

CAPITULO I

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

CONDOTRUST LATINOAMERICA es una compañía Ecuatoriana fundada en Noviembre del 2005, para atender el sector de servicios turísticos/hoteleros, con la finalidad de cumplir con todas las expectativas comerciales en dicho sector.

Fue creada por el Ing. Marco Galindo Guzmán quien en la actualidad ocupa el cargo de Presidente; en noviembre del 2006 se decide cambiar la estructura gerencial, caracterizada por la inexistencia de vínculos familiares en los ejecutivos o empleados de la empresa, a excepción del Gerente General y Presidente.

El objeto social de la Compañía, consiste en funcionar como Agencia de Viajes, promover y comercializar desarrollos turísticos, planificación, organización y operación de viajes que comprendan todos los servicios propios de los viajes individuales y de grupo, giras vacacionales y turísticas individuales y colectivas, mediación de reserva de hoteles habitacionales y otros servicios en establecimientos turísticos del país y del exterior que incluyen alojamiento, venta de tickets aéreos nacionales e internacionales, organización de tours, y promoción turística del país.

La operación de la empresa comenzó con un convenio en el salón de convenciones del Hotel Quito, durante este periodo la empresa tuvo un volumen de ventas aceptable, lo que le permitió adquirir sus propias oficinas en donde actualmente se monto una sala de ventas.

Condotrust Latinoamérica tiene una completa infraestructura que permite garantizar un excelente servicio a todos los clientes, y es por ello que Condotrust Latinoamérica está logrando un buen posicionamiento en el mercado turístico/hotelero.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

Una de las necesidades básicas de las personas, organizaciones, usuarios, ha sido desde siempre buscar y poder contar con lo que requiere en el día a día. Y los proveedores, es decir las empresas, conscientes de ello, tienen la urgencia de llegar a sus mercados objetivos.

Condotrust Latinoamérica, es una compañía Ecuatoriana fundada en la ciudad de Quito el 25 de Noviembre del 2006; su objetivo principal es brindar servicios vacacionales a familias de la ciudad de Quito, con el fin de mejorar su calidad de vida; para ello la compañía ofrece el uso de la tecnología al servicio de los usuarios a través de la comercialización de una licencia que permite a los clientes acceder a los desarrollos vacacionales listados en internet a través de una clave de acceso, permitiéndole que reserve hospedaje con tarifas reducidas, incluyendo además ofertas en Cruceros, Hoteles, Boletos de Avión, Renta de Autos y Resorts todo incluido.

Cuenta además con un excelente equipo de trabajo, liderado por un grupo de visionarios ecuatorianos dispuestos a dar un gran empuje al turismo nacional

e internacional. Actualmente la compañía cuenta con aproximadamente 1000 clientes satisfechos, y su principal interés es seguir creciendo y ser líder en el mercado nacional.

1.2.1 UBICACIÓN

GRAFICO 1.1



Fuente: Google Earth
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

1.2.2 PRODUCTOS O SERVICIOS

Entre los principales Productos y/o Servicios que ofrece Condotrust Latinoamérica son:

Servicios:

- Hospedaje en hoteles y resorts
- Reserva de tickets aéreos
- Paquetes para viajes todo incluido
- Compra de tickets de eventos internacionales
- Cruceros
- Renta de Autos

En cuanto a los productos que ofrece la compañía, estos se clasifican a través de complejos turísticos, y los precios varían dependiendo del Resort.

Productos:

- Playa Almendro / Condotrust
- Club del Pacifico / Condotrust
- Santa Teresa / Condotrust
- Vip Vacation Club / Condotrust

La empresa anteriormente manejaba diferentes productos, pero actualmente Condotrust Latinoamérica ha decidido vender únicamente su producto es decir la licencia de internet (Condotrust), la misma que tiene muchas bondades y varios beneficios y es un producto que se puede vender por sí solo.

1.2.3 CLIENTES

TABLA 1.1

PRODUCTOS	Anos	CLIENTES	%
PLAYA ALMENDRO	2006	310	38.32
CLUB DEL PACIFICO	2006	165	20.40
SANTA TERESA	2007	210	25.96
VIP VACATION CLUB	2008	107	13.23
CONDOTRUST LA	2008	17	2.10
TOTAL		809	100.00

Fuente: Condotrust Latinoamérica
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

1.2.4 PROVEEDORES

Hoteles:

- Sheraton
- Marriot
- Omni Hotels
- Hilton
- Hyatt
- Meliá
- Radisson

Resorts:

- Palm Cove Resorts
- Disney's All-Star Music Resort

- Sokha Resorts
- Malaysia Resorts
- Paradisus Resorts

Cruceros:

- Royal Caribbean
- Celebrity Cruises
- Carnival
- Princess
- Holland America
- Norwegian
- Disney

Alquiler de Autos

- Alamo
- Hertz
- Budget
- Thrifty
- Dollar

Aerolíneas:

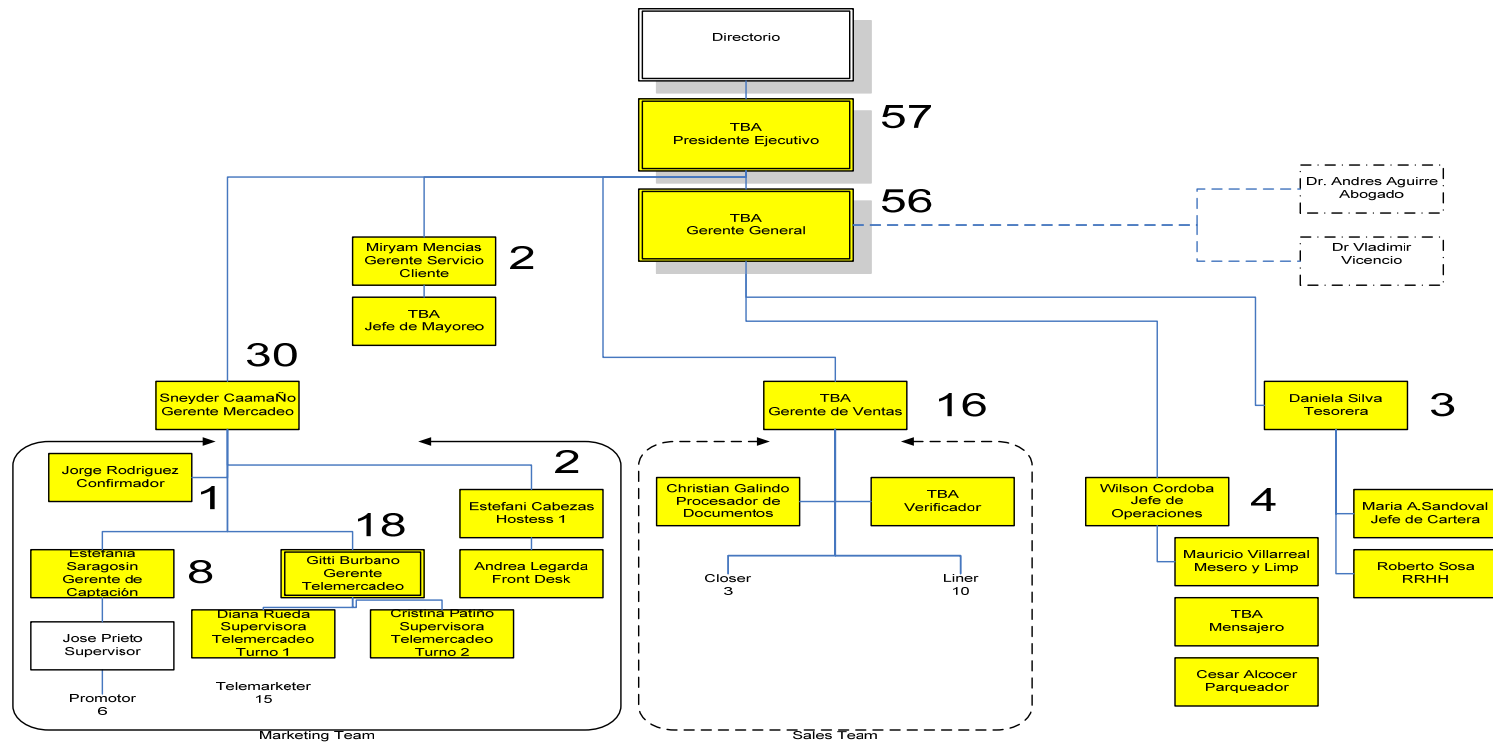
- American Airlines
- Delta
- Continental Airlines
- Copa Airlines

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 ORGANIGRAMA



GRAFICO 1.2



Fuente: Condotrust Latinoamérica
Elaborado por: Condotrust Latinoamérica

Análisis

La estructura organizacional de Condotrust Latinoamérica está bien elaborada, ya que tiene un modelo sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la organización. El Organigrama de la compañía tiene doble finalidad ya que desempeña un papel informativo, al permitir que los integrantes de la organización y de las personas vinculadas a ella conozcan, a nivel global, sus características generales.

1.3.2 FUNCIONES

A Continuación se presenta las funciones de cada unidad de forma más detallada:

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

- Designar y remover al presidente y Gerente de la Compañía
- Conocer y pronunciarse sobre las cuentas, balances e informes que presente el Gerente.
- Resolver sobre el reparto de utilidades.
- Resolver sobre la amortización de las partes sociales
- Consentir en la cesión de las participaciones y en la admisión de nuevos socios.
- Resolver el aumento o disminución de Capital.
- Acordar la disolución anticipada de la Compañía
- Resolver sobre el establecimiento de sucursales o agencias.
- Autorizar al Gerente para que otorgue poderes sea generales o especiales.

PRESIDENTE

- Presidir las reuniones de junta general a las que asista.
- Suscribir con el gerente los certificados provisionales a los títulos de acción y extenderlos a los accionistas.
- Subrogar al gerente en el ejercicio de sus funciones, en caso de que faltare, se ausentare o estuviere impedido de actuar, temporal o definitivamente.

GERENTE GENERAL

- Suscribir con el presidente los certificados provisionales o los títulos de acción, y extenderlos a los accionistas.
- Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial de la compañía.
- Ejercer las atribuciones previstas para los administradores en la Ley de Compañías.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO – FINANCIERO

- Planificación, coordinación y supervisión de las labores de contabilidad y del personal a cargo.
- Preparación oportuna de informes sobre la situación económica de la empresa
- Supervisión y cumplimiento de obligaciones legales, sociales y tributarias.
- Controlar y diseñar las actividades de la empresa en coordinación con las diferentes áreas.
- Realizar determinados cobros y pagos.

- Manejo de archivo, teléfono y suministro de oficina.
- Y demás funciones relacionadas con la contabilidad, es decir desde el registro de las transacciones hasta los estados financieros de la empresa.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- Atención personalizada a clientes.
- Mostrar las características y especificaciones de los productos y/o servicios.
- Cumplir con los reglamentos y políticas establecidas por el Gerente de Ventas.
- Aplicar constantemente las diferentes estrategias de venta.
- Capacitación del personal.

DEPARTAMENTO DE MARKETING

- Contactar clientes.
- Buscar y captar posibles clientes.
- Buscar nuevas estrategias de captación
- Investigación de mercados, promoción y publicidad.

DEPARTAMENTO DE SERVICIO AL CLIENTE

- Atención personalizada a los clientes de la empresa.
- Dar alternativas de viajes al cliente.
- Buscar nuevas promociones de viajes para ofrecer a los clientes.

- Preparar paquete todo incluido, con el fin de satisfacer las distintas necesidades del cliente.

DEPARTAMENTO DE OPERACIONES

- Solicitar todos los requerimientos a las diferentes áreas.
- Solicitar cotizaciones a proveedores para la compra de productos.
- Realizar órdenes de compra.
- Controlar que los departamentos cuenten con los suministros necesarios para cumplir con sus labores diarias.

1.3.3 VISIÓN

Cómo debería ser y actuar la empresa en el futuro, basada en los valores y convicciones de sus integrantes.

Ser líder en el mercado nacional e internacional; en el sector turístico con un compromiso de calidad con los clientes.

1.3.4 MISIÓN

Es la definición de la razón de existencia y la naturaleza de la empresa

Proporcionar de manera eficiente servicios de calidad con el fin de atender al sector turístico nacional e internacional.

1.3.5 PRINCIPIOS Y VALORES

Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.¹

Los Principios y Valores a los cuales se rige la empresa son:

- ✓ Honestidad en todas las acciones procurando los intereses de socios y clientes.
- ✓ Responsabilidad al realizar el trabajo a los clientes contribuyendo al éxito organizacional.
- ✓ Respeto, a clientes y empleados de la empresa.
- ✓ Lealtad al cumplir su compromiso con la sociedad y maximizar la satisfacción de socios, clientes y funcionarios.
- ✓ Eficiencia y agilidad en la prestación de servicios.
- ✓ Trabajo en equipo con transparencia y profesionalismo.
- ✓ Innovación y creatividad para lograr la competitividad.

1.3.6 POLÍTICAS

Permite establecer una estructura sistemática y efectiva para divulgar las políticas generales a largo plazo, desde la alta gerencia hasta los supervisores y trabajadores.

- ✓ El personal de la empresa deberá trabajar en los días y horas que determine la Gerencia.

¹ SALAZAR PICO Francis (2008)

- ✓ El ingreso a la empresa es a las 8:00 am en el Dpto. Administrativo; en el Dpto. Marketing y Ventas el horario lo establece cada Gerencia.
- ✓ Los empleados tienen derecho a una hora de lunch.
- ✓ El ejercicio económico de la compañía se iniciará el primero de enero de cada año y terminará el treinta y uno de diciembre de cada año.
- ✓ Cada departamento deberá definir su papel y responsabilidad.
- ✓ En lo que respecta a pago a proveedores son los días viernes de 16:30 p.m. a 18:00 p.m.

Análisis

Analizando de forma general la organización no cumple a plenitud con lo establecido en su visión, misión, principios – valores y políticas, esto afecta notablemente al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

1.4 PROBLEMÁTICA (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)

1.4.1 MANAGEMENT

Entre los principales problemas de este departamento es la falta de un presupuesto claramente definido, la programación de pagos, la falta de flujo de efectivo y de un modelo de gestión estratégica ha ocasionado que tenga muchos retrasos al momento de efectuar pagos, tanto a proveedores como a empleados.

1.4.2 MANO DE OBRA

La creación de políticas inadecuadas, la inseguridad laboral produce la rotación constante del personal y ha llevado a que la empresa se estanque y

no pueda seguir creciendo, puesto que no han sabido explotar el talento humano que existe dentro de la organización.

1.4.3 MONEY

La falta de control al momento de realizar un determinado gasto, inadecuadas inversiones y el no proporcionar los recursos económicos suficientes, origina que muchas veces este departamento cometa muchos errores, los cuales conllevan a un problema que puede ser solucionado si en la empresa existiera un plan estratégico.

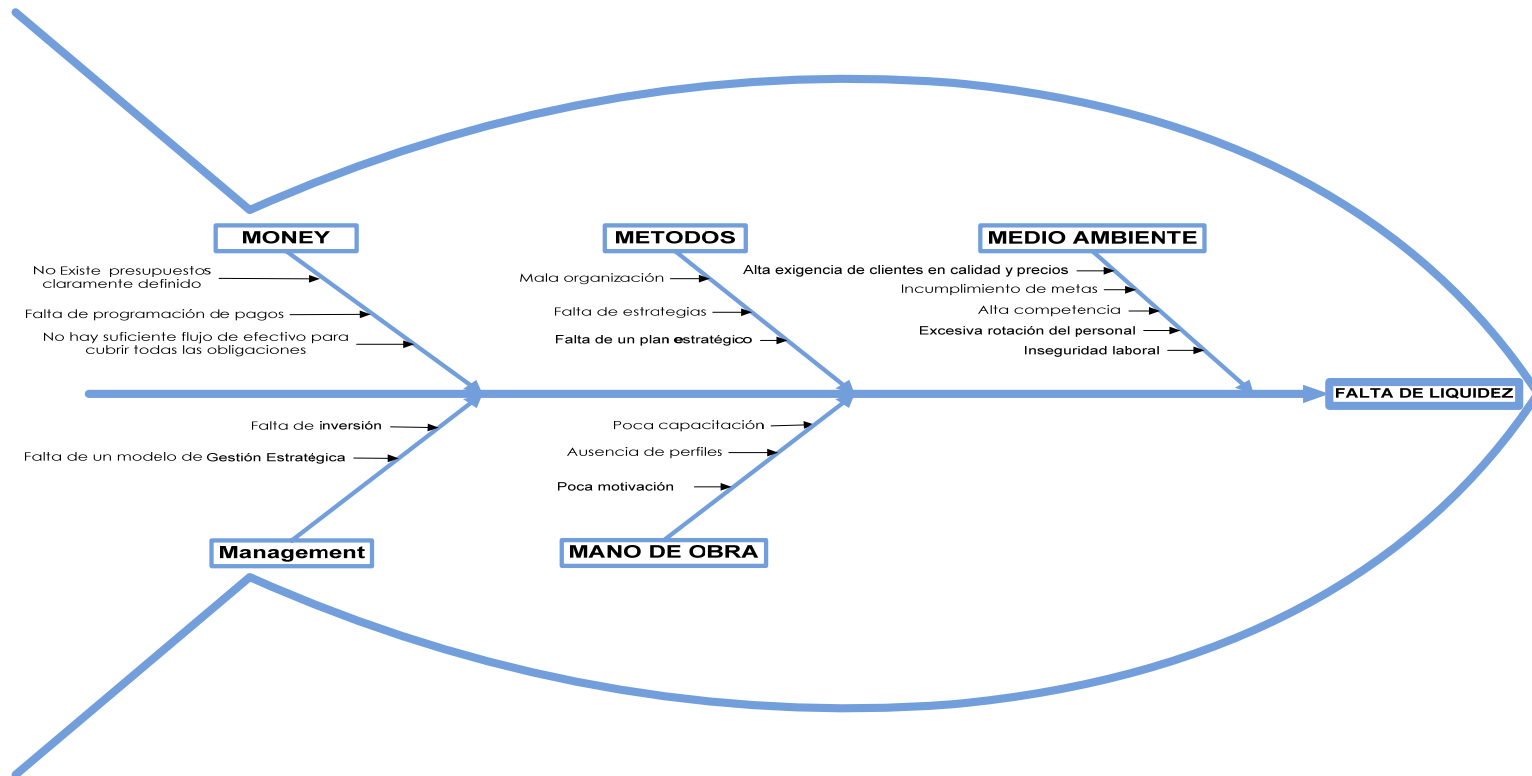
1.4.4 METODOS

Este departamento es fundamental para la compañía, pero las malas decisiones al poner personas no profesionales y mediocres a la cabeza del departamento, ha creado un mal ambiente, lo cual conlleva a que las metas establecidas no se cumplan, o que no se propongan nuevas estrategias. El mal funcionamiento de cualquiera de los dos departamentos lleva al mal funcionamiento del otro, por tal motivo esta área no funciona como debería y no cumple sus metas de ventas que se proyectan al mes y de aquí en adelante comienza el problema de liquidez que tiene la compañía. La mala atención al cliente y el descuido de los mismos, a ocasionando que muchas personas afiliadas al programa de la empresa, quieran cancelar el contrato y esto produce que la empresa tenga que devolver dinero y se produzca gastos no programados.

1.4.5 MEDIO AMBIENTE

El incumplimiento de metas ha ocasionado que exista un alto porcentaje de rotación de personal, lo que genera inseguridad laboral.

GRAFICO 1.3



Fuente: Condotrust Latinoamérica
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

1.5 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un modelo de gestión estratégica de la empresa Condotrust Latinoamérica aplicando el BSC como instrumento principal; que le permita un mejoramiento continuo en sus operaciones e incremento de sus utilidades, para garantizar una función administrativa transparente y eficiente.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresarial utilizando la herramienta FODA.
- Determinar el direccionamiento estratégico otorgándole: Misión, Visión, Principios, Estrategias y Objetivos Organizacionales.
- Definir un tablero de control para la empresa Condotrust Latinoamérica, con el fin de monitorear, los objetivos y las estrategias
- Desarrollar y aplicar proyectos a corto plazo para contribuir al cumplimiento de objetivos.

1.6 MARCO REFERENCIAL

1.6.1 MARCO TEÓRICO

1.6.1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Herramienta muy versátil, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de

futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.²

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemático de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.³

Los sistemas de gestión 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.

La eficiencia de un sistema de gestión estratégica depende, en gran medida, de la precisión con que son identificados los factores claves de éxito de la organización y del rigor con que son establecidos los indicadores que van a ser monitoreados en la ejecución de dicho sistema.

La Real Academia de la Lengua Española define gestionar como: "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera." La gestión está caracterizada por una visión amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado.

Diversos autores (Mintzberg, Stoner) asumen el término gestión como la disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para

² SALAZAR PICO Francis (2006)

³ GESTIOPOLIS.COM

obtener los resultados esperados". Pudiera generalizarse como el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio o una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

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.

La gestión estratégica debe conducir a la organización a un futuro deseado. La dirección debe contar con la información necesaria y suficiente para tomar decisiones sobre la actitud a asumir ante una situación determinada.

Se evidencia así, que el término gestión implica una inducción permanente de resultados basándose en relaciones de dependencia que existen entre los factores de éxito de la organización.

Se trata de que una organización sin información viaja a ciegas hacia su futuro, o al menos cree hacerlo, y por el contrario, aquel que tenga un plan bien concebido, con el análisis previo de un grupo de situaciones que puedan surgir en el entorno, que cuente con la información pertinente y oportuna, que cuente con los elementos suficientes para traducir su estrategia en términos operativos y sea capaz de conducir a sus trabajadores y gestionar su trabajo de forma coherente hacia los factores claves de éxito; tiene grandes posibilidades ante su competencia. Es por ello que se plantea,

acertadamente que los cuadros de mando integral constituyen, más que un instrumento de control, un sistema de gestión estratégica de las organizaciones.⁴

Análisis vs Empresa

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, actualmente Condotrust no crea ni ejecuta planes para cada unidad operativa y esa es una de sus principales debilidades es por ello que la empresa debe crear y revisar sus planes estratégicos en forma periódica, con el fin de guiar a la empresa y lograr las metas establecidas, y propiciar el desarrollo de la misma al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

1.6.1.2 ESTABLECIMIENTO DE METAS

Las empresas deben establecer metas al iniciar cualquier tipo de proyecto, pero ¿cómo definir las de la mejor manera?, la siguiente una fórmula sencilla, consistente en siete pasos que seguramente ayudará a resolver esa inquietud.

Paso 1. Identificación del objetivo(s)

Aunque parece muy elemental, hay dos aspectos fundamentales en la identificación de objetivos que generalmente son descuidados:

⁴ <http://www.monografias.com/trabajos37/gestion-estrategica-universidad/gestion-estrategica-universidad.shtml#gestion>

- Deben ser específicos y mensurables
- Deben establecerse positivamente

El primer aspecto, la especificidad y mensurabilidad, son claves cuando se está tratando de ejecutar un proyecto, no basta con establecer que se van a generar utilidades con este o aquel desarrollo, hay que determinar el monto específico de ganancias que se generarán; no resulta suficiente decir que se aumentará la participación en el mercado, hay que establecer en qué proporción aumentará la participación en el mercado y cuáles serán los segmentos que se verán afectados.

Además, los objetivos deberán establecerse positivamente, de tal manera que se vean como hechos ya consumados, "La utilidad de 100 mil dólares en el tercer trimestre permitirá el crecimiento del precio de nuestra acción en un 5%", así se enfatiza en el logro de los objetivos.

Paso 2. Identificación de los beneficios y los beneficiarios

Ya identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización, su gente, sus accionistas, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado, ya sea en el nivel de inventarios, en las ventas anuales, en la reducción de desperdicios en los procesos, etc. Sea cual fuere el ámbito en el que se establezcan las metas siempre habrán beneficios y siempre habrá alguien que obtenga estos beneficios, si son generales perfecto, pero si son particulares hay que identificarlos y enlistarlos para poder darlos a conocer, no sólo a quienes se beneficiarán sino a la organización en su conjunto.

Paso 3. Fijación de límites de tiempo

Adelantados los primeros dos pasos se deben fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo. Cuando se establece un determinado lapso de tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos (máximo 120 días) trabajar sobre una base diaria mientras que en proyectos de mayor duración la base podría ser semanal o quincenal.

Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en pedazos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará trabajando en el día a día por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante. Si iniciamos un proyecto que busca reducir costos en la planta de producción, su duración es de tres meses y el objetivo es disminuir los costos en 150 millones al cabo de los tres meses, resultará menos agobiador si tratamos de disminuir 50 mensuales, 25 quincenales, 12,5 semanales y 1, 67 diarios.

Paso 4. Identificación de los principales obstáculos

Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos.

"Cada problema lleva en sí mismo la semilla de su propia solución" Stanley Arnold

Paso 5. Identificación de las habilidades y el conocimiento requerido

Ya que se conocen cuáles son los problemas a enfrentar hay que determinar qué habilidades y conocimientos habrán de poseer quienes desarrollen el proyecto, el encargado del proyecto no tiene que ser un experto en todas las áreas, lo que si tiene que tener es la habilidad para encontrar la información que necesita y la capacidad para identificar qué habilidades y conocimientos son requeridos.

Paso 6. Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar

Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, si se busca mejorar niveles de producción seguramente los indicados para adelantar el proyecto sean los trabajadores de la planta, si se quiere mejorar el nivel de ventas entonces el equipo de ventas, la dirección comercial y el departamento de servicio al cliente deban adelantar la tarea.

Paso 7. Desarrollo del plan de acción

Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma. Muchas de las tareas a adelantar deberán fraccionarse en estos siete pasos y se convertirán en pequeños objetivos, la verdad es que el plan de acción es el trabajo diario bajo unas condiciones de planeación previa que contemplen desde las labores a desarrollar, el tiempo que se les

dedicará, las personas que las ejecutarán, hasta las contingencias que se puedan presentar y sus posibles soluciones.⁵

Análisis vs Empresa

En la empresa tanto los departamentos de Ventas y Marketing establecen metas en cada una de sus áreas, pero en muchas ocasiones no se cumplen; es por ello que pienso que deben crear metas mucho más reales y alcanzables, ya que en el mundo empresarial existen diferentes actitudes y puntos de vista para la formulación de las metas que no siempre son efectivas.

Además la empresa no siempre identifica sus obstáculos y aprovecha las oportunidades, por un lado, es fundamental reconocer las dificultades que deben enfrentarse a la hora de poner en marcha un proyecto, de este modo, la empresa estará preparada para desarrollar las capacidades necesarias para hacerles frente. A su vez, es muy importante también identificar las oportunidades y no dejarlas pasar, sino explorarlas y maximizar sus beneficios.

En este sentido, no importa cuáles sean, sino el tener la capacidad para minimizar los problemas, convertirlos en ventajas y maximizar todas las posibilidades que presenta cada oportunidad.

⁵ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/objetivos.htm>

1.6.1.3 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Una vez definido el lugar hacia el que se quiere dirigir la energía Organizacional, es necesario determinar la distancia existente entre la situación actual y la visión común.

Para ello existen varias metodologías, como el caso del Análisis Causa – Efecto, los diagramas de secuencia, las percepciones prospectivas, entre otros.

Sin restar valía a ninguno de estos interesantes modelos de diagnostico, Michael Porter propone una serie de modificaciones del tradicional F.O.D.A. con la finalidad de ubicar a la Organización respecto a ejes estratégicos de acción definida, resumiendo a variables de decisión concretas la selección de la manera en que se dará cumplimiento a los objetivos.

La estructura de este modelo sencilla pero efectiva contiene:

- ✚ Escoger las variables más importantes del entorno (identificar variables relevantes y variables críticas).
- ✚ Analizar interacción de la variable con la organización.
- ✚ Proporcionar el comportamiento o la tendencia de la variable.
- ✚ Obtener conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
- ✚ Categorizar los resultados FODA.⁶

⁶ SALAZAR PICO Francis (2006)

Análisis vs Empresa

El Diagnóstico Estratégico constituye una técnica que abarca toda la empresa y el entorno, por lo que al aplicarlo a Condotrust Latinoamérica lograría que esta tenga una proyección de futuro en el negocio, desarrollando capacidad competitiva.

1.6.1.4 ANÁLISIS MATRICIAL

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas. Reforzando el criterio de Poder, esto se puede ejecutar ejecutando matrices de cinco tipos de acuerdo a la siguiente descripción:

- a. Matrices Resumen:** en las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.
- b. Matrices de Ponderación:** donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.
- c. Matrices de Acción:** logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

- d. **Matriz Síntesis:** tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.

- e. **Matrices de Validación:** herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten reafirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores de análisis.⁷

Análisis vs Empresa

Este análisis matricial es de gran importancia pero no se aplica en la empresa, esto debido a lo fácil que resulta analizar la sistematización del diagnóstico de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, la definición de una estrategia de mejora y el detalle del impacto comercial que tendrá dicha estrategia.

1.6.1.5 ESCENARIOS

Una de las herramientas de pensamiento estratégico más comúnmente utilizadas en procesos de planificación, es la que se conoce como construcción de escenarios y que consiste en reflexionar sobre el futuro, diseñando la imagen deseada que más se aproxime a una realidad posible y proyectando, luego, las acciones hacia el presente. Los escenarios mejoran y fortalecen los entornos de aprendizaje, permiten explorar y mejorar la comprensión de las dinámicas futuras y evaluar las opciones estratégicas para facilitar la toma de decisiones

⁷ SALAZAR PICO Francis (2007)

Tipos de escenarios

- Escenario Optimista: Hace referencia a la situación que más se acerca a lo ideal. Ocurre cuando se dan todas las condiciones favorables para que la situación de “hoy” sea “mejor mañana”.
- Escenario Tendencial: Corresponde a la extrapolación de las tendencias actuales. Considera una situación en la que “lo que está pasando hoy se perpetúa”.
- Escenario Pesimista: Un empeoramiento de las condiciones que tiene como resultado el peor de los mundos.
- Escenario de Ruptura: Se plantea con el objetivo de tener en cuenta las posibles rupturas que pueden presentarse respecto al escenario deseado. Se construye a partir de las situaciones, que a pesar de considerarse poco probables, podrían darse causando fuertes cambios en las tendencias.⁸

Análisis vs Empresa

La empresa debería aplicar esta herramienta en cualquier proceso de planificación, es decir plantearse escenarios partiendo de ciertas circunstancias o condiciones, que pueden representar la situación del entorno en un momento y en un determinado tiempo.

⁸ <http://www.aup.org/archivos/HERRAMIENTAS.pdf>

Por tanto la elaboración y análisis de los escenarios va a permitir a Condotrust Latinoamérica que la dirección de la empresa analice la mejor la posible evolución del entorno, y definir mejor las estrategias empresariales.

1.6.1.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.

“El direccionamiento estratégico es el diagnóstico de organizaciones que implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos del medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros”⁹

El direccionamiento estratégico está compuesto por:

✓ DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

En este componente debemos establecer el giro del negocio, las necesidades que satisfacen, el mercado objetivo, ventajas competitivas y sus perspectivas del futuro.

⁹ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

✓ **FILOSOFÍA CORPORATIVA**

Se debe establecer los principios, valores, misión, visión, y los objetivos corporativos y específicos.

PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios son: “Elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y define el liderazgo de la misma”.¹⁰

Los valores son: “Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio”.¹¹

✓ **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

“Una estrategia es la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos”.¹²

Análisis vs Empresa

Es una herramienta que le permitirá a Condotrust Latinoamérica obtener elementos que al interrelacionarse, ayudaran a establecer un marco de referencia que oriente a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, el

¹⁰ SALAZAR Francis (2008; Pág. 144)

¹¹ SALAZAR Francis (2008; Pág. 144)

¹² <http://www.monografias.com/trabajos35/gerencia-cooperativa/gerencia-cooperativa2.shtml>

alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales.

Además que va a contribuir a definir el camino organizacional que deberá seguir la entidad para el logro de sus objetivos, obviamente requiere revisión periódica para ajustarla a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución; todo esto basado en parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los diferentes.

1.6.1.7 EL CUADRO DEL MANDO INTEGRAL (BSC)

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

- ✓ Perspectiva financiera: Enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa.
- ✓ Perspectiva clientes: Enfoca los productos y servicios de la empresa en base a las necesidades del cliente.
- ✓ Perspectiva procesos: Garantiza procesos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos de la organización.

- ✓ Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Genera un factor de retroalimentación, manteniendo los procesos que se pueden considerar como eficientes y descartado aquellos que no lo son.¹³

En la actualidad no se puede concebir el cumplimiento de un objetivo sin antes planificar como lograrlo, con los pies en el presente necesariamente se debe visualizar el futuro, teniendo la flexibilidad para adecuar el plan en un determinado momento a unas determinadas circunstancias.

Para lograr esta maleabilidad, la planificación establece un proceso de control y seguimiento para corroborar el cumplimiento de las actividades, la resolución o no de problemas, logro de los objetivos planteados, de tal manera de comparar la actuación real con la prevista y marcar los desvíos para corregir la acción, o bien alterar las decisiones y planes.

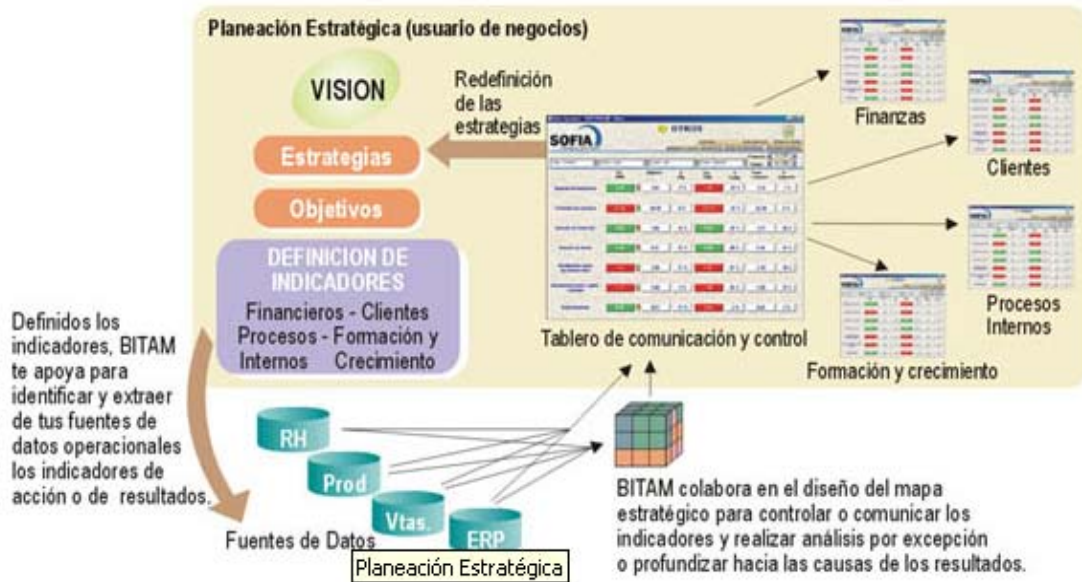
El control es necesario para lograr la estrategia de una empresa determinada, la implementación de un plan estratégico implica seleccionar la combinación apropiada de estructura y control para lograr la estrategia, la estructura asigna tareas y roles a las personas y precisa como se coordinan.

No obstante no suministra el mecanismo mediante el cual se pueda motivar al personal para hacer que funcione la estructura", y es por esto que surge la necesidad del control estratégico, que aunque también es un tipo de control se enfoca más hacia el desempeño del personal.¹⁴

¹³ SALAZAR PICO Francis (2006)

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos30/balance-score-card/balance-score-card.shtml>

GRAFICO 1.4



15

Fuente: www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/
Elaborado por: www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/

Análisis vs Empresa

La empresa debe aplicar el Balanced Scorecard ya que se puede conseguir varios beneficios como contar con indicadores de mediciones para evaluar el desempeño de todas las áreas de la empresa, así como también va a proporcionar una adecuada comunicación entre las diferentes áreas.

1.6.1.8 K.P.I (KEY PERFORMANCE INDICATOR)

Indicadores clave de rendimiento, del inglés Key Performance Indicators (KPI), miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el

¹⁵ <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

"como" e indicando como de buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Los KPI son métricas financieras y no financieras para cuantificar los objetivos que reflejan el desempeño estratégico de una compañía. Los KPI se utilizan en Inteligencia de Negocios para evaluar el estado actual del negocio y sugerir cursos de acción. El acto de monitorear los KPI en tiempo real se conoce como el monitoreo de la actividad del negocio. Los KPI se usan con frecuencia para medir o darle valor a actividades difíciles de medir, como los beneficios del desarrollo del liderazgo, proveeduría de un buen servicio o la satisfacción del cliente.

Los KPIs suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del Balanced Scorecard). Los KPIs 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.¹⁶

Análisis vs Empresa

La empresa debería considerar dicho indicador debido a lo importante que resulta al momento de identificar puntos deficientes, tomar decisiones sobre las prioridades de trabajo y valorar los resultados de las estrategias que ya se han implementado. Es indispensable que la empresa desarrolle

¹⁶ SALAZAR PICO Francis (2008)

habilidades alrededor del manejo de los indicadores con el fin de poder utilizar la información que generan de forma oportuna.

CAPITULO II

ANÁLISIS

SITUACIONAL

CAPITULO II

2. ANÁLISIS SITUACIONAL / DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO

En este capítulo, se investigara la situación actual de la compañía, lo cual nos permitirá analizar a fondo, sus oportunidades y amenazas, derivadas del análisis situacional externo. Con este análisis que vamos a realizar, permitirá determinar el diagnostico situacional de la compañía y por ende elaborar la Matriz FODA.

2.1.1 MACROAMBIENTE

Son todas las tendencias nacionales y globales del entorno, las cuales vamos analizar para de esta forma ver la panorámica que la compañía va a tomar.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales.

La cuantificación del PIB por el método de la producción, se basa en el cálculo de las producciones brutas de las ramas de actividad y sus respectivos consumos intermedios. Por diferencia entre esas dos variables se obtiene el valor agregado bruto (VAB), cuyos componentes son las remuneraciones de empleados, los impuestos indirectos menos subvenciones y el excedente bruto de explotación. Para la obtención del PIB total, es necesario agregar al VAB de las ramas, los "otros elementos del PIB": derechos arancelarios, impuestos indirectos sobre las importaciones e impuesto al valor agregado (IVA).

La definición de las ramas de actividad económica, está en directa correspondencia con la nomenclatura de bienes y servicios utilizada para los productos; la nomenclatura de ramas que se presenta en este cuadro corresponde a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) propuesta por Naciones Unidas.¹⁷

Análisis

Como podemos observar el PIB en los últimos años ha tenido un incremento, sobretodo en el sector de servicios, lo que beneficia considerablemente a la empresa, puesto que puede seguir creciendo y obteniendo mayores réditos.

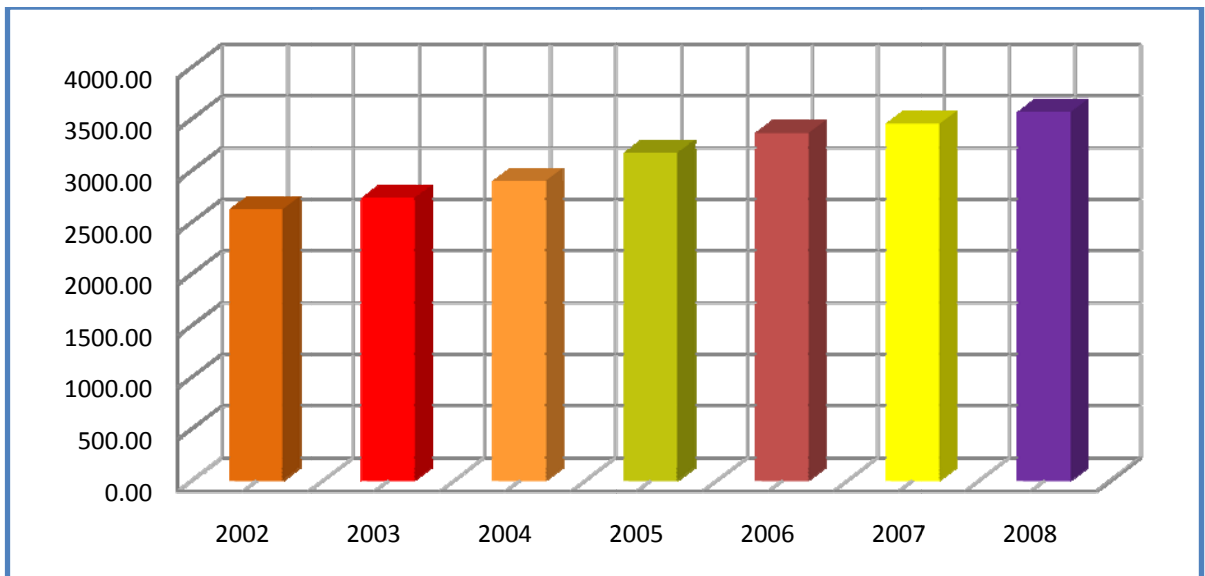
¹⁷ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

TABLA 2.1

FECHA	VALOR
2002	2627.25
2003	2737.04
2004	2899.82
2005	3172.02
2006	3366.85
2007	3454.39
2008	3568.39

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

GRAFICO 2.1



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✚ Mientras más crezca la economía del país, mayores posibilidades tiene la empresa de tener más socios.

Amenaza

- ✚ Debido a que el índice del PIB es variable, puede generar inseguridad al momento de realizar inversiones.

2.1.1.1.2 INFLACIÓN

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares. Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico.¹⁸

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

Análisis

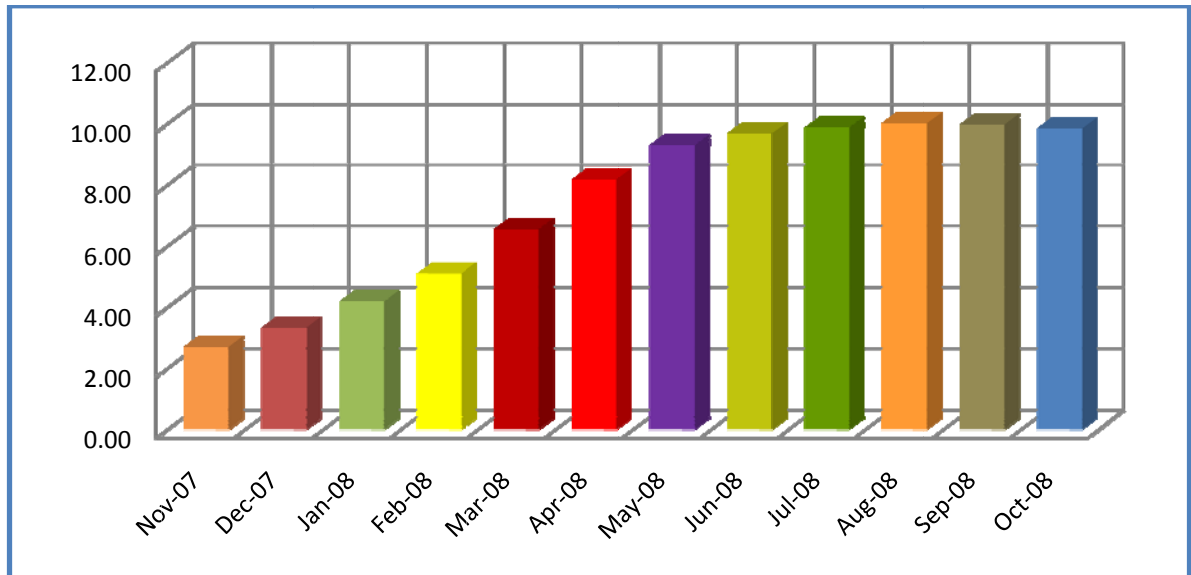
La inflación a pesar de que en años anteriores constituyó un equilibrio en la economía ecuatoriana; actualmente ha ido presentando inestabilidad en el precio de los productos, lo que ha permitido que exista incrementos y a su vez que los consumidores no tengan accesibilidad al producto y mucho menos a adquirir nuestro servicio que no es de primera necesidad, conllevando a que esto no represente una AYUDA para la empresa.

TABLA 2.2

Fecha	Valor
Nov-07	2.70
Dec-07	3.32
Jan-08	4.19
Feb-08	5.10
Mar-08	6.56
Apr-08	8.18
May-08	9.29
Jun-08	9.69
Jul-08	9.87
Aug-08	10.02
Sep-08	9.97
Oct-08	9.85

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

GRAFICO 2.2



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidades

- ✚ El aumento de la inflación, ocasiona un alza de precios, por ende esto permitirá que los precios del servicio que Condotrust Latinoamérica ofrece también suban.

Amenazas

- ✚ Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos en productos y servicios que adquiere la empresa.

- ✚ La liquidez de la empresa se deteriora, ya que los precios del servicio que ofrecemos tienden a subir produciendo una disminución de ventas.

2.1.1.1.3 TASA DE INTERÉS

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.¹⁹

TASA ACTIVA

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.²⁰

Análisis

Esta tasa de interés puede afectar directamente a Condotrust Latinoamérica, ya que al momento de realizar una financiación para que el cliente compre nuestro servicio, puede ser a través de su tarjeta de crédito, y debido a que la

¹⁹ <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

²⁰ www.gestipolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm

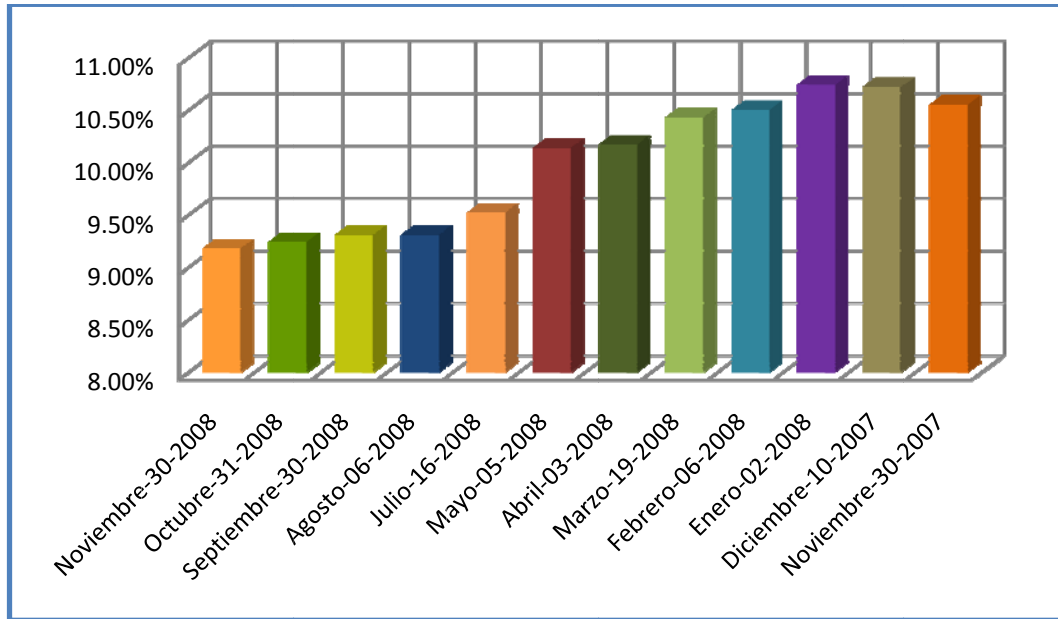
tasa activa sube constantemente, el cliente se ve afectado por los altos intereses que maneja la banca privada. Actualmente la tasa de interés activa al 30 de noviembre del 2008 se encuentra en el 9.18%, con una tendencia a descender.

TABLA 2.3

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	9.18%
Octubre-31-2008	9.24%
Septiembre-30-2008	9.31%
Agosto-06-2008	9.31%
Julio-16-2008	9.52%
Mayo-05-2008	10.14%
Abril-03-2008	10.17%
Marzo-19-2008	10.43%
Febrero-06-2008	10.50%
Enero-02-2008	10.74%
Diciembre-10-2007	10.72%
Noviembre-30-2007	10.55%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

GRAFICO 2.3



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa anual está bajando, esto puede constituir para Condotrust Latinoamérica una oportunidad, ya que al ser el costo del dinero más bajo, la compañía podrá incurrir en menos gastos por interés por préstamos contraídos con entidades Financieras.

Amenaza

- ✚ La principal forma de financiamiento que maneja la empresa son las tarjetas de crédito, y estas generan un alto interés, lo que conlleva a que el servicio se encarezca.

TASA PASIVA

Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.²¹

Análisis

Esta variable podría afectar a Condotrust Latinoamérica, ya que al momento de realizar un depósito el interés que ganaría por el mismo no sería tan alto, en cambio cuando se puede invertir ese dinero en proyectos, Condotrust Latinoamérica puede mejorar su utilidad.

La tasa de interés pasiva anual al 30 de noviembre del 2008 es de 5.14%, con una tendencia a permanecer constante en el tiempo.

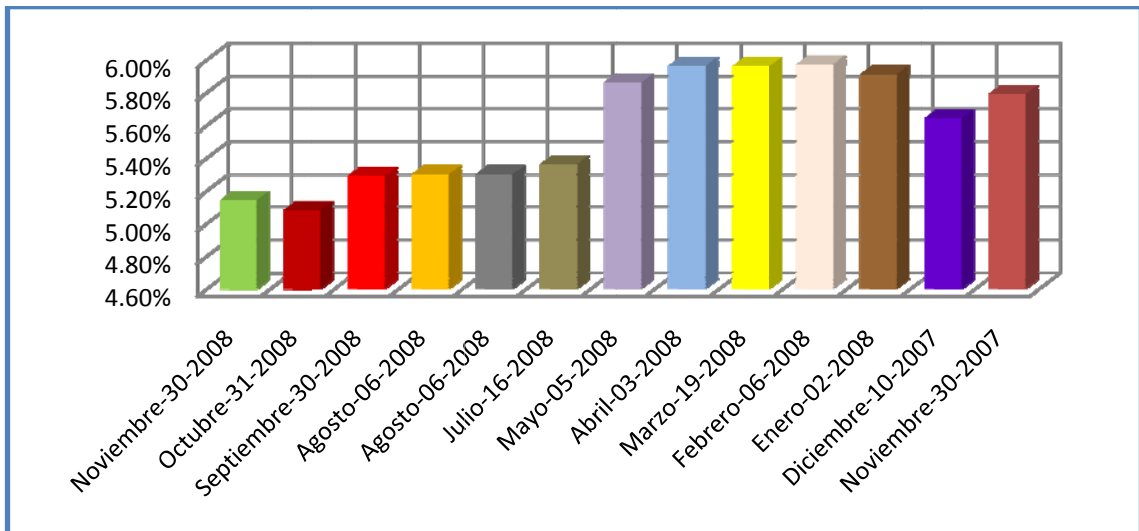
²¹ www.definicion.org/diccionario/238

TABLA 2.4

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2008	5.14%
Octubre-31-2008	5.08%
Septiembre-30-2008	5.29%
Agosto-06-2008	5.30%
Agosto-06-2008	5.30%
Julio-16-2008	5.36%
Mayo-05-2008	5.86%
Abril-03-2008	5.96%
Marzo-19-2008	5.96%
Febrero-06-2008	5.97%
Enero-02-2008	5.91%
Diciembre-10-2007	5.64%
Noviembre-30-2007	5.79%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

GRAFICO 2.4



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✚ La tasa de interés pasiva es constante, por lo que Condotrust Latinoamérica podrá depositar sus recursos inactivos en el sector de la banca privada y por ende ganar mínimos ingresos por el interés.

Amenazas

- ✚ Las tasas de interés pasivas constituyen una barrera para la compañía desde el punto de vista de costo/beneficio, ya que si en lugar de depositar en la banca privada, reinvierte en su negocio y podrá tener mayores réditos.

2.1.1.1.4 INGRESOS

Es el valor total que percibe una persona por concepto de la utilización de su fuerza laboral.

Análisis

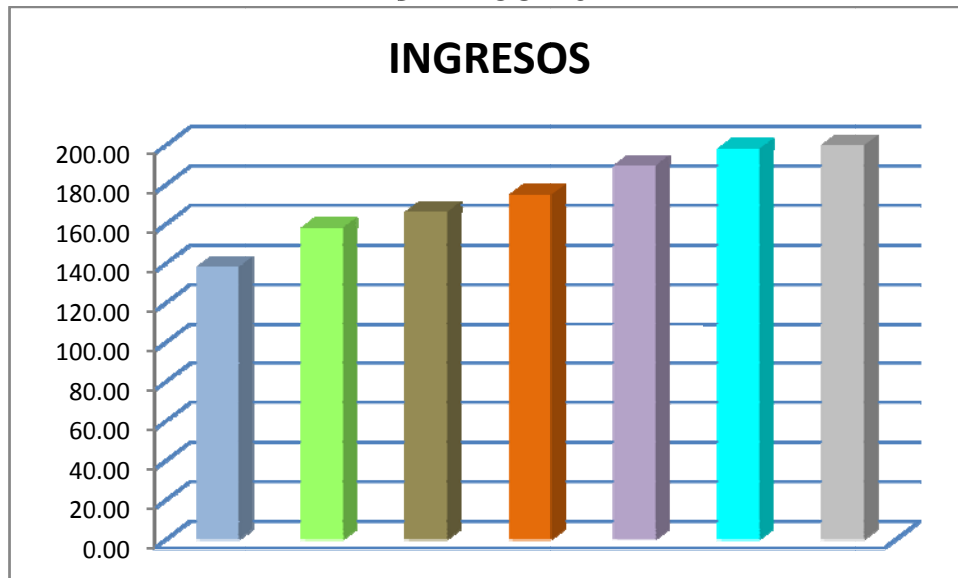
Esta variable afecta hasta el momento a Condotrust Latinoamérica, en los ingresos operacionales, debido a que este factor determina el poder adquisitivo de los clientes y por tanto la cantidad de sus servicios vendidos

TABLA 2.5

AÑO	SALARIO NOMINAL (USD)
2001	136.20
2002	138.20
2003	158.10
2004	166.10
2005	174.90
2006	189.60
2007	198.26
2008-OCT	200.00

Fuente: Ecuador en Cifras
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

GRAFICO 2.5



Fuente: Ecuador en Cifras
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✚ La tendencia del ingreso poblacional tiende a subir, por lo que la población tendrá mayor capacidad adquisitiva para demandar los servicios que ofrece la empresa.
- ✚ El sector de servicios se ha incrementado y obviamente el gasto suntuario por lo que representa una ayuda para la empresa.

2.1.1.1.5 DESEMPLEO Y SUBEMPLEO

Desempleo

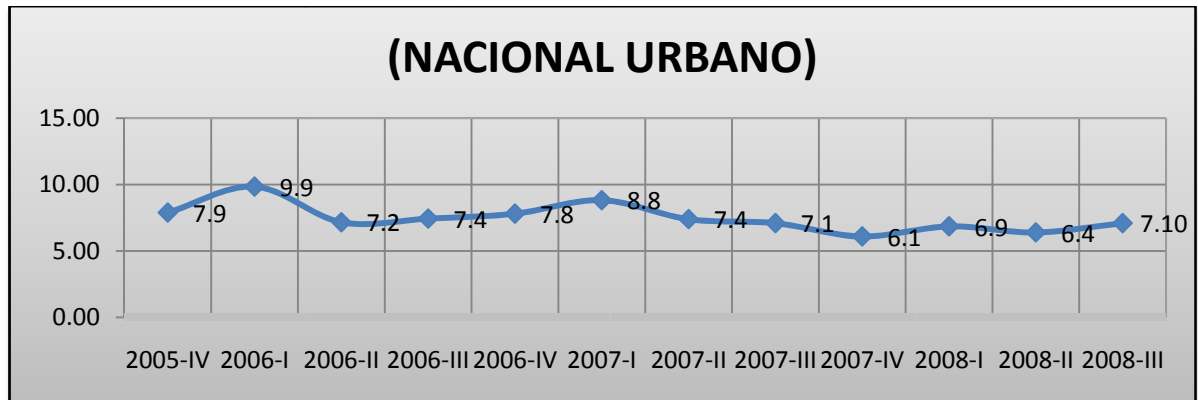
Cuando existe un descenso temporal que experimenta el crecimiento económico caracterizado por la disminución de la demanda, de la inversión y de la productividad y por el aumento de la inflación. La actividad económica tiene un comportamiento cíclico, de forma que los períodos de auge en la economía van seguidos de una recesión o desaceleración del crecimiento. En el momento que se da una situación en la que el número de personas que demanda empleo sobrepasa las ofertas de trabajo existentes, debido a que los elevados salarios reales atraen a un mayor número de desempleados a buscar trabajo e imposibilitan a las empresas ofrecer más empleo.²²

²² <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

Análisis

El incremento del desempleo ocasionado principalmente por la falta de inversión ha ocasionado que muchas empresas, concurren a reducir el personal que trabaja, tanto en las plantas, como en oficinas. Esto debido a la falta de inversión extranjera que en anteriores gobiernos existía. Por tal motivo este factor ha ocasionado que se disminuya el volumen de ventas que se tenía previsto para este periodo.

GRAFICO 2.6



Fuente: Ecuador en Cifras
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- Debido al aumento del desempleo, muchas familias en la ciudad de Quito tienen como prioridad otros gastos más importantes, por tal motivo la venta del servicio que ofrece Condotrust Latinoamérica ha disminuido.

Subempleo

Cuando una persona capacitada para una determinada profesión o cargo no puede trabajar por causa del desempleo, por lo que opta por tomar trabajos menores en los que generalmente se gana poco. También ocurre en algunas empresas donde la persona comienza con un cargo menor y después se capacita y se titula. Uno de los "trabajos del subempleo" es la venta de cosas en las calles.

También suele llamarse subempleados, en las estadísticas sobre ocupación, al conjunto de personas que no trabajan un número mínimo de horas a la semana o que lo hacen sólo de modo esporádico, sin suficiente regularidad. Si el trabajador, sin embargo, por cualquier motivo, desea permanecer en esta situación, no puede hablarse técnicamente de subempleo, pues es sólo una persona ocupada que tiene una función de utilidad ocio/trabajo diferente al promedio existente en la economía. Hay subempleo en cambio cuando el trabajador no encuentra una colocación que le permita incrementar su tiempo de ocupación. Esto puede ocurrir por causa de deficiencias estructurales de la economía o de un mercado en especial.²³

Análisis

El incremento del subempleo ocasionado principalmente por la falta de inversión ha ocasionado que muchos profesionales, se dediquen a realizar trabajos ajenos a su formación académica y de tal motivo no colabora con el crecimiento del país.

²³ <http://www.gestiopolis.com>

GRAFICO 2.7

(NACIONAL URBANO)



Fuente: Ecuador en Cifras
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- Debido al aumento del subempleo Condotrust Latinoamérica tiene una gran oportunidad de contratar a personal calificado a bajo costo.

2.1.1.1.6 RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa

como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.²⁴

Análisis

Es una limitación ya que la credibilidad a nivel internacional de la empresa no sería tan buena y muchas empresas que proveen a Condotrust Latinoamérica, no tendrían tanta accesibilidad para otorgar créditos y formas de pago.

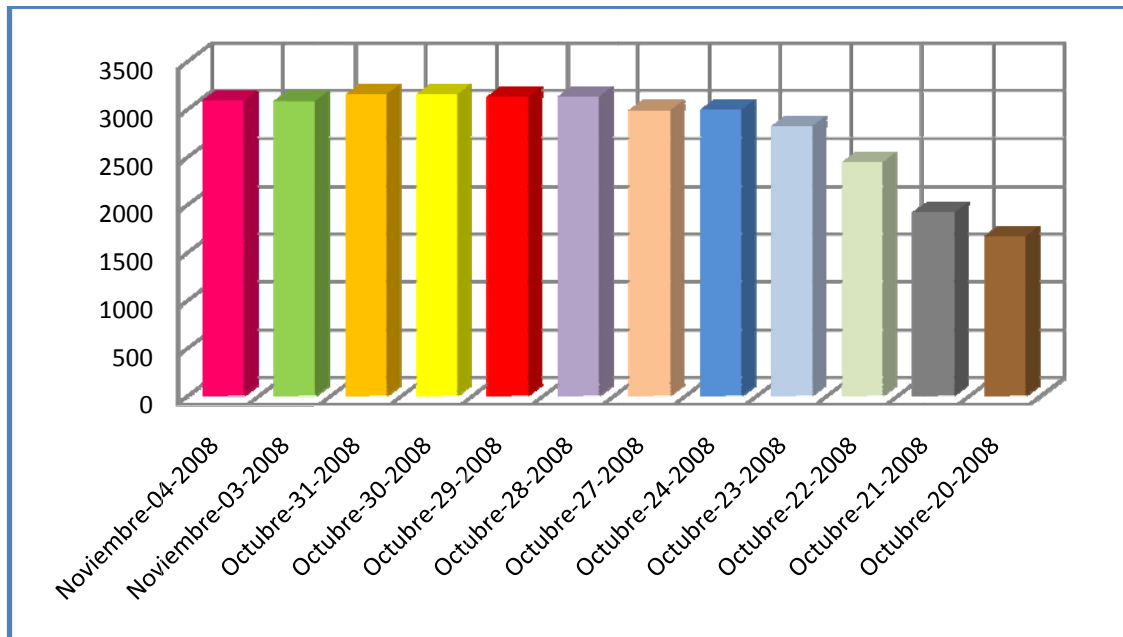
TABLA 2.6

FECHA	VALOR
Noviembre-04-2008	3089
Noviembre-03-2008	3080
Octubre-31-2008	3150
Octubre-30-2008	3153
Octubre-29-2008	3129
Octubre-28-2008	3130
Octubre-27-2008	2985
Octubre-24-2008	2989
Octubre-23-2008	2819
Octubre-22-2008	2439
Octubre-21-2008	1916
Octubre-20-2008	1668

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

²⁴ http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais

GRAFICO 2.8



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- ✚ Debido al aumento del riesgo país Condotrúst Latinoamérica, no ha podido realizar inversiones que le permita ampliar sus proveedores a nivel internacional.
- ✚ Debido al factor negativo del riesgo país muchos proveedores del extranjero le obligan a Condotrúst Latinoamérica a que cancele sus facturas al contado, sin otorgar ningún tipo de crédito.

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO Y LEGAL

2.1.1.2.1 GOBERNABILIDAD

Abdalá Bucaram Ortiz

Gobernó durante 186 días y 31 minutos. Llegó sin un plan de gobierno, pero tenía tres metas claras: un ajuste económico, político y social tajante y coherente, la paz con el Perú y la vivienda para los pobres. Se demoró 113 días en elaborar y anunciar el plan de ajustes.

El plan se asentaba en la convertibilidad de cuatro nuevos sucres por dólar respaldados totalmente por la reserva monetaria internacional desde el primero de julio de 1997. En septiembre de 1997 tuvo que huir a Panamá. Había gobernado sólo un año y medio. La huida se veía venir. Dos meses más tarde el contralor de la Nación, Marcelo Merlo Jaramillo, le sindicó por un peculado de 20 millones de sucres en contratos de cascajo para el relleno de los barrios suburbanos y dictó orden de prisión.

Jamil Mahuad

Mahuad decidió dolarizar la economía más como un acto político para conservar el poder que no como una medida económica seriamente analizada, pues llamó a la dolarización "un salto en el vacío". La quiebra de los bancos había atizado el regionalismo y un sector de la clase dirigente guayaquileña había marchado contra el presidente. El congelamiento bancario volvió muy impopular a Mahuad. Sus días estaban contados desde julio de 1999, cuando Fernando Azpiazu, cabeza del poderoso Banco del

Progreso, reveló desde la prisión que había financiado la campaña de Mahuad y de la Democracia Popular con una suma de tres millones cuatrocientos mil dólares.

Desde el Partido del presidente le pedían la renuncia. La arbitraria fijación del dólar a 25 mil sucres, el resentimiento popular con las clases dirigentes, las protestas contra las leyes modernizadoras, la corrupción, el hambre de muchos, el malestar social tuvieron que ver con la caída de Mahuad. En la noche del 19 de enero, indios y campesinos burlaban los cercos policiales y militares y entraron a Quito. Al mediodía del 20, una manifestación de indios, campesinos, estudiantes y otros sectores urbanos en número de 10 mil personas y al grito de "fuera Mahuad" llegaron hasta el Banco Central.

En el Ministerio de Defensa, Antonio Vargas, presidente de la Confederación de Nacionalidades Indígenas del Ecuador, pidió apoyo para reestructurar el Estado. Hubo manifestaciones en otras ciudades y sobre todo en Cuenca. Los indígenas cercaron con doble cerco el Congreso Nacional. Mahuad rehusó negociar. Los acontecimientos se precipitaron el 21 de enero cuando algunos oficiales del Ejército permitieron a los manifestantes entrar al Congreso.

Allí desconocieron las funciones del Estado, nombraron una Junta de Salvación Nacional integrada por el coronel Lucio Gutiérrez, el presidente de la CONAIE y el ex presidente de la Corte Suprema, Carlos Solórzano. Demandaron el arraigo de Mahuad, del gabinete y de las cabezas del Legislativo y Judicial y exigieron auditorías de los corruptos del Estado y de la banca. Los hechos que se sucedieron hasta la salida forzada de Mahuad y la asunción de la presidencia por el vicepresidente Gustavo Noboa Bejarano

fueron confusos y hay diversas versiones. Están, sin embargo, frescos todavía en la memoria de los ecuatorianos.

Pero la confianza duró poco. Si bien la dolarización permitió un pequeño repunte al ejecutivo, una conspiración estaba en marcha desde diciembre: la alianza del movimiento indio con un grupo de coroneles y con los movimientos sociales.

El movimiento indígena había anunciado, en los primeros días del mes, su intención de forzar la salida de los tres poderes del Estado. El 15 de enero comenzó la marcha indígena sobre Quito. El lunes, el Austro estaba bloqueado y el miércoles, cerca de diez mil indígenas recorrían las calles de la capital.

Sorpresivamente, en la mañana del viernes 21, apareció el Parlamento tomado por un autoproclamado "gobierno de salvación nacional" que acabaría, en Carondelet, con Mahuad defenestrado y el levantamiento desembocando en un triunvirato que duró unas pocas horas. Finalmente, el mando militar posesionó al vicepresidente Gustavo Noboa, como Presidente de la República hecho ratificado al día siguiente por el Congreso.

Gustavo Noboa

Transcurrido el tiempo salieron a relucir disonancias entre los dos responsables por la política económica de ajuste aplicada por Mahuad, es así que el 21 de enero de 2000 Mahuad fue derrocado por los indígenas y militares.

De esta manera, asumió la presidencia de Ecuador luego de la salida de Jamil Mahuad de la presidencia. Un golpe de estado provocado por grupos indígenas y militares de mediano rango liderados por Lucio Gutiérrez forzó a Mahuad a abandonar la sede de gobierno mientras el coronel Gutiérrez junto al líder indígena Antonio Vargas y al abogado guayaquileño Carlos Solórzano formaban una Junta de Salvación Nacional. La cúpula militar forzó la salida de esta provisional 'Junta' y entregó el poder a Gustavo Noboa, quien asumió la presidencia en el Ministerio de Defensa.

Ya en el gobierno, Gustavo Noboa mantuvo el sistema de dolarización y acentuó las políticas de derecha iniciadas por su predecesor. Contrató la construcción del privado oleoducto de crudos pesados. Renegoció la deuda externa luego de la inédita moratoria unilateral de los bonos Brady declarada por Mahuad. Durante su mandato los militares que participaron en la asonada del 21 de enero recibieron una amnistía y se destapó un escándalo por malos manejos en la contratación de seguros por parte de la cúpula militar.

Llevó a cabo elecciones libres en las que triunfó el ex militar Lucio Gutiérrez. Cerca de tres meses después de terminado su mandato fue acusado de malversación de fondos en la renegociación de la deuda externa.

Lucio Gutiérrez

Fue candidato presidencial por el partido Sociedad Patriótica 21 de Enero en alianza con el movimiento Pachakutik, elegido presidente de la República en la segunda vuelta electoral que se desarrolló el 24 de noviembre de 2002.

Comenzó su mandato estableciendo una alianza política con los partidos ecuatorianos de izquierda, el movimiento Pachakutik y el MPD, pero, ante la falta de apoyo en el Congreso Nacional, a los tres meses decidió pactar con la derecha ecuatoriana representada por el Partido Social Cristiano, al mismo tiempo que a nivel internacional reforzó sus vínculos con los Estados Unidos.

A los dos años se deshizo el acuerdo político y el gobierno quedó políticamente muy debilitado. El 9 de diciembre del 2004, después de la posibilidad de ser enjuiciado políticamente y destituido, se alió con el partido del ex presidente Abdalá Bucaram (Partido Roldosista Ecuatoriano - PRE), el partido del bananero Álvaro Noboa (PRIAN) y el Movimiento Popular Democrático (MPD), para remover a la Corte Suprema de Justicia, y reorganizar el Tribunal Supremo Electoral y Tribunal Constitucional, instituciones en las que hasta ese momento tenía representación mayoritaria el PSC.

Estos cambios lograron consolidar a su oposición; al mismo tiempo se comenzaron a tomar varias medidas que fueron rechazadas por el país, especialmente las que anularon los juicios en contra del citado ex presidente Abdalá Bucaram, el también ex presidente Gustavo Noboa, y el vicepresidente Alberto Dahik. Bucaram, Noboa, y Dahik regresaron del exilio, lo que causó las protestas y movilizaciones, que terminarían con su mandato.

En 20 de abril de 2005, como consecuencia de la llamada "rebelión de los forajidos" de Quito, Gutiérrez fue destituido por el Congreso de Ecuador por abandono del cargo (Resolución tomada por mayoría simple, sin contar con las 2/3 partes de la votación previstas por la constitución), y reemplazado por el vicepresidente Alfredo Palacio. Adicionalmente, se puso una orden de prisión para Gutiérrez, el Ministro de Bienestar Social Bolívar Gonzáles, y

Bucaram. Gutiérrez, quien permaneció por 4 días en la embajada de Brasil, salió el 24 de abril de 2005, desde el aeropuerto de Latacunga hacia Brasil, país que le otorgó el asilo político.

Alfredo Palacio

Luego de conocerse que las Fuerzas Armadas ecuatorianas habían retirado su apoyo a Gutiérrez, Alfredo Palacio tomó posesión de la Presidencia ante una mayoría de diputados en un recinto utilizado por el Parlamento de modo provisional para reunirse.

La diputada Cynthia Viteri, en calidad de presidenta en funciones del Congreso, fue la encargada de tomar juramento a Palacio, quien, en sus primeras declaraciones, dijo que "el pueblo de Ecuador, particularmente el quiteño, terminó hoy con la dictadura, la inmoralidad, la prepotencia, el terror y el miedo".

"El pueblo hoy ha decidido refundar la República, una República de esperanza, en cuyas calles, en cuyos campos verdes y en cuyos caminos florezcan y reinen la dignidad, la esperanza, la equidad y la alegría", indicó el Presidente Alfredo Palacio al prestar juramento como presidente de la República ante Cynthia Viteri (PSC), en Ciespal.

De esta manera, Alfredo Palacio terminó su mandato el 14 de enero de 2007 y entregó al banda presidencial al nuevo Presidente Constitucional de la República, economista Rafael Correa, el 15 de enero en el H. Congreso Nacional.

Rafael Correa

Tenía que ser el gobierno patriota y valiente del presidente Rafael Correa quien acabe con la impunidad de los banqueros prófugos. La acción contra los bienes del grupo Isaías es un paso trascendental para poner fin a esa pesadilla que fue el atraco bancario. La quiebra del sistema financiero (bancario) en 1998 entre ellos FILANBANCO propiedad de los Isaías, causó cuantiosas pérdidas al Estado ecuatoriano. En medio de ese libertinaje financiero se llevaron los ahorros de decena de miles de ecuatorianos fuera del país, causando calamidad, pobreza, desintegración de miles de familias por la migración y hasta la muerte de muchos ecuatorianos que lo perdieron todo.

Esta medida debió haberse dado hace mucho tiempo, el complot y la complacencia de gobiernos apátridas no hicieron absolutamente nada para actuar ante el robo, atropello y crimen cometido al pueblo ecuatoriano, ésta fue una maldita herencia que el Gobierno de la Revolución Ciudadana asumió con valentía.

Celebro la valiente decisión del gobierno del presidente Rafael Correa que dispuso la incautación de todos los bienes de propiedad de quienes fueron accionistas y administradores de FILANBANCO, esta decisión requiere el respaldo de la Asamblea Constituyente y de todo el pueblo ecuatoriano. En consecuencia ésta Asamblea Constituyente ha tenido la fuerza y la valentía de decirle al país “estamos contigo pueblo ecuatoriano” a través de la aprobación de un mandato constituyente que respalda la resolución de la AGD de fecha 8 de julio de 2008.

Cómo ecuatoriano, cómo migrante y cómo asambleísta vocero de las y los ecuatorianos domiciliados en América Latina doy mi total apoyo al Gobierno

Nacional y a la Agencia de Garantías de Depósitos AGD en vista de la incautación de bienes de varias empresas propiedad del grupo económico - prófugos de la justicia- Isaías que servirán para resarcir parte de la deuda registrada de 661,5 millones de dólares.

De igual manera aplaudo a la Asamblea Constituyente, que en ejercicio de sus Plenos Poderes y en aras de la paz social, la obligación que asumió de velar por la estabilidad de los trabajadores y empleados de las empresas intervenidas por la AGD.

Ha llegado el momento de hacer justicia con el pueblo ecuatoriano. Un hito en un país que ha estado acostumbrado a la impunidad.

Análisis

La inestabilidad política es una de las principales razones para no exista un desarrollo del país, ya que en los últimos años los cambios constantes de gobernantes han generado una gran desconfianza y por tal motivo se ha incrementado el riesgo país, esto ha generado que la inversión extranjera desaparezca y tenga que invertir en países que no sufran de problemas internos y políticos. Como un punto muy importante, las decisiones mal tomadas por gobiernos pasados han ocasionado que el país tenga una inflación alta, y tasas de interés de igual forma altas, causando malestar dentro de empresas e industrias.

Para la Asamblea Nacional Constituyente, el turismo es el futuro del Ecuador, con su hermosa diversidad, esta frase nos permitirá a las empresas dedicadas al turismo, tener una mejor visión para el futuro ya que el gobierno actual permitirá y fomentará la inversión para este sector.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- Debido a la inversión que el gobierno central va a realizar en el sector del turismo, significará una ayuda a la empresa.

Amenaza

- Por el mal manejo de la política, muchas empresas extranjeras dejaron de invertir en el país ocasionando una inestabilidad la cual ha afectado tanto al sector de servicios como al de productividad.

2.1.1.2.2 SEGURIDAD JURÍDICA

La seguridad es la estabilidad mínima que las instituciones que rigen la vida de una sociedad deben tener y la vigencia autentica de la Ley, manifestada en el respeto a los derechos proclamados en la constitución y en la Ley y en la posibilidad de que su amparo sea eficaz.

La falta de seguridad jurídica en nuestro país es un tema que desde hace mucho tiempo se viene discutiendo especialmente respecto de la justicia y el sistema judicial ecuatoriano. Lamentablemente, la inseguridad jurídica en lugar de dar indicios de erradicación, se propaga cada día más al punto de afectar los contratos privados que cualquier persona en distintas circunstancias puede llegar a suscribir.

Los contratos no se respetan y el sistema judicial no tiene la prestancia que asegure a la sociedad que sus derechos son reconocidos, la inseguridad

tiene sus razones históricas. “Las dictaduras militares se encargaron, en América Latina, de destruir los valores jurídicos y los gobiernos civiles no lograron la restauración jurídica”.

La seguridad Jurídica es como un derecho civil fundamentalmente, “en Ecuador se ha producido una verdadera maraña legislativa que atenta contra este derecho fundamental”.

La Seguridad Jurídica no tiene que ver solo con el tema de la inversión extranjera es el tema de lo que vivimos en el Ecuador, que tenemos que saber que existe un sistema claro de normas que nos garantizan y que podemos hacer efectivas en caso de incumplimiento. Mientras un ciudadano tiene “menos poder social, político, económico, es la mayor víctima de la inseguridad. Esa persona es mal tratada en la oficina pública, en la oficina privada, en el juzgado en donde le toque actuar”.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenazas

✚ Los altos niveles de corrupción que existen en el país perjudican el buen desempeño de las empresas y por ende al desarrollo del país.

✚ La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.

2.1.1.2.3 RELACIÓN ESTADO – SOCIEDAD

Se debe tener muy en cuenta que el Estado y la Sociedad practican una relación de mutua colaboración. Mientras que la Sociedad cumple leyes y

paga impuestos, el Estado está obligado a facilitarle un nivel de vida respetable, garantizando el cumplimiento de todos sus derechos. En consecuencia, se puede decir que la relación Estado – Sociedad analiza los índices de aceptación o popularidad que tienen las funciones estatales dentro de una sociedad y estudia el concepto que la ciudadanía tiene sobre el estado, sus funcionarios y organismos gubernamentales.

Análisis de incidencia

Debido al nefasto escenario político que toda la sociedad ecuatoriana a vivido estos últimos 12 años, las entidades gubernamentales y sus funcionarios han perdido toda clase de credibilidad y por ende su popularidad en la sociedad dura muy poco, pues poco tiempo después de iniciadas sus funciones un alto porcentaje de funcionarios públicos pasan a ser considerados simples y vulgares ladrones de corbata.

El estado ha descuidado el sector del turismo siendo este en el futuro uno de los sectores más fuertes, lo único que ha realizado el gobierno central es desacelerar su crecimiento en forma notable. Se han implantado políticas fiscales que merman considerablemente la rentabilidad de las empresas y no se ofrecen escenarios de comercialización que incentiven la reinversión de utilidades. Todos estos problemas han generado un distanciamiento evidente entre el estado y la sociedad, que a decir de años anteriores, únicamente se juntaron al momento de derrocar mandatarios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✚ Existe buena intención por parte del gobierno para solucionar los problemas del sector turístico.

Amenaza

- ✚ El sector privado se encuentra actualmente desatendido por parte del gobierno.

2.1.1.3 FACTOR SOCIO – CULTURAL

2.1.1.3.1 IDIOSINCRASIA Y COSTUMBRES

Las tendencias sociales con respecto a la manera en que las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para las decisiones estratégicas y es por ello que en la venta de un programa vacacional y sabiendo que en la actualidad existe inestabilidad económica en el país; las personas tienden a vacacionar eventualmente o simplemente no vacacionan, es por ello que es difícil crear una cultura vacacional en donde el cliente sienta la necesidad de contar con un programa de vacaciones para su familia.

Por tal motivo nuestro producto está direccionado a familias de clase media alta / alta, que cuentan con los recursos necesarios para tener buenas vacaciones y mejorar sus calidad de vida.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✚ Dar a conocer al cliente los beneficios y diferencias del tiempo compartido, y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.

Amenazas

- ✚ La mayoría de los posibles clientes son renuentes al programa, debido a que especulan que es lo mismo que el tiempo compartido.

2.1.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

2.1.1.4.1 ADELANTOS Y APLICACIÓN

La tendencia mundial dentro de sector turístico, es contar con tecnología que le permita al cliente realizar sus reservas desde su casa, oficina o incluso desde cualquier parte del mundo, con la fin de otorgar todas las facilidades para que los usuarios realicen sus viajes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✚ Las herramientas tecnológicas son factores claves que marca la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.

2.1.1.4.2 INFRAESTRUCTURA

La empresa está ubicada en un lugar estratégico y poco a poco ha ido modernizando su infraestructura, es por ello que actualmente tiene una completa infraestructura que permite garantizar una excelente presentación de su servicio,

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- Los costos que demanda la remodelación de los muebles y equipos de computación son elevados.

2.1.1.5 FACTOR DEMOGRÁFICO

2.1.1.5.1 POBLACIÓN TOTAL Y POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA

La Población Total, abarca todos los habitantes de una determinada región, sin hacer distinción de ningún tipo, por otro lado la Población Económicamente Activa (PEA) la componen individuos capacitados física y legalmente para ejercer actividades laborales de cualquier tipo.

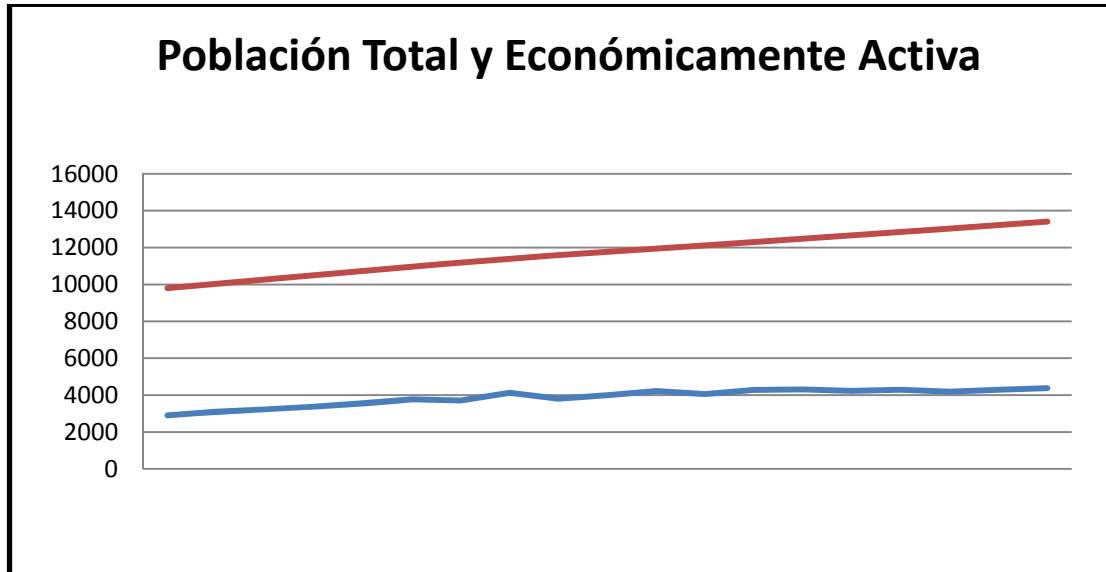
A continuación se detalla la evolución tanto de la Población Total como de la Población Económicamente:

TABLA 2.7

POBLACIÓN TOTAL Y POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA				
Años	Población total		Población Económicamente Activa	
	Habitantes	Variación Anual (%)	PEA	Variación Anual (%)
1992	10735.96	2.21%	3560.48	5.53%
1993	10965.12	2.13%	3769.58	5.87%
1994	11186.75	2.02%	3709.25	-1.60%
1995	11396.69	1.88%	4124.18	11.19%
1996	11591.13	1.71%	3801.33	-7.83%
1997	11772.86	1.57%	3992.28	5.02%
1998	11947.58	1.48%	4220.61	5.72%
1999	12120.98	1.45%	4053.22	-3.97%
2000	12298.74	1.47%	4280.22	5.60%
2001	12479.92	1.47%	4300.74	0.48%
2002	12660.72	1.45%	4225.44	-1.75%
2003	12842.57	1.44%	4290.35	1.54%
2004	13026.89	1.44%	4186.79	-2.41%
2005	13215.08	1.44%	4283.02	2.30%
2006	13408.27		4373.435	2.11%

Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

GRAFICO 2.9



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

- ✚ Desde el punto de vista de la población total, esta representa una oportunidad ya que cada vez se incrementa.

Amenaza

- ✚ La variable de la PEA afecta a la empresa, ya que los ingresos operacionales promedio son bajos y estos determinan el poder adquisitivo de las personas.

2.1.1.5.2 ESTILO DE VIDA Y CLASES SOCIALES

Las tendencias sociales con respecto a la manera en que las personas piensan y se conducen tienen implicaciones importantes para las decisiones estratégicas, en este caso; evaluar acerca de la importancia que las personas le dan a las vacaciones.

Competir ampliamente en el mercado y llegar a ser el líder en la industria del turismo, a pesar de las fuerzas sociales que piensan que Condotrust Latinoamérica se maneja bajo el concepto del tiempo compartido.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Amenaza

- ✚ Para Condotrust Latinoamérica constituye una amenaza, debido a los continuos cambios de hábitos sociales, culturales y a la escasa cultura de vacaciones que hay en nuestro medio.

- ✚ Los posibles clientes asemejan a Condotrust Latinoamérica como una empresa de tiempo compartido.

2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL

Que la Ley Especial de Desarrollo Turístico, promulgada en el Registro Oficial 118 del 28 de enero de 2007, a la fecha se encuentra desactualizada, por lo que es necesario incorporar disposiciones que estén acordes con la vigente Constitución Política de la República; Que el Plan de Competitividad Turística planteó la necesidad de actualizar la legislación turística ecuatoriana, reincorporando importantes disposiciones de la Ley Especial de

Desarrollo Turístico, que no han perdido vigencia en el tiempo a fin de atraer la inversión e inyectar divisas a nuestra economía; Que el Decreto Ejecutivo 1424, publicado en el Registro Oficial 309 de 19 de abril del 2007, declaró como Política Prioritaria de Estado el desarrollo del turismo en el país.

Se consideran actividades turísticas las desarrolladas por personas naturales o jurídicas que se dediquen a la prestación remunerada de modo habitual a una o más de las siguientes actividades:

- a. Alojamiento
- b. Servicio de alimentos y bebidas;
- c. Transportación, cuando se dedica principalmente al turismo; inclusive el transporte aéreo, marítimo, fluvial, terrestre y el alquiler de vehículos para este propósito;
- d. Operación, cuando las agencias de viajes provean su propio transporte, esa actividad se considerará parte del alojamiento;
- e. La de intermediación, agencia de servicios turísticos y organizadoras de eventos congresos y convenciones; y,
- f. Casinos, salas de juego (bingo-mecánicos) hipódromos y parques de atracciones estables.

Art. 6.- Los actos y contratos que se celebren para las actividades señaladas en esta Ley estarán sujetas a las disposiciones de este cuerpo legal y en los reglamentos y normas técnicas y de calidad respectivas.

Art. 7.- Las personas jurídicas que no persigan fines de lucro no podrán realizar actividades turísticas para beneficio de terceros.

Art. 8.- Para el ejercicio de actividades turísticas se requiere obtener el registro de turismo y la licencia anual de funcionamiento, que acredite idoneidad del servicio que ofrece y se sujeten a las normas técnicas y de calidad vigentes.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Oportunidad

✚ El gobierno está implementando un plan de Competitividad Turística lo que es buen visto por la compañía.

Amenaza

✚ El país no cuenta con una inversión constante en el sector del turismo pese a las leyes establecidas.

2.1.2 MICROAMBIENTE

2.1.2.1 CLIENTES

Un cliente es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago. Quien compra, es el comprador, y quien consume el consumidor. Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona. Por tal motivo, para Condotrust Latinoamérica lo más importante son sus clientes, ya que mediante ellos, la empresa puede subsistir y tener lucro en el transcurso del periodo. A continuación una tabla de los clientes con los que la compañía mantiene relación constante.

Análisis

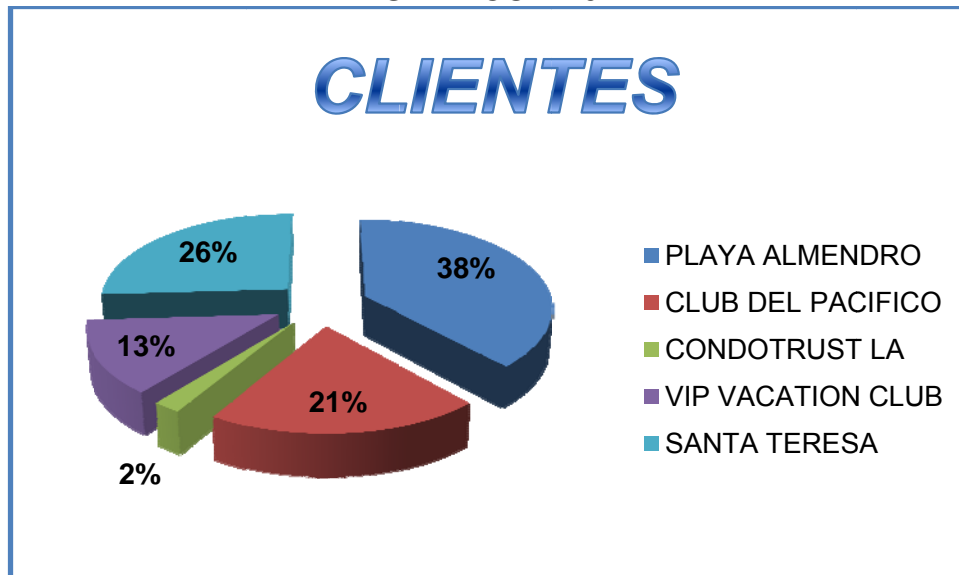
En Condotrust Latinoamérica el cliente es lo más importante que tiene por tal motivo la compañía realiza el mejor esfuerzo posible para mantener un grado importante de satisfacción en los mismos.

TABLA 2.8

PRODUCTOS	Anos	CLIENTES	%
PLAYA ALMENDRO	2006	310	38.32
CLUB DEL PACIFICO	2006	165	20.40
SANTA TERESA	2007	210	25.96
VIP VACATION CLUB	2008	107	13.23
CONDOTRUST LA	2008	17	2.10
TOTAL		809	100.00

Fuente: Condotrust Latinoamérica
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

GRAFICO 2.10



Fuente: Condotrust Latinoamérica
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ Satisfacer los gustos del cliente, con la finalidad de que estos refieran nuestro servicio.
- ✚ Se cuenta con clientes con un alto status económico, que le gusta viajar a nivel nacional o internacional.

Debilidades

- ✚ Mal manejo del servicio al cliente lo que ocasiona cierto grado de insatisfacción.
- ✚ Existe mucha incredibilidad por personas que no conocen el sistema.

2.1.2.1.1 VOLUMEN DE VENTAS

El volumen de ventas, en economía, es una magnitud contable que agrega todos los ingresos que una empresa o unidad contable ha tenido, con motivo de su actividad ordinaria, en un periodo de tiempo determinado. El volumen de ventas es una de las partidas que componen el resultado operativo.

Análisis

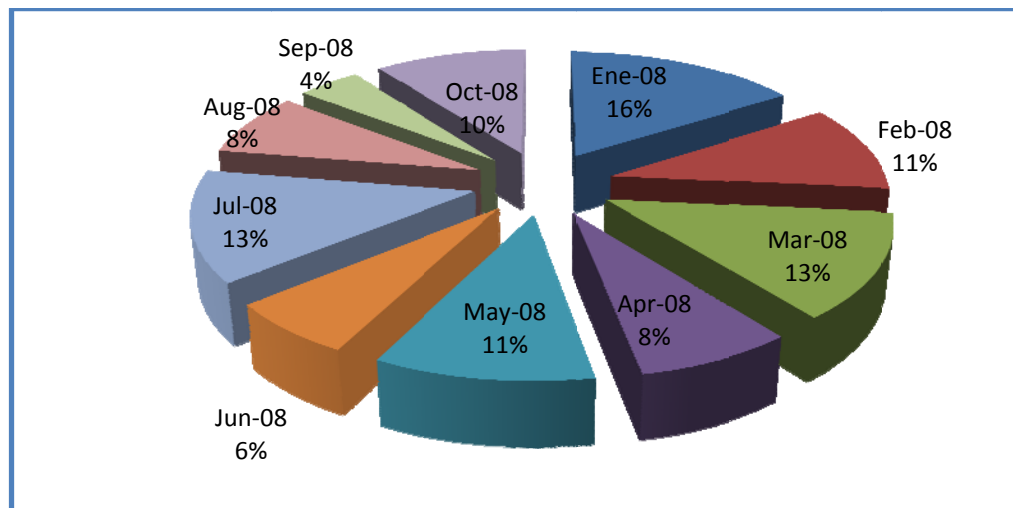
Condotrust Latinoamérica en los últimos meses ha conseguido mantener un promedio de ventas mensuales las mismas que le significan un buen ingreso para la compañía, pero de todas formas la empresa tiene que concurrir a gastos los cuales son (suelos, comisiones y pago a proveedores).

TABLA 2.9

FECHA	VENTAS
Ene-08	\$ 63,188.00
Feb-08	\$ 42,160.00
Mar-08	\$ 50,660.00
Apr-08	\$ 30,100.00
May-08	\$ 41,920.00
Jun-08	\$ 25,713.00
Jul-08	\$ 53,550.00
Aug-08	\$ 30,849.00
Sep-08	\$ 16,650.00
Oct-08	\$ 41,142.00
Nov-08	\$ 77,695.00

Fuente: Condotrust Latinoamérica
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

GRAFICO 2.11



Fuente: Condotrust Latinoamérica
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ El incremento en las ventas ayuda a que la empresa recupere la liquidez

Debilidad

- ✚ Las ventas declinan en los meses de septiembre y diciembre, lo que afecta la liquidez de la empresa.

2.1.2.1.2 ACTUALES Y POTENCIALES

Una característica importante de la Red es que el consumidor es el que está buscando activamente información sobre productos.

A través del comportamiento en la visita a la web se proporciona un feedback vital para el oferente de los productos.

En cuanto a la demanda potencial es todas las personas económicamente activas que tengan ingresos superiores a los \$2000.00 o que sean familias de clase alta, media alta.

Por lo general la segmentación de mercado se basa a menudo de forma bastante simplista en variables geográficas, demográficas y económicas mientras que los datos del comportamiento son costosos recoger y difícil de medir y de comparar. Es mucho más efectivo apuntar al objetivo mediante la personalización de los correos electrónicos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ Condotrust Latinoamérica aplica estrategias para satisfacer a sus clientes actuales así como también identificar a sus clientes potenciales lo que constituirá un beneficio para la empresa.

2.1.2.2 PROVEEDORES




Condotrust Latinoamérica mantiene una estrecha relación con sus proveedores, ya que sin ellos la compañía no podría ofrecer ningún servicio a todos sus clientes. A continuación se mencionan los siguientes proveedores:

Hoteles:

<ul style="list-style-type: none"> • Sheraton 	
<ul style="list-style-type: none"> • Marriot 	
<ul style="list-style-type: none"> • Omni Hotels 	




<ul style="list-style-type: none"> • Hilton 	
<ul style="list-style-type: none"> • Hyatt 	
<ul style="list-style-type: none"> • Meliá 	
<ul style="list-style-type: none"> • Radisson 	

Resorts:


<ul style="list-style-type: none"> • Palm Cove Resorts 	
<ul style="list-style-type: none"> • Disney's All-Star Music Resort 	
<ul style="list-style-type: none"> • Sokha Resorts 	

<ul style="list-style-type: none"> • Malaysia Resorts 	
<ul style="list-style-type: none"> • Paradisus Resorts 	

Cruceros:

<ul style="list-style-type: none"> • Royal Caribbean 	
<ul style="list-style-type: none"> • Celebrity Cruises 	
<ul style="list-style-type: none"> • Princess 	
<ul style="list-style-type: none"> • Carnival 	
<ul style="list-style-type: none"> • Holland America 	
<ul style="list-style-type: none"> • Norwegian 	
<ul style="list-style-type: none"> • Disney 	

Alquiler de Autos

<ul style="list-style-type: none"> • Alamo 	
---	---

<ul style="list-style-type: none"> • Hertz 	
<ul style="list-style-type: none"> • Budget 	
<ul style="list-style-type: none"> • Thrifty 	
<ul style="list-style-type: none"> • Dollar 	

Aerolíneas:

<ul style="list-style-type: none"> • American Airlines 	
<ul style="list-style-type: none"> • Delta 	
<ul style="list-style-type: none"> • Continental Airlines 	
<ul style="list-style-type: none"> • Copa Airlines 	
<ul style="list-style-type: none"> • Taca 	

<ul style="list-style-type: none">• Iberia	 <p>TRANSPORTISTA OFICIAL / OFFICIAL CARRIER</p>
--	--

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ Cuenta con una gran cantidad de proveedores los que le permiten tener mayor facilidad al momento de realizar cualquier reserva.
- ✚ La empresa tiene una gran cantidad de ofertas en cuanto a proveedores, teniendo la oportunidad de escoger entre la mejor propuesta en relación al costo.

Debilidades

- ✚ El costo de los Hoteles son más elevados que el de los Resorts.

LÍNEA DE PRODUCTO

Decido a que la empresa tiene un contacto diariamente con los clientes necesita tener el mejor servicio y los mejores proveedores para sus diferentes necesidades.

TABLA 2.10

<u>LINEAS DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS</u>	<u>PROVEEDORES</u>
INTERNET	VIRTUALTEL ANDINANET
TELEFONIA	SETEL MOVISTAR PORTA ALEGRO
IMPRENTA	LP PRODUCCIONES
CAFETERIA	MEGAMAXI SUPERMAXI MI COMISARIATO
PAPELERIA	PACO DIPAC DISGALAR

Fuente: Condotrust Latinoamérica
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ Tiene los mejores proveedores para brindar el mejor servicio a todos nuestros clientes.
- ✚ Cuenta con proveedores que nos otorgan créditos los cuales sirven para mejorar la liquidez de la compañía.
- ✚ El mercado de proveedores es muy extenso por tal motivo hay mucha facilidad de cambiar de proveedor si uno de ellos fallan.

2.1.2.2.1 LUGAR DE ORIGEN

Los Viajes se han incrementado dramáticamente en los últimos 10 años, y el comercio electrónico es el más exitoso, procesando casi 6 trillones de dólares anuales, eso es casi 200,000 dólares por segundo.

La Compañía fue fundada en 1997, como una Compañía de Renta de Vacaciones, y ha evolucionado hacia el E-Commerce y decidió proyectarse al Mercado Global, actualmente la empresa da el Servicio Completo más Grande del Mundo de Servicios Turísticos en Línea

Somos el segmento de mayor crecimiento en el negocio de viajes y estamos en capacidad de reducir dramáticamente los costos de viaje para los usuarios finales.

Además de nuestras oficinas corporativas de Orlando - Florida, hemos establecido oficinas en México, Chile, Colombia y Ecuador. Y tenemos planes de abrir la primera oficina en Europa en el año 2009.

Ofrecemos Alojamiento en Desarrollos Vacacionales y Servicios Turísticos contratados directamente con los proveedores, eliminando a los intermediarios y a las Agencias de Viaje.

Análisis

Es una empresa Norteamericana que en poco tiempo ha tenido muy buena acogida, debido a los grandes beneficios que brinda el programa, donde le da la oportunidad al usuario a hacer reservaciones (hoteles, resorts, tickets

aéreos, etc.) desde la comodidad de su casa, accediendo además a excelentes tarifas y recompensas.

Aquí en el Ecuador ha sido difícil crear una cultura vacacional, pero poco a poco se está dando a conocer el programa con todos sus beneficios lo que está permitiendo que el programa tenga una buena aceptación.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ Cuenta con la mejor base de datos para la reserva de complejos turísticos a nivel mundial.
- ✚ La única plataforma, con la cual se pueden realizar reservas por internet a costos económicos.

2.1.2.2.2 CONDICIONES DE VENTA DE CONDOTRUST LATINOAMÉRICA

Las ventas son dependiendo del número de semanas que componen el programa vacacional es así que:

Análisis

La empresa cuenta con varias facilidades para que el cliente pueda pagar nuestro producto, dependiendo la forma de financiamiento que desee, es decir el puede ajustarse y elegir como pagar ya sea tarjeta de crédito a los meses que requiera o por el contrario efectivo o cheque, e incluso como

última opción puede acceder a crédito directo con la empresa en el caso por ejemplo que no tenga el cupo necesario en tarjetas de crédito.

TABLA 2.11

SERVICIO	PRECIO	NO. SEMANAS
EXPLORER	\$ 7.500,00	10 SEMANAS
SMART	\$ 5.700,00	6 SEMANAS
ECONOMY	\$ 4.000,00	3 SEMANAS

Fuente: Condotrust Latinoamérica
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Hay varias formas de pago:

- Efectivo
- Tarjetas de Crédito (más intereses vigentes)

BANCOS		
PICHINCHA	PACIFICO	GUAYAQUIL
Diners	Mastercard	American Express
Visa	Visa	Mastercard
Mastercard	Pacificard	Visa



Desde 3 hasta 36 meses de acuerdo a los factores de interés vigentes.

- Crédito directo con la empresa

El mínimo porcentaje que debe ingresar por cualquier tipo de venta es el 60%, y el saldo le lo puede recaudar después de 6 meses, por cualquier de las formas de pago expuestas anteriormente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

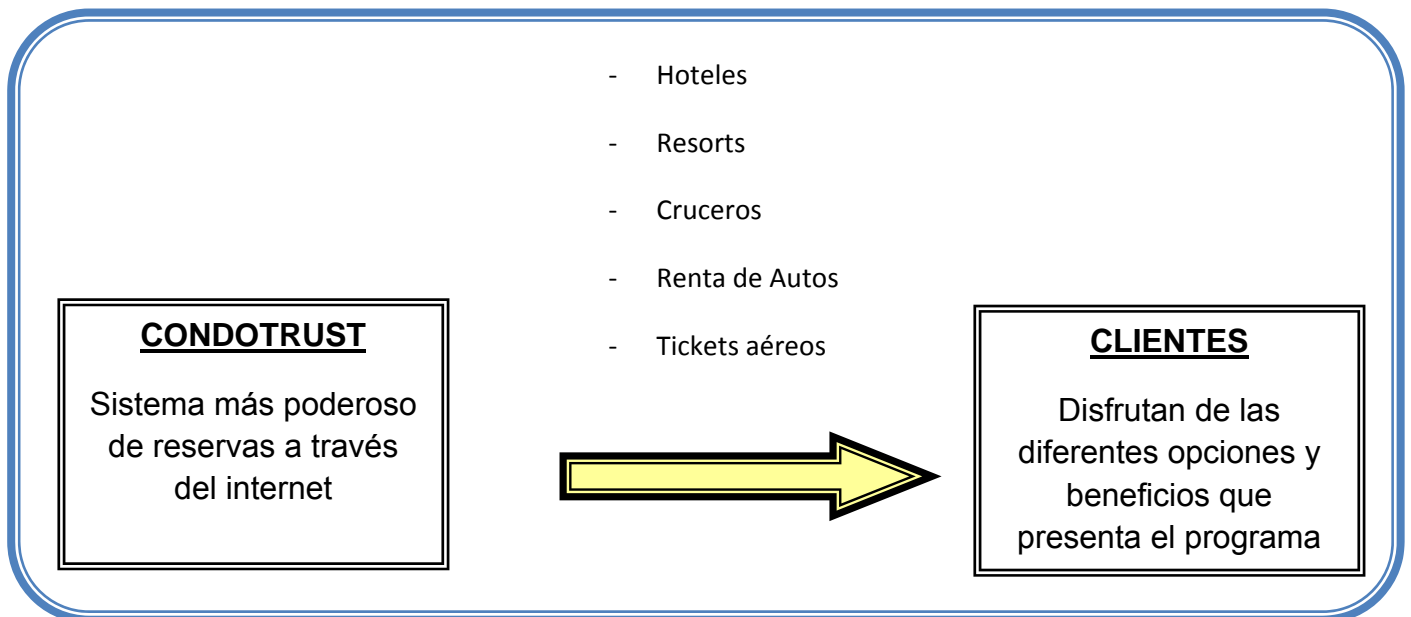
Fortaleza

- ✚ Constituye una ayuda para la Empresa debido a que cuenta con varias formas de financiamiento para el pago del servicio.

2.1.2.2.3 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Son los caminos que Condotrust Latinoamérica utiliza para hacer llegar su servicio al cliente; es decir, es un sistema organizado cuyo objetivo es facilitar al cliente potencial el acceso a los servicios que la compañía presta en este caso turístico.

TABLA 2.12



Fuente: Condotrust Latinoamérica
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ Este factor es una ayuda pues existe una propia red de distribución de sus servicios y está al alcance de todos los clientes.

2.1.2.3 COMPETENCIA

Barreras de entrada: conjunto de factores que hacen que las empresas instaladas en el sector tengan control sobre las empresas potenciales.

Entrantes: economías de escala; cuando se incrementa los costes de producción, se reduce el coste unitario.

Constituye barrera de entrada:

- La empresa no alcanza los volúmenes de producción que le permitirá tener esta, desembolsar una cantidad importante.
- Producir un volumen de producción menor, desembolsar un coste.

Diferenciación del producto: constituye una fidelidad, barrera de entrada, lealtad al producto para ver que el producto ya existe.

Requerimiento o necesidad de capital: para entrar en un nuevo mercado hay que incurrir en nuevo coste.

Acceso favorable a los canales de distribución, este canal es hacer llegar el producto al cliente.

Otras ventajas en costes: distintas a las economías de escala. Poseer una tecnología patentada:

- Acceso a materias primas.
- Ubicación favorable, una posible barrera de entrada.
- Acceso privilegiado a los capitales necesarios.
- Recursos humanos formados e implicados.

Política gubernamental: establece licencias, subvenciones a empresas nacionales, se fomenta los monopolios.

Análisis

La compañía tiene al momento tres competidores los cuales pueden producir mayor desconfianza por parte de clientes potenciales, en muchos casos el desprestigio que tiene la competencia hace pensar que todas las empresas que tiene la misma forma de trabajar.

COMPETIDORES:

- GREEN 9
- PARAISO AZUL
- SUN VACATION
- DECAMERON
- TRAVEL ONE

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ El sistema le da la opción al cliente a reservar en tiempo real cualquier destino.
- ✚ En lo referente a inventario de semanas vacacionales, tiene disponibilidad todo el año sin importar temporada.
- ✚ Condotrust Latinoamérica ofrece un sistema diferente al Timeshare.
- ✚ Condotrust Latinoamérica maneja un producto innovador lo que le permite tener ventajas competitivas sobre sus competidores.

Debilidades

- ✚ Es una compañía que no es muy conocida en la ciudad.

2.1.2.3.1 BARRERA DE ENTRADA

Son obstáculos y dificultades para entrar en un negocio o mercado. Cuanto mayor sean estas Barreras, mayor es el atractivo, porque dificulta la llegada de nuevos competidores. Existen diferentes tipos de Barreras de Entrada que, como su nombre indica, dificultan la introducción en un determinado mercado, es por ello que por ejemplo:

La Diferenciación de Productos, es decir el hecho de que la empresa cuente con un buen servicio crea una Barrera de Entrada ya que obliga a los competidores a contar con un servicio similar o mejor, y para ello se requiere de grandes inversiones.

El Acceso y Control de los Canales de Distribución, son una barrera de entrada ya que la empresa tiene control sobre ellos. Obviamente cuando una empresa desee ingresar en el mercado necesita acceder a dichos Canales, los mismos que tiene ya convenio de exclusividad con la empresa, creando de esta forma una barrera.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ Se cuenta con un servicio de alta calidad que se ajusta a todas las expectativas del cliente.
- ✚ La empresa tiene control sobre sus canales de distribución.

2.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

Para hacer frente a esta competencia, hay que planificar todas las acciones diseñando estrategias que nos permitan comercializar y competir en ese mercado cada vez con más oferta y donde la demanda está estabilizada.

Es por ello que la Empresa cuenta con un programa vacacional que sirve como herramienta de comercialización acorde a las características propias de la industria turística. .

Internet es ampliamente reconocido como una herramienta extremadamente valiosa en la comercialización de productos y servicios, además que Internet ofrece ventajas sustanciales con respecto a los medios de la comunicación tradicionales: costes reducidos de intercambio de información; velocidad creciente de la transmisión informativa; implicación del cliente en el control de transacciones.

Los productos turísticos son ideales para ser expuestos en Internet. Esto es así debido a que el turismo es una industria intensiva de información e Internet es el medio más eficaz de intercambio de información a nivel mundial. La Red puede facilitar en gran medida la promoción y la distribución de productos turísticos y potencialmente permitir que destinos y empresas turísticas compitan a un mismo nivel.

Una de las principales ventajas de Internet en la comercialización es que el turista puede crear valor a la empresa. Los turistas pueden proporcionar sus preferencias individuales. Internet permite que el consumidor pueda participar activamente en el proceso de producción del servicio. Aportándole opciones, un turista puede ensamblar su propio producto según sus propios deseos. Esto es especialmente útil en la producción y la comercialización de los productos vacacionales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ Se cuenta con un programa de reservas, el mismo que actualmente es el sitio más poderoso a través de internet.

2.2.2 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La capacidad administrativa de la empresa se ve limitada debido a que no existe un direccionamiento estratégico, sin embargo Condotrust Latinoamérica se ha venido manejando de forma aceptable, esto debido a la experiencia que el propietario tiene, ya que ha trabajado durante muchos años en este tipo de negocios en el extranjero. No obstante ha dejado de lado varios aspectos, principalmente el direccionamiento estratégico, establecimientos de objetivos / estrategias, y en consecuencia de lo anterior se incurre en errores constantes, por ejemplo falta de control en ciertos procesos, conlleva a una mala organización impidiendo el cumplimiento de objetivo real de la empresa.

La mejor administración de toda organización dentro del mundo globalizado, requiere de un eficiente Sistema de Planificación Estratégica que permita alcanzar los objetivos planteados en forma eficaz y con un correcto empleo de los recursos asignados permitiendo a la empresa maximizar su rendimiento.

En la actualidad la empresa cuenta con varias áreas, el departamento contable está contratado de forma independiente y no funciona en las instalaciones de la empresa, por otro lado el departamento de Tesorería está a cargo de la mayor parte de las funciones de Gerencia, obviamente

coordinadas con el Presidente de Condotrust Latinoamérica, que la mayor parte del tiempo maneja la operación desde Estados Unidos, lo que en cierta forma dificulta las labores diarias de la empresa, ya que muchas de las veces toma decisiones erróneas por la falta de conocimiento de los problemas reales de la empresa.

La administración de la empresa a través de tiempo ha generado un ambiente agradable de trabajo, respetando y cumpliendo todas las normativas de ley en el área administrativa, pese a ello en el departamento de marketing no se ha logrado tener estabilidad ya que constantemente se presenta una alta rotación de personal.

Se puede concluir diciendo que la capacidad administrativa de Condotrust Latinoamérica no ha sido deficiente, pero lamentablemente tampoco ha sido óptima.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ La empresa dispone de gran experiencia en servicios turísticos.
- ✚ La administración brinda un ambiente agradable de trabajo.

Debilidad

- ✚ Las gestiones de ciertos departamentos no se realizan en función del beneficio de la empresa.
- ✚ No existe direccionamiento estratégico.
- ✚ No se cumple con la estructura organizacional.
- ✚ No se ha definido metas y objetivos en ciertos departamentos.

2.2.3 CAPACIDAD FINANCIERA

CODOTRUST LATINOAMÉRICA S.A.
ESTADO DE RESULTADOS
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2007

Ventas Netas			225000
Costo de Ventas			147900
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			77100
GASTOS OPERACIONALES		24000	
Gastos de Administración	7800		
Gastos de Ventas	16200		
UTILIDAD OPERACIONAL			53100
Gastos Financieros	7800	7800	
UTILIDAD ANTES IMPUESTOS			45300
(-) Participación Trabajadores			6795
(-) Impuesto a la Renta			9626
UTILIDAD NETA \$			28879

GERENTE

CONTADOR



CODOTRUST LATINOAMÉRICA S.A.
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
Al 31 de Diciembre del 2007

ACTIVO		PASIVOS	
CORRIENTE	48800	CORRIENTE	29367
Caja	800	Cuentas por Pagar	22000
Bancos	3000	Impuesto Renta Pagar	5250
Cuentas por Cobrar	45000	IEES por Pagar	2117
TOTAL ACTIVO	48800	TOTAL PASIVOS	29367
NO CORRIENTE	11333,90	PATRIMONIO	30.766,90
Activos Fijos	17000	Capital	14.916
(-) Deprec Activos Fijos	5666,10	Utilidad Neta	15.850,90
TOTAL ACTIVOS \$	60133,90	TOTAL PASIVO Y PATRIM.	60.133,90

GERENTE

CONTADOR

- $Indice\ de\ Liquidez = \frac{Activo\ Corriente}{Pasivo\ Corriente}$

$$\frac{48800}{29367} = 1.66$$

Podemos darnos cuenta que en el año 2007 la empresa contaba con \$1.66 para pagar \$1 de deuda.

- $Apalancamiento = \frac{Pasivo\ Total}{Total\ Activos}$

$$\frac{29367}{60133.90} = 0.49 \rightarrow 49\%$$

Nos podemos dar cuenta que en el año 2007, del 100% el 49% pertenece a los acreedores

- $Capital\ de\ Trabajo = Activo\ Corriente - Pasivo\ Corriente$

$$Capital\ de\ Trabajo = 48800 - 29367 = 19433$$

Representa la cantidad de recursos que dispone la empresa para realizar sus operaciones, después de cubrir sus obligaciones o deudas a corto plazo.

- $Utilidad\ sobre\ las\ ventas = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas}$

$$\frac{28879}{225000} = 0,13$$

Nos permite conocer la utilidad por cada dólar vendido; en el cual tendríamos 0.13 centavos de rentabilidad.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortalezas

- ✚ El capital de trabajo de la empresa es óptimo.
- ✚ La empresa tiene utilidad por cada dólar vendido.
- ✚ La liquidez del año 2007 fue aceptable.

Debilidad

- ✚ No se cumplen con los presupuestos establecidos para las compras.

2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La capacidad tecnológica que Condotrust Latinoamérica, hace referencia a los varios adelantos que la empresa ha tenido en cuestión tecnológica, por ejemplo la empresa cuenta con una red interna la misma que funciona con un servidor, abasteciendo a 15 estaciones de trabajo, además tienen servicio de

internet banda ancha, finalmente tiene un sistema de comunicación el cual funciona mediante IP/PHONE Communications, el mismo que sirve para realizar llamadas internacionales sin costo. Todas estas herramientas sirven para facilitar la venta de nuestro servicio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ La empresa cuenta con tecnología suficiente para el desarrollo diario de sus actividades

Debilidad

- ✚ La red interna de la empresa tiene un mal funcionamiento lo que ocasiona tiempos improductivos.

2.2.5 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Toda empresa mide en cierta forma el talento humano con que cuenta, es así que por ejemplo el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá.

Obviamente el talento humano no solo es el esfuerzo o la actividad humana, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

CONNOTACIÓN GERENCIAL

Fortaleza

- ✚ El departamento de ventas cuenta con personal calificado, que generalmente cumple con las metas planteadas.

Debilidades


- ✚ No existe una capacitación constante en el departamento de marketing.
- ✚ Debido a que existe inseguridad laboral en el departamento de marketing y ventas el empleado no se identifica totalmente con la empresa.
- ✚ Alta rotación del personal.
- ✚ Falta de compromiso con la empresa.

2.3 ANÁLISIS DEL FODA


2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRIZ DE RESUMEN


En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

 MATRIZ RESUMEN	
<u>FORTALEZAS</u>	
F1	Satisfacer los gustos del cliente, con la finalidad de que estos refieran nuestro servicio.
F2	Se cuenta con clientes con un alto status económico, que le gusta viajar a nivel nacional o internacional.
F3	El incremento en las ventas ayuda a que la empresa recupere la liquidez
F4	Condotrust Latinoamérica aplica estrategias para satisfacer a sus clientes actuales así como también identificar a sus clientes potenciales lo que constituirá un beneficio para la empresa.
F5	Cuenta con una gran cantidad de proveedores los que le permiten tener mayor facilidad al momento de realizar cualquier reserva.
F6	La empresa tiene una gran cantidad de ofertas en cuanto a proveedores, teniendo la oportunidad de escoger entre la mejor propuesta en relación al costo.
F7	Tiene los mejores proveedores para brindar el mejor servicio a todos nuestros clientes.
F8	Cuenta con proveedores que nos otorgan créditos los cuales nos sirven para mejorar la liquidez de la compañía.
F9	El mercado de proveedores es muy extenso por tal motivo hay mucha facilidad de cambiar de proveedor si uno de ellos fallan.
F10	Cuenta con la mejor base de datos para la reserva de complejos turísticos a nivel mundial
F11	La única plataforma, con la cual se pueden realizar reservas por internet a costos económicos.
F12	Constituye una ayuda para la Empresa debido a que cuenta con varias formas de financiamiento para el pago del servicio.
F13	Este factor es una ayuda pues existe una propia red de distribución de sus servicios y está al alcance de todos los clientes.
F14	El sistema le da la opción al cliente a reservar en tiempo real cualquier destino.
F15	En lo referente a inventario de semanas vacacionales, tiene disponibilidad todo el año sin importar temporada.
F16	Condotrust Latinoamérica ofrece un sistema diferente al Timeshare.
F17	Condotrust Latinoamérica maneja un producto innovador lo que le permite tener ventajas competitivas sobre sus competidores.


F18	Se cuenta con un servicio de alta calidad que se ajusta a todas las expectativas del cliente.
F19	La empresa tiene control sobre sus canales de distribución.
F20	Se cuenta con un programa de reservas, el mismo que actualmente es el sitio más poderoso a través de internet.
F21	La empresa dispone de gran experiencia en servicios turísticos.
F22	La administración brinda un ambiente agradable de trabajo.
F23	El capital de trabajo de la empresa es óptimo.
F24	La empresa tiene utilidad por cada dólar vendido.
F25	La liquidez del año 2007 fue aceptable.
F26	La empresa cuenta con tecnología suficiente para el desarrollo diario de sus actividades

	
MATRIZ RESUMEN	
<u>OPORTUNIDADES</u>	
O1	Mientras más crezca la economía del país, mayores posibilidades tiene la empresa de tener más socios.
O2	El aumento de la inflación, ocasiona un alza de precios, por ende esto permitirá que los precios del servicio que Condotrust Latinoamérica ofrece también suban.
O3	Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa anual está bajando, esto puede constituir para Condotrust Latinoamérica una oportunidad, ya que al ser el costo del dinero más bajo, la compañía podrá incurrir en menos gastos por interés por préstamos contraídos con entidades Financieras.
O4	La tasa de interés pasiva es constante, por lo que Condotrust Latinoamérica podrá depositar sus recursos inactivos en el sector de la banca privada y por ende ganar mínimos ingresos por el interés.
O5	La tendencia del ingreso poblacional es a incrementar, esto constituye para la compañía una ayuda, debido a que la población tendrá mayor capacidad adquisitiva para demandar los servicios que ofrece la empresa.
O6	El sector de servicios se ha incrementado y obviamente el gasto suntuario por lo que representa una ayuda para la empresa.
O7	Debido al aumento del subempleo Condotrust Latinoamérica tiene una gran oportunidad de contratar a personal calificado a bajo costo.

O8	Debido a la inversión que el gobierno central va a realizar en el sector del turismo, significará una ayuda a la empresa.
O9	Existe buena intención por parte del gobierno para solucionar los problemas del sector turístico.
O10	Dar a conocer al cliente los beneficios y diferencias del tiempo compartido, y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.
O11	Las herramientas tecnológicas son factores claves que marca la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.
O12	Desde el punto de vista de la población total, esta representa una oportunidad ya que cada vez se incrementa.
O13	El gobierno está implementando un plan de Competitividad Turística lo que es buen visto por la compañía.

	
MATRIZ RESUMEN	
<u>DEBILIDADES</u>	
D1	Mal manejo del servicio al cliente lo que ocasiona cierto grado de insatisfacción.
D2	Existe mucha incredulidad por personas que no conocen el sistema.
D3	Las ventas declinan en los meses de septiembre y diciembre, lo que afecta la liquidez de la empresa.
D4	El costo de los Hoteles son más elevados que el de los Resorts.
D5	Es una compañía que no es muy conocida en la ciudad.
D6	Las gestiones de ciertos departamentos no se realizan en función del beneficio de la empresa.
D7	No existe direccionamiento estratégico.
D8	No se cumple con la estructura organizacional.
D9	No se ha definido metas y objetivos en ciertos departamentos.
D10	No se cumplen con los presupuestos establecidos para las compras.
D11	La red interna de la empresa tiene un mal funcionamiento lo que ocasiona tiempos improductivos.
D12	No existe una capacitación constante en el departamento de marketing.
D13	Debido a que existe inseguridad laboral en el departamento de marketing y ventas el empleado no se identifica totalmente con la empresa.
D14	Alta rotación del personal.


D15	Falta de compromiso con la empresa.
------------	-------------------------------------

 MATRIZ RESUMEN	
<u>AMENAZAS</u>	
A1	Debido a que el índice del PIB es variable, puede generar inseguridad al momento de realizar inversiones.
A2	Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos en productos y servicios que adquiere la empresa.
A3	La liquidez de la empresa se deteriora, ya que los precios del servicio que ofrecemos tienden a subir produciendo una disminución de ventas.
A4	La principal forma de financiamiento que maneja la empresa son las tarjetas de crédito, y estas generan un alto interés, lo que conlleva a que el servicio se encarezca.
A5	Las tasas de interés pasivas constituyen una barrera para la compañía desde el punto de vista de costo/beneficio, ya que si en lugar de depositar en la banca privada, reinvierte en su negocio y podrá tener mayores réditos.
A6	Debido al aumento del desempleo, muchas familias en la ciudad de Quito tienen como prioridad otros gastos más importantes, por tal motivo la venta del servicio que ofrece Condotrust Latinoamérica ha disminuido.
A7	Debido al aumento del riesgo país Condotrust Latinoamérica, no ha podido realizar inversiones que le permita ampliar sus proveedores a nivel internacional.
A8	Debido al factor negativo del riesgo país muchos proveedores del extranjero le obligan a Condotrust Latinoamérica a que cancele sus facturas al contado, sin otorgar ningún tipo de crédito.
A9	Por el mal manejo de la política, muchas empresas extranjeras dejaron de invertir en el país ocasionando una inestabilidad la cual ha afectado tanto al sector de servicios como al de productividad.
A10	Los altos niveles de corrupción que existen en el país perjudican el buen desempeño de las empresas y por ende al desarrollo del país.
A11	La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.


A12	El sector privado se encuentra actualmente desatendido por parte del gobierno.
A13	La mayoría de los posibles clientes son renuentes al programa, debido a que especulan que es lo mismo que el tiempo compartido.
A14	Los costos que demanda la remodelación de los muebles y equipos de computación son elevados.
A15	La variable de la PEA afecta a la empresa, ya que los ingresos operacionales promedio son bajos y estos determinan el poder adquisitivo de las personas.
A16	Para Condotrust Latinoamérica constituye una amenaza, debido a los continuos cambios de hábitos sociales, culturales y a la escasa cultura de vacaciones que hay en nuestro medio.
A17	Los posibles clientes asemejan a Condotrust Latinoamérica como una empresa de tiempo compartido.
A18	El país no cuenta con una inversión constante en el sector del turismo pese a las leyes establecidas.

2.3.1.2 MATRIZ DE PONDERACIÓN


Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

 MATRIZ DE PONDERACIÓN				
<u>FORTALEZAS</u>		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
F1	Satisfacer los gustos del cliente, con la finalidad de que estos refieran nuestro servicio.	X		
F2	Se cuenta con clientes con un alto status económico, que le gusta viajar a nivel nacional o internacional.		X	
F3	El incremento en las ventas ayuda a que la empresa recupere la liquidez	X		
F4	Condotrust Latinoamérica aplica estrategias para satisfacer a sus clientes actuales así como también identificar a sus clientes potenciales lo que constituirá un beneficio para la empresa.		X	
F5	Cuenta con una gran cantidad de proveedores los que le permiten tener mayor facilidad al momento de realizar cualquier reserva.	X		
F6	La empresa tiene una gran cantidad de ofertas en cuanto a proveedores, teniendo la oportunidad de escoger entre la mejor propuesta en relación al costo.		X	
F7	Tiene los mejores proveedores para brindar el mejor servicio a todos nuestros clientes.	X		
F8	Cuenta con proveedores que nos otorgan créditos los cuales sirven para mejorar la liquidez de la compañía.	X		
F9	El mercado de proveedores es muy extenso por tal motivo hay mucha facilidad de cambiar de proveedor si uno de ellos fallan.			X
F10	Cuenta con la mejor base de datos para la reserva de complejos turísticos a nivel mundial.	X		
F11	La única plataforma, con la cual se pueden realizar reservas por internet a costos económicos.	X		
F12	Constituye una ayuda para la Empresa debido a que cuenta con varias formas de financiamiento para el pago del servicio.	X		
F13	Este factor es una ayuda pues existe una propia red de distribución de sus servicios y está al alcance de todos los clientes.		X	
F14	El sistema le da la opción al cliente a reservar en tiempo real cualquier destino.		X	
F15	En lo referente a inventario de semanas vacacionales, tiene disponibilidad todo el año sin importar temporada.		X	
F16	Condotrust Latinoamérica ofrece un sistema diferente al Timeshare.		X	


F17	Condotrust Latinoamérica maneja un producto innovador lo que le permite tener ventajas competitivas sobre sus competidores.	X		
F18	Se cuenta con un servicio de alta calidad que se ajusta a todas las expectativas del cliente.		X	
F19	La empresa tiene control sobre sus canales de distribución.		X	
F20	Se cuenta con un programa de reservas, el mismo que actualmente es el sitio más poderoso a través de internet.		X	
F21	La empresa dispone de gran experiencia en servicios turísticos.	X		
F22	La administración brinda un ambiente agradable de trabajo.			X
F23	El capital de trabajo de la empresa es óptimo.		X	
F24	La empresa tiene utilidad por cada dólar vendido.		X	
F25	La liquidez del año 2007 fue aceptable.		X	
F23	La empresa cuenta con tecnología suficiente para el desarrollo diario de sus actividades	X		

 MATRIZ DE PONDERACIÓN				
<u>OPORTUNIDADES</u>		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
O1	Mientras más crezca la economía del país, mayores posibilidades tiene la empresa de tener más socios.	X		
O2	El aumento de la inflación, ocasiona un alza de precios, por ende esto permitirá que los precios del servicio que Condotrust Latinoamérica ofrece también suban.	X		
O3	Debido a que la tendencia de la tasa de interés activa anual está bajando, esto puede constituir para Condotrust Latinoamérica una oportunidad, ya que al ser el costo del dinero más bajo, la compañía podrá incurrir en menos gastos por interés por préstamos contraídos con entidades Financieras.		X	
O4	La tasa de interés pasiva es constante, por lo que Condotrust Latinoamérica podrá depositar sus recursos inactivos en el sector de la banca privada y por ende ganar mínimos ingresos por el interés.		X	
O5	La tendencia del ingreso poblacional tiende a subir, por lo que la población tendrá mayor capacidad adquisitiva para demandar los servicios que ofrece la empresa.		X	

O6	El sector de servicios se ha incrementado y obviamente el gasto suxtuario por lo que representa una ayuda para la empresa.	X		
O7	Debido al aumento del subempleo Condotrust Latinoamérica tiene una gran oportunidad de contratar a personal calificado a bajo costo.			X
O8	Debido a la inversión que el gobierno central va a realizar en el sector del turismo, significará una ayuda a la empresa.		X	
O9	Existe buena intención por parte del gobierno para solucionar los problemas del sector turístico.		X	
O10	Dar a conocer al cliente los beneficios y diferencias del tiempo compartido, y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.	X		
O11	Las herramientas tecnológicas son factores claves que marca la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.	X		
O12	Desde el punto de vista de la población total, esta representa una oportunidad ya que cada vez se incrementa.			X
O13	El gobierno está implementando un plan de Competitividad Turística lo que es buen visto por la compañía.		X	

 MATRIZ DE PONDERACIÓN				
DEBILIDADES		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
D1	Mal manejo del servicio al cliente lo que ocasiona cierto grado de insatisfacción.	X		
D2	Existe mucha incredibilidad por personas que no conocen el sistema.		X	
D3	Las ventas declinan en los meses de septiembre y diciembre, lo que afecta la liquidez de la empresa.	X		
D4	El costo de los Hoteles son más elevados que el de los Resorts.			X
D5	Es una compañía que no es muy conocida en la ciudad.		X	
D6	Las gestiones de ciertos departamentos no se realizan en función del beneficio de la empresa.	X		
D7	No existe direccionamiento estratégico.	X		
D8	No se cumple con la estructura organizacional.	X		
D9	No se ha definido metas y objetivos en ciertos departamentos.	X		
D10	No se cumplen con los presupuestos establecidos para las compras.	X		

D11	La red interna de la empresa tiene un mal funcionamiento lo que ocasiona tiempos improductivos.		X	
D12	No existe una capacitación constante en el departamento de marketing.	X		
D13	Debido a que existe inseguridad laboral en el departamento de marketing y ventas el empleado no se identifica totalmente con la empresa.		X	
D14	Alta rotación del personal.		X	
D15	Falta de compromiso con la empresa.	X		

 MATRIZ DE PONDERACIÓN				
<u>AMENAZAS</u>		IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Debido a que el índice del PIB es variable, puede generar inseguridad al momento de realizar inversiones.		X	
A2	Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos en productos y servicios que adquiere la empresa.	X		
A3	La liquidez de la empresa se deteriora, ya que los precios del servicio que ofrecemos tienden a subir produciendo una disminución de ventas.	X		
A4	La principal forma de financiamiento que maneja la empresa son las tarjetas de crédito, y estas generan un alto interés, lo que conlleva a que el servicio se encarezca.	X		
A5	Las tasas de interés pasivas constituyen una barrera para la compañía desde el punto de vista de costo/beneficio, ya que si en lugar de depositar en la banca privada, reinvierte en su negocio y podrá tener mayores réditos.		X	
A6	Debido al aumento del desempleo, muchas familias en la ciudad de Quito tienen como prioridad otros gastos más importantes, por tal motivo la venta del servicio que ofrece Condotrust Latinoamérica ha disminuido.		X	
A7	Debido al aumento del riesgo país Condotrust Latinoamérica, no ha podido realizar inversiones que le permita ampliar sus proveedores a nivel internacional.		X	

A8	Debido al factor negativo del riesgo país muchos proveedores del extranjero le obligan a Condotrust Latinoamérica a que cancele sus facturas al contado, sin otorgar ningún tipo de crédito.		X	
A9	Por el mal manejo de la política, muchas empresas extranjeras dejaron de invertir en el país ocasionando una inestabilidad la cual ha afectado tanto al sector de servicios como al de productividad.		X	
A10	Los altos niveles de corrupción que existen en el país perjudican el buen desempeño de las empresas y por ende al desarrollo del país.		X	
A11	La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.	X		
A12	El sector privado se encuentra actualmente desatendido por parte del gobierno.			X
A13	La mayoría de los posibles clientes son renuentes al programa, debido a que especulan que es lo mismo que el tiempo compartido.	X		
A14	Los costos que demanda la remodelación de los muebles y equipos de computación son elevados.			X
A15	La variable de la PEA afecta a la empresa, ya que los ingresos operacionales promedio son bajos y estos determinan el poder adquisitivo de las personas.	X		
A16	Para Condotrust Latinoamérica constituye una amenaza, debido a los continuos cambios de hábitos sociales, culturales y a la escasa cultura de vacaciones que hay en nuestro medio.	X		
A17	Los posibles clientes asemejan a Condotrust Latinoamérica como una empresa de tiempo compartido.		X	
A18	El país no cuenta con una inversión constante en el sector del turismo pese a las leyes establecidas.			X

Del análisis de las matrices anteriores se puede concluir lo siguiente:

Fortalezas de alto impacto:

- ✓ Satisfacer los gustos del cliente, con la finalidad de que estos refieran nuestro servicio.
- ✓ El incremento en las ventas ayuda a que la empresa recupere la liquidez.
- ✓ Cuenta con una gran cantidad de proveedores los que le permiten tener mayor facilidad al momento de realizar cualquier reserva.

- ✓ Tiene los mejores proveedores para brindar el mejor servicio a todos nuestros clientes.
- ✓ Cuenta con proveedores que nos otorgan créditos los cuales sirven para mejorar la liquidez de la compañía.
- ✓ Cuenta con la mejor base de datos para la reserva de complejos turísticos a nivel mundial.
- ✓ La única plataforma, con la cual se pueden realizar reservas por internet a costos económicos.
- ✓ Constituye una ayuda para la Empresa debido a que cuenta con varias formas de financiamiento para el pago del servicio.
- ✓ Condotrust Latinoamérica maneja un producto innovador lo que le permite tener ventajas competitivas sobre sus competidores.
- ✓ La empresa dispone de gran experiencia en servicios turísticos.
- ✓ La empresa cuenta con tecnología suficiente para el desarrollo diario de sus actividades.

Oportunidades de alto impacto:

- ✓ Mientras más crezca la economía del país, mayores posibilidades tiene la empresa de tener más socios.
- ✓ El aumento de la inflación, ocasiona un alza de precios, por ende esto permitirá que los precios del servicio que Condotrust Latinoamérica ofrece también suban.
- ✓ El sector de servicios se ha incrementado y obviamente el gasto suntuario por lo que representa una ayuda para la empresa.
- ✓ Dar a conocer al cliente los beneficios y diferencias del tiempo compartido, y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.
- ✓ Las herramientas tecnológicas son factores claves que marca la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.

Debilidades de alto impacto:

- ✓ Mal manejo del servicio al cliente lo que ocasiona cierto grado de insatisfacción.
- ✓ Las ventas declinan en los meses de septiembre y diciembre, lo que afecta la liquidez de la empresa.
- ✓ Las gestiones de ciertos departamentos no se realizan en función del beneficio de la empresa
- ✓ No existe direccionamiento estratégico.
- ✓ No se cumple con la estructura organizacional.
- ✓ No se ha definido metas y objetivos en ciertos departamentos.
- ✓ No se cumplen con los presupuestos establecidos para las compras.
- ✓ No existe una capacitación constante en el departamento de marketing.
- ✓ Falta de compromiso con la empresa.

Amenazas de alto impacto:

- ✓ Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos en productos y servicios que adquiere la empresa.
- ✓ La liquidez de la empresa se deteriora, ya que los precios del servicio que ofrecemos tienden a subir produciendo una disminución de ventas.
- ✓ La principal forma de financiamiento que maneja la empresa son las tarjetas de crédito, y estas generan un alto interés, lo que conlleva a que el servicio se encarezca.
- ✓ La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.
- ✓ La mayoría de los posibles clientes son renuentes al programa, debido a que especulan que es lo mismo que el tiempo compartido.
- ✓ La variable de la PEA afecta a la empresa, ya que los ingresos operacionales promedio son bajos y estos determinan el poder adquisitivo de las personas.

- ✓ Para Condotrust Latinoamérica constituye una amenaza, debido a los continuos cambios de hábitos sociales, culturales y a la escasa cultura de vacaciones que hay en nuestro medio.

2.3.1.3 MATRIZ DE ACCIÓN

Las matrices de acción dan los lineamientos para el direccionamiento estratégico de la empresa, dentro de estas encontramos:

- Matrices de acción de áreas ofensivas: Fortalezas – Oportunidades (FO)
- Matrices de acción de áreas defensivas: Debilidades – Amenazas (DA)
- Matrices de acción de respuesta: Fortalezas – Amenazas (FA)
- Matrices de acción de Mejoramiento: Debilidades - Oportunidades (DO).

2.3.1.3.1 MATRIZ F.O

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <p>PONDERACIÓN</p> <p>ALTA=5</p> <p>MEDIA=3</p> <p>BAJA=1</p> </div>		OPORTUNIDADES					TOTAL
		FORTALEZAS	Mientras más crezca la economía del país, mayores posibilidades tiene la empresa de tener más socios.	El aumento de la inflación, ocasiona un alza de precios, por ende esto permitirá que los precios del servicio que CondoTrust Latinoamérica ofrece también suban.	El sector de servicios se ha incrementado y obviamente el gasto suntuario por lo que representa una ayuda para la empresa.	Dar a conocer al cliente los beneficios y diferencias del tiempo compartido, y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.	
1	Satisfacer los gustos del cliente, con la finalidad de que estos refieran nuestro servicio.	5	3	3	5	1	17
2	El incremento en las ventas ayuda a que la empresa recupere la liquidez	5	5	3	3	3	19
3	Cuenta con una gran cantidad de proveedores los que le permiten tener mayor facilidad al momento de realizar cualquier reserva.	1	1	1	3	3	9
4	Tiene los mejores proveedores para brindar el mejor servicio a todos nuestros clientes.	1	1	1	3	3	9

5	Cuenta con proveedores que nos otorgan créditos los cuales sirven para mejorar la liquidez de la compañía.	3	3	1	3	3	13
6	Cuenta con la mejor base de datos para la reserva de complejos turísticos a nivel mundial.	1	1	3	3	3	11
7	La única plataforma, con la cual se pueden realizar reservas por internet a costos económicos.	1	5	3	5	5	19
8	Constituye una ayuda para la Empresa debido a que cuenta con varias formas de financiamiento para el pago del servicio.	5	5	3	1	1	15
9	Condotrust Latinoamérica maneja un producto innovador lo que le permite tener ventajas competitivas sobre sus competidores.	1	1	3	5	3	13
10	La empresa dispone de gran experiencia en servicios turísticos.	1	1	3	5	5	15
11	La empresa cuenta con tecnología suficiente para el desarrollo diario de sus actividades	1	1	1	3	5	11
TOTAL		25	27	25	39	35	151

Indicador Fortalezas – Oportunidades:

$$RBF = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{(\text{Ponderacion Alta} \times \# \text{ de filas} \times \# \text{ Columnas})} \times 100$$

$$RBF = \frac{151}{(5 \times 11 \times 5)} \times 100$$

$$RBF = 54.91\%$$

La empresa aprovecha un 54,91% de sus fortalezas frente a las oportunidades del mercado, teniendo mayores probabilidades de que se puedan capitalizar dichas oportunidades.

Aspectos seleccionados en la matriz de acción de áreas ofensivas FO

- Satisfacer los gustos del cliente, con la finalidad de que estos refieran nuestro servicio.
- El incremento en las ventas ayuda a que la empresa recupere la liquidez.
- La única plataforma, con la cual se pueden realizar reservas por internet a costos económicos.
- Constituye una ayuda para la Empresa debido a que cuenta con varias formas de financiamiento para el pago del servicio.
- La empresa dispone de gran experiencia en servicios turísticos.
- Dar a conocer al cliente los beneficios y diferencias del tiempo compartido, y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.
- Las herramientas tecnológicas son factores claves que marca la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas ofensivas FO

- Brindar un producto de calidad y un buen servicio a los clientes con el fin de conservar las buenas relaciones y lealtad de los mismos.
- La empresa no tiene capacidad suficiente para cumplir adecuadamente con sus compromisos de pagos, debido a que las ventas que se realizan demoran en hacerse líquidas.
- El sistema vacacional permite al cliente hacer sus reservaciones de viajes a través de internet y a costos económicos.

- La empresa tiene varias formas de financiamiento para el pago del servicio, acoplándose a las necesidades del cliente, y así facilitando la venta del producto.
- La experiencia en servicios turísticos es amplia, satisfaciendo al cliente en todos sus requerimientos.
- El sistema tiene muchos beneficios y diferencias en relación al concepto que maneja el tiempo compartido.
- La tecnología que cuenta la empresa actualmente es suficiente e imprescindible para el buen funcionamiento organizacional.

2.3.1.3.2 MATRIZ D.A

<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>		AMENAZAS							TOTAL
		DEBILIDADES	Los cambios de la inflación en los últimos meses han causado una elevación de los costos en productos y servicios que adquiere la empresa.	La liquidez de la empresa se deteriora, ya que los precios del servicio que ofrecemos tienden a subir produciendo una disminución de ventas.	La principal forma de financiamiento que maneja la empresa son las tarjetas de crédito, y estas generan un alto interés, lo que conlleva a que el servicio se encarezca.	La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.	La mayoría de los posibles clientes son renuentes al programa, debido a que especulan que es lo mismo que el tiempo compartido.	La variable de la PEA afecta a la empresa, ya que los ingresos operacionales promedio son bajos y estos determinan el poder adquisitivo de las personas.	
1	Mal manejo del servicio al cliente lo que ocasiona cierto grado de insatisfacción.	1	1	1	1	3	1	1	9
2	Las ventas declinan en los meses de septiembre y diciembre, lo que afecta la liquidez de la empresa.	3	5	3	1	3	5	3	23
3	Las gestiones de ciertos departamentos no se realizan en función del beneficio de la empresa.	1	3	3	3	1	1	1	13
4	No existe direccionamiento estratégico.	1	5	1	5	1	1	1	15
5	No se cumple con la estructura organizacional.	1	3	1	1	1	1	1	9

6	No se ha definido metas y objetivos en ciertos departamentos.	1	3	1	3	1	1	1	11
7	No se cumplen con los presupuestos establecidos para las compras.	5	5	1	3	1	1	1	17
8	No existe una capacitación constante en el departamento de marketing.	1	1	1	5	1	1	1	11
9	Falta de compromiso con la empresa.	1	3	1	3	1	1	1	11
TOTAL		15	29	13	25	13	13	11	119

Indicador Debilidades – Amenazas:

$$RBF = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{(\text{Ponderacion Alta} \times \# \text{ de filas} \times \# \text{ Columnas})} \times 100$$

$$RBF = \frac{119}{(5 \times 9 \times 7)} \times 100$$

$$RBF = 37,78\%$$

Las debilidades de la empresa y las amenazas del mercado afectan en un 37,78% la gestión de la empresa.

Aspectos seleccionados en la matriz de acción de áreas defensiva DA

- Las ventas declinan en los meses de septiembre y diciembre, lo que afecta la liquidez de la empresa.
- No existe direccionamiento estratégico.
- No se cumplen con los presupuestos establecidos para las compras.
- La liquidez de la empresa se deteriora, ya que los precios del servicio que ofrecemos tienden a subir produciendo una disminución de ventas.
- La falta de inversión puede detener el crecimiento de la empresa.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas defensivas DA

- La liquidez de la empresa se ve afectada en ciertos meses, sobre todo en los meses de septiembre y diciembre, ya que los clientes tienen otras prioridades.
- La empresa actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico.
- Los presupuestos que establece la empresa para ciertas adquisiciones no se cumplen por tratar de agilizar las cosas, afectando posteriormente el flujo de caja y por ende la liquidez de la empresa.
- La empresa constantemente aumenta el precio de venta del servicio, ocasionando disminución en ventas y afectando directamente a la liquidez.
- La empresa por la falta de recursos, invierte muy poco en aspectos que influyen en el crecimiento de la empresa.

2.3.1.3.3 MATRIZ F.A

<div style="text-align: center;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>		AMENAZAS							TOTAL
1	Satisfacer los gustos del cliente, con la finalidad de que estos refieran nuestro servicio.	1	1	1	3	5	1	1	13
2	El incremento en las ventas ayuda a que la empresa recupere la liquidez	3	5	3	3	3	5	3	25
3	Cuenta con una gran cantidad de proveedores los que le permiten tener mayor facilidad al momento de realizar cualquier reserva.	1	3	1	1	1	1	1	9
4	Tiene los mejores proveedores para brindar el mejor servicio a todos nuestros clientes.	3	3	1	1	3	1	1	13

5	Cuenta con proveedores que nos otorgan créditos los cuales sirven para mejorar la liquidez de la compañía.	3	5	3	1	1	1	1	15
6	Cuenta con la mejor base de datos para la reserva de complejos turísticos a nivel mundial.	1	1	1	1	3	1	1	9
7	La única plataforma, con la cual se pueden realizar reservas por internet a costos económicos.	1	1	1	3	1	5	1	13
8	Constituye una ayuda para la Empresa debido a que cuenta con varias formas de financiamiento para el pago del servicio.	3	5	5	1	3	5	1	23
9	Condotrust Latinoamérica maneja un producto innovador lo que le permite tener ventajas competitivas sobre sus competidores.	1	1	1	1	5	1	3	13
10	La empresa dispone de gran experiencia en servicios turísticos.	1	1	1	3	3	1	1	11
11	La empresa cuenta con tecnología suficiente para el desarrollo diario de sus actividades	1	1	1	1	1	1	1	7
	TOTAL	19	27	19	19	29	23	15	151

Indicador Fortalezas – Amenazas:

$$RBF = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{(\text{Ponderacion Alta} \times \# \text{ de filas} \times \# \text{ Columnas})} \times 100$$

$$RBF = \frac{151}{(5 \times 11 \times 7)} \times 100$$

$$RBF = 39,22\%$$

La empresa reduciría en un 39,22% el impacto de las amenazas del mercado al hacer uso de sus fortalezas.

Aspectos seleccionados en la matriz de acción de áreas de respuesta FA

- El incremento en las ventas ayuda a que la empresa recupere la liquidez.
- Cuenta con proveedores que nos otorgan créditos los cuales sirven para mejorar la liquidez de la compañía.
- La liquidez de la empresa se deteriora, ya que los precios del servicio que ofrecemos tienden a subir produciendo una disminución de ventas.
- La mayoría de los posibles clientes son renuentes al programa, debido a que especulan que es lo mismo que el tiempo compartido.
- La variable de la PEA afecta a la empresa, ya que los ingresos operacionales promedio son bajos y estos determinan el poder adquisitivo de las personas.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas de respuesta FA

- La empresa en los últimos meses ha tenido un buen volumen de ventas, lo que favorece significativamente a la liquidez de la empresa.
- Condotrust Latinoamérica cuenta con proveedores que otorgan créditos y facilidades de pago.
- La empresa constantemente aumenta el precio de venta del servicio, ocasionando disminución en ventas y afectando directamente a la liquidez.
- Determinados clientes son reacios a conocer el programa vacacional, ya que asemejan al sistema con el tiempo compartido.

- El promedio general de ingresos operacionales es bajo, por lo que el gasto suntuario también baja.

2.3.1.3.4 MATRIZ D.O

<p style="text-align: center;">PONDERACIÓN</p> <p style="text-align: center;">ALTA=5</p> <p style="text-align: center;">MEDIA=3</p> <p style="text-align: center;">BAJA=1</p>		OPORTUNIDADES					TOTAL
		Mientras más crezca la economía del país, mayores posibilidades tiene la empresa de tener más socios.	El aumento de la inflación, ocasiona un alza de precios, por ende esto permitirá que los precios del servicio que CondoTrust Latinoamérica ofrece también suban.	El sector de servicios se ha incrementado y obviamente el gasto suntuario por lo que representa una ayuda para la empresa.	Dar a conocer al cliente los beneficios y diferencias del tiempo compartido, y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.	Las herramientas tecnológicas son factores claves que marca la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.	
DEBILIDADES							
1	Mal manejo del servicio al cliente lo que ocasiona cierto grado de insatisfacción.	1	1	1	3	1	7
2	Las ventas declinan en los meses de septiembre y diciembre, lo que afecta la liquidez de la empresa.	3	3	3	3	3	15
3	Las gestiones de ciertos departamentos no se realizan en función del beneficio de la empresa.	1	1	1	1	1	5
4	No existe direccionamiento estratégico.	1	1	1	1	3	7

5	No se cumple con la estructura organizacional.	1	1	1	1	1	5
6	No se ha definido metas y objetivos en ciertos departamentos.	1	1	1	1	1	5
7	No se cumplen con los presupuestos establecidos para las compras.	1	3	1	1	1	7
8	No existe una capacitación constante en el departamento de marketing.	1	1	1	1	1	5
9	Falta de compromiso con la empresa.	1	1	1	3	1	7
TOTAL		11	13	11	15	13	63

Indicador Debilidades – Oportunidades:

$$RBF = \frac{\text{Valor de la Matriz}}{(\text{Ponderacion Alta} \times \# \text{ de filas} \times \# \text{ Columnas})} \times 100$$

$$RBF = \frac{63}{(5 \times 9 \times 5)} \times 100$$

$$RBF = 28\%$$

Las debilidades de la empresa limitan el un 28% el aprovechamiento de las oportunidades que el mercado le presenta a Condotrust Latinoamérica.

Aspectos seleccionados en la matriz de acción de áreas de mejoramiento DO

- Mal manejo del servicio al cliente lo que ocasiona cierto grado de insatisfacción.
- Las ventas declinan en los meses de septiembre y diciembre, lo que afecta la liquidez de la empresa.
- No existe direccionamiento estratégico.
- No se cumplen con los presupuestos establecidos para las compras.
- Falta de compromiso con la empresa.
- El aumento de la inflación, ocasiona un alza de precios, por ende esto permitirá que los precios del servicio que Condotrust Latinoamérica ofrece también suban.
- Dar a conocer al cliente los beneficios y diferencias del tiempo compartido, y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.
- Las herramientas tecnológicas son factores claves que marca la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.

Conclusiones de la matriz de acción de áreas de mejoramiento DO

- El departamento de servicio al cliente no tienen la capacitación suficiente, por lo que se comete errores constantes en los requerimientos de clientes.
- La liquidez de la empresa se ve afectada en ciertos meses, sobre todo en los meses de septiembre y diciembre, ya que los clientes tienen otras prioridades.

- La empresa actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico.
- Los presupuestos que establece la empresa para ciertas adquisiciones no se cumplen por tratar de agilizar las cosas, afectando posteriormente el flujo de caja y por ende la liquidez de la empresa.
- Los empleados de ciertas áreas no están totalmente comprometidos con la empresa, afectando de este modo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.
- El factor de la inflación ha ocasionado una constante alza de precios en el producto.
- Se da a conocer al cliente la diferencia que existe entre el tiempo compartido y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.
- La empresa utiliza las herramientas tecnológicas para marcar la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<u>FO</u> 54,91%	<u>FA</u> 39,22%
DEBILIDADES	<u>DO</u> 28%	<u>DA</u> 37.78%

2.3.1.3.5 MATRIZ DE SÍNTESIS

Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la Organización deberá responder.

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
<u>FORTALEZAS</u>	1 Brindar un producto de calidad y un buen servicio a los clientes con el fin de conservar las buenas relaciones y lealtad de los mismos.	1 La empresa en los últimos meses ha tenido un buen volumen de ventas, lo que favorece significativamente a la liquidez de la empresa.
	2 La empresa no tiene capacidad suficiente para cumplir adecuadamente con sus compromisos de pagos, debido a que las ventas que se realizan demoran en hacerse líquidas.	2 Condotrust Latinoamérica cuenta con proveedores que otorgan créditos y facilidades de pago.
	3 El sistema vacacional permite al cliente hacer sus reservaciones de viajes a través de internet y a costos económicos.	3 La empresa constantemente aumenta el precio de venta del servicio, ocasionando disminución en ventas y afectando directamente a la liquidez.
	4 La empresa tiene varias formas de financiamiento para el pago del servicio, acoplándose a las necesidades del cliente, y así facilitando la venta del producto.	4 Determinados clientes son reacios a conocer el programa vacacional, ya que asemejan al sistema con el tiempo compartido.
	5 La experiencia en servicios turísticos es amplia, satisfaciendo al cliente en todos sus requerimientos.	5 El promedio general de ingresos operacionales es bajo, por lo que el gasto suntuario también baja.
	6 El sistema tiene muchos beneficios y diferencias en relación al concepto que maneja el tiempo compartido.	
	7 La tecnología que cuenta la empresa actualmente es suficiente e imprescindible para el buen funcionamiento organizacional.	

DEBILIDADES	1	El departamento de servicio al cliente no tienen la capacitación suficiente, por lo que se comete errores constantes en los requerimientos de clientes.	1	La liquidez de la empresa se ve afectada en ciertos meses, sobre todo en los meses de septiembre y diciembre, ya que los clientes tienen otras prioridades.
	2	La liquidez de la empresa se ve afectada en ciertos meses, sobre todo en los meses de septiembre y diciembre, ya que los clientes tienen otras prioridades.	2	La empresa actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico.
	3	La empresa actualmente no cuenta con un direccionamiento estratégico.	3	Los presupuestos que establece la empresa para ciertas adquisiciones no se cumplen por tratar de agilizar las cosas, afectando posteriormente el flujo de caja y por ende la liquidez de la empresa.
	4	Los presupuestos que establece la empresa para ciertas adquisiciones no se cumplen por tratar de agilizar las cosas, afectando posteriormente el flujo de caja y por ende la liquidez de la empresa.	4	La empresa constantemente aumenta el precio de venta del servicio, ocasionando disminución en ventas y afectando directamente a la liquidez.
	5	Los empleados de ciertas áreas no están totalmente comprometidos con la empresa, afectando de este modo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.	5	La empresa por la falta de recursos, invierte muy poco en aspectos que influyen en el crecimiento de la empresa.
	6	El factor de la inflación ha ocasionado una constante alza de precios en el producto.		
	7	Se da a conocer al cliente la diferencia que existe entre el tiempo compartido y demostrar lo fácil y ágil que resulta el sistema para vacacionar a tarifas preferenciales.		
	8	La empresa utiliza las herramientas tecnológicas para marcar la pauta para que la organización siga creciendo en los próximos años.		

CAPITULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

,
=

CAPITULO III

3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

El direccionamiento estratégico es el diagnóstico de organizaciones que implica analizar concienzudamente la información y los datos relativos del medio cultural, a los procesos, a la estructura y a otros elementos esenciales del organismo. Su objetivo es descubrir sectores susceptibles de perfeccionarse. Su meta final es poder pronosticar el impacto de eventos particulares en la productividad del organismo y en el bienestar de sus miembros.²⁵

3.1 FILOSOFÍA CORPORATIVA

Los Clientes son la razón de ser: Mantenemos clientes leales, y con empatía, entendemos sus expectativas y proveemos servicios personalizados, cuidando cada detalle. Valoramos en alto grado las opiniones de nuestros clientes, escuchamos y aprendemos de ellos, ya que esto nos ayuda en nuestra constante búsqueda de la excelencia en todos los aspectos de nuestro negocio.

El trabajo en equipo es la herramienta de éxito: Nuestro personal es motivado, proactivo y entusiasta, trabajando juntos hacia nuestra meta común. Fomentamos el aprendizaje, el desarrollo personal y el crecimiento para el logro de la excelencia individual y colectiva. Promovemos la

²⁵ MORENO Galo, (Planificación Estratégica)

solidaridad y cuidamos la integridad de nuestras familias – motivo principal de nuestro compromiso diario.

Liderar para nosotros va más allá de ser los primeros: somos soñadores apasionados y generamos ideas nuevas e innovadoras. Pertenecemos a un mundo en constante movimiento y estamos listos para enfrentar sus desafíos.

Creemos en el poder de la comunicación: Nuestra comunicación es directa, transparente y sincera; valoramos las opiniones de los demás y alentamos a que nos las trasmitan. Promovemos sistemas y medios que permitan difundir el conocimiento adquirido y, a través de una comunicación abierta, establecemos relaciones personales e institucionales basadas en confianza y respeto.

3.1.1 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

- ✚ **Negocio Actual o Real:** Empresa dedicada a la comercialización de servicios vacacionales.
- ✚ **Negocio Potencial:** Empresa dedicada a la comercialización de servicios vacacionales en la ciudad de Quito.
- ✚ **Negocio Futuro:** Empresa dedicada a la comercialización de servicios vacacionales, abarcando principalmente el mercado de la Capital de la

²⁶ SALAZAR PICO Francis Gestión Estratégica de Negocios Ver. 1.0+

Provincia de Pichincha, brindando una valiosa selección de expediciones excitantes e innovadoras, diseñadas para el viajero sofisticado y exigente, en todos los continentes y en especial en las cuatro regiones naturales del megadiverso Ecuador: la Costa del Pacífico, las montañas de los Andes, la selva Amazónica y las Islas Galápagos, a un precio competitivo que cubra satisfactoriamente sus demandas y necesidades. Nuestra vasta experiencia, excelencia en el servicio, dedicación por la seguridad y nuestro compromiso con el medio ambiente y las culturas locales son inigualables en el mundo de los viajes.

3.1.1.1 Clientes

Este aspecto se enfoca en la concepción que la empresa debería tener de sus clientes, que para el caso de estudio sería:

La empresa considera a sus clientes como lo más importante y su razón de ser, es por ello que todos los esfuerzos están enfocados y direccionados a satisfacer sus necesidades, de tal forma que ambos crezcan día tras día

The Condominium & Resort Development Trust Company

3.1.2 Principios

Son elementos éticos aplicados que guían las decisiones de la empresa, y definen el liderazgo de la misma.

A continuación se proponen una serie de principios que existen y los que faltan dentro de la empresa:

PRINCIPIOS

Ética profesional

Trabajo en equipo

Puntualidad

Calidad del servicio

Responsabilidad laboral

Eficiencia y eficacia

Mejoramiento continuo

**Tabla N° 3.1 Matriz axiomática de principios propuestos para
Condotrust Latinoamérica**

<u>PRINCIPIOS</u>	<u>VALORES</u>	<u>APLICACIÓN</u>
Ética	Transparencia	Aplicación de la ética en todas las operaciones que realice la empresa
Trabajo en equipo	Responsabilidad	En todas las áreas de la empresa con el fin de obtener mejores resultados
Puntualidad	Disciplina	Incentivar a los empleados a trabajar con disciplina.

Calidad del servicio	Creatividad	Satisfacer todas las necesidades y expectativas del cliente.
Responsabilidad laboral	Lealtad	Compromiso y responsabilidad con los clientes y con la organización
Eficiencia y eficacia	Creatividad	En todos los procesos de la empresa, buscando la productividad
Mejoramiento continuo	Responsabilidad	Búsqueda de prestigio y éxito.

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Tomando en consideración la matriz anterior se establece los siguientes principios:

- **ÉTICA**
- **TRABAJO EN EQUIPO**
- **PUNTUALIDAD**
- **CALIDAD DEL SERVICIO**
- **RESPONSABILIDAD LABORAL**
- **EFICIENCIA Y EFICACIA**
- **MEJORAMIENTO CONTINUO**

3.1.3 Valores

Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (la honestidad, la eficiencia, la calidad, la confianza, etc.)

Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal y; motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía. Así se crea una fuente de ventaja competitiva que es difícil de replicar ya que se fundamenta en valores propios y únicos de la organización.

A continuación se proponen una serie de valores que la empresa debería profesar:

Tabla Nº 3.2 Valores propuestos para Condotrust Latinoamérica

Situación	Valores	Aplicación
EXISTENTES	Honestidad	La actividad productiva de la compañía está basada en la honestidad y la ética profesional.
	Transparencia	Con nuestros clientes, proveedores y empleados
	Responsabilidad	En todo nuestro procesos de comercialización, salvaguardando el bienestar de nuestros clientes al brindarles un servicios que aporte de forma positiva con su vivir diario.
	Respeto	Con los empleados, clientes, proveedores que estén o no vinculados con la empresa.
FALTANTES	Creatividad	Que los empleados de la empresa aporten para generar procesos más eficientes.
	Lealtad	Es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y

		en los malos momentos.
	Equidad	Ser justos con todos los empleados y generar un grupo de trabajo satisfecho.
	Eficiencia	En todos los procesos productivos y comerciales de la empresa.

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Una vez definidos los valores existentes y faltantes dentro de la empresa, se procederá a la aplicación de la matriz axiomática para determinar el direccionamiento de la conducta de los empleados que conforman Condotrust Latinoamérica.

Tabla N° 3.3 Matriz axiológica de valores para Condotrust Latinoamérica

VALORES	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS	PROVEEDORES	CLIENTES	COMPETENCIA
Honestidad	x	X	x	X	X
Transparencia	x	X	x	X	X
Responsabilidad	x	X	x	X	X
Respeto	X	X	x	X	X
Creatividad	X	X	-	X	x
Lealtad	X	X	-	X	-
Equidad	X	X	-	X	-
Eficiencia	X	X	-	X	-

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: José Gabriel Cevallos



- ✚ Honestidad: En cada una de las acciones para mantener el prestigio y para asegurar la confianza de los clientes.
- ✚ Transparencia:
- ✚ Responsabilidad: Al realizar con eficacia y eficiencia los diferentes servicios que ofrecemos.
- ✚ Respeto: Con todos nuestros clientes, proveedores, empleados.

3.1.4 Visión

La visión establece el escenario en el que se desea posicionar a la empresa en el futuro. Es decir, generar una visión empresarial es expresar en palabras lo que se desea que la empresa sea en un período consiente de tiempo que permita la consecución de metas y objetivos.

- ✚ **Posición en el Mercado:** Líder
- ✚ **Tiempo:** 4 años

- ✚ **Ámbito del Mercado:** Nacional
- ✚ **Productos o Servicios:** Turismo y Hotelería
- ✚ **Valores:** Compromiso de calidad y competitividad
- ✚ **Principio Organizacional:** Mejoramiento continuo

VISIÓN 2013

Ser líder en el mercado Nacional e Internacional del sector Turístico; garantizando la calidad de nuestros servicios y satisfaciendo las necesidades de los clientes.

3.1.5 Misión

La misión expresa la razón de ser de la empresa se la puede considerar como una declaración escrita del propósito de la organización. La misión de Condotrust Latinoamérica se basa en los siguientes elementos clave:

- ✚ **Naturaleza del negocio:** Comercialización de Servicios Turísticos y Hoteleros.
- ✚ **Razón para existir:** Satisfacer las necesidades vacacionales.

- ✚ **Mercado al que sirve:** Mercado ecuatoriano.
- ✚ **Características Generales de Producción o Servicio:** Tarifas preferenciales en Resorts a nivel mundial.
- ✚ **Posición deseada en el Mercado:** Altamente reconocida.
- ✚ **Principios y Valores:** Confiabilidad y Transparencia.

MISIÓN

Somos reconocidos en la comercialización de servicios Turísticos y Hoteleros satisfaciendo las necesidades vacacionales del mercado ecuatoriano, con un servicio de calidad y ofreciendo tarifas preferenciales en Resorts a nivel mundial, aportando así al desarrollo del sector turístico.

3.1.6 Ejes Estratégicos

Los ejes estratégicos son los puntos o áreas principales donde se detectó falencias que requieren de acciones oportunas por parte de la empresa para minimizar, controlar o corregir dicha falencia detectada. Dentro del Análisis Matricial se definen estos ejes estratégicos a partir de la Matriz de acción.²⁷

²⁷ SALAZAR PICO Francis Gestión Estratégica de Negocios Ver. 1.0+ Pág.156

Tabla N° 3.4

DEFINICIÓN DE EJES ESTRATEGICOS		
No.	EJES	CONCLUSIONES
1	Gestión de Liquidez	Implementar políticas y procedimientos con el fin de incrementar la liquidez de la empresa disminuyendo tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos, que permita fortalecer la estructura financiera.
2	Gestión Clientes	Diseñar y estructurar un servicio de calidad, para mejorar y personalizar la atención al cliente, basados en sus requerimientos y exigencias.
3	Gestión de Marketing	Diseñar un plan de marketing que permita evaluar el posicionamiento y crecimiento de la empresa, con el fin de dar a conocer las diferencias y beneficios del sistema en relación al tiempo compartido.
4	Capital Tecnológico	Actualizar constantemente la tecnología en cuanto a sistemas operativos mediante la implementación de nuevos programas, de este modo aumentar la satisfacción del cliente.
5	Capacitación y Gestión de RR.HH	Capacitar constantemente el Talento Humano de la organización en aspectos de gestión, motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos.
6	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balance Scorecard que dirija los esfuerzos productivos de la empresa.

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.1.7 Pre – objetivos

Los pre-objetivos son la transformación de cada eje en un objetivo preliminar, considerando el análisis realizado en el FODA y a la vez se definen variables que ayudan a su ejecución.²⁸

²⁸ SALAZAR PICO Francis Gestión Estratégica de Negocios Ver. 1.0+ Pág. 158

Tabla Nº 3.5
PRE - OBJETIVOS

No.	PERSPECTIVA	EJES	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN
1	F	Gestión de Liquidez	Implementar políticas y procedimientos con el fin de incrementar la liquidez de la empresa disminuyendo tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos, que permita fortalecer la estructura financiera.	Prueba Acida: AC/PC	Procesos Administrativos Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	2 Años
				Capital de Trabajo: AC-PC			
				Tiempo de Pago			
				Precio de Licencia			
2	C	Gestión Clientes	Diseñar y estructurar un servicio de calidad, para mejorar y personalizar la atención al cliente, basados en sus requerimientos y exigencias.	Número de Clientes	Procesos Administrativos Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	4 Años
				Volumen de Ventas			
3	I	Gestión de Marketing	Diseñar un plan de marketing que permita evaluar el posicionamiento y crecimiento de la empresa, con el fin de dar a conocer las diferencias y beneficios del sistema en relación al tiempo compartido.	Encuesta de Servicio	Proceso de Gestión de la Calidad	Tecnológicos Financieros Humanos	4 Años
4	C & A	Capital Tecnológico	Actualizar constantemente la tecnología en cuanto a sistemas operativos mediante la implementación de nuevos programas, de este modo aumentar la satisfacción del cliente.	Inversión en Tecnología	Procesos Operativos	Tecnológicos Financieros Humanos	1 Años
5	C & A	Capacitación y Gestión de RR.HH	Capacitar constantemente el Talento Humano de la organización en aspectos de gestión, motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos.	Horas Capacitación por empleado	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	2 Años
6	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balance Scorecard que dirija los esfuerzos productivos de la empresa.	Índice de perspectiva	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	3 Años

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.1.8 Pre – objetivos Análisis de Afinidad

Con la finalidad de agilizar los procesos posteriormente se pueden realizar aplicaciones del principio de afinidad a las matrices citadas anteriormente.²⁹

Tabla N° 3.6

MATRIZ S.M.A.R.T. - PRE - OBJETIVOS ESTRATEGICOS								
No.	PERSPECTIVA	EJES	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCIÓN	PRE - OBJETIVOS
1	F	Gestión de Liquidez	Implementar políticas y procedimientos con el fin de incrementar la liquidez de la empresa disminuyendo tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos, que permita fortalecer la estructura financiera.	Prueba Acida: AC/PC Capital de Trabajo: AC-PC Tiempo de Pago Precio de Licencia	Procesos Administrativos Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	2 Años	Mejorar la liquidez de la empresa en un periodo de dos años a través de la disminución de tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos de la empresa.
2	C	Gestión Clientes	Diseñar y estructurar un servicio de calidad, para mejorar y personalizar la atención al cliente, basados en sus requerimientos y exigencias.	Número de Clientes Volumen de Ventas	Procesos Administrativos Financieros	Tecnológicos Financieros Humanos	4 Años	Diseñar continuamente procesos de calidad con en el fin de mejorar y personalizar la atención al cliente en un periodo de dos años.

²⁹ SALAZAR PICO Francis Gestión Estratégica de Negocios Ver. 1.0+ Pág. 160

3	I	Gestión de Marketing	Diseñar un plan de marketing que permita evaluar el posicionamiento y crecimiento de la empresa, con el fin de dar a conocer las diferencias y beneficios del sistema en relación al tiempo compartido.	Encuesta de Servicio	Proceso de Gestión de la Calidad	Tecnológicos Financieros Humanos	4 Años	Contar en un lapso de cuatro años con un plan de marketing que permita evaluar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.
4	C & A	Capital Tecnológico	Actualizar constantemente la tecnología en cuanto a sistemas operativos mediante la implementación de nuevos programas, de este modo aumentar la satisfacción del cliente.	Inversión en Tecnología	Procesos Operativos	Tecnológicos Financieros Humanos	1 Años	Lograr un desarrollo tecnológico óptimo en un periodo de dos años, a través de la implementación de nuevos programas.
5	C & A	Capacitación y Gestión de RR.HH	Capacitar constantemente el Talento Humano de la organización en aspectos de gestión, motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos.	Horas Capacitación por empleado	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	2 Años	Capacitar constantemente al personal de la empresa en aspectos de gestión contribuyendo a la optimización de procesos productivos durante los próximos 3 años.
6	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balance Scorecard que direcciona los esfuerzos productivos de la empresa.	Índice de perspectiva	Proceso de Gestión Estratégica	Tecnológicos Financieros Humanos	3 Años	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en cuatro años, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.1.9 Priorización de objetivos

La priorización de objetivos es determinar la factibilidad y el impacto que poseen y ejercen, respectivamente, dentro de la organización, en tres variables de factibilidad (Posibilidad de inversiones, posibilidad de recursos humano apto y posibilidad de tecnología) y dos variables de impacto (Aporte al cumplimiento de la visión y aceptación interna de la propuesta).³⁰

Tabla N° 3.7

PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS										
INCIDENCIA				FACTIBILIDAD			IMPACTO			
ALTO = 10 MEDIO = 5 BAJO = 1				POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSOS HUMANOS APTO	POSIBILIDAD TECNOLÓGICA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACIÓN INTERNA	TOTAL
No.	PERSPECTIVA	EJES	PRE - OBJETIVOS	40%	30%	30%	100%	50%	50%	100%
1	F	Gestión de Liquidez	Mejorar la liquidez de la empresa en un periodo de dos años a través de la disminución de	7	9	7	7.7	9	9	9

³⁰ SALAZAR PICO Francis Gestión Estratégica de Negocios Ver. 1.0+ Pág. 162

			tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos de la empresa.							
2	C	Gestión Clientes	Diseñar continuamente procesos de calidad con en el fin de mejorar y personalizar la atención al cliente en un periodo de dos años.	7	8	8	7.7	9	8	8.5
3	I	Gestión de Marketing	Contar en un lapso de cuatro años con un plan de marketing que permita evaluar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.	8	7	6	7.0	8	8	8
4	C & A	Capital Tecnológico	Lograr un desarrollo tecnológico óptimo en un periodo de dos años, a través de la implementación de nuevos programas.	7	7	7	7.0	8	8	8
5	C & A	Capacitación y Gestión de RR.HH	Capacitar constantemente al personal de la empresa en aspectos de gestión contribuyendo a la optimización de procesos productivos durante los próximos 3 años.	6	9	6	7.0	9	9	9

6	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en cuatro años, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.	8	7	6	7.0	8	9	8.5
---	-------	---------------------	---	---	---	---	-----	---	---	-----

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.1.10 Impacto vs factibilidad

Esta matriz permite priorizar los objetivos (sobre todo los ejes), puesto que se alinean con los preceptos de Mayor Factibilidad y Mayor Impacto.³¹

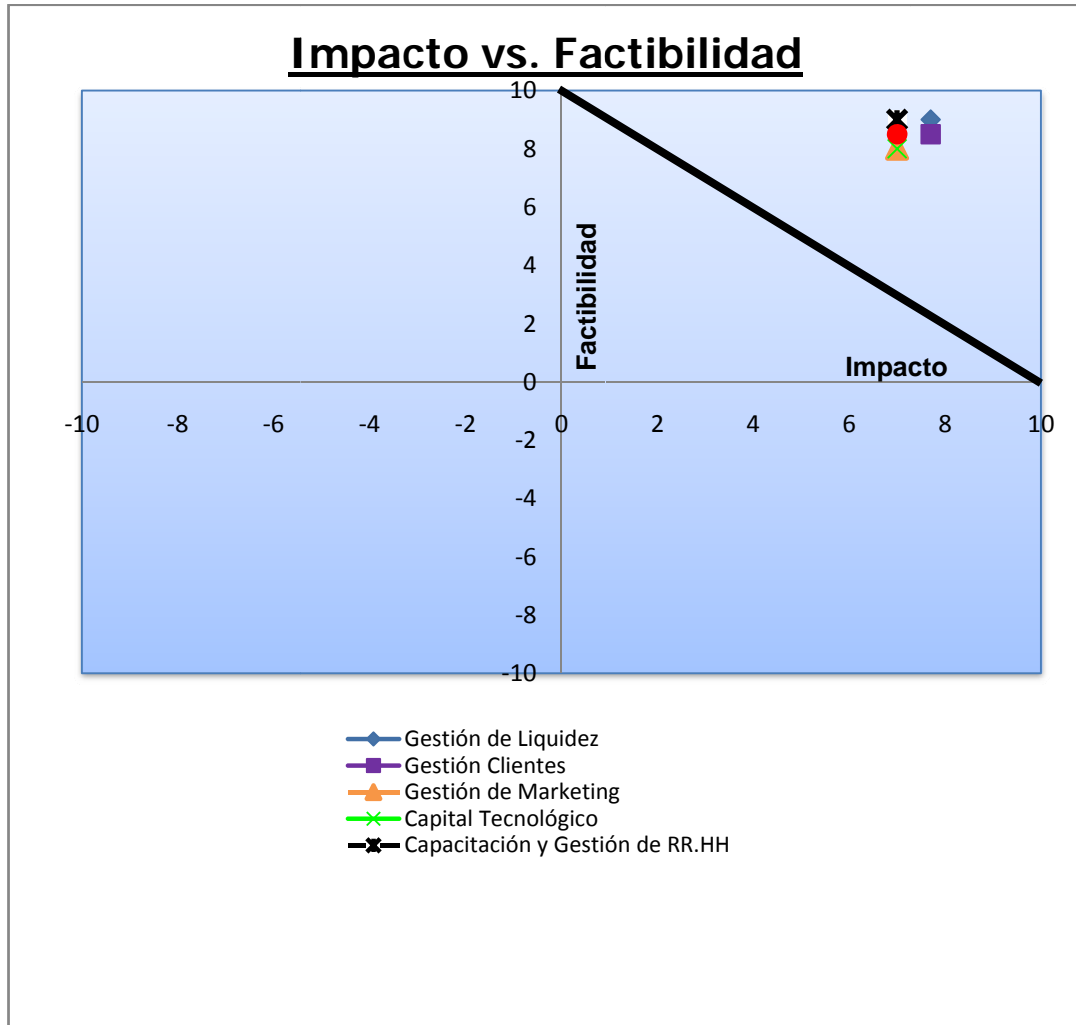
Tabla N° 3.8

No.	PERSPECTIVA	EJES	PRE - OBJETIVOS	X	Y
1	F	Gestión de Liquidez	Mejorar la liquidez de la empresa en un periodo de dos años a través de la disminución de tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos de la empresa.	7.7	9.0
2	C	Gestión Clientes	Diseñar continuamente procesos de calidad con en el fin de mejorar y personalizar la atención al cliente en un periodo de dos años.	7.7	8.5
3	I	Gestión de Marketing	Contar en un lapso de cuatro años con un plan de marketing que permita evaluar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.	7.0	8.0
4	C & A	Capital Tecnológico	Lograr un desarrollo tecnológico óptimo en un periodo de dos años, a través de la implementación de nuevos programas.	7.0	8.0
5	C & A	Capacitación y Gestión de RR.HH	Capacitar constantemente al personal de la empresa en aspectos de gestión contribuyendo a la optimización de procesos productivos durante los próximos 3 años.	7.0	9.0
6	C & A	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en cuatro años, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.	7.0	8.5

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

³¹ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0, Edición 2008, Pág. 164).

Grafico N° 3.1



Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.1.11 Objetivos corporativos

Son el resultado del proceso de diagnóstico ejecutando a través del Análisis Matricial en que se concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica

en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa.³²

Tabla N° 3.9

OBJETIVOS			
1	FINANCIERA	Gestión de Liquidez	Mejorar la liquidez de la empresa en un periodo de dos años a través de la disminución de tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos de la empresa.
2	CLIENTE	Gestión Clientes	Diseñar continuamente procesos de calidad con el fin de mejorar y personalizar la atención al cliente en un periodo de dos años.
3	PROCESO INTERNO	Gestión de Marketing	Contar en un lapso de cuatro años con un plan de marketing que permita evaluar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.
4	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capital Tecnológico	Lograr un desarrollo tecnológico óptimo en un periodo de dos años, a través de la implementación de nuevos programas.
5	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitación y Gestión de RR.HH	Capacitar constantemente al personal de la empresa en aspectos de gestión contribuyendo a la optimización de procesos productivos durante los próximos 3 años.
6	CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en cuatro años, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser. Las opciones estratégicas que las empresas pueden utilizar para ingresar en nuevas áreas

³² SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0, Edición 2008, Pág. 155).

de negocios pueden ser entre adquisiciones de negocios existentes; nuevas operaciones internas como iniciar un nuevo negocio; y joint venture ³³

3.2.1 Estrategia de Desarrollo

✚ **Liderazgo en Costos:** el liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.³⁴

✚ **Diferenciación:** Las estrategias de diferenciación pueden adoptar diversas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos de producto, servicios al consumidor, red de ventas, que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales sobre la competencia.³⁵

✚ **Concentración:** esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la

³³ <http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>

³⁴ <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>

³⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>

exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general.³⁶

3.2.2 Estrategias de Crecimiento

- ✚ **Penetración en el mercado:** Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.³⁷

- ✚ **Desarrollo del mercado:** Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.³⁸

- ✚ **Desarrollo del producto:** La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.³⁹

3.2.3 Estrategias Competitivas

La estrategia competitiva tiene como propósito definir qué acciones se deben emprender para obtener mejores resultados en cada uno de los negocios en los que interviene la empresa.

³⁶ <http://www.monografias.com/trabajos7/compe/compe.shtml>

³⁷ <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2c.htm>

³⁸ <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2c.htm>

³⁹ <http://www.eumed.net/tesis/2006/pcv/2c.htm>

- ✚ **Del líder:** Busca posicionar a la empresa como líder dentro de su segmento de mercado.

- ✚ **Del retador:** Busca posicionar a las empresas en un nivel medio en el mercado, se enfocan en atacar o evitar cualquier acción ofensiva por parte de los líderes de mercado.

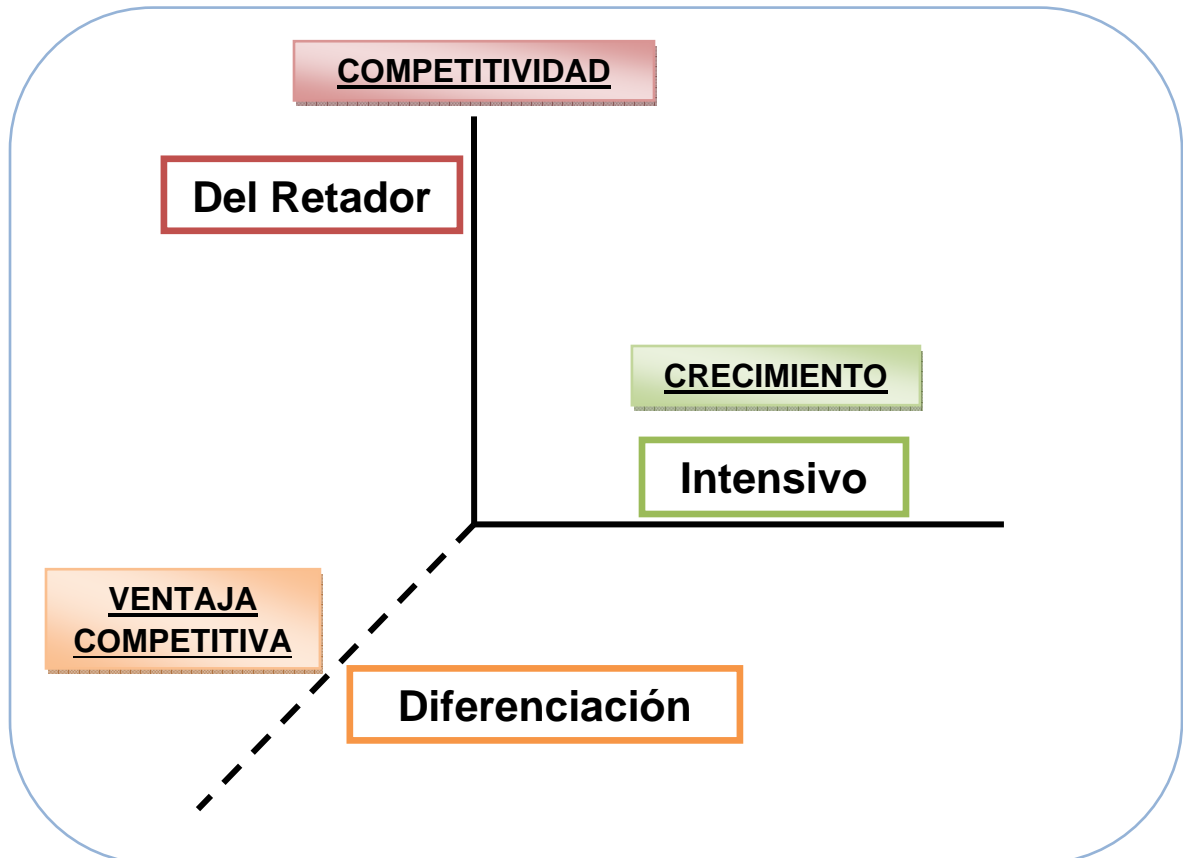
- ✚ **Del Seguidor:** Se adopta un comportamiento que imita a las demás empresas del mercado, no son estrategias innovadoras y se enfocan a los segmentos que no atacan los líderes.

- ✚ **Del Especialista:** Son estrategias que enfocan los esfuerzos de la empresa en un determinado segmento de mercado y no en la totalidad del mercado.⁴⁰

Tomando en consideración los conceptos establecidos anteriormente, se puede establecer el perfil estratégico para Condotrust Latinoamérica, el mismo que quedará propuesto de la siguiente manera:

⁴⁰ SALAZAR Francis, (Estrategia versión 1.0, Edición 2008, Pág. 155).

Grafico N° 3.2



Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Estrategia de Desarrollo: Diferenciación

Crear un sistema de recompensas para viajeros frecuentes, es decir Condotrust Latinoamérica devolverá un porcentaje del costo total del viaje a sus clientes.

Estrategia de Crecimiento: Desarrollo de Productos

Afianzarse con una Agencia de Viajes del Ecuador, la misma que sea reconocida y con mucha trayectoria en lo referente a turismo y hotelería, así Condotrust Latinoamérica se fortalecerá dentro del mercado cada vez más globalizado y le permitirá mantenerse en el mismo.

Estrategias Competitivas: Del Retador

Mejorar y consolidar la imagen corporativa de la empresa, con la finalidad de que llegue a ser considerada como la principal retadora para las empresas líderes de su segmento de mercado.

Estrategia Corporativa

Afianzarse con una Agencia de Viajes reconocida, con el fin de que unan ventajas competitivas y hagan del producto más poderoso; así como también crear sistemas de recompensas para los clientes, logrando tener mejores y únicos beneficios que le diferencien de la competencia; todo esto con el fin satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes logrando así ser líder en el mercado turístico.

Tabla Nº 3.10

<u>Eje Estratégico</u>	<u>Clasificación</u>	<u>Sub Clasifica</u>	<u>Aplicación</u>	<u>Estrategia Corporativa</u>
<u>Estrategia de Desarrollo</u>	Diferenciación		Crear un sistema de recompensas para viajeros frecuentes, es decir Condotrust Latinoamérica devolverá un porcentaje del costo total del viaje a sus clientes.	Afianzarse con una Agencia de Viajes reconocida, con el fin de que unan ventajas competitivas y hagan del producto más poderoso; así como también crear sistemas de recompensas para los clientes, logrando tener mejores y únicos beneficios que le diferencien de la competencia; todo esto con el fin satisfacer todas las necesidades y expectativas de los clientes logrando así ser líder en el mercado turístico.
<u>Estrategia de Crecimiento</u>	Intensivo	Desarrollo del Producto	Afianzarse con una Agencia de Viajes del Ecuador, la misma que sea reconocida y con mucha trayectoria en lo referente a turismo y hotelería, así Condotrust Latinoamérica se fortalecerá dentro del mercado cada vez más globalizado y le permitirá mantenerse en el mismo.	
<u>Estrategias Competitivas</u>	Del Retador		Mejorar y consolidar la imagen corporativa de la empresa, con la finalidad de que llegue a ser considerada como la principal retadora para las empresas líderes de su segmento de mercado.	

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.3 DETERMINACION DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

3.3.1 Definición de Cuadro de Mando Integral

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.

El propósito fundamental del BSC es el de que una organización cuente con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e

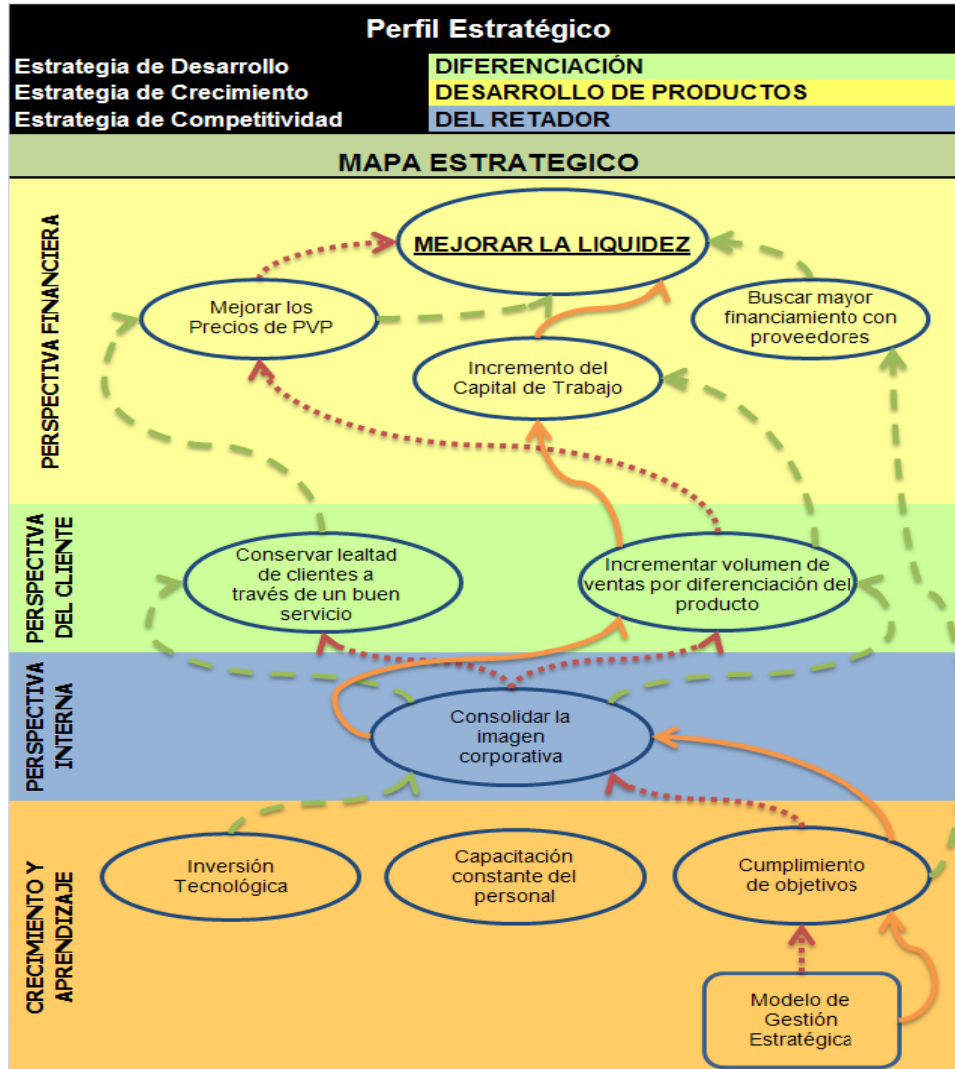
interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportuna.

- ✓ Perspectiva financiera: Enfatiza los objetivos financieros que debe alcanzar la empresa.
- ✓ Perspectiva clientes: Enfoca los productos y servicios de la empresa en base a las necesidades del cliente.
- ✓ Perspectiva procesos: Garantiza procesos que satisfagan las demandas de los clientes internos y externos de la organización.
- ✓ Perspectiva aprendizaje y crecimiento: Genera un factor de retroalimentación, manteniendo los procesos que se pueden considerar como eficientes y descartado aquellos que no lo son.⁴¹

⁴¹ SALAZAR PICO Francis (2006)

3.3.2 Mapa estratégico

Tabla Nº 3.11



Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.3.3 Matriz estratégica
Tabla N° 3.12

Perspectiva	Indicador de Resultado	Meta	Descripción	Iniciativa	Proyecto	Encargado	Presupuesto
FINANCIERA	% de Incremento de la Liquidez: AC/PC	15%	Mejorar la liquidez	Buscar mayor financiamiento con proveedores y de este modo incrementar el Capital de Trabajo.	PLAN FINANCIERO	Gerente Financiero	\$ 5,000.00
	% de Incremento en el Capital de Trabajo: AC-PC	40%	Incremento del Capital de Trabajo				
	Días que otorgan proveedores para el pago	45	Buscar mayor financiamiento con proveedores				
	PVP del Servicio	50%	Mejorar los Precios de PVP				
CLIENTE	% de Incremento de los Clientes	45%	Conservar lealtad de clientes a través de un buen servicio	Mejorar los precios de venta al público y de esta manera aumentaremos el volumen de ventas y conservar la lealtad del cliente con el fin de cumplir los objetivos y mejorando la imagen corporativa.	PLAN DE MARKETING	Gerente de Ventas y Marketing	\$ 20,000.00
	% Incremento en las Ventas Mensuales	10%	Incrementar volumen de ventas por diferenciación del producto				
PROCESO INTERNO	Encuesta de Satisfacción	100%	Consolidar la imagen corporativa				
C & A	% de Inversión en Tecnología	50%	Inversión Tecnológica	Invertir en tecnología.	ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	Gerente de Operaciones	\$ 7,500.00
C & A	Capacitación por horas/empleo mes	30	Capacitación constante del personal	Crear un programa constante de capacitación para el personal.	PLAN DE CAPACITACIÓN	Gerente de Ventas y Marketing	\$ 10,000.00
C & A	% del Índice de Cumplimiento de los objetivos	100%	Cumplimiento de objetivos	Implementar un modelo de Gestión Estratégica.	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	Gerente Administrativo y Gerente General	\$ 15,000.00

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.3.4 Tablero de comando
Tabla Nº 3.13

Perspectiva	Eje	Objetivo	Medida	Meta		Iniciativa	
				Medida	Descripción		Proyecto
FINANCIERA	Gestión de Liquidez	Mejorar la liquidez de la empresa en un periodo de dos años a través de la disminución de tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos de la empresa.	% de Incremento de la Liquidez: AC/PC	15%	Mejorar la liquidez	Gestión de Marketing	PLAN FINANCIERO
			% de Incremento en el Capital de Trabajo: AC-PC	40%	Incremento del Capital de Trabajo		
			Días que otorgan proveedores para el pago	45	Buscar mayor financiamiento con proveedores		
			PVP del Servicio	50%	Mejorar los Precios de PVP		
CLIENTE	Gestión Clientes	Diseñar continuamente procesos de calidad con en el fin de mejorar y personalizar la atención al cliente en un periodo de dos años.	% de Incremento de los Clientes	45%	Conservar lealtad de clientes a través de un buen servicio		PLAN DE MARKETING
			% Incremento en las Ventas Mensuales	10%	Incrementar volumen de ventas por diferenciación del producto		
PROCESO INTERNO	Gestión de Marketing	Contar en un lapso de cuatro años con un plan de marketing que permita evaluar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.	Encuesta de Satisfacción	100%	Consolidar la imagen corporativa		
C & A	Capital Tecnológico	Lograr un desarrollo tecnológico óptimo en un periodo de dos años, a través de la implementación de nuevos programas.	% de Inversión en Tecnología	50%	Inversión Tecnológica		ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA
C & A	Capacitación y Gestión de RR.HH	Capacitar constantemente al personal de la empresa en aspectos de gestión contribuyendo a la optimización de procesos productivos durante los próximos 3 años.	Capacitación por horas/empleo mes	30	Capacitación constante del personal		PLAN DE CAPACITACIÓN
C & A	Gestión Estratégico	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en cuatro años, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.	% del Índice de Cumplimiento de los objetivos	100%	Cumplimiento de objetivos		MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.3.5 Cuadro de mando
Tabla Nº 3.14

Perspectiva	Eje	Iniciativa	Medida	Actual	Meta	Peligro	Precaución	Real
Financiera	Gestión de Liquidez	Mejorar la Liquidez	% de Incremento de la Liquidez: AC/PC	\$ 1.66	15%	2%	5%	● 3%
		Incrementar el Capital de Trabajo	% de Incremento en el Capital de Trabajo: AC-PC	\$19,433	40%	10%	20%	● 20%
		Mejorar relación con Proveedores	Días que otorgan proveedores para el pago	30	45	15	30	● 30
		Mejorar la Política de precios	PVP del Servicio	\$ 2,600	50%	0%	25%	● 25%
Clientes	Gestión Clientes	Incrementar el número de Clientes	% de Incremento de los Clientes	809	70%	10%	20%	● 20%
		Aumentar el Volumen de Ventas	% Incremento en las Ventas Mensuales	\$50,000	10%	0%	5%	● 10%
Proceso Interno	Gestión de Marketing	Mejorar la Imagen organizacional	Encuesta de Satisfacción	0%	100%	0%	50%	● 0%
C & A	Capital Tecnológico	Tecnológico	% de Inversión en Tecnología	\$ 5,000	50%	10%	20%	● 20%
	Capacitación y Gestión de RR.HH	Talento Humano	Capacitación por horas/empleador mes	15	30	5	15	● 15
	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión	% del Índice de Cumplimiento de los objetivos	0%	100%	0%	50%	● 0%

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.3.6 Matriz de cumplimiento

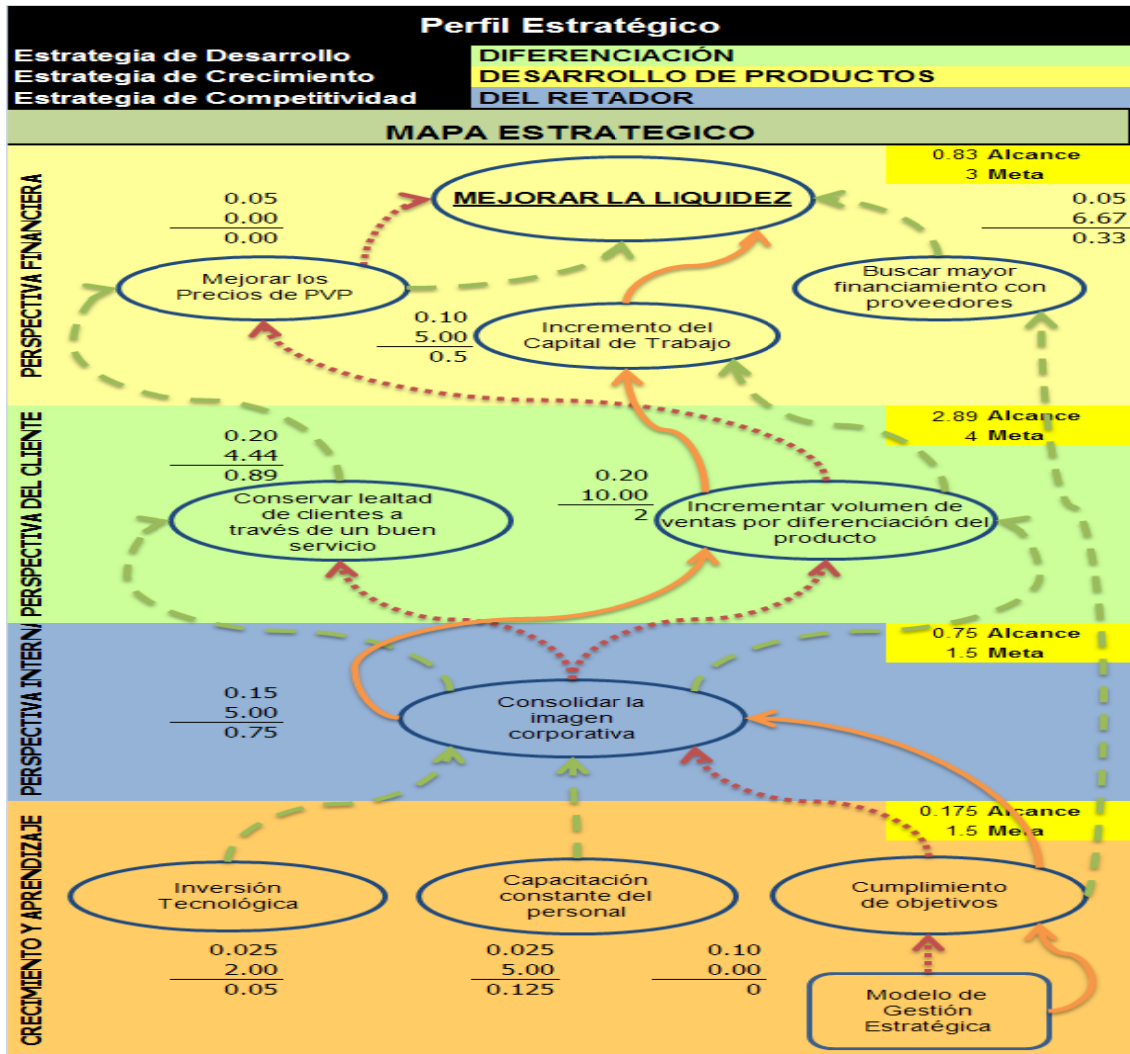
Tabla N° 3.15

Perspectiva	Eje	Iniciativa	Medida	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meja	MEP
Financiera	Gestión de Liquidez	Mejorar la Liquidez	% de Incremento de la Liquidez: AC/PC	0.10	0.33	0.0333	1.00	<i>3.33</i>
		Incrementar el Capital de Trabajo	% de Incremento en el Capital de Trabajo: AC-PC	0.10	0.50	0.0500	1.00	<i>5.00</i>
		Mejorar relación con Proveedores	Días que otorgan proveedores para el pago	0.05	0.67	0.0333	0.50	<i>6.67</i>
		Mejorar la Política de precios	PVP del Servicio	0.05	0.00	0.0000	0.50	<i>0.00</i>
Subtotal				0.30	1.50	0.1167	3	
Clientes	Gestión Clientes	Incrementar el número de Clientes	% de Incremento de los Clientes	0.20	0.44	0.0889	2	<i>4.44</i>
		Aumentar el Volumen de Ventas	% Incremento en las Ventas Mensuales	0.20	1.00	0.2000	2	<i>10.00</i>
Subtotal				0.40	1.44	0.2889	4	
Proceso Interno	Gestión de Marketing	Mejorar la Imagen organizacional	Encuesta de Satisfacción	0.15	0.50	0.0750	1.5	<i>5.00</i>
Subtotal				0.15	0.50	0.0750	1.5	
C & A	Capital Tecnológico	Tecnológico	% de Inversión en Tecnología	0.025	0.20	0.005	0.25	<i>2.00</i>
	Capacitación y Gestión de RR.HH	Talento Humano	Horas Capacitación por horas/empleador	0.025	0.50	0.0125	0.25	<i>5.00</i>
	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión	% del Índice de Cumplimiento de los objetivos	0.10	0.00	0.00000	1.00	<i>0.00</i>
Subtotal				0.15	0.70	0.0175	1.5	
TOTAL				1.00	4.14	0.498	10.0	

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

3.3.7 Mapa estratégico ponderado

Tabla Nº 3.16



Fuente: Ing. Francis Salazar Pico
Elaborado por: José Gabriel Cevallos



CAPITULO IV

DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

CAPITULO IV

4.1 DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

Luego de realizar el Diagnóstico y el Direccionamiento Estratégico es necesario incursionar en un conjunto de acciones, encaminadas a detallar los proyectos, actividades y tareas necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa.

4.1.1 Determinación de Proyectos

Identificadas las estrategias que permitirán alcanzar a la empresa sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos o propuestas, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la empresa, optimizar recursos y crear ventajas competitivas. Los proyectos que se lleguen a proponer se fundamentarán en alcanzar los objetivos corporativos que se plantearan para la empresa Condotrust Latinoamérica y se considera los datos obtenidos en el Balanced Scorecard.

4.1.2 Priorización de Objetivos


Los proyectos que se lleguen a proponer para la empresa serán priorizados de acuerdo al impacto que cada uno de estos tenga en la consecución de los objetivos para lo cual se desarrollan las siguientes matrices:

Tabla Nº 4.1 “IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS”

IMPACTO ESTRATÉGICO DE LOS PROYECTOS	PESO
FUERTE	9
MODERADO	5
DEBIL	3
SIN RELACIÓN	0

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Tabla Nº 4.2 “MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS”

 The Condominium & Resort Development Trust Company			Proyectos				
			PLAN FINANCIERO	PLAN DE MARKETING	ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	PLAN DE CAPACITACIÓN	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA
Perspectiva	Objetivo	Peso					
FINANCIERA	Mejorar la liquidez de la empresa en un periodo de dos años a través de la disminución de tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos de la empresa.	25%	9	5	3	5	5
CLIENTE	Diseñar continuamente procesos de calidad con en el fin de mejorar y personalizar la atención al cliente en un periodo de dos años.	25%	9	9	5	9	5
PROCESO INTERNO	Contar en un lapso de cuatro años con un plan de marketing que permita evaluar el crecimiento y posicionamiento de la empresa.	25%	3	9	3	5	9
C & A	Lograr un desarrollo tecnológico óptimo en un periodo de dos años, a través de la implementación de nuevos programas.	25%	3	3	9	9	9
C & A	Capacitar constantemente al personal de la empresa en aspectos de gestión contribuyendo a la optimización de procesos productivos durante los próximos 3 años.						
C & A	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégica basado en el Balanced Scorecard en cuatro años, lo que permitirá la consecución de las metas y objetivos, mediante la aplicación de estrategias y proyectos.						
Total impacto estratégico		100%	6	6.5	5	7	7
Prioridad				3		2	1

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Tabla Nº 4.3 “MATRIZ DE PRIORIDAD DE EJECUCIÓN DE PROYECTOS”

Eje	Iniciativa	Prioridad de Ejecución			Enfoque	Responsable
		Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo		
Gestión de Liquidez	Mejorar la Liquidez		*		Financiero	Gerente
	Incrementar el Capital de Trabajo			*	Financiero	Gerente
	Mejorar relación con Proveedores	*			Administrativo	Asistente Administrativo
	Mejorar la Política de precios	*			Financiero	Gerente
Gestión Clientes	Incrementar el número de Clientes		*		Marketing	Gerente
	Aumentar el Volumen de Ventas		*		Financiero	Gerente
Gestión de Marketing	Mejorar la Imagen organizacional			*	Marketing	Gerente
Capital Tecnológico	Tecnológico	*			Administrativo	Asistente Administrativo
Capacitación y Gestión de RR.HH	Talento Humano	*			RRHH	Asistente Administrativo
Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión		*		Administrativo	Asistente Administrativo

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

4.1.3 Perfil del Proyecto

Diseñar un perfil de los proyectos consiste en detallar cada uno de los proyectos que involucran su desarrollo, aspectos como por ejemplo su cronograma de ejecución, el presupuesto que se destina para poner en marcha el proyecto, el personal responsable para la ejecución del mismo, las unidades de negocio involucradas en el proyecto, y las fechas tanto de inicio como de culminación así como también las fechas de control de los avances del proyecto.

Adicionalmente se adjuntan las unidades de medida y los indicadores de gestión que se utilizarán para controlar y medir la evolución del proyecto una vez ejecutado.

4.1.4 Desarrollo del Perfil del Proyecto

4.1.4.1 Desarrollar un Programa de Optimización de Activos Fijos

Antecedentes

La institución en la actualidad no presenta un adecuado manejo de activos fijos y la ineficiencia del mismo genera que la organización no conozca realmente su manejo no es óptimo, perjudicando el manejo del presupuesto anual de la organización.

Alcance

Definir un programa de optimización de activos fijos, que permita determinar prioridades, evaluar la consecución de sus objetivos, el buen control y

establecimiento de optimización de activos, mejorando el crecimiento de la institución.

Objetivo del Proyecto

Desarrollar un programa de optimización de activos fijos, para mejorar el crecimiento de la organización a través de un buen manejo adecuado de activos fijos que se verá reflejado en el buen desempeño general de la organización.

Estrategia del proyecto

Elaborar un programa de optimización de activos fijos que permitan mejorar el nivel de crecimiento.

Actividades del Proyecto

- Establecer un plan operativo por área.
- Determinar las adecuadas partidas presupuestarias, de acuerdo a los requerimientos de cada área.
- Identificar los Costos Operacionales de la institución.
- Determinar un sistema de control para el manejo de activos fijos.
- Someter estas propuestas al nivel directivo de la institución para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.
- Evaluación.
- Aprobación del Proyecto.
- Implementación y control del proyecto de optimización de activos fijos.

Indicadores Gestión

Tiempo de Ejecución

- ✚ Tiempo Total: 24 meses
- ✚ Fecha de inicio: Enero del 2010
- ✚ Fecha de finalización: Enero del 2012

Recursos

- ✚ Recursos Humanos.
- ✚ Recursos Financieros.
- ✚ Suministros y materiales.
- ✚ Recursos Tecnológicos.

Responsable

- ✚ Gerente Financiero

Presupuesto

- ✚ 5.000,00

4.1.4.2 Elaborar un Plan de Marketing.

Antecedentes

La compañía desde el tiempo que está en funcionamiento no ha realizado un plan de marketing, por este motivo no cuenta con una estrategia de marketing que le permita triunfar en el mercado, es por este motivo que la compañía pierde muchas oportunidades para la venta del servicio que presta y poder llevar de un modo más eficaz a los clientes actuales y potenciales.

Alcance

Elaborar un plan de Marketing el cual permitirá llevar un correcto control de gestión, proveyendo los posibles cambios y planificando los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente está sucediendo.

Objetivo del Proyecto

Elaborar un Plan de Marketing el cual permita tener mayor participación en el mercado, fortalecer y mantener estrechas relaciones con los clientes y logrando su lealtad.

Estrategia del proyecto

- ✚ Con la creación de un plan de marketing se gestionara el desarrollo de la imagen corporativa de la empresa.

Actividades del Proyecto

- Diagnóstico situacional de la empresa
 - ✓ Correcciones al análisis interno
 - ✓ Correcciones al análisis externo
 - ✓ Correcciones FODA
- Investigación de mercado
- Definición de objetivos de marketing
- Definición de estrategias de marketing
- Desarrollar la imagen corporativa

Indicadores Gestión

$$\text{Crecimiento en ventas} = \frac{\text{Ventas Actuales} - \text{Ventas período anterior}}{\text{Ventas Actuales}}$$

$$\text{Satisfacción de clientes} = \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes Totales}}$$

Tiempo de Ejecución

- ✚ Tiempo Total: 48 meses
- ✚ Fecha de inicio: Agosto del 2009
- ✚ Fecha de finalización: Agosto del 2013

Recursos


- ✚ Recursos Tecnológicos
- ✚ Recursos Humanos

 Recursos Financieros

Responsable

Gerente Depto. de Marketing

Presupuesto

 \$ 20.000,00

4.1.4.3 Actualización Tecnológica.

Antecedentes

Las actividades cotidianas de la empresa son llevadas mediante sistemas informáticos básicos, pero en la actualidad necesita contar con un sistema que le permita llevar un mejor control financiero y contable, es por ello que el área administrativa cuenta con información limitada los cuales ocasionan graves problemas al momento de tomar decisiones.

Alcance

Las actividades que la empresa desarrolla deben estar establecidas por un marco tecnológico, esto mediante el apoyo informático adecuado para cada área, lo que permitirá mejorar las actividades organizacionales.

Objetivo del Proyecto

Realizar actualizaciones informáticas constantes lo que conlleva a mejorar las actividades cotidianas de la empresa.

Estrategia del proyecto

- Implementar los recursos informáticos necesarios lo que permitirá mejorar actividades de la empresa.

Actividades del Proyecto

- Determinar los requerimientos de la empresa.
- Analizar los sistemas informáticos que usan otras empresas.
- Determinar el hardware y el software que necesita la empresa.
- Solicitar proformas de los precios.
- Analizar proformas.
- Seleccionar y contactar al proveedor.
- Aprobación para la adquisición.
- Adquisición del sistema informático.
- Capacitación al personal responsable.
- Instalación del sistema informático.

Indicadores Gestión

Reducción en costos y gastos = Total de costos y gastos

Tiempo de Ejecución

- ✚ Tiempo total: 12 meses
- ✚ Fecha de inicio: Abril del 2009
- ✚ Fecha de finalización: Abril del 2010

Recursos

- ✚ Recursos Financieros
- ✚ Recursos Tecnológicos
- ✚ Recursos Humanos

Responsable

Gerente Administrativo

Presupuesto

- ✚ \$ 7.500.00

4.1.4.4 Plan de capacitación al personal.

Antecedentes

A Pesar que el personal de Condotrust Latinoamérica cuenta con personal altamente capacitado para desempeñar sus funciones, es necesario generar un programa de capacitación constante con la finalidad de ofrecer al personal instrumentos necesarios para que se pueda optimizar la utilización de recursos y generar así procesos productivos más eficientes.

Alcance

La empresa ha resuelto impulsar un plan de capacitación a sus empleados y tomar como referencia la propuesta de administración que se le hace; ya que el estudio consistió básicamente en darle una estructura administrativa que le permita alcanzar los siguientes aspectos.

1. Conocer la percepción de los clientes acerca del servicio que se les brinda e identificar las áreas donde existe un mal servicio.
2. Cuantificar la dimensión de la problemática por cada área para priorizar las acciones y correcciones que se deben implementar.
3. Conocer de parte de los empleados sus recomendaciones y soluciones específicas que los involucre en las acciones que la empresa y de este modo implementar medidas correctivas en su proceso de administración.
4. Establecer acciones y una línea de base que le permita planificar y evaluar los avances que se consigan en la capacitación del personal en las diferentes áreas del condominio.

Objetivo del Proyecto

Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa, ofreciéndoles los conocimientos y la actualización necesaria para optimizar los procesos productivos y comerciales.

Estrategia del proyecto

- ✚ Desarrollo de trabajos o acciones de mejora entre el personal de una misma área o entre los departamentos del organismo.
- ✚ Desarrollo de talleres, seminarios, jornadas de trabajo o cursos temáticos.
- ✚ Evaluar los conocimientos que el personal haya adquirido en cada período de capacitación.

Actividades del Proyecto

- ✚ Determinar las áreas que requieren capacitación.
 - ✓ Entrevistas con el personal para determinar requerimientos.
 - ✓ Determinar falencias y debilidades.
- ✚ Realizar el plan de capacitación.
- ✚ Presentación del plan a Gerencia para su respectiva aprobación.
- ✚ Buscar varias alternativas de planes de capacitación basándonos en el presupuesto.
- ✚ Elección de plan de capacitación más idóneo.
- ✚ Ejecución y puesta en marcha del plan de capacitación.
- ✚ Posterior a la capacitación, evaluar al personal.

Indicadores Gestión

$$\text{Indice de capacitación} = \frac{\text{Total Horas de capacitación}}{\text{Trabajadores}}$$

$$\text{Satisfacción del Personal} = \frac{\text{Empleados satisfechos}}{\text{Total trabajadores}}$$

Tiempo de Ejecución

- ✚ Tiempo total: 24 meses
- ✚ Fecha de inicio: Junio del 2009
- ✚ Fecha de finalización: Junio del 2011

Recursos

- ✚ Recursos Financieros
- ✚ Recursos Tecnológicos
- ✚ Recursos Humanos

Responsable

Asistente Administrativo y Jefe de RRHH

Presupuesto

- ✚ \$ 10.000,00

4.1.4.5 Modelo de Gestión Estratégico Basado en el Balanced Scorecard.

Antecedentes

Condotrust Latinoamérica, no cuenta con un modelo de gestión estratégica, lo que a ocasionado muchos problemas al momento de alcanzar sus objetivos, ya la mayoría de empleados de la compañía desconocen cuáles son y como beneficiarse de los mismos, es por ello que es muy importante implementar este sistema.

Alcance

Ejecutar a la brevedad un modelo de gestión estratégica el cual este basado en la herramienta del Balanced Scorecard, el cual contribuirá para que tanto la empresa como sus empleados crezcan y se logren cambios organizacionales.

Objetivo del Proyecto

Implementar un modelo de gestión estratégica basado en el BSC lo que contribuirá a alcanzar todos los objetivos y metas establecidas.

Estrategia del proyecto

- ✚ De acuerdo a las necesidades que la compañía tiene se precederá a la implementación de un modelo de gestión estratégica.

Actividades del Proyecto

- a. Realizar el modelo de gestión estratégica.
- b. Dar a conocer a los directivos de la empresa.
- c. Aprobación del modelo de gestión estratégica.
- d. Comunicar y difundir el modelo a los integrantes de la empresa.
 - ✓ Determinación del tiempo para comunicar el modelo.
 - ✓ Determinar las formas de difusión del modelo.
 - ✓ Diseñar y elaborar un tríptico sobre la empresa.
- ✚ Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica.
- ✚ Evaluación del personal sobre el modelo de gestión estratégica.
- ✚ Implementación del proyecto.

Indicadores Gestión

$$\text{Cumplimiento de la misión} = \frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Objetivos establecidos}} \times 100$$

Tiempo de Ejecución

- ✚ Tiempo total: 36 meses
- ✚ Fecha de inicio: Octubre del 2009
- ✚ Fecha de finalización: Octubre del 20012

Recursos

- ✚ Recursos Financieros
- ✚ Recursos Tecnológicos
- ✚ Recursos Humanos

Responsable

✚ Asistente Administrativo

Presupuesto

✚ \$ 15.000,00

4.1.5 Programación del Proyecto

La programación de proyectos conlleva trasladar a cuadros todos los perfiles de los proyectos con el objetivo lograr una presentación gráfica y facilitar su visualización.

4.1.5.1 Diagrama de Gantt
Tabla Nº 4.4 “Diagrama de Gantt de proyectos”

Nº	Iniciativas	Meta	Indicador de éxito global	Presupuesto	Visión															
					2009				2010				2011				2012			
					1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t
1	PLAN FINANCIERO	Mejorar la liquidez	% de Incremento de la Liquidez: AC/PC	\$ 5,000.00																
		Incremento del Capital de Trabajo	% de Incremento en el Capital de Trabajo: AC-PC																	
		Buscar mayor financiamiento con proveedores	Días que otorgan proveedores para el pago																	
		Mejorar los Precios de PVP	PVP del Servicio																	
2	PLAN DE MARKETING	Conservar lealtad de clientes a través de un buen servicio	% de Incremento de los Clientes	\$ 15,000.00																
		Incrementar volumen de ventas por diferenciación del producto	% Incremento en las Ventas Mensuales																	
		Consolidar la imagen corporativa	Encuesta de Satisfacción																	
4	ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	Inversión Tecnológica	% de Inversión en Tecnología	\$ 5,000.00																
5	PLAN DE CAPACITACIÓN	Capacitación constante del personal	Capacitación por horas/empleo mes	\$ 1,500.00																
6	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA	Cumplimiento de objetivos	% del Índice de Cumplimiento de los objetivos	\$ 5,000.00																

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

4.1.5.2 Programación

Tabla N° 4.5 “PLAN FINANCIERO”

PROYECTO Nro. 1

I. INFORMACION GENERAL .																		
UNIDAD DE NEGOCIO:		DEPARTAMENTO FINANCIERO																
PROGRAMA :		PERSPECTIVA FINANCIERA																
PROYECTO :		DESARROLLAR UN PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS																
RESPONSABLE :		GERENTE DEPTO. FINANCIERO																
II. OBJETIVOS.																		
Objetivo Estratégico:		Desarrollar un programa de optimización de activos fijos, para mejorar el crecimiento de la organización a través de un buen manejo adecuado de activos fijos que se verá reflejado en el buen desempeño general de la organización.																
Objetivo Operativo :		Elaborar un programa de optimización de activos fijos que permitan mejorar el nivel de crecimiento.																
III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación del estudio.																		
ACTIVIDAD	TIEMPO	2010				2011				2012				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y creditos		
		1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
DESARROLLAR UN PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS																		\$ 5,000.00
• Establecer un plan operativo por área.														Conocer requerimientos.	Gerente Financiero	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Validez de la información	\$ 100.00
• Determinar las adecuadas partidas presupuestarias, de acuerdo a los requerimientos de cada área.														Verificación de necesidades..	Gerente Financiero	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Tiempo	\$ 100.00
• Identificar los Costos Operacionales de la institución.														Cubrir el requerimiento.	Gerente Financiero	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Validez de la información	\$ 700.00
• Determinar un sistema de control para el manejo de activos fijos.														Identificar el sistema.	Gerente Financiero	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Validez de la información	\$ 2,500.00
• Someter estas propuestas al nivel directivo de la institución para su aprobación definitiva o la introducción de algunos criterios discrepantes o diferentes en su apreciación.														Fijar medidas claves de desempeño.	Gerente Financiero	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Validez de la información	\$ 700.00
• Evaluación.														Toma de decisiones adecuadas.	Gerente Financiero	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Validez de la información	\$ 150.00
• Aprobación del Proyecto.														Evaluación de medidas aplicadas.	Gerente Financiero	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Validez de la información	\$ 50.00
• Implementación y control del proyecto de optimización de activos fijos.														Propuesta efectiva.	Gerente Financiero	Humanos Materiales. Tecnológicos.	Validez de la información	\$ 700.00
• Fecha de Inicio:		Jan-10																
• Fecha de Terminación:		Jan-12																
• Unidad de medida :		% de Incremento en el Capital de Trabajo - % de Incremento de la Liquidez:																

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Tabla Nº 4.6 “PLAN PLAN DE MARKETING”
PROYECTO Nro. 2

I. INFORMACION GENERAL .																										
UNIDAD DE NEGOCIO:	DEPARTAMENTO MARKETING																									
PROGRAMA :	PERSPECTIVA DE CLIENTE																									
PROYECTO :	PLAN DE MARKETING																									
RESPONSABLE :	GERENTE DEPTO. DE MARKETING																									
II. OBJETIVOS.																										
Objetivo Estratégico:	Elaborar un Plan de Marketing el cual permita tener mayor participación en el mercado, fortalecer y mantener estrechas relaciones con los clientes y logrando su lealtad.																									
Objetivo Operativo :	Con la creación de un plan de marketing se gestionara el desarrollo de la imagen corporativa de la empresa.																									
III. CURSOS DE ACCION.																										
a) Planificación del estudio.																										
TIEMPO	2009				2010				2011				2012				2013				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y creditos			
	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
PLAN DE MARKETING																										\$ 20,000.00
• Diagnóstico situacional de la empresa																					Ambiente interno y Externo de la empresa	Gerente Depto. de Marketing	Información interna y externa	Limitantes de Información		\$ 2,500.00
• Correcciones al análisis interno																					Realizar un diagnóstico situacional de forma anual	Gerente Depto. de Marketing	Información interna	Validez de la información		\$ 1,500.00
• Correcciones al análisis externo																							Información externa			
• Correcciones FODA																							Información interna y externa			
• Investigación de mercado																					Definir el entorno de la empresa	Gerente Depto. de Marketing	Información interna y externa	Validez de la información	\$ 5,000.00	
• Definición de objetivos de marketing																					Definir objetivos realizables	Gerente Depto. de Marketing	Informes anteriores	Validez de la información	\$ 500.00	
• Definición de estrategias de marketing																					Plantear estrategias viables	Gerente Depto. de Marketing	Informes anteriores	Validez de la información	\$ 500.00	
• Desarrollar la imagen corporativa																					Consolidar la imagen corporativa	Gerente Depto. de Marketing	Informes anteriores	Limitación Financiera	\$ 10,000.00	
Fecha de Inicio:	Aug-09																									
Fecha de Terminación:	Aug-13																									
Unidad de medida :	Crecimiento en ventas - Satisfacción del cliente																									


Elaborado por: **José Gabriel Cevallos**

Tabla Nº 4.7 “ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA”
PROYECTO Nro. 3

III. CURSOS DE ACCION.																		
a) Planificación del estudio.																		
ACTIVIDAD	TIEMPO	2009				2010				2011				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y credits		
		1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA																		
\$ 7,500.00																		
• Determinar los requerimientos de la empresa.														Determinación de requerimientos	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Informacion actualizada	\$ 20.00
• Analizar los sistemas informáticos que usan otras empresas.														Encontrar el sistema más adecuado	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 50.00
• Determinar el hardware y el software que necesita la empresa.														Encontrar el sistema más adecuado	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 40.00
• Solicitar proformas de los precios.														Seleccionar mejor precio	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 10.00
• Analizar proformas.															Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 10.00
• Seleccionar y contactar al proveedor.														Seleccionar mejor proveedor	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 10.00
• Aprobación para la adquisición.														Aprobación	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 10.00
• Adquisición del sistema informático.														Compra el 100%	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 7,000.00
• Capacitación al personal responsable.														Capacitación al 100%	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 250.00
• Instalación del sistema informático.														Instalar	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Validez de la información	\$ 100.00
• Fecha de Inicio:	Apr-09																	
• Fecha de Terminación:	Apr-10																	
• Unidad de medida :	Reducción en costos y gastos																	


 Elaborado por: **José Gabriel Cevallos**

Tabla Nº 4.8 “PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL”
PROYECTO Nro. 4

 The Condominium & Resort Development Trust Company																			
I. INFORMACION GENERAL .		DEPARTAMENTO RRHH CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL. ASISTENTE ADMINISTRATIVO Y JEFE DE RRHH																	
UNIDAD DE NEGOCIO: PROGRAMA : PROYECTO : RESPONSABLE :																			
II. OBJETIVOS.																			
Objetivo Estratégico:		Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa, ofreciéndoles los conocimientos y la actualización necesaria para optimizar los procesos productivos y comerciales.																	
Objetivo Operativo :		Desarrollo de trabajos o acciones de mejora entre el personal de una misma área o entre los departamentos del organismo. Desarrollo de talleres, seminarios, jornadas de trabajo o cursos temáticos. Evaluar los conocimientos que el personal haya adquirido en cada período de capacitación.																	
III. CURSOS DE ACCION.																			
a) Planificación del estudio.		2009				2010				2011				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y credits			
TIEMPO		1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
ACTIVIDAD																			
PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.																			\$ 10,000.00
• Determinar las áreas que requieren capacitación.															Capacitar al personal	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera	No hay comunicación	\$ 100.00
• Entrevistas con el personal para determinar requerimientos.															Todo el personal presente	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera	Conocer las necesidades de los empleados	\$ 150.00
• Correcciones al análisis externo															Cubrir al 100%	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera	Limitación de Información	\$ 150.00
• Determinar falencias y debilidades.															Cubrir al 100%	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera	Determinar areas que necesitan	\$ 100.00
• Realizar el plan de capacitación.															Personal capacitado	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera	Limitación de Información	\$ 100.00
• Presentación del plan a Gerencia para su respectiva aprobación.															Aprobacion del plan	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera	Que sea negada	\$ 100.00
• Buscar varias alternativas de planes de capacitación basándonos en el presupuesto.															Profesionales altamente calificados	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera	Falta de tiempo	\$ 300.00
• Elección de plan de capacitación más idóneo.															Profesionales altamente calificados	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera		\$ 6,000.00
• Ejecución y puesta en marcha del plan de capacitación.															Cubrir al 100% el plan	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera		\$ 1,500.00
• Posterior a la capacitación, evaluar al personal.															Evaluar al personal	Jefe de RRHH	Información-Humana-Fianciera		\$ 1,500.00
• Fecha de Inicio:															Aug-09				
• Fecha de Terminación:															Aug-11				
• Unidad de medida :															Indice de capacitación - Satisfacción personal				

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Tabla Nº 4.9 “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD”

PROYECTO Nro. 5																							
I. INFORMACION GENERAL .		ADMINISTRATIVO CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD ASISTENTE ADMINISTRATIVO														 The Condominium & Resort Development Trust Company							
UNIDAD DE NEGOCIO:		ADMINISTRATIVO																					
PROGRAMA :		CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																					
PROYECTO :		MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD																					
RESPONSABLE :		ASISTENTE ADMINISTRATIVO																					
II. OBJETIVOS.																							
Objetivo Estratégico:		Implementar un modelo de gestión estratégica basado en el BSC lo que contribuirá a alcanzar todos los objetivos y metas establecidas.																					
Objetivo Operativo :		De acuerdo a las necesidades que la compañía tiene se procederá a la implementación de un modelo de gestión estratégica.																					
III. CURSOS DE ACCION.																							
a) Planificación del estudio.		2009				2010				2011				2012				INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Aumento cuentas activas y creditos			
TIEMPO		1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	1t	2t	3t	4t	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO	
ACTIVIDAD																							
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD																							
• Realizar el modelo de gestión estratégica.																		Modelo de gestión estratégica	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros		\$ 1,000.00	
• Dar a conocer a los directivos de la empresa.																		Modelo de gestión estratégica	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Resistencia al cambio	\$ 50.00	
• Aprobación del modelo de gestión estratégica.																		Aprobación del plan	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros		\$ 50.00	
• Comunicar y difundir el modelo a los integrantes de la empresa.																		Comunicar y difundir el modelo	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros	Resistencia al cambio	\$ 5,000.00	
• Determinación del tiempo para comunicar el modelo.														Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros								
• Determinar las formas de difusión del modelo.														Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros								
• Diseñar y elaborar un tríptico sobre la empresa.																		Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros				
• Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica.																		100% de capacitación	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros		\$ 450.00	
• Evaluación del personal sobre el modelo de gestión estratégica.																		100% de conocimiento del modelo	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros		\$ 450.00	
• Implementación del proyecto.																		Resultados satisfactorios	Asistente Administrativo	Tecnológicos Humanos Financieros		\$ 8,000.00	
Fecha de Inicio:		Oct-09																					
Fecha de Terminación:		Oct-12																					
Unidad de medida :		Cumplimiento de la misión																					

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

4.2 Desarrollo del Proyecto

Para el desarrollo de los proyectos se toma en consideración los resultados de la matriz de priorización de proyectos, puntualmente para el caso de Condotrust Latinoamérica, los proyectos a desarrollarse son los siguientes:

- ✚ Modelo de Gestión Estratégico Basado en el Balanced Scorecard.
- ✚ Plan de capacitación al personal.

A continuación se procede al desarrollo de los proyectos antes mencionados:

4.2.1 MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADO EN EL BALANCED SCORECARD.

4.2.1.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.

Condotrust Latinoamérica, no tiene un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, lo que no le ha permitido alcanzar a plenitud sus objetivos, adicionalmente muchos trabajadores no conocen cual es el principal objetivo de la empresa y tampoco cual es su razón de ser. En los últimos tiempos muchas empresas hacen que su forma de vida este basada en un modelo de gestión estratégica como uno de los caminos más aceptables para lograr a cumplir todos sus objetivos planteados.

4.2.1.2 ALCANCE.

Ejecutar a la brevedad un modelo de gestión estratégica el cual este basado en la herramienta del Balanced Scorecard, el cual contribuirá para que tanto

la empresa como sus empleados crezcan y se logren cambios organizacionales.

4.2.1.3 OBJETIVO DEL PROYECTO

Implementar un modelo de gestión estratégica basado en el BSC lo que contribuirá a alcanzar todos los objetivos y metas establecidas.

4.2.1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO

- ✚ Adaptar a toda la organización al cambio apoyándonos en el cumplimiento de objetivos y nueva forma de adaptación organizacional para alcanzar todos los beneficios a corto y a largo plazo.
- ✚ Capacitar a todo el personal de la empresa sobre la correcta aplicación del BSC para la adecuada consecución de actividades.

4.2.1.5 DESARROLLO DE ACTIVIDADES

a) Realizar el modelo de gestión estratégica.

Después de realizar un estudio del análisis situacional interno como externo de la empresa se procede a realizar el direccionamiento en base al FODA encontrado.

b) Dar a conocer a los directivos de la empresa.

Luego de haber desarrollado el modelo de gestión estratégica basada en el BSC, se procederá a presentar en primera instancia al gerente

propietario y principales interesados cuales son los resultados finales del proyecto es decir, información obtenida del análisis situacional (FODA), mapa estratégico, proyectos planteados, indicadores de cada perspectiva y demás.

c) Aprobación del modelo de gestión estratégica.

Posteriormente se presenta el proyecto al gerente el modelo de gestión estratégica para su aprobación, para más tarde difundir el modelo a todo el personal de la compañía.

d) Comunicar y difundir el modelo a los integrantes de la empresa.

✓ **Determinación del tiempo para comunicar el modelo.**

Se procede a definir las fechas y tiempos en los que el personal se encuentre disponible. Es muy importante que se determinen las fechas exactas ya que el personal operativo usualmente se encuentra fuera de la compañía.

✓ **Determinar las formas de difusión del modelo.**

Es de suma importancia determinar cuál será el medio de difusión más adecuada y de fácil comprensión para todo el personal.

- Power Point

✓ **Diseñar y elaborar un tríptico sobre la empresa.**

Se realizara una cartelera en un lugar visible de la compañía donde se encuentren los siguientes puntos:

- Visión
- Misión
- Principios
- Valores

e) Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica.

Realizar talleres, donde el personal realizara preguntas y se despejaran todas las dudas.

El contenido del taller es el siguiente:

- Conocer los objetivos del taller.
- Dar a conocer los objetivos de la empresa.
- Introducir la filosofía corporativa de la empresa.
- Panel de preguntas y opiniones acerca de lo que se espera con este taller.
- Asimilar la cultura del cambio y comprenda cuales serán los beneficios con la aplicación de este modelo de gestión estratégica.

f) Evaluación del personal sobre el modelo de gestión estratégica.

Para medir los niveles de captación del personal se realizará un taller del personal, en el cual se pedirá información acerca de lo expuesto en el curso, especial mente de la filosofía y de la aplicación del modelo de gestión.

g) Implementación del proyecto.

Se procede a difundir e implementar el modelo de gestión estratégica, cumpliendo con cada uno de los cronogramas establecidos para las actividades.

Todos los empleados de la compañía debe estar completamente identificado con la filosofía de la empresa, los objetivos y metas a cumplirse a lo largo de esta implementación del modelo de gestión estratégica.

4.2.2 PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.

4.2.2.1 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Actualmente la organización no cuenta con personal calificado, ya que parte de los empleados no han terminado su instrucción superior, sus conocimientos adquiridos han sido en sus labores diarias, esto genera una gran resistencia al cambio, y afecta mucho a la institución respecto de la competencia, y afecta también el desempeño dentro del mercado.

4.2.2.2 ALCANCE

Realizar una propuesta de implementación de un plan continuo de capacitación y competencia es vital para el desarrollo organizacional, ya que si no se cuenta personal capacitado, es difícil cumplir y comprometer a los empleados a la consecución de metas y objetivos propuestos, por lo contrario si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la institución podrá brindar mayor calidad y efectividad en el servicio.

4.2.2.3 OBJETIVO DEL PROYECTO

Capacitar al personal administrativo y operativo de la empresa, ofreciéndoles los conocimientos y la actualización necesaria para optimizar los procesos productivos y comerciales.

4.2.2.4 OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL PROYECTO

- ✚ Desarrollo de trabajos o acciones de mejora entre el personal de una misma área o entre los departamentos del organismo.
- ✚ Desarrollo de talleres, seminarios, jornadas de trabajo o cursos temáticos.
- ✚ Evaluar los conocimientos que el personal haya adquirido en cada período de capacitación.

4.2.2.5 DESARROLLO DE ACTIVIDADES

- ✚ **Determinar las áreas que requieren capacitación.**

- ✓ **Entrevistas con el personal para determinar requerimientos.**

Con el objetivo de determinar las necesidades del personal, se realizarán varias reuniones que ayuden a identificar las áreas que necesitan capacitación con mayor prioridad.

Las reuniones a realizar tendrán varios enfoques:

- Reuniones con todo el personal en forma general.

- Reuniones individuales con el personal.
- Reuniones con el personal por áreas productivas.

Estos enfoques tendrán como objetivo establecer los niveles de capacitación del personal operativo y administrativo de la empresa, tanto en forma individual como por áreas productivas, así mismo, se establecerán las necesidades individuales del personal de la empresa.

✓ **Determinar falencias y debilidades.**

Se identificará las áreas de capacitación en las que se enfatizará los esfuerzos de la empresa, esto en base al análisis de las actividades de la empresa y sus necesidades generales. De forma puntual, las áreas a capacitar serán:

- ✚ Depto. Contable
- ✚ Depto. de Ventas
- ✚ Depto. de Marketing
- ✚ Depto. Servicio al cliente.

✚ **Realizar el plan de capacitación.**

Cuando ya se hayan establecido las necesidades tanto de la empresa como las del personal, se determinan las áreas que demandan atención urgente y se puntualizan los temas que se van a tratar con mayor prioridad, por ejemplo:

 **Presentación del plan a Gerencia para su respectiva aprobación.**

Se pone en consideración de la gerencia el plan de capacitación elaborado, esto con el afán de que el gerente realice las correcciones que considere necesarias y dé el visto bueno para la ejecución del plan. La presentación del plan de capacitación contendrá material impreso y una presentación en PowerPoint.

 **Buscar varias alternativas de planes de capacitación basándonos en el presupuesto.**

Se deberá definir la capacitación a implementarse y difundirse en la organización de acuerdo a los requerimientos del personal y de la Institución identificados en las actividades anteriores, con el fin de establecer perfiles para analizar instituciones que puedan brindar el servicio de capacitación necesitado por la Institución.

 **Elección de plan de capacitación más idóneo.**

Marketing Advice ha desarrollado un programa de capacitación empresarial direccionada a la superación laboral, técnica, profesional y personal; Mediante un enfoque dinámico e integral que permita al integrante aprender de forma vivencial y permanente los conocimientos, técnicas y apreciaciones impartidas.

Considerando la creciente necesidad de incrementar la productividad, mejorar el ambiente laboral y optimizar la calidad de vida de cada uno de nuestros colaboradores para conseguir un desarrollo empresarial sostenible, ponemos a su disposición los siguientes temas de capacitación:

- Team Building (trabajo en equipo)
- Dirección de la fuerza de Ventas
- Telemarketing

La propuesta contiene a nivel descriptivo los servicios propuestos, los cronogramas y estimaciones económicas relacionadas, así como los méritos de Marketing Advice para ejecutar los planes propuestos en el estudio.

Para tener una facilidad en la evaluación, Marketing Advice ha dividido la propuesta en tres secciones referentes a cada uno de los temas de capacitación descritos, y adicionalmente ha dividido cada una de ellas en sub-secciones que permitirán llevar un orden lógico de planteamiento y descripción.

Cada Propuesta detalla el contenido general de exposición, así como el nombre de los instructores responsable, el número de horas programadas de capacitación y el valor de inversión.

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DE: “TEAM BUILDING - TRABAJO EN EQUIPO”

1.1.OBJETIVOS:

Crear una cultura y disciplina de trabajo en equipo entre los colaboradores de la empresa, enfocado a generar sinergia mediante la mutua colaboración y la consecución de objetivos.

Programa desarrollado para el equipo de ventas y gerentes de marketing/ventas.

1.2. CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

1. Trabajo en Equipo vrs. Grupos de trabajo: resultados personales, profesionales y organizacionales.
2. Identificación de los perfiles generales de los miembros del equipo. Auto-evaluación de Fortalezas y Aspectos por mejorar como jugador del equipo.
3. Principios para el trabajo de equipo 5 C's,
<ul style="list-style-type: none"> • Confianza: clave para el desarrollo de una estrategia eficiente como equipo de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación: creación del proceso adecuado para maximizar el aporte colectivo.
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación: actuar en forma organizada. El poder de una Visión Compartida.
<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso: desarrollo de la capacidad de influencia y el sentido de responsabilidad en los resultados.
<ul style="list-style-type: none"> • Complementariedad: Aporte y reconocimiento de habilidades y destrezas.
4. Equipos de trabajo como base de una organización inteligente.
5. Acciones para el mejoramiento (Team Performance).
6. Identificación de amenazas en el contexto del equipo de trabajo.

DURACIÓN TOTAL	8	HORAS
----------------	---	-------

1.3. METODOLOGÍA:

Marketing Advice tomará en consideración los siguientes parámetros al momento de brindar la capacitación:

- Tratándose de una capacitación de formación personal, se ha determinado un esquema de instrucción gradual e interactiva de aprendizaje mediante ejercicios y prácticas grupales.
- Adicionalmente se abordará técnicas de trabajo de equipo y manejo de liderazgo y conflictos.
- Teniendo en cuenta el enfoque de la capacitación se recomienda la utilización de instalaciones al aire libre que permitan la interacción entre los colaboradores y la realización de dinámicas grupales, nuestra propuesta incluye el alquiler de las instalaciones en una renombrada hostería.

Se realizará revisiones y evaluaciones posteriores a la capacitación, para evaluar el alcance e impacto provocado por la misma en el área de exposición abordada.

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DE: TÉCNICAS DE VENTAS

1.1 OBJETIVOS:

Aprender a manejar las objeciones del cliente y convertir la mayor parte de las mismas en caminos hacia el cierre de las ventas.

Programa desarrollado para la fuerza de ventas.

1.2 CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN (Resumen esquemático de su contenido)
Presentación.
La venta y el vendedor profesional
Qué es la venta
Aptitudes de un vendedor
Factores clave para una venta
La venta como servicio
Aspectos que un vendedor debe dominar
Etapas de la venta
La preventa
La venta
El cierre de una venta
Técnicas de cierre
La posventa
El cliente
Comunicación y lenguaje del cliente
Sugerencias

DURACIÓN TOTAL	16	HORAS
----------------	----	-------

1.3 METODOLOGÍA:

Marketing Advice tomará en consideración los siguientes parámetros al momento de brindar la capacitación:

- Tratándose de una capacitación de formación personal, se ha determinado un esquema de instrucción gradual e interactiva de aprendizaje mediante ejercicios y prácticas grupales.
- Se utilizará técnicas profesionales de motivación durante la instrucción.
- La capacitación puede ser realizada en las aulas de Instrucción de Marketing Advice ubicadas en nuestras oficinas en: Hernández de Girón OE4-175 y Vasco de Contreras, Sector la Mañosca.
- Se realizará revisiones y evaluaciones posteriores a la capacitación, para evaluar el alcance e impacto provocado por la misma en el área de exposición abordada.

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN DE: “TELEMARKETING”

1.1 OBJETIVOS:

Ofrecer una manera eficaz de contactarse con los clientes y persuadirlos con el fin de tener nuevas oportunidades de negocios.

Permitir realizar una venta en tiempo real optimizando los recursos de la empresa.

Programa desarrollado para el equipo de telemercadeo.

1.2 CONTENIDO DE LA CAPACITACIÓN

DESCRIPCIÓN (Resumen esquemático de su contenido)
Telemercadeo
Justificación
Objetivos
Contextualización
Características del mercadeo
Definición
pasos del telemercadeo
base de datos
El embudo del conocimiento
Acceso a abse de datos
Función de la abse de datos
Problemas en base de datos
Fuentes de Datos
Actualización
Alistamiento
Guión de trabajo (Script)
El encargado de prepara el guión debe
Contenido mínimo
diagramar el Guión
Aplicar tecnología
Materiales de apoyo

Base Fundamental
Manejo de Objeciones
Técnicas de manejo de objeciones
Pilotos
proceso
Después de la llamada (After call)
El telemarketer
Herramientas de telemarketer
Preparación
Premisas del telemarketer
Desempeño
Organización
Desarrollo de la llamada
Orden de acción
Persuasión
PNL
Percepción es realidad
Como nos comunicamos?
Operadores motivacionales al vender
Estrategias para preguntar
Comunicación auditiva
Claves del Rapport
Filtros de dirección o meta programas
Estructura de cierre
Principios de persuasión
Contemplaciones finales

DURACIÓN TOTAL	10	HORAS
----------------	----	-------

1.3 METODOLOGÍA:

Marketing Advice tomará en consideración los siguientes parámetros al momento de brindar la capacitación:

- Tratándose de una capacitación de formación personal, se ha determinado un esquema de instrucción gradual e interactiva de aprendizaje mediante ejercicios y prácticas grupales.
- Se utilizará técnicas profesionales de motivación y autovaloración durante la instrucción.
- La capacitación puede ser realizada en las aulas de Instrucción de Marketing Advice ubicadas en nuestras oficinas en: Hernández de Girón OE4-175 y Vasco de Contreras, Sector la Mañosca.
- Se realizará revisiones y evaluaciones posteriores a la capacitación, para evaluar el alcance e impacto provocado por la misma en el área de exposición abordada.

Ejecución y puesta en marcha del plan de capacitación.

Cuando ya se ha contratado a los capacitadores y se ha establecido los cronogramas de los cursos de capacitación se procede a ejecutar el plan


brindando los primeros cursos de capacitación al personal operativo de la empresa.

 **Posterior a la capacitación, evaluar al personal.**

Posterior a los cursos de capacitación se procederá a evaluar al personal capacitado. Las 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.

CAPITULO V

INDICADORES DE GESTIÓN Y EVALUACIÓN FINANCIERA

CAPITULO V

5. INDICADORES DE GESTION

5.1 Indicadores de Gestión

Los Indicadores de Gestión o Key Performance Indicators (KPI), son medidas financieras y no financieras que reflejan el éxito crítico de una organización o el estado actual de un negocio y difieren dependiendo de la naturaleza del mismo. Su principal objetivo será el evaluar el desempeño del área funcional de la empresa, relacionándolo con parámetros establecidos en función de sus metas y objetivos, durante un período determinado de tiempo para así generar soluciones que contribuyan con la consecución efectiva de las metas fijadas por la organización.

Un indicador es una relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, y que por medio de estas permiten analizar y estudiar la situación y las tendencias generadas en un proceso, respecto a los objetivos y metas planteadas. De esta manera los Indicadores de Gestión pueden ser unidades, índices, valores, entre otros; en definitiva son la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de la organización o una de sus áreas, en relación a sus metas y objetivos. Así también estos índices permiten determinar en qué medida el Plan esta siendo ejecutado.

La Presupuestación es la evaluación Técnica-Económica de los proyectos, los cuales fueron determinados para cumplir con los objetivos planteados, y consecuencia de esto se llegaría a cumplir con la visión de la institución.

5.1.1 Importancia y Justificación

Estos indicadores son sumamente importantes ya que al utilizarlos traen una ventaja fundamental para la institución; pues permiten una reducción drástica de la incertidumbre, de la angustia y la subjetividad, con el consecuente incremento de la efectividad de la organización y el bienestar de todos los empleados

El uso de Indicadores de Gestión presenta algunas ventajas como:

- ✚ Estimular y promover el trabajo en equipo.
- ✚ Contribuir al desarrollo y al crecimiento tanto personal como del equipo dentro de la organización.
- ✚ Generar un proceso de innovación y enriquecimiento del trabajo diario.

5.1.2 Tipos de Indicadores de Gestión

Es de vital importancia establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información solo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha. Por lo que los indicadores de gestión en la planificación estratégica que se está desarrollando sirven para:

- ✚ Facilitar a los administradores las responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos.
- ✚ Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.

- ✚ Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- ✚ Identificar y tomar acciones sobre problemas operativos.
- ✚ Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.

5.1.2.1 Indicadores de Procesos (Eficiencia y Eficacia)

- ✚ 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. Miden el logro de los resultados propuestos. En el establecimiento de estos indicadores es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Ejemplo:
Tiempo fabricación de un producto, periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del materia, etc.
- ✚ 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.

5.1.2.2 Indicadores de Clientes y Mercado

La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

- ✚ Indicadores de Clientes.- Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:
- ✚ Indicadores de proceso interno.- Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados.
- ✚ Indicadores de aprendizaje y crecimiento.- Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, a la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa

5.1.2.3 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea des Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; solo cuando se relacionan unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, y se obtiene resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la situación real de una empresa.

Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnostico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

Los indicadores financieros, se pueden clasificar e cuatro grupos así:

- Indicadores de liquidez
- Indicadores operacionales o de actividad

- Indicadores de endeudamiento
- Indicadores de rentabilidad

5.1.2.4 Indicadores de Capital Intangible

Los indicadores de capital intangible son el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generaran valor para la empresa en el futuro.

Los activos intangibles, en función de su naturaleza, se agrupan en bloques tres bloques esenciales:

- ✚ **Capital Humano:** Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. El capital humano (las personas son el activo más importante de las organizaciones) es la base de la generación de los otros dos tipos de capital Intelectual.
- ✚ **Capital estructural:** el Capital Intelectual supone el conocimiento explicitado, sistematizado e internalizado por la organización el Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan y estaría incluido el Capital Tecnológico (sistemas) y el Capital Organizativo (procesos).
- ✚ **Capital Relacional:** Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior y se incluyen el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (clientes, Proveedores, Competidores).

5.1.2.5 Resumen de Indicadores de Gestión
Tabla N° 5.1 “INDICADORES DE GESTIÓN”

Perspectiva	Eje	Iniciativa	KPI'S	Actual	Meta
Financiera	Gestión de Liquidez	Mejorar la Liquidez	% de Incremento de la Liquidez: AC/PC	\$ 1.66	15%
		Incrementar el Capital de Trabajo	% de Incremento en el Capital de Trabajo: AC-PC	\$19,433	40%
		Mejorar relación con Proveedores	Días que otorgan proveedores para el pago	30	45
		Mejorar la Política de precios	PVP del Servicio	\$ 2,600	50%
Clientes	Gestión Clientes	Incrementar el número de Clientes	% de Incremento de los Clientes	809	70%
		Aumentar el Volumen de Ventas	% Incremento en las Ventas Mensuales	\$50,000	10%
Proceso Interno	Gestión de Marketing	Mejorar la Imagen organizacional	Encuesta de Satisfacción	0%	100%
C & A	Capital Tecnológico	Tecnológico	% de Inversión en Tecnología	\$ 5,000	50%
	Capacitación y Gestión de RR.HH	Talento Humano	Capacitación por horas/empleados mes	15	30
	Gestión Estratégica	Diseñar un Modelo de Gestión	% del Índice de Cumplimiento de los objetivos	0%	100%

 Elaborado por: **José Gabriel Cevallos**

5.2 Evaluación Financiera

El análisis de los proyectos constituye una técnica, a través de la cual se determinan los beneficios o pérdidas en los que se puede incurrir al pretender realizar una inversión u algún otro movimiento, en donde uno de sus objetivos es obtener resultados que apoyen la toma de decisiones referente a actividades de inversión.

Asimismo, al analizar los proyectos de inversión se determinan los costos de oportunidad en que se incurre al invertir al momento para obtener beneficios al instante, mientras se sacrifican las posibilidades de beneficios futuros, o si es posible privar el beneficio actual para trasladarlo al futuro, al tener como base específica a las inversiones.

Una de las evaluaciones que deben de realizarse para apoyar la toma de decisiones en lo que respecta a la inversión de un proyecto, es la que se refiere a la evaluación financiera, que se apoya en el cálculo de los aspectos financieros del proyecto.

Así mismo el análisis financiero se emplea también para comparar dos o más proyectos y para determinar la viabilidad de la inversión de un solo proyecto.

5.2.1 Presupuesto de los Proyectos

La elaboración de un presupuesto resulta clave para la administración financiera. Esta herramienta ayudará a planificar, desarrollar y usar

presupuestos de manera efectiva, es decir contar con presupuestos para cada uno de los proyectos que tenga la empresa permitirá tener una idea de la inversión que se ejecutaría.

Tabla Nº 5.2 “PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS PRESENTADOS PARA CONDOTRUST LATINOAMÉRICA”

Nº	PROYECTO	COSTO	EJECUCIÓN
1	DESARROLLAR UN PROGRAMA DE OPTIMIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	\$ 5,000.00	Mediano Plazo
2	PLAN DE MARKETING	\$ 20,000.00	Largo Plazo
3	ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA	\$ 7,500.00	Corto Plazo
4	PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.	\$ 10,000.00	Corto Plazo
5	MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO BASADO EN EL BALANCED SCORECARD	\$ 15,000.00	Mediano Plazo
TOTAL		\$ 57,500.00	

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

El presupuesto para los 5 proyectos planteados considerando su periodo de ejecución será el siguiente.

Tabla Nº 5.3 “PRESUPUESTO DE LOS PROYECTOS SEGÚN PERIODO DE EJECUCIÓN”

PLAZO	COSTO	PERIODO				
		2009	2010	2011	2012	2013
Corto Plazo	\$ 17,500.00	\$ 7,500.00	\$ 10,000.00			
Mediano Plazo	\$ 20,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 10,000.00		
Largo Plazo	\$ 20,000.00		\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
TOTAL	\$ 57,500.00	\$ 12,500.00	\$ 20,000.00	\$ 15,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

5.2.2 Flujo de Caja

El Flujo de Caja muestra todos los ingresos y egresos presentes y futuros del proyecto de la empresa o negocio. No importa la fuente. Para el caso de los ingresos pueden ser por ventas, aporte de socios, préstamos de terceros, préstamos de los bancos, ganancias de intereses o cualquier otro ingreso. Para el flujo de caja realizado a Condotrust Latinoamérica se tomaron datos históricos, es por ello que se debe tener muy claro cuál es la inversión inicial, a continuación se detalla la información.

Tabla N° 5.4 “VALORACIÓN CONDOTRUST LATINOAMÉRICA”

<u>ACTIVOS</u>		
DISPONIBLE		\$ 90,000.00
CAJA	\$ 5,000.00	
BANCOS	\$ 85,000.00	
EXIGIBLES		\$ 300,000.00
CUENTAS POR COBRAR	\$300,000.00	
ACTIVOS FIJOS		\$ 77,000.00
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN	\$ 32,000.00	
MUEBLES Y ENSERES	\$ 45,000.00	
<u>TOTAL ACTIVOS</u>		\$467,000.00

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

5.2.2.1 Flujo de Caja considerando la Situación Actual (Sin Proyectos)
Tabla N° 5.5 “FLUJO DE CAJA DE CONDOTRUST LATINOAMÉRICA SIN PROYECTOS”

Descripción	0 2009	1 2010	2 2011	3 2012	4 2013
INGRESOS					
VENTAS		\$ 1,212,000.00	\$ 1,212,000.00	\$ 1,212,000.00	\$ 1,212,000.00
VENTAS CONDOTRUST		\$ 1,002,000.00	\$ 1,002,000.00	\$ 1,002,000.00	\$ 1,002,000.00
VENTAS EXIT		\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00	\$ 210,000.00
EGRESOS					
SUELDOS		\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00
COMISIONES		\$ 144,000.00	\$ 192,000.00	\$ 240,000.00	\$ 288,000.00
HONORARIOS PROFESIONALES		\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
ARRIENDOS OFICINAS		\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
CONDOMINIOS OFICINAS		\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
PARQUEADEROS CLIENTES		\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
TELEFONOS FIJOS		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
TELEFONOS CELULARES		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
INTERNET		\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
AGUA		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
LUZ		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
SUMINISTROS DE OFICINA		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
IMPRENTA		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
LOCACIONES		\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00
TRANSPORTE		\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
CAFETERIA		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
SPIFFS Y BONOS		\$ 20,040.00	\$ 20,040.00	\$ 20,040.00	\$ 20,040.00
KIT DEL COMPRADOR		\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00
SERVICIO COPIADORA		\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
PRECIO LICENCIA CONDOTRUST		\$ 297,000.00	\$ 297,000.00	\$ 297,000.00	\$ 297,000.00
PRECIO LICENCIA EXIT		\$ 66,000.00	\$ 66,000.00	\$ 66,000.00	\$ 66,000.00
VIARIOS		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
INVERSION INICIAL	\$ 467,000.00				
TOTAL EGRESOS		\$ 902,640.00	\$ 950,640.00	\$ 998,640.00	\$ 1,046,640.00
FLUJO NETO	\$ (467,000.00)	\$ 309,360.00	\$ 261,360.00	\$ 213,360.00	\$ 165,360.00

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Como podemos observar Condotrust Latinoamérica tiene un flujo decreciente ya que las comisiones que se pagan aumentan cada año, lo que nos indica que la empresa está creciendo día tras día. A continuación se detalla el estado del flujo neto de efectivo:

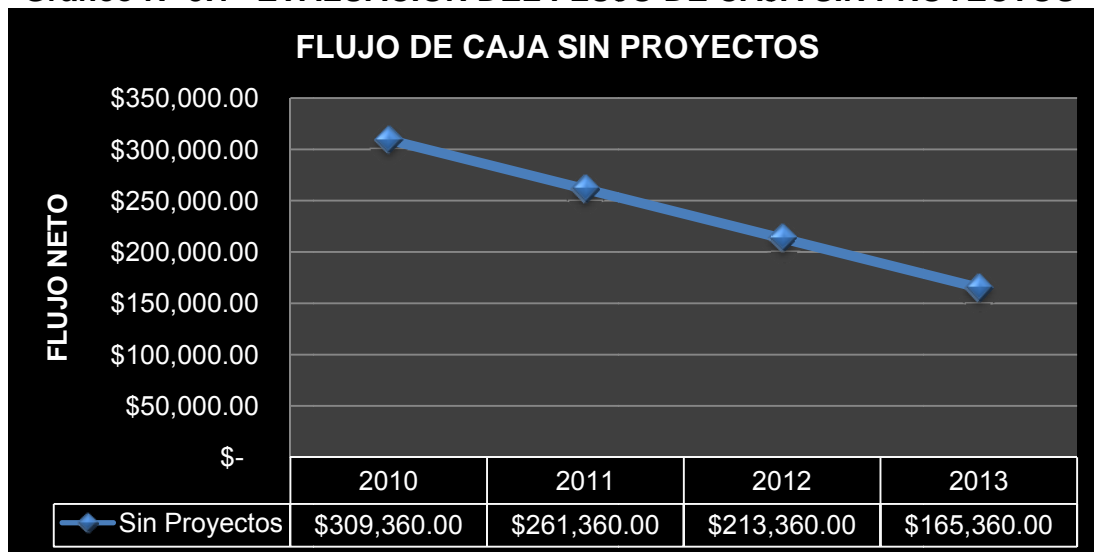
Tabla N° 5.6 “EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS”

AÑO	VALOR
2010	\$ 309,360.00
2011	\$ 261,360.00
2012	\$ 213,360.00
2013	\$ 165,360.00

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

La evaluación se ha determinado de esta forma puesto que la compañía realizó una alianza estratégica con Metropolitan Touring lo que ha conllevado al incremento en las ventas y al aumento en el pago de la comisión a los asesores comerciales y financieros.

Grafico N° 5.1 “EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS”



Elaborado por: José Gabriel Cevallos

5.2.2.2 Evaluación Financiera del Flujo de Caja Sin Proyectos

El objetivo primordial es analizar la evolución financiera de la compañía con la ayuda del VAN, TIR y Beneficio Costo.

Valor Actual Neto (VAN): Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. Tomando en cuenta que Condotrust Latinoamérica tiene una inversión inicial de \$ 467.000,00 lo que tiene en activos hasta el 2009.

Adicionalmente se requiere calcular el TMAR, por lo cual se han tomado en consideración los indicadores económicos del país que son los siguientes:

Tabla Nº 5.7 “CALCULO DE LA TASA TMAR”

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Inflación	4.36%
Riesgo País	3.64%
Tasa Pasiva	4.55%
TOTAL	12.55%

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Tabla N° 5.8 “CALCULO DEL VAN Y TIR SIN PROYECTOS”

EVALUACIÓN FINANCIERA	0	2010	2011	2012	2013
INVERSIÓN	\$ 467,000.00				
INGRESOS		\$ 1,212,000.00	\$ 1,212,000.00	\$ 1,212,000.00	\$ 1,212,000.00
EGRESOS		\$ 902,640.00	\$ 950,640.00	\$ 998,640.00	\$ 1,046,640.00
FLUJO NETO	\$ (467,000.00)	\$ 309,360.00	\$ 261,360.00	\$ 213,360.00	\$ 165,360.00
VAN	\$ 237,128.18				
TIR	41%				
COSTO/BENEFICIO	\$ 949,440.00 \$ 467,000.00	\$ 2.03			

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

El VAN del flujo de caja de la compañía sin realizar ningún proyecto es el siguiente:

$$\text{VAN} = \$ 237,128.18$$

La Tasa Interna de Retorno (TIR) de la compañía sin realizar ningún proyecto es la siguiente:

$$\text{TIR} = 41\%$$

Para lo cual tenemos una tasa del TMAR del 12.55% y un TIR del 41% lo que nos indica que el negocio es viable.

Relación Costo Beneficio: La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

$$\text{RELACIÓN COSTO/BENEFICIO} = \$ 2.03$$

Esto nos muestra un valor de \$ 2.03, que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia de \$ 1.03 dólares, por lo tanto la empresa si está acorde para realizar una inversión.

5.2.2.3 Flujo de Caja considerando la Implementación de Proyectos

Al implementar el proyecto los gastos sufren un incremento por las nuevas adquisiciones pero este incremento porcentual es menor en todos los años que la variación de los ingresos evidenciando no solamente que existe una mejora en las ventas.

Tabla Nº 5.9 “VARIACIÓN ENTRE FLUJOS CON Y SIN PROYECTOS”

INGRESOS	0	1	2	3	4
		2010	2011	2012	2013
SIN INTERVENCIÓN		\$1,212,000.00	\$1,212,000.00	\$1,212,000.00	\$1,212,000.00
CON INTERVENCIÓN		\$1,321,080.00	\$1,321,080.00	\$1,331,988.00	\$1,336,836.00
VARIACIÓN		9%	9%	9.90%	10.30%

GASTOS	0	1	2	3	4
		2010	2011	2012	2013
SIN INTERVENCIÓN		\$ 902,640.00	\$ 950,640.00	\$ 998,640.00	\$1,046,640.00
CON INTERVENCIÓN		\$ 922,640.00	\$ 965,640.00	\$1,003,640.00	\$1,051,640.00
VARIACIÓN		10.2%	10.2%	10.1%	10.0%

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

A continuación el Flujo de Caja considerando la implementación de los proyectos propuestos para Condotrust Latinoamérica.

Tabla N° 5.10 “FLUJO DE CAJA DE CONDOTRUST LATINOAMÉRICA CON PROYECTOS”

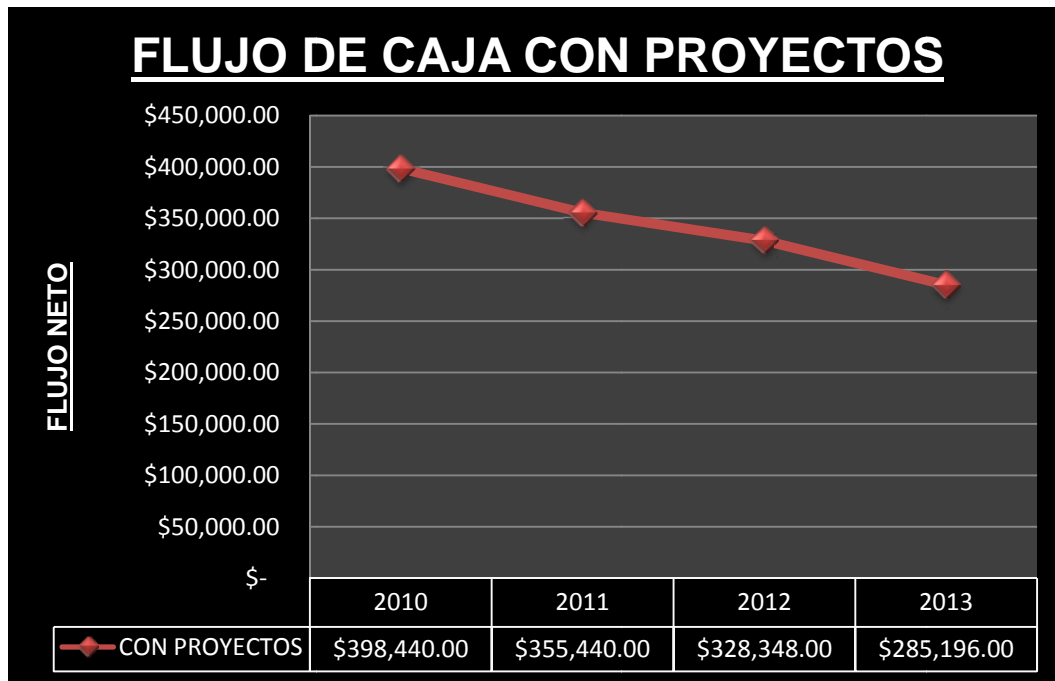
Descripción	0 2009	1 2010	2 2011	3 2012	4 2013
INGRESOS					
VENTAS		\$ 1,321,080.00	\$ 1,321,080.00	\$ 1,331,988.00	\$ 1,336,836.00
VENTAS CONDOTRUST		\$ 1,002,000.00	\$ 1,002,000.00	\$ 1,002,000.00	\$ 1,002,000.00
VENTAS EXIT		\$ 319,080.00	\$ 319,080.00	\$ 329,988.00	\$ 334,836.00
EGRESOS					
SUELDOS		\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00	\$ 96,000.00
COMISIONES		\$ 144,000.00	\$ 192,000.00	\$ 240,000.00	\$ 288,000.00
HONORARIOS PROFESIONALES		\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00	\$ 7,200.00
ARRIENDOS OFICINAS		\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00	\$ 60,000.00
CONDOMINIOS OFICINAS		\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
PARQUEADEROS CLIENTES		\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
TELEFONOS FIJOS		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
TELEFONOS CELULARES		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
INTERNET		\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
AGUA		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00
LUZ		\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00	\$ 3,600.00
SUMINISTROS DE OFICINA		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
MANTENIMIENTO DE EQUIPOS		\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00	\$ 8,400.00
IMPRENTA		\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
LOCACIONES		\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00	\$ 84,000.00
TRANSPORTE		\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00	\$ 9,600.00
CAFETERIA		\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,000.00
SPIFFS Y BONOS		\$ 20,040.00	\$ 20,040.00	\$ 20,040.00	\$ 20,040.00
KIT DEL COMPRADOR		\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00	\$ 10,800.00
SERVICIO COPIADORA		\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00	\$ 4,800.00
PRECIO LICENCIA CONDOTRUST		\$ 297,000.00	\$ 297,000.00	\$ 297,000.00	\$ 297,000.00
PRECIO LICENCIA EXIT		\$ 66,000.00	\$ 66,000.00	\$ 66,000.00	\$ 66,000.00
VARIOS		\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
PROYECTOS		\$ 20,000.00	\$ 15,000.00	\$ 5,000.00	\$ 5,000.00
INVERSION INICIAL	\$ 467,000.00				
TOTAL EGRESOS		\$ 922,640.00	\$ 965,640.00	\$ 1,003,640.00	\$ 1,051,640.00
FLUJO NETO	\$ (467,000.00)	\$ 398,440.00	\$ 355,440.00	\$ 328,348.00	\$ 285,196.00

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Tabla Nº 5.11 “EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS”

AÑO	VALOR
2010	\$ 398,440.00
2011	\$ 355,440.00
2012	\$ 328,348.00
2013	\$ 285,196.00

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Gráfico Nº 5.2 “EVALUACIÓN DEL FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS”


Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Luego de haber implementado los proyectos se logro tener mejores resultados tanto como en las ventas, como en la utilidad final.

5.2.2.4 Evaluación financiera con intervención de los proyectos

El TMAR es del 20.06% y a través de este dato podemos realizar el cálculo del VAN.

Tabla N° 5.12 “CÁLCULO DEL VAN Y TIR CON PROYECTOS”

EVALUACIÓN FINANCIERA	0	2010	2011	2012	2013
INVERSIÓN	\$ 467,000.00				
INGRESOS		\$ 1,321,080.00	\$ 1,321,080.00	\$ 1,331,988.00	\$ 1,336,836.00
EGRESOS		\$ 922,640.00	\$ 965,640.00	\$ 1,003,640.00	\$ 1,051,640.00
FLUJO NETO	\$ (467,000.00)	\$ 398,440.00	\$ 355,440.00	\$ 328,348.00	\$ 285,196.00
VAN	\$511,449.07				
TIR	68%				
COSTO/BENEFICIO	\$ 1,367,424.00 \$ 467,000.00	\$ 2.93			

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Como podemos analizar el VAN de la compañía con la influencia de los proyectos es de:

VAN: \$ 511.449,07

Mientras tanto al analizar la Tasa Interna de Retorno (TIR), de la empresa con la influencia de los proyectos es la siguiente:

TIR: 68%

Tenemos que tomar en cuenta lo siguiente:

- ✚ Si el TIR es \geq TMAR los proyectos son viables.
- ✚ Si el TIR es $<$ TMAR los proyectos no serían viables.

Para lo cual tenemos una tasa del TMAR del 12.55% y un TIR del 68% lo que nos indica que el negocio es viable.

Relación Costo Beneficio: La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

RELACIÓN COSTO/BENEFICIO = \$ 2.93

Esto nos muestra un valor de \$ 2.93, que implica que por cada dólar que se invierte, se tiene una ganancia de \$ 1.93 dólares, por lo tanto la empresa si está acorde para realizar una inversión.

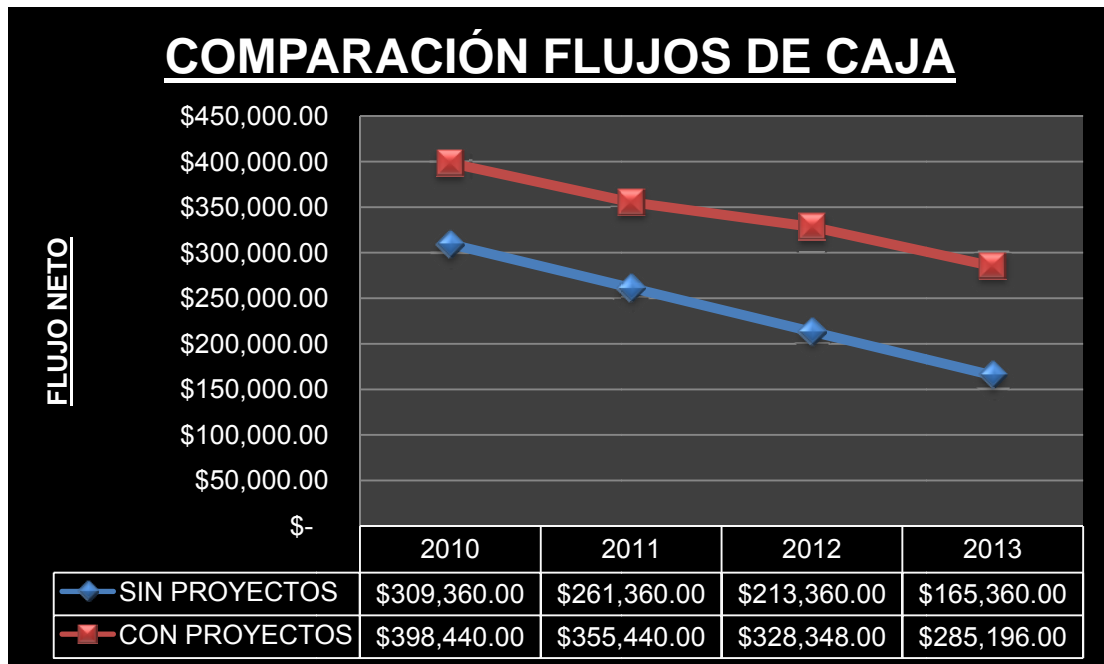
5.2.2.5 Comparación de los Flujos de Caja Con y Sin Proyectos.

Después de haber realizado los flujos de caja con y sin la intervención de los proyectos procedemos a analizar su impacto:

Tabla Nº 5.13 “COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA”

AÑO	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
2010	\$ 309,360.00	\$ 398,440.00
2011	\$ 261,360.00	\$ 355,440.00
2012	\$ 213,360.00	\$ 328,348.00
2013	\$ 165,360.00	\$ 285,196.00

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Grafico Nº 5.3 “COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA”


Elaborado por: José Gabriel Cevallos

Como vemos en la grafica, el crecimiento del flujo de caja con proyectos es mejor que el crecimiento sin proyectos, a continuación detallamos y comparamos el VAN, TIR y Costo Beneficio en los casos.

Tabla Nº 5.14 “COMPARACIÓN DE INDICES”

INDICADORES	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS
VAN	\$ 237,128.18	\$ 511,449.07
TIR	41%	68%
COSTO BENEFICIO	\$ 2.03	\$ 2.93

Elaborado por: José Gabriel Cevallos

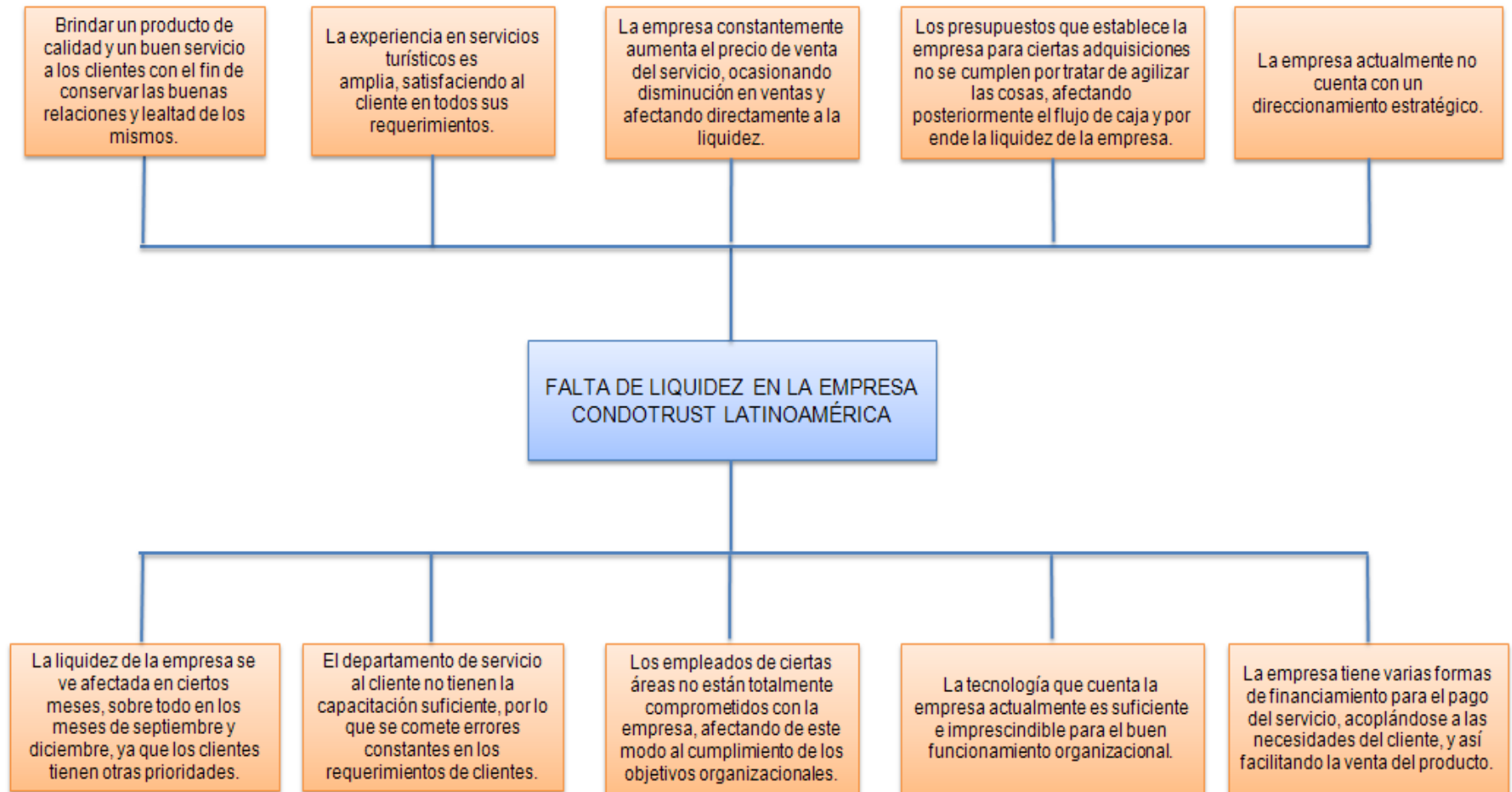
5.2.2.6 Análisis de Escenarios

Al momento de analizar los escenarios, se pretende realizar una descripción por algunas situaciones que la empresa podría pasar en el futuro, por tal motivo se presentan una serie secuencial de datos.

5.2.2.6.1 Estructuración del Fenómeno Prospectivo.

Se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la compañía, el mismo que se encuentra estructurado en base al análisis que presenta la empresa antes de realizar el estudio del modelo de gestión estratégica, es decir se basa en el análisis FODA que se estructuro en el capítulo II.

Grafico Nº 5.4 “ARBOL DE PROBLEMAS DE CONDOTRUST LATINOAMÉRICA”



Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

5.2.2.6.2 Determinación de Actores y Objetivos.

Después de desarrollar la estructuración del fenómeno prospectivo se implantan los objetivos y los actores con sus matrices de acción.

Tabla Nº 5.15 “OBJETIVOS DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS”

OBJETIVOS	
O1	Implementar políticas y procedimientos con el fin de incrementar la liquidez de la empresa disminuyendo tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos, que permita fortalecer la estructura financiera.
O2	Diseñar y estructurar un servicio de calidad, para mejorar y personalizar la atención al cliente, basados en sus requerimientos y exigencias.
O3	Diseñar un plan de marketing que permita evaluar el posicionamiento y crecimiento de la empresa, con el fin de dar a conocer las diferencias y beneficios del sistema en relación al tiempo compartido.
O4	Actualizar constantemente la tecnología en cuanto a sistemas operativos mediante la implementación de nuevos programas, de este modo aumentar la satisfacción del cliente.
O5	Capacitar constantemente el Talento Humano de la organización en aspectos de gestión, motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos.
O6	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balance Scorecard que direcciona los esfuerzos productivos de la empresa.


Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Tabla Nº 5.16 “ACTORES DEL ANÁLISIS DE ESCENARIOS”

ACTORES	
1	ACCIONISTAS
2	PROVEEDORES
3	CLIENTES
4	EMPLEADOS
5	COMPETENCIA

Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Tabla Nº 5.17 “MATRIZ ACTOR - ACTOR”

MATRIZ ACTOR - ACTOR							
 ←————— i —————→							
MID		A1	A2	A3	A4	A5	ID
		ACCIONISTAS	PROVEEDORES	CLIENTES	EMPLEADOS	COMPETENCIA	
A1.	ACCIONISTAS		2	3	3	0	8
A2.	PROVEEDORES	4		0	1	0	5
A3.	CLIENTES	0	4		4	4	12
A4.	EMPLEADOS	4	0	3		2	9
A5.	COMPETENCIA	2	0	2	1		5
DEPENDENCIA		10	6	8	9	6	

4: El actor i puede hacer desaparecer al actor j.
 3: El actor i puede influenciar en el cumplimiento de la mision del actor j.
 2: El actor i puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de j.
 1: El actor i puede influenciar, de manera limitada, en los procesos de j.
 0: El actor i tiene poca influencia sobre j

Fuente: Ing. Francis Salazar.
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Tabla Nº 5.18 “MATRIZ ACTOR - OBJETIVOS”
MATRIZ ACTOR - OBJETIVO


		01	02	03	04	05	06	
MAO		Implementar políticas y procedimientos con el fin de incrementar la liquidez de la empresa disminuyendo tiempos improductivos en la recuperación de los ingresos, que permita fortalecer la estructura financiera.	Diseñar y estructurar un servicio de calidad, para mejorar y personalizar la atención al cliente, basados en sus requerimientos y exigencias.	Diseñar un plan de marketing que permita evaluar el posicionamiento y crecimiento de la empresa, con el fin de dar a conocer las diferencias y beneficios del sistema en relación al tiempo compartido.	Actualizar constantemente la tecnología en cuanto a sistemas operativos mediante la implementación de nuevos programas, de este modo aumentar la satisfacción del cliente.	Capacitar constantemente el Talento Humano de la organización en aspectos de gestión, motivando al equipo a mantener el buen clima laboral con la finalidad de optimizar los procesos productivos.	Diseñar un Modelo de Gestión Estratégico basado en el Balance Scorecard que direcciona los esfuerzos productivos de la empresa.	
A1.	ACCIONISTAS	1	1	1	1	1	1	6
A2.	PROVEEDORES	-1	1	0	1	1	0	2
A3.	CLIENTES	1	1	1	1	1	1	6
A4.	EMPLEADOS	1	1	1	0	1	1	5
A5.	COMPETENCIA	-1	-1	-1	-1	-1	-1	6
LEYENDA	1 = Actitud positiva del actor frente a cada objetivo.							
	-1 = Actitud negativa del actor frente a cada objetivo.							
	0 = Actitud neutra del actor frente a cada objetivo.							
	Número de acuerdos	2	4	3	3	4	3	
	Número de desacuerdos.	-1	-1	-1	-1	-1	-1	
	POSICIONAMIENTO	3	5	4	4	5	4	

Fuente: Ing. Francis Salazar.
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

5.2.2.6.3 Variables relevantes

Al momento de realizar el análisis situacional de la empresa y tomando en consideración las matrices actor – actor y actor – objetivo se establecen las variables para el estudio de escenarios.

Tabla N° 5.19 “MATRIZ DE VARIABLES RELEVANTES”

Nº	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	INFLACIÓN	X		
2	TASA DE INTERES	X		
3	RIESGO PAIS	X		
4	IDIOSINCRASIA Y COSTUMBRES			X
5	CLASES SOCIALES		X	
6	POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA		X	
7	FACTOR AMBIENTAL		X	
8	CLIENTES		X	
9	PROVEEDORES		X	
10	CONDICIONES DE VENTA			
11	SERVICIO	X		
12	CANALES DE DISTRIBUCIÓN			X
13	COMPETENCIA	X		
14	BARRERAS DE ENTRADA			
15	CAPACIDAD FINANCIERA			X
16	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	X		

Fuente: Ing. Francis Salazar.
 Elaborado por: José Gabriel Cevallos

5.2.2.6.4 Análisis de Posibilidades

Al momento de establecer las variables que inciden directamente en el análisis de escenarios, se procede a determinar cada una de las posibles formas como estas variables pueden cambiar, a este paso se le determina análisis de posibilidades y se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 5.20 “ANÁLISIS DE POSIBILIDADES”

POSIBILIDADES	INFLACIÓN	TASA DE INTERES	RIESGO PAIS	SERVICIO	COMPETENCIA	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO
	Sube	Adecuada	Alta	Excelente	Directa	Alta
	Estable	Medianamente Adecuada	Media	Regular	No difiere	Media
	Baja	Inadecuada	Baja	Malo	Indirecta	Baja

Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

5.2.2.6.5 Combinación de posibilidades

Luego de establecer las posibilidades que afectan directamente a las variables se procede a combinar las mismas para posteriormente determinar las más realistas.

Tabla N° 5.21 “ANÁLISIS DE POSIBILIDADES”

	INFLACIÓN	TASA DE INTERES	RIESGO PAIS	SERVICIO	COMPETENCIA	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO
	V1	V2	V3	V4	V5	V6
E1	Sube	Adecuada	Alta	Excelente	Directa	Alta
E2	Estable	Medianamente Adecuada	Media	Regular	No difiere	Media
E3	Baja	Inadecuada	Baja	Malo	Indirecta	Baja
E4	Sube	Medianamente Adecuada	Media	Regular	No difiere	Media
E5	Estable	Inadecuada	Baja	Malo	Indirecta	Baja
E6	Baja	Adecuada	Alta	Excelente	Directa	Alta
E7	Sube	Inadecuada	Alta	Malo	Indirecta	Baja
E8	Estable	Adecuada	Alta	Excelente	Directa	Alta
E9	Baja	Medianamente Adecuada	Media	Regular	No difiere	Media
E10	Baja	Adecuada	Baja	Excelente	Directa	Alta

Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos

5.2.2.6.6 Determinación de escenarios factibles

Para determinar los escenarios que tienen mayor probabilidad de presentarse, primero es necesario determinar el índice de probabilidad de los mismos:

Tabla N° 5.22 “PROBABILIDAD DE PRESENCIA DE ESCENARIOS”

	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E1		X		POSIBLE EN EL FUTURO
E2	X			MUY PROBABLE
E3			X	NO FACTIBLE
E4			X	NO FACTIBLE
E5			X	NO FACTIBLE
E6		X		POSIBLE EN EL FUTURO
E7	X			PESIMISTA
E8		X		POSIBLE EN EL FUTURO
E9		X		POSIBLE EN EL FUTURO
E10	X			OPTIMISTA

Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Después de haber determinado los escenarios se contribuye y detalla los mismos, para Condotrust Latinoamérica.

Tabla N° 5.23 “ESCENARIO N° 1”

ESCENARIO #1						
POSIBILIDADES	INFLACIÓN	TASA DE INTERES	RIESGO PAIS	SERVICIO	COMPETENCIA	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO
	Sube	Adecuada	Alta	Excelente	Directa	Alta
	Estable	Medianamente Adecuada	Media	Regular	No difiere	Media
	Baja	Inadecuada	Baja	Malo	Indirecta	Baja

Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

ESCENARIO N° 1

Si la inflación se mantiene estable, la empresa puede incrementar el su volumen de ventas, que la tasa de interés sea adecuada para que de esta manera la empresa pueda realizar inversiones, que el riesgo país sea media de este modo empresas del exterior puedan invertir y generar mayor empleo y los salarios de los ecuatorianos mejoren para que puedan realizar gastos suntuarios, que el servicio que brinda la empresa sea excelente permitirá contar con clientes leales y satisfechos, que la competencia sea indirecta para que así muchas familias de la ciudad de Quito prefieran utilizar nuestro servicio y que exista una mayor inversión en la capacitación a los empleados para que de este modo mejore la atención a los clientes.

Tabla N° 5.24 “ESCENARIO N° 2”

ESCENARIO #2						
POSIBILIDADES	INFLACIÓN	TASA DE INTERES	RIESGO PAIS	SERVICIO	COMPETENCIA	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO
	Sube	Adecuada	Alta	Excelente	Directa	Alta
	Estable	Medianamente Adecuada	Media	Regular	No difiere	Media
	Baja	Inadecuada	Baja	Malo	Indirecta	Baja

Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

ESCENARIO Nº 2

Que la inflación sea estable, lo que permita a la empresa tener un incremento en las ventas, que la tasa de interés sea la medianamente adecuada para que de esta manera la empresa pueda realizar inversiones, que el riesgo país sea medio de este modo algunas empresas de afuera puedan invertir y generar empleo y los salarios de los ecuatorianos mejoren para que puedan realizar gastos suntuarios, que el servicio que brinda la empresa sea regular ocasionará una disminución de clientes satisfechos, que la competencia no difiera para que la empresa tenga que mejorar y así los clientes prefieran el servicio que la empresa ofrece, y que exista inversión en la capacitación a los empleados para mejorar la capacidad del talento humano.

Tabla Nº 5.25 “ESCENARIO Nº 3”

ESCENARIO #3						
POSIBILIDADES	INFLACIÓN	TASA DE INTERES	RIESGO PAIS	SERVICIO	COMPETENCIA	CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO
	Sube	Adecuada	Alta	Excelente	Directa	Alta
	Estable	Medianamente Adecuada	Media	Regular	No difiere	Media
	Baja	Inadecuada	Baja	Malo	Indirecta	Baja

Fuente: Ing. Francis Salazar.
Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

ESCENARIO Nº 3

Que la inflación suba conlleva a que la empresa no pueda incrementar sus ventas, que la tasa de interés sea inadecuada hace que la empresa no pueda realizar inversiones, que el riesgo país sea alta de este modo muchas

empresas del exterior no invertirán y no se genere empleo para que los salarios de los ecuatorianos mejoren lo que no permita realizar gastos suntuarios, que el servicio que ofrece la empresa sea malo contribuirá a que la empresa pierda clientes, que la competencia sea directa, lo que ocasionará una disminución de clientes potenciales, que la capacidad del talento humano sea bajo, producirá una baja productividad laboral.

5.2.2.7 Análisis de Sensibilidad

5.2.2.7.1 Incidencia de los escenarios en el flujo de caja de la empresa.

Brinda a las empresas la posibilidad de prepararse para afrontar de forma eficiente eventualidades futuras, se pueden considerar dos tipos de escenarios, un escenario pesimista y un escenario optimistas, si los relacionamos con los escenarios planteados anteriormente se establece que son el escenario 3 y el escenario 1 respectivamente.

5.2.2.7.2 Flujo de caja considerando un escenario pesimista

Tabla Nº 5.26 “ESCENARIO PESIMISTA”

VARIABLE	POSIBILIDAD
INFLACIÓN	Sube
TASA DE INTERÉS	Inadecuada
RIESGO PAÍS	Alta
SERVICIO	Malo
COMPETENCIA	Directa
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Baja

Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Si analizamos este escenario podemos notar que si la inflación del país sube, obviamente muchas familias no invertirían en productos y/o servicios suntuarios, si la tasa de interés es inadecuada contribuye a que la empresa

disminuya sus ventas y existan menos posibilidades de acceder a créditos para determinadas inversiones ya que se aumentarían los gastos por concepto de intereses, así mismo si el riesgo país es alto, disminuye la inversión extranjera y por ende disminuyen las fuentes de trabajo y los ingresos de las personas, por tanto limitarán sus gastos, finalmente si la empresa da un servicio malo, se perderá clientes contribuyendo que la imagen corporativa se deteriore.

Tabla Nº 5.27 “EVALUACIÓN CON UN ESCENARIO PESIMISTA”

EVALUACIÓN FINANCIERA	0	2010	2011	2012	2013
INVERSIÓN	\$ 467,000.00				
INGRESOS		\$ 1,321,080.00	\$ 1,321,080.00	\$ 1,331,988.00	\$ 1,336,836.00
EGRESOS		\$ 1,025,155.56	\$ 1,072,933.33	\$ 1,115,155.56	\$ 1,168,488.89
FLUJO NETO	\$ (467,000.00)	\$ 295,924.44	\$ 248,146.67	\$ 216,832.44	\$ 168,347.11
VAN	\$221,072.02				
TIR	39%				
COSTO/BENEFICIO	\$ 929,250.67 \$ 467,000.00	\$ 1.99			

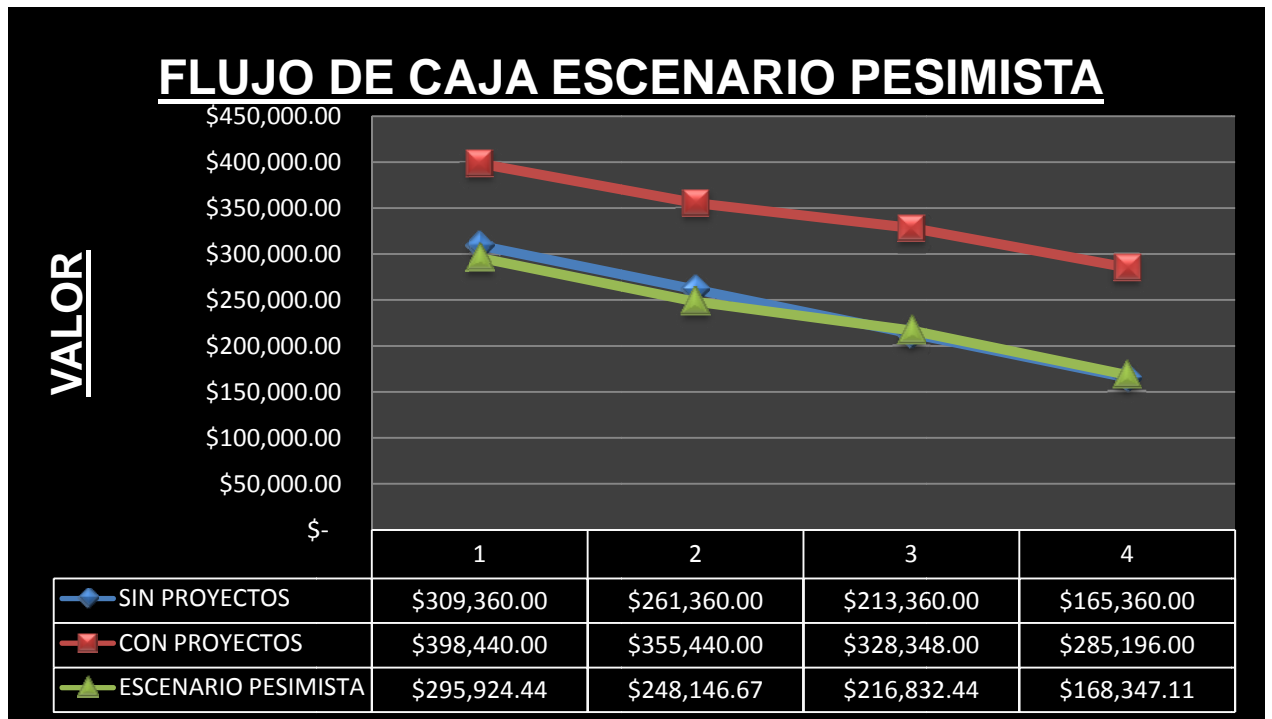
Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Tabla Nº 5.28 “COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA”

AÑO	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS	ESCENARIO PESIMISTA
2010	\$ 309,360.00	\$ 398,440.00	\$ 295,924.44
2011	\$ 261,360.00	\$ 355,440.00	\$ 248,146.67
2012	\$ 213,360.00	\$ 328,348.00	\$ 216,832.44
2013	\$ 165,360.00	\$ 285,196.00	\$ 168,347.11

Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Grafico Nº 5.5 “FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO PESIMISTA”



Elaborado por: **José Gabriel Cevallos.**

5.2.2.7.3 Flujo de caja considerando un escenario optimista

Tabla Nº 5.29 “ESCENARIO OPTIMISTA”

VARIABLE	POSIBILIDAD
INFLACIÓN	Estable
TASA DE INTERÉS	Adecuado
RIESGO PAÍS	Medio
SERVICIO	Excelente
COMPETENCIA	Indirecto
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	Alta

Elaborado por: **José Gabriel Cevallos.**

Si analizamos este escenario podemos notar que si la inflación del país es estable, obviamente muchas familias invertirían en productos y/o servicios suntuarios aumentando el volumen de ventas, además si la tasa de interés es adecuada contribuye a que la empresa incremente sus ventas así como también existan mayores posibilidades de acceder a créditos para realizar inversiones ya que se disminuirían los gastos por concepto de intereses, así mismo si el riesgo país es medio, aumenta la inversión extranjera y por ende existen mayores fuentes de trabajo y suba el poder adquisitivo de las personas , por tanto crecerá el gasto suntuario, finalmente si la empresa brinda un servicio excelente, se contará con clientes satisfechos los mismos que pueden referir clientes potenciales.

Tabla Nº 5.30 “EVALUACIÓN CON UN ESCENARIO OPTIMISTA”

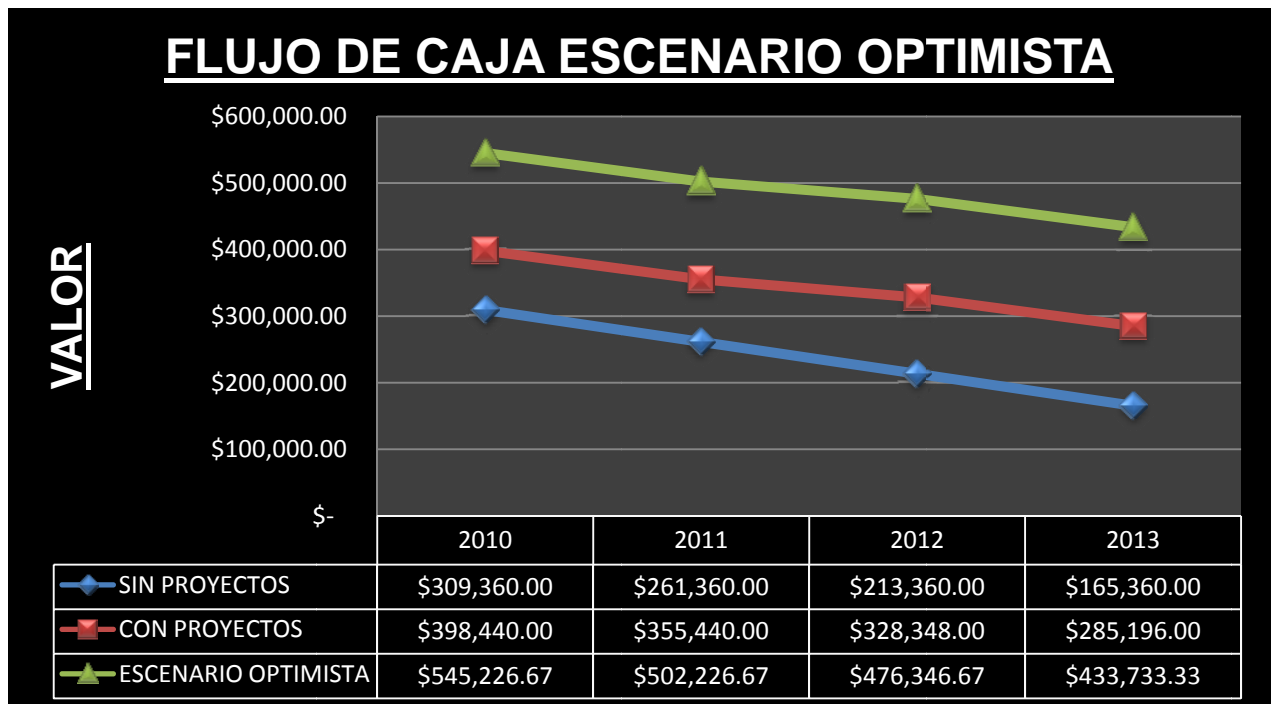
EVALUACIÓN FINANCIERA	0	2010	2011	2012	2013
INVERSIÓN	\$ 467,000.00				
INGRESOS		\$ 1,467,866.67	\$ 1,467,866.67	\$ 1,479,986.67	\$ 1,485,373.33
EGRESOS		\$ 922,640.00	\$ 965,640.00	\$ 1,003,640.00	\$ 1,051,640.00
FLUJO NETO	\$ (467,000.00)	\$ 545,226.67	\$ 502,226.67	\$ 476,346.67	\$ 433,733.33
VAN	\$904,756.77				
TIR	105%				
COSTO/BENEFICIO	\$ 1,957,533.33 \$ 467,000.00	\$	4.19		

Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Tabla Nº 5.31 “COMPARACIÓN DE FLUJOS DE CAJA”

AÑO	SIN PROYECTOS	CON PROYECTOS	ESCENARIO OPTIMISTA
2010	\$ 309,360.00	\$ 398,440.00	\$ 545,226.67
2011	\$ 261,360.00	\$ 355,440.00	\$ 502,226.67
2012	\$ 213,360.00	\$ 328,348.00	\$ 476,346.67
2013	\$ 165,360.00	\$ 285,196.00	\$ 433,733.33

Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Grafico Nº 5.6 “FLUJO DE CAJA CONSIDERANDO ESCENARIO OPTIMISTA”


Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

Tabla N° 5.32 “COMPARACIÓN ENTRE ESCENARIOS”

ESCENARIO	VAN	TIR	COSTO	BENEFICIO
NORMAL	\$511,449.07	68%	\$	2.93
OPTIMISTA	\$904,756.77	105%	\$	4.19
PESIMISTA	\$221,072.02	39%	\$	1.99

Elaborado por: José Gabriel Cevallos.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CAPITULO VI

6.1 Conclusiones

- ✚ Después de haber realizado este estudio se concluye que es de suma importancia implementar un modelo de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard en las empresas de turismo, método para medir el desempeño de las empresas logrando una adecuada administración del negocio, así mismo es una herramienta que les permitirá tener un mejor control al momento de cumplir los objetivos corporativos.
- ✚ En lo referente a la perspectiva Financiera, se hizo el respectivo análisis en donde el objetivo principal es responder a las expectativas de los accionistas, es decir altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento, en el análisis se determino un VAN \$ 511,449.07 Y UN TIR 68% lo que nos indica que los proyectos que la empresa está realizando son viables y no existirán pérdidas.
- ✚ Otra de las perspectivas que se estudio fue Perspectiva de Clientes, que permita contar con clientes leales y satisfechos, y obviamente del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá la generación de ingresos, y por ende la rentabilidad de Condotrust Latinoamérica.
- ✚ En lo referente a la Perspectiva de Procesos Internos, se identifico los objetivos e indicadores estratégicos para los procesos y mediante ello

depende el éxito y la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

- Finalmente la Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje, en donde se determino los objetivos e indicadores que sirven como motor del desempeño futuro de la empresa, y los cuales van ayudar a reflejar la capacidad de la empresa para adaptarse a nuevos cambios y mejorar continuamente.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda que la empresa implante el Modelo de Gestión Estratégica propuesto el mismo que fue basado en el Balanced Scorecard, lo que permitirá cumplir con la misión, los objetivos corporativos planteados y mejorar la rentabilidad de la compañía.
- Se recomienda lograr un convenio con Bancos, Mutualistas y Cooperativas, para que de este modo la empresa pueda generar más ventas debido a que el cliente tendrá una mejor forma de financiación y a las más bajas tasas de interés del mercado.
- Reemplazar el organigrama lineal de la empresa por un organigrama de procesos, el cual nos permitirá tener descripciones más claras de cada una de las áreas y funcionarios.
- Elaborar y ejecutar planes de capacitación para mejorar las capacidades del personal lo que contribuirá a obtener mecanismos que ayuden a explotar sus habilidades y destrezas y de este modo

mejorar la imagen de la empresa e incrementar las expectativas de crecimiento.

6.3 Bibliografía

- ✚ Ing. Francis Salazar Pico. ESTRATEGIA, Todo lo que se debe saber y aplicar
- ✚ <http://www.definicion.org/estrategia>
- ✚ <http://www.monografias>.
- ✚ SERNA, Humberto, Planificación y Gestión Estratégica. Editorial Planeta, Colombia 1994.
- ✚ http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/polifismo_nalice.htm
- ✚ <http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page13.html>
- ✚ ORTIZ, Alberto, Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico, Segunda Edición, 2005
- ✚ <http://www.inec.gov.ec>
- ✚ DESS, G. Gregory / Lumpkin G., Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- ✚ FRED R., David, Administración Estratégica, Ed. Prentice Hall, Novena Edición, México, 2003.
- ✚ GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, Ed. McGraw-Hill, Madrid, 2003.
- ✚ PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Trigésima Sexta Reimpresión, 2006
- ✚ MÉNDEZ Carlos, Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, Colombia 2001.

✚ HERNÁNDEZ Roberto / FERNÁNDEZ Carlos / BAPTISTA Pilar,
Metodología de la Investigación, McGrawHill, Tercera Edición, México
1998.