%	0%	0%	5%
Seguros y Garantías	0%	3%	0%	3%
Depreciación y Amortización	0%	0%	0%	0%
Movilización y Transporte	5%	3%	3%	11%
Útiles y Suministro	5%	3%	0%	8%
Gastos Legales	0%	3%	0%	3%
Atención Personal	5%	3%	0%	8%
Otros Gastos	5%	3%	3%	11%
Intereses y Multas	0%	0%	0%	0%
Gastos Financieros	3%	0%	0%	3%
Gastos de Venta				
Hospedaje y Estadía	5%	3%	0%	8%
Movilización y Transporte	5%	3%	0%	8%
Viaticos	5%	3%	0%	8%
Publicidad y Propaganda	0%	10%	0%	10%

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

6.2 ELABORACION DE FLUJOS DE EFECTIVO

Para la elaboración de los flujos de efectivo, se tomara como base el año 2009 y para realizar las proyecciones sin tomar en cuenta la incidencia de los proyectos, se tomara como tasa de crecimiento la variación de años anteriores que se ubica en el 5%, la inflación y también las expectativas de los accionistas y el Gerente General.

Los flujos de efectivo que se desarrollaran serán:

- ✓ Un Flujo de efectivo sin tomar en cuenta los proyectos propuestos,
y
- ✓ Un Flujo de efectivo tomando en cuenta la incidencia de impacto de los proyectos en la gestión de la Consultora.

De esta manera se podrá evidenciar de manera más práctica la situación proyectada de la Consultora con y sin proyectos.

TABLA N° 58
FLUJO DE EFECTIVO SIN LA APLICACIÓN DE PROYECTOS

	Año Base	Variación	Años de Proyección					
	2009	%	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos								
Servicios de Auditoría	165,800.89	5%	174,090.93	182,795.48	191,935.26	201,532.02	211,608.62	222,189.05
Servicios de Consultoría	51,363.84	10%	56,500.22	62,150.25	68,365.27	75,201.80	82,721.98	90,994.18
Total Ingresos	217,164.73		230,591.16	244,945.73	260,300.53	276,733.82	294,330.60	313,183.23
Egresos								
Gastos Administrativos								
Sueldos	59,352.37	10%	65,287.61	71,816.37	78,998.00	86,897.80	95,587.59	105,146.34
Honorarios Profesionales	18,333.39	5%	19,250.06	20,212.56	21,223.19	22,284.35	23,398.57	24,568.50
Arriendos	12,722.32	5%	13,358.44	14,026.36	14,727.68	15,464.06	16,237.26	17,049.13
Agua, Luz y Telecomunicaciones	5,766.53	5%	6,054.86	6,357.60	6,675.48	7,009.25	7,359.72	7,727.70
Seguros y Garantías	2,235.30	5%	2,347.07	2,464.42	2,587.64	2,717.02	2,852.87	2,995.52
Depreciación y Amortización	6,305.54	0%	6,305.54	6,305.54	6,305.54	6,305.54	6,305.54	6,305.54
Movilización y Transporte	1,788.53	5%	1,877.96	1,971.85	2,070.45	2,173.97	2,282.67	2,396.80
Útiles y Suministro	3,572.45	5%	3,751.07	3,938.63	4,135.56	4,342.34	4,559.45	4,787.42
Gastos Legales	38,548.60	5%	40,476.03	42,499.83	44,624.82	46,856.06	49,198.87	51,658.81
Atención Personal	5,106.51	5%	5,361.84	5,629.93	5,911.42	6,206.99	6,517.34	6,843.21
Otros Gastos	23,710.61	5%	24,896.14	26,140.95	27,447.99	28,820.39	30,261.41	31,774.49
Intereses y Multas	21,011.42	-20%	16,809.14	13,447.31	10,757.85	8,606.28	6,885.02	5,508.02
Gastos Financieros	1,484.68	5%	1,558.91	1,636.86	1,718.70	1,804.64	1,894.87	1,989.61
Total Gastos Administrativos	199,938.25		207,334.65	216,448.20	227,184.33	239,488.70	253,341.18	268,751.09
Gastos de Venta								
Hospedaje y Estadía	7,333.88	5%	7,700.57	8,085.60	8,489.88	8,914.38	9,360.10	9,828.10
Movilización y Transporte	3,467.46	5%	3,640.83	3,822.87	4,014.02	4,214.72	4,425.46	4,646.73
Viáticos	7,502.34	5%	7,877.46	8,271.33	8,684.90	9,119.14	9,575.10	10,053.85
Publicidad y Propaganda	239.40	5%	251.37	263.94	277.14	290.99	305.54	320.82
Total Gastos de Venta	18,543.08		19,470.23	20,443.75	21,465.93	22,539.23	23,666.19	24,849.50
Total Egresos	218,481.33		226,804.88	236,891.95	248,650.26	262,027.93	277,007.37	293,600.59
Flujo de Efectivo Operacional	(1,316.60)		3,786.28	8,053.78	11,650.27	14,705.88	17,323.22	19,582.64

Una vez realizado el flujo de efectivo proyectado de Consultora Gabela Cía. Ltda., sin considerar el desarrollo de los proyectos propuestos, sino con la tasa de inflación y las expectativas de los Accionistas y el Gerente General, es importante señalar lo siguiente:

- ✓ Los ingresos por venta de los servicios de auditoría, según la evolución de años pasados es del 5%, en tanto que para los servicios de consultoría se estima que crezca en un 10% en relación al año base, este crecimiento es la expectativa que el Gerente General espera que suceda.
- ✓ Los Gastos Administrativos, tienen un crecimiento promedio del 5% a excepción de los gastos por multas e intereses que se estima reducirlos en un 20%, en tanto que los sueldos se prevé que crezcan en un 10%, debido a los incrementos anuales que dicta el gobierno.
- ✓ Los Gastos de Venta en promedio tienen un crecimiento del 5% referencial de años anteriores y además que no se han previsto ningún tipo de actividades para promover las ventas, por lo que no hay un aumento significativo.

Como se puede apreciar en el flujo del año base, existe un saldo negativo o pérdida, lo que refleja que no existe una optimización de los recursos que permitan responder efectivamente los requerimientos de los clientes, incurriendo en gastos de multas e intereses que merman las utilidades y el rendimiento de la Consultora.

Además que no existe una buena gestión de cobranza por lo que los recursos económicos no son lo suficientes para atender las necesidades de la consultora, impidiendo que trabaje eficientemente.

TABLA N° 59
FLUJO DE EFECTIVO CON LA APLICACIÓN DE PROYECTOS

	Año Base	Variación	Años de Proyección					
	2009	%	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos								
Servicios de Auditoría	165,800.89	18%	195,645.05	230,861.16	272,416.17	321,451.08	379,312.27	447,588.48
Servicios de Consultoría	51,363.84	18%	60,609.33	71,519.01	84,392.43	99,583.07	117,508.02	138,659.47
Total Ingresos	217,164.73		256,254.38	302,380.17	356,808.60	421,034.15	496,820.30	586,247.95
Egresos								
Gastos Administrativos								
Sueldos	59,352.37	18%	70,035.80	82,642.24	97,517.84	115,071.05	135,783.84	160,224.94
Honorarios Profesionales	18,333.39	8%	19,800.06	21,384.07	23,094.79	24,942.37	26,937.76	29,092.79
Arriendos	12,722.32	0%	12,722.32	12,722.32	12,722.32	12,722.32	12,722.32	12,722.32
Agua, Luz y Telecomunicaciones	5,766.53	5%	6,054.86	6,357.60	6,675.48	7,009.25	7,359.72	7,727.70
Seguros y Garantías	2,235.30	3%	2,302.36	2,371.43	2,442.57	2,515.85	2,591.33	2,669.07
Depreciación y Amortización	6,305.54	0%	6,305.54	6,305.54	6,305.54	6,305.54	6,305.54	6,305.54
Movilización y Transporte	1,788.53	11%	1,985.27	2,203.65	2,446.05	2,715.11	3,013.78	3,345.29
Útiles y Suministro	3,572.45	8%	3,858.25	4,166.91	4,500.26	4,860.28	5,249.10	5,669.03
Gastos Legales	38,548.60	3%	39,705.06	40,896.21	42,123.10	43,386.79	44,688.39	46,029.04
Atención Personal	5,106.51	8%	5,515.03	5,956.23	6,432.73	6,947.35	7,503.14	8,103.39
Otros Gastos	23,710.61	11%	26,318.78	29,213.84	32,427.37	35,994.38	39,953.76	44,348.67
Intereses y Multas	21,011.42	0%	21,011.42	21,011.42	21,011.42	21,011.42	21,011.42	21,011.42
Gastos Financieros	1,484.68	3%	1,529.22	1,575.10	1,622.35	1,671.02	1,721.15	1,772.79
Total Gastos Administrativos	199,938.25		217,143.95	236,806.55	259,321.82	285,152.74	314,841.25	349,021.98
Gastos de Venta								
Hospedaje y Estadía	7,333.88	8%	7,920.59	8,554.24	9,238.58	9,977.66	10,775.88	11,637.95
Movilización y Transporte	3,467.46	8%	3,744.86	4,044.45	4,368.00	4,717.44	5,094.84	5,502.42
Viáticos	7,502.34	8%	8,102.53	8,750.73	9,450.79	10,206.85	11,023.40	11,905.27
Publicidad y Propaganda	239.40	10%	263.34	289.67	318.64	350.51	385.56	424.11
Total Gastos de Venta	18,543.08		20,031.31	21,639.09	23,376.01	25,252.46	27,279.67	29,469.75
Total Egresos	218,481.33		237,175.27	258,445.64	282,697.82	310,405.20	342,120.91	378,491.73
Flujo de Efectivo Operacional	(1,316.60)		19,079.11	43,934.53	74,110.78	110,628.95	154,699.38	207,756.22

Una vez elaborado el flujo de efectivo de Consultora Gabela Cía. Ltda., considerando la ejecución de los proyectos propuestos y su incidencia en la gestión, se pudo determinar lo siguiente:

Con la aplicación de los tres proyectos en cada etapa de su desarrollo los ingresos tanto por servicios de Auditoría como los de Consultoría tendrán un incremento del 18%, ya que al desarrollar el plan de marketing y darle el debido seguimiento las ventas se estiman crecerán de manera muy positiva, de igual manera con el desarrollo de la estructura organizacional se podrá administrar los recursos de forma efectiva lo que conducirá a obtener resultados positivos que van de la mano con la capacitación del personal, lo que permitirá a la Consultora mejorar su estructura y sus servicios.

Los Gastos Administrativos tendrán un crecimiento notorio, ya que al implementar los proyectos propuestos se incurren en gastos adicionales que son necesarios, pero que no representan una amenaza, ya que el crecimiento de las ventas es el suficiente para cubrir los mismos, los sueldos y los honorarios representan un crecimiento alto, ya que al determinar adecuadamente las aéreas necesarias para administrar de forme efectiva la Consultora se debe contratar más personal capacitado para dichos cargos, además al estimularse las ventas se contratara más profesionales para cubrir la demanda que se genere.

Los Gastos de Venta tienen un claro crecimiento el cual es necesario para atender y dar seguimiento las ventas que se generen, gracias al plan de marketing.

Con la aplicación de los proyectos propuestos el flujo de efectivo presenta un saldo favorable, el cual indica que es viable realizar los proyectos propuestos y por consiguiente alcanzar los objetivos planteados.

6.3 ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

Una vez preparado el flujo de efectivo sin tomar y tomando en cuenta los proyectos propuestos se puede analizar de forma comparativa los mismos, con lo cual el análisis e interpretación será mucho más evidente y efectivo.

TABLA N° 60
INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS

	Años de Proyección					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos						
Sin Proyectos	230,591.16	244,945.73	260,300.53	276,733.82	294,330.60	313,183.23
Con Proyectos	256,254.38	302,380.17	356,808.60	421,034.15	496,820.30	586,247.95
Incremento en USD	25,663.22	57,434.44	96,508.07	144,300.33	202,489.70	273,064.72
Incremento en %	11.13%	23.45%	37.08%	52.14%	68.80%	87.19%

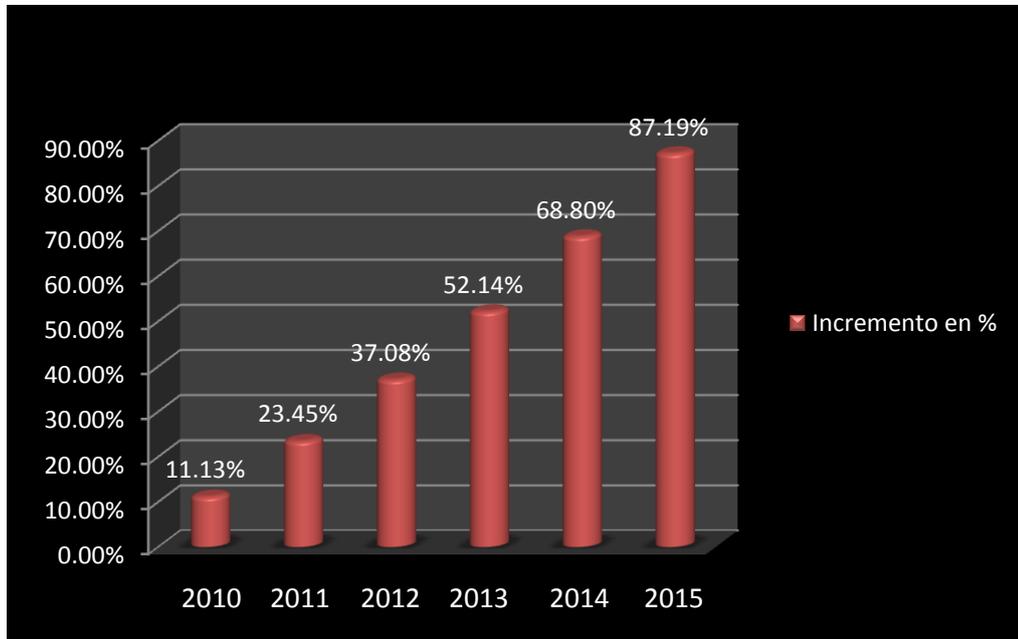
Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

GRAFICO N° 45
INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS EN USD
(dólares)



Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

GRAFICO N° 46
INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS EN %



Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

La incidencia de los proyectos en los ingresos, presenta una tendencia creciente muy representativa, a pesar que el comportamiento de los ingresos sin proyectos tiene una tendencia creciente no es tan favorable, ya que no se está gestionando la promoción de los servicios que se ofrecen, ni fortaleciendo su imagen y estructura corporativa y funcional.

Los proyectos propuestos no solo mejoran el nivel de ingresos, sino que al aplicarlos se mejora totalmente la administración de todos los recursos de Consultora Gabela Cía. Ltda., permitiendo obtener año tras año réditos económicos que aseguren un crecimiento prolongado en el mercado.

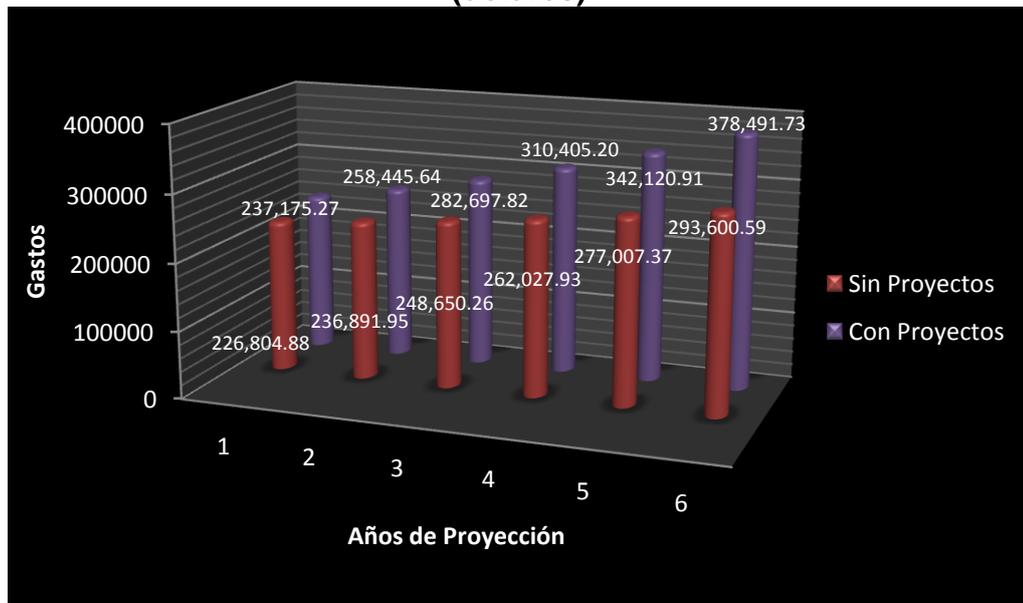
Tomando en cuenta los proyectos propuestos al primer año el crecimiento en los ingresos es del 11.13%, aumentando gradualmente hasta llegar al año 2015 con una diferencia de 87.19% es decir \$ 273,064.72 lo que demuestra que la incidencia de los proyectos es positiva y muy atractiva.

TABLA N° 61
INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS

	Años de Proyección					
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Gastos						
Sin Proyectos	226,804.88	236,891.95	248,650.26	262,027.93	277,007.37	293,600.59
Con Proyectos	237,175.27	258,445.64	282,697.82	310,405.20	342,120.91	378,491.73
Incremento en USD	10,370.39	21,553.69	34,047.57	48,377.27	65,113.54	84,891.14
Incremento en %	4.57%	9.10%	13.69%	18.46%	23.51%	28.91%

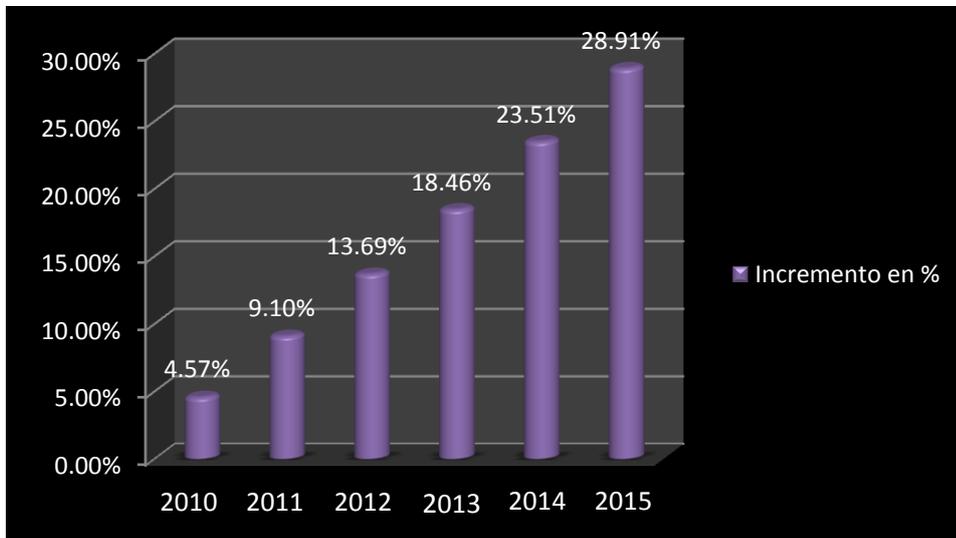
Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

GRAFICO N° 47
INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS EN USD
(dólares)



Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

GRAFICO N° 48
INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS EN %



Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

La incidencia de los proyectos estratégicos en los egresos representa un crecimiento gradual, necesario para su ejecución, seguimiento, evaluación y control.

Al primer año el crecimiento de los egresos con la aplicación de los proyectos es del 4.57% con referencia a los egresos sin proyectos, incrementado año a año llegando al 2015 con una diferencia de \$ 84,891.14 que representa el 28.91%.

Los egresos son indispensables para generar ingresos, y con la aplicación de los proyectos se requieren recursos económicos para desarrollarlos eficazmente, pero también existen algunas cuentas que al no manejarlas adecuadamente hacen incurrir en gastos innecesarios que perjudican la liquidez de la Consultora y su rendimiento.

6.4 CALCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATEGICOS

6.4.1 TASA MINIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

La Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR), indica el nivel de rentabilidad financiera del proyecto analizado; relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro, Su valor siempre estará basado en el riesgo que corra la empresa en forma cotidiana en sus actividades productivas y mercantiles

Para el cálculo de la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento (TMAR) del proyecto (sin crédito), se tomara como referencia la tasa de descuento.

TMAR = Tasa De Descuento

Tasa De Descuento = Tasa Libre de Riesgo + Tasa Inflación

Tasa De Descuento = Bonos del Estado + Tasa de Inflación

Tasa de Descuento = 11% + 4.44%

Tasa de Descuento = 15.44%

TMAR = 15.44%

6.4.2. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El Valor Actual Neto (VAN) es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en los proyectos.

Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la “Tasa de Descuento TMAR” establecida.

“Cuando el VAN es menor que cero implica que hay una pérdida a una cierta tasa de interés o por el contrario si el VAN es mayor que cero se presenta una ganancia.

Cuando el VAN es igual a cero se dice que el proyecto es indiferente.”³⁸

$$VAN = -Inv. Inicial + \left\{ \frac{FN^1}{(1 + TMAR)^1} + \frac{FN^2}{(1 + TMAR)^2} + \dots + \frac{FN^n}{(1 + TMAR)^n} \right\}$$

Donde:

- ✓ **FN** = Flujo Neto de Fondos (Ingresos – Egresos)
- ✓ **TMAR** = 15.44%

TABLA N° 62
VALOR ACTUAL NETO

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Flujo de Efectivo Operacional con Proyectos	19,079.11	43,934.53	74,110.78	110,628.95	154,699.38	207,756.22
Factor de Actualización	16,527.30	32,968.06	48,173.97	62,293.61	75,458.29	87,784.15
VAN	<u>314,433.58</u>					
INVERSIÓN INICIAL	8,771.80					
TMAR	15.44%					

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

El Valor Actual Neto obtenido es de USD 314,433.58, es decir que con la implementación de los tres proyectos estratégicos si se obtiene una rentabilidad en valores monetarios después de recuperar toda su inversión.

La inversión inicial de los proyectos de corto plazo es relativamente pequeña, por lo tanto el periodo de recuperación es casi de inmediato.

³⁸ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evaproivan.htm>

Como el Valor Actual Neto es positivo, se obtiene como resultado una ganancia, por consiguiente los proyectos son viables.

6.4.3. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

“La Tasa Interna de Retorno (TIR) es equivalente a la tasa de rentabilidad de la operación, es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación.

Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida.”³⁹

**TABLA N° 63
TASA INTERNA DE RETORNO**

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Flujo de Efectivo Operacional con Proyectos	19,079.11	43,934.53	74,110.78	110,628.95	154,699.38	207,756.22
INVERSIÓN INICIAL	8,771.80					
TIR	<u>313.72%</u>					

Fuente y Elaboración: Juan Carlos Hidalgo D.

La Tasa Interna de Retorno para los proyectos propuestos es del 313.72%, es decir que con esa tasa los ingresos generados no darían ganancia, ni pérdida.

Por lo tanto la incidencia de los proyectos es muy positiva y la aplicación de los mismos es demasiado viable.

³⁹ SALAZAR Francis, Estrategia, Pág. 278

6.4.4. RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación Costo-Beneficio es el índice de rentabilidad y es la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados (VAN) menos la inversión inicial y dividido para inversión inicial.

Debe ser mayor uno para que un proyecto sea rentable.

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{\text{VAN} - \text{Inv. Inicial}}{\text{Inv. Inicial}}$$

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{314,433.58 - 8,771.80}{8,771.80}$$

$$\text{Costo Beneficio} = \$34.85$$

La Relación Costo-Beneficio muestra que por cada dólar invertido se obtendrá 34.85 dólares de beneficio.

Con la implementación y proyección de los proyectos estratégicos, se demuestran resultados muy propicios para la Consultora, que favorecen de excelente manera a la consecución de las metas establecidas.

Por lo tanto se concluye que los proyectos son muy viables.

CAPITULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el análisis situacional de Consultora Gabela Cía. Ltda., el desarrollo del modelo de gestión estratégica para la misma, haber identificado y desarrollado proyectos y determinar la viabilidad de los mismos, se han determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

7.1 CONCLUSIONES

7.1.1 Consultora Gabela Cía. Ltda., ha venido desempeñándose de una manera aceptable, pero la falta de un plan de gestión estratégica, dificulta a la empresa direccionar sus objetivos, establecer sus estrategias y ejecutar planes de mejora continua, que le permitan incrementar su rentabilidad.

7.1.2 El desarrollo del diagnóstico situacional permitirá a Consultora Gabela Cía. Ltda., conocer su relación con el medio externo y cuál es su posición en el mercado, además de identificar sus fortalezas y debilidades para potencializarlas, aprovecharlas y mejorar sus procesos y estructura interna, para incrementar su competitividad en el mercado.

7.1.3 En Consultora Gabela Cía. Ltda., es necesario Diseñar un Plan de Gestión Estratégica, que permita establecer claramente hacia dónde quiere llegar la empresa, cuáles son las herramientas que va utilizar para conseguirlo y establecer indicadores para medir continuamente la

consecución o no de los objetivos propuestos y así incrementar su rentabilidad y participación en el mercado.

7.1.4 El diseño del Balance ScoreCard permitirá a Consultora Gabela Cía. Ltda., disponer de una herramienta de gestión administrativa, financiera y direccionamiento estratégico que permita controlar continuamente la consecución de los objetivos y metas propuestas, con la ayuda de indicadores que faciliten su seguimiento y toma de decisiones oportunas.

7.1.5 La implementación de los proyectos o iniciativas estratégicas, propuestos para Consultora Gabela Cía. Ltda., mejoran la estructura organizacional y permiten definir las áreas y cada una de sus funciones, además que ayudan a elaborar un correcto plan de capacitación en el que se desarrolle y actualice al personal, mejorando su capacidad, fortaleciendo la imagen de la Consultora y Mejorando la entrega de los servicios.

7.1.6 La evaluación financiera de la incidencia de los proyectos o iniciativas estratégicas de corto plazo en Consultora Gabela Cía. Ltda., han sido muy favorables y se determino que estos, ayudaran a incrementar el nivel de ingresos, por consiguiente se obtendrá una rentabilidad creciente año a año, mejorara su nivel de participación en el mercado y su posicionamiento.

7.2 RECOMENDACIONES

7.2.1 Se recomienda al Gerente General de Consultora Gabela Cía. Ltda., implantar el Plan de Gestión Estratégica propuesto, el mismo que fue basado en el Balance Scorecard, lo que permitirá cumplir con la

misión, alcanzar la visión, los objetivos corporativos y dar un seguimiento y control de las metas propuestas.

7.2.2 Se recomienda realizar el diagnóstico situacional para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Consultora Gabela Cía. Ltda., con el fin de definir las estrategias, superar y convertir las debilidades en fortalezas, y sortear las amenazas de modo que se pueda trabajar con las oportunidades.

7.2.3. Socializar el Direccionamiento Estratégico entre todos los departamentos e integrantes, con el fin de alinear a Consultora Gabela Cía. Ltda., hacia la consecución de la misión, visión, objetivos y estrategias.

7.2.4 Dar un correcto seguimiento al Balance ScoreCard para que una vez alcanzadas las metas, redefinirlas, proponer nuevas y asignar responsables para seguir trabajando por alcanzar la visión y los objetivos estratégicos.

7.2.5 Implementar y desarrollar de manera prioritaria los proyectos de corto plazo propuestos es este estudio, para mejorar la estructura de Consultora Gabela Cía. Ltda., dar a conocer la compañía y la gama de servicios que ofrece, fortaleciendo su imagen corporativa y alcanzando un mejor rendimiento y beneficios económicos, además de ejecutar los proyectos a mediano y largo plazos para alcanzar las metas, objetivos y la visión propuesta.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ BETANCOURT José, Gestión Estratégica, Navegando hacia el cuarto paradigma, 3^{ra} edición, Pagina 117
- ✓ CHARLES W. L. HILL-GARETH R. Jones **“Administración Estratégica” Un Enfoque Integrado**, cuarta edición, página 44
- ✓ DÍEZ DE CATRO Emilio, (2001) **“Administración y Dirección”**; Pagina: 217
- ✓ FRANCES, Antonio, **“Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”**, McGraw Hill, Edición: 11^a
- ✓ HILL, Charles y JONES, Gareth. **“Administración Estratégica”**, McGraw Hill, Tercera edición.
- ✓ KAPLAN, Robert y NORTON, David. **“Mapas Estratégicos”**. Gestión 2000. 2004
- ✓ KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. **“Administración: una perspectiva global”**. Mc Graw Hill. México D. F.
- ✓ LEY DE CONSULTORIA, CAPITULO I, Del ámbito de la Ley Art. 1 y Art. 2
- ✓ MANTILLA Farid, Técnicas de Muestreo **“Un Enfoque a la Investigación de Mercados”** primera edición, 2006, página 23
- ✓ Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993-2006 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.
- ✓ NIVEN, Paul. **“El Cuadro de Mando Integral paso a paso”**. Gestión 2000. 2003
- ✓ OVARES Olga, “Administración Basada en Valores”
- ✓ PORTER Michael E., **“Ventaja Competitiva”**

- ✓ RESOLUCIÓN No. 02.Q.ICI.0012 DE LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS
- ✓ REYNOSO, Álvaro. **“Planeación Estratégica basada en BSC”**. Seminario taller. 2004
- ✓ ROMERO Andrés Fernando, **“Dirección y Planificación Estratégica en las empresas y organizaciones”** página 59
- ✓ SALAZAR, Francis, **“Gestión Estratégica de Negocios”** 2005
- ✓ SERNA, Humberto, **“Gerencia Estratégica”**, 3R® Panamericana Editorial Ltda., Octava Edición, febrero de 2003, Segunda reimpresión marzo 2005.
- ✓ SERNA, Humberto, **“Índices de Gestión”**, 3R® Panamericana Editorial Ltda., Segunda Edición, enero de 2006.
- ✓ STONER James/WANKEL Charles, Administración, tercera edición, pagina 64.
- ✓ Ministerio de Trabajo y Empleo, Consejo Nacional de Salarios
- ✓ <http://www.idisc.net/en/Publication.336.html>
- ✓ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- ✓ <http://www.geocities.com/Eureka/Office/4595/herramientas.html>
- ✓ http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_Ishikawa
- ✓ www.rppnet.com.ar/comohacerunaencuesta.htm+DEFINIR:+ENCUESTAS&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl
- ✓ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm
- ✓ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>
- ✓ <http://www.ciget.pinar.cu/No.2004-2/liliam.htm>

- ✓ <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/direccionamiento-estrategico-1120053>
- ✓ www.escribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA
- ✓ www.misionvisionvalores.com
- ✓ <http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>
- ✓ <http://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/comment-page-6/>
- ✓ http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm
- ✓ <http://www.elican.com/Docs/Metricas%20en%20la%20Empresa%20Parte%20II.pdf>
- ✓ <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/evaproiv an.htm>

ANEXOS

ANEXO N° 1

FORMATO ENCUESTA A CLIENTES

CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.
ENCUESTA A CLIENTES



Objetivo:

Determinar el grado de satisfacción de los clientes y el nivel de competitividad que exige la dinámica actual del mercado.

Instrucciones:

Por favor lea determinadamente las preguntas y luego señale sus respuestas con una "x"

1. ¿Conoce los diferentes servicios que presta Consultora Gabela Cía. Ltda.?

Si
No

2. ¿De los siguientes servicios, cual es el que usted utiliza?

Auditoria Externa
Diagnostico Tributario
Asesoramiento Contable Tributario
Outsourcing Contable
Servicio de Impuestos
Auditoria Informática

3. ¿La calidad del servicio que recibe es?

Excelente
Muy Buena
Buena
Mala
Pésima

4. ¿El tiempo de entrega de los resultados del servicio es?

A tiempo
De 1 a 5 días tarde
De de 6 a 10 días tarde
De 11 a 15 días tarde
Más de 15 días

5. ¿La atención que recibe del personal de Consultora Gabela Cía. Ltda., es?

Excelente
Muy Buena
Buena
Mala
Pésima

6. ¿Siente que Consultora Gabela Cía. Ltda., entrega un valor agregado al servicio que ofrece?

Si
No

7. ¿El precio por los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda. es?

Justo
Alto
Bajo

8. ¿Ha utilizado los servicios de empresas similares a Consultora Gabela Cía. Ltda.?

Si
No

9. ¿Comparado con la competencia, los servicios de Consultora Gabela Cía. Ltda. son?

Mejor
Igual
Peor

10. ¿Qué le gustaría que mejore Consultora Gabela Cía. Ltda.?

El Tiempo de Entrega
El Precio
El Trato a los clientes
El Personal

ANEXO N° 2

FORMATO ENCUESTA A PROVEEDORES

CONSULTORA GABELA CÍA. LTDA.
ENCUESTA A PROVEEDORES



Objetivo:

Determinar las características cualitativas y cuantitativas que tienen los proveedores de Consultora Gabela Cía. Ltda., en la oferta y entrega de sus productos o servicios.

Instrucciones:

Por favor lea determinadamente las preguntas y luego señale sus respuestas con una "x"

1. ¿Usted provee de productos o servicios a Consultora Gabela Cía. Ltda.?

Productos
Servicios

2. ¿Por cuánto tiempo ha sido proveedor de Consultora Gabela Cía. Ltda.?

De 1 a 3 meses
De 4 a 6 meses
De 6 a 12 meses
Más de 1 año

3. ¿En donde se encuentran ubicados?

Quito
Valles
Otra Ciudad Cual.....

4. ¿Cuál es su plazo de entrega después de hecho el pedido?

De Inmediato
De 1 a 3 días
De 4 a 8 días
De 9 a 15 días
Más de 15 días

5. ¿Cómo es el tipo de pago que tienen? Seleccione la mas importante

Contado
Crédito a 15 días
Crédito a 30 días
Crédito a 60 días
Crédito a 90 días

6. ¿Tienen garantía los productos o servicios que ofrecen?

Si
No

7. ¿Disponen de stock suficiente en caso de un pedido extraordinario?

Si
No

8. ¿Los productos o servicios que ofrece, de que forma son entregados?

- A domicilio
- Tienen que venir a retirar
- En el lugar de utilización

9. ¿Consultora Gabela Cía. Ltda., realiza sus pagos puntualmente?

- Siempre
- Casi Siempre
- Regularmente
- Nunca

ANEXO N° 3
PROFORMA CURSOS DE CAPACITACIÓN

Estimado, Juan Carlos Hidalgo Díaz

Aprovecho la oportunidad para hacerle llegar un cordial saludo además enviarle la información solicitada acerca de los cursos de capacitación.

1.- CURSO DE MOTIVACION Y LOGROS

Ambito: Todas las areas

Alcance: Trabajadores todas las areas de la empresa

Cobertura : Empresas a nivel Nacional.

2.- OBJETIVO GENERAL DEL CURSO

Desarrollar la comunicacion intraoersonal a nivel laboral y familiar, potenciando la motivacion, el positivismo para lograr cambios significativos de conducta.

3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL CURSO

Mejorar las condiciones interpersonales en el hogar y la empresa.

Lograr mejores niveles de companerismo interno en la empresa

Lograr un mejoramiento de la produccion de la mepresa

4.- TEMARIO/ CURRICULO DEL CURSO

Motivacion y cambio

Suenos y logros

Objetivos personales, familiares y laborales

TEMAS SECUNDARIOS

Suenos y fantasias

Positivismo

Las relaciones interpersonales

El equilibrio en la vida, el yo,la familia, el trabajo y los valores

Metas y objetivos en el individuo

Calidad orientada al crecimiento profesional

TEMAS TRANSVERSALES

Etica en la determinacion de logros y objetivos personales y empresariales

Se desarrollara en SAN RAFAEL. Incluye Almuerzo y certificado de asistencia

Curso : 8 horas

Costo \$ 48 por persona.

2.- CURSO DE ACTUALIZACION TRIBUTARIA

TEMARIO

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO II: REFORMAS A LA LEY DE REGIMEN TRIBUTARIO INTERNO

- IMPUESTO A LA RENTA
- Partes Relacionadas
- Ingresos de Fuente Ecuatoriana
- Exenciones
- Deducciones
- Criterios generales para la determinación presuntiva
- Contratos por espectáculos públicos
- Tarifas del Impuesto
- Determinación del Anticipo
- Crédito Tributario y Devolución
-
- **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**
- Objeto del Impuesto
- Concepto de Transferencia
- Transferencias que no son objeto del impuesto
- Transferencias e importaciones con tarifa cero por ciento
- Impuesto al Valor Agregado sobre los servicios
- Hecho Generador
- Sujetos Pasivos
- Crédito tributario
- Declaración, liquidación y pago del IVA para mercaderías y servicios importados
- IVA pagado por Discapacitados
-
- **IMPUESTO A LOS CONSUMOS ESPECIALES**
- Exenciones
- **REGIMEN IMPOSITIVO SIMPLIFICADO**
- Exclusiones
- **DISPOSICIONES GENERALES**
- Cobro de intereses

- Responsabilidad por la declaración
- Sanción por falta de declaración
- Sanciones para los sujetos pasivos
- Inconsistencias en la declaración y anexos de información

**CAPITULO III: REFORMAS A LA LEY REFORMATORIA PARA LA EQUIDAD TRIBUTARIA DEL ECUADOR
IMPUESTO A LA SALIDA DE DIVISAS**

- Hecho generador
- Exenciones
- Tarifa del Impuesto

IMPUESTO A LOS INGRESOS EXTRAORDINARIOS

- Ejercicio Impositivo
- Base Imponible

CAPITULO IV: REFORMAS AL CODIGO TRIBUTARIO

- Casos de Defraudación
 - **CAPITULO V: DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

Duración: 8 horas

Incluye : Almuerzo y certificado de asistencia

Desarrollado en nuestras instalaciones ubicadas en la Av. Inglaterra OE3-263 Y AMAZONAS. EDIFICIO CENTRO EJECUTIVO. OFI. 801

Costo: 48 dolares por persona

3.- FORMAS DE TERMINACION LABORAL Y FORMALIZACION

TERMINACIÓN DE LA RELACIÓN LABORAL Y FORMALIZACIÓN:

- a) Causales legales
- b) Causales contractuales y reglamentarias
- c) La incidencia del contrato escrito de trabajo
- d) La incidencia del reglamento interno de trabajo
- e) Trámites administrativos

EL VISTO BUENO:

- a) Naturaleza y alcances de la acción
- b) Causales que corresponden al Empleador
- c) Causales que corresponden al Trabajador
- d) Trámite, Suspensión de relaciones laborales
- e) Indemnizaciones, Impugnación en la vía judicial
- f) Desarrollo práctico de la acción

EL DESAHUCIO:

- a) Naturaleza y alcances de la acción
- b) Procedencia de la acción cuando la formula el Empleador
- c) Procedencia de la acción cuando la formula el Trabajador

- d) Límites del Empleador para formular la acción
- e) Trámite, Cálculo de la bonificación por desahucio
- f) Límites a las facultades del Inspector del Trabajo
- g) Desarrollo práctico de la acción

EL DESPIDO INTEMPESTIVO:

- a) Decisión unilateral del Empleador
- b) Tipos de contratos donde opera
- c) Plazo de estabilidad. Garantía de estabilidad
- d) Estabilidad relativa. Estabilidad aparentemente absoluta
- e) Inamovilidad del trabajador como privilegio
- f) Acción de reintegro. Cálculo de indemnizaciones

ACUERDOS TRANSACCIONALES:

- a) Alcances constitucionales, Alcances legales,
- b) Es procedente?, La doctrina y posturas divergentes
- c) Cabe en estipulaciones constitucionales y legales?
- d) Cabe en estipulaciones contractuales?
- e) El Inspector del Trabajo frente a la transacción
- f) El Juez del Trabajo frente a la transacción
- g) Forma y contenido

ACTA DE FINIQUITO:

- a) Naturaleza, alcances e importancia
- b) Formalidades, Beneficios y su liquidación
- c) Descuentos y su procedencia,
- d) Vacaciones y su pago en dinero, Impugnación
- e) El Inspector frente al acta de finiquito
- f) El Juez del Trabajo frente al acta de finiquito

Duración: 8 horas

Incluye : Almuerzo y certificado de asistencia

Desarrollado en nuestras instalaciones ubicadas en la Av. Inglaterra OE3-263 Y AMAZONAS. EDIFICIO CENTRO EJECUTIVO. OFI. 801

Costo: 48 dolares por persona

Si desea mayor informacion no dude en consultarnos.

Ximena Borja
SSB ABOGADOS
2458716/2455860/ 098029412

