



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y DE COMERCIO

PROYECTO DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

DE:

INGENIERO COMERCIAL

**PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING**

AUTOR: ANDRES LARREA LEGARDA

DIRECTOR: ING. EDGAR LASCANO

CODIRECTOR: ING. JULIO ULCUANGO

SANGOLQUÍ, MARZO DEL 2007.



CERTIFICADO

En nuestra condición de Director y Codirector, certificamos que el Señor Andrés Larrea Legarda, ha desarrollado el proyecto de grado titulado “PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING”, observando las disposiciones institucionales, metodologías y técnicas que regulan esta actividad, por lo que autorizamos para que el mencionado Señor reproduzca el documento definitivo, y presente al Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio y proceda a la exposición de su contenido.

Atentamente

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Ing. Edgar Lascano
DIRECTOR

Ing. Julio Ulcuango
CODIRECTOR

DELEGADO DEL DIRECTOR



Quito, Octubre 26 de 2006

Señor.

Andres Larrea

Presente.-

➤ **Referencia:** *Auspicio para el desarrollo de Tesis*

De mi consideración:

Estimado Andrés, reciba en primer término un cordial saludo. El motivo de la presente es para garantizar el auspicio y facilidad de información necesaria de la empresa para el correcto desarrollo de la tesis de tema "*Plan de Gestión Estratégica de la Empresa MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING*" que será realizada en el Curso Taller de la Escuela Politécnica del Ejercito octubre 2006 a abril 2007.

Por la atención prestada a la presente anticipo mis agradecimientos

Atentamente:



Francis Salazar Pico

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios y a mis padres por haberme entregado el maravilloso don de la vida, por enseñarme con su ejemplo que con esfuerzo y dedicación puedo superar todos los obstáculos que se presentan en mi camino, además les agradezco por haberme enseñado a luchar y por brindarme su apoyo incondicional para la culminación de una de las etapas más importantes de mi vida.

A mis hermanos, a mi novia y a toda mi familia, porque día a día me brindaron su amor y su apoyo, depositando en mi toda su confianza para seguir siempre adelante.

De corazón gracias a todos por todo.

Andrés Larrea Legarda



AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial a Dios por bendecirme con unos padres maravillosos y por haberme permitido cosechar finalmente todo el sacrificio y esfuerzo dedicado a toda la carrera universitaria; agradezco a mis padres y mis hermanos por su apoyo y cariño incondicional, que me han inspirado en mí el deseo de superación.

A mi mentor y amigo incondicional Ing. Francis Salazar por su apoyo, consejos, experiencias compartidas así como por conocimientos, a mi novia Cristina Mendia por su amor, apoyo y comprensión mediante el desarrollo de la investigación; a la Escuela Politécnica del Ejército por sembrar en mí los conocimientos que han contribuido para que alcance el título de Ingeniero Comercial.

Agradezco a los facilitadores Ing. Edgar Lascano e Ing. Julio Ulcuango, que con su experiencia, conocimiento y sincera amistad han sabido guiarme y exigirme a lo largo de la realización de este proyecto.

Andrés Larrea Legarda



INDICE

CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1 La Empresa	2
1.1.1 Antecedentes Históricos	2
1.1.2 Giro del Negocio	4
1.1.3 Cultura Organizacional	4
1.1.4 Definición del Problema	5
1.1.5 Objetivos del Plan	7
1.1.5.1 Objetivo General	8
1.1.5.2 Objetivo Específicos	8
1.2 Marco Teórico	8
1.3 Marco Conceptual	9
CAPITULO II: DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL	14
2.1. Análisis Externo	15
2.1.1 Macro Ambiente	15
2.1.1.1 Variables Económicas	15
Dolarización	15
Inflación	16
Tasa Activa y Pasiva	19
Producto Interno Bruto	23
Riesgo País	27
2.1.1.2 Variable Política	29
2.1.1.3 Variables Legales	34
Servicio de Rentas Internas	34
Superintendencia de Compañías	34
Ley de Consultoría	35
Reglamento a la Ley de Consultoría	35
Basilea II	36
2.1.1.4 Variables Sociales	37
Educación	37
Población Económicamente Activa (PEA)	37
Desempleo	39
Sueldos y Salarios	41
Costumbres	43
La Idiosincrasia	43



Hábitos	44
Microcredito en la Sociedad	45
2.1.1.5 Variables Tecnológicas y Ambientales	46
Adelantos y Aplicaciones	46
2.1.2 Micro Ambiente	47
2.1.2.1 Proveedores	47
2.1.2.2 Clientes	49
2.1.2.3 Competencia	51
2.1.2.4 Estudio de Mercado	53
Desarrollo de la Industria de servicios	53
Desarrollo de Cooperativas de Ahorro y Crédito	54
2.1.2.5 Tendencias e Impactos	59
2.2 Análisis Interno	61
2.2.1 Capacidad Administrativa	61
2.2.1.1 Planificación	61
2.2.1.2 Organización	62
2.2.1.3 Dirección	62
2.2.1.4 Control	63
2.2.2 Capacidad Financiera	63
2.2.3 Capacidad Tecnológica	64
2.2.4 Capacidad de Recurso Humano	65
2.2.5 Análisis FODA	66
2.2.5.1 Matrices	67
2.2.5.1.1 Matriz Interna y Matriz Externa	67
2.2.5.1.2 Matriz de Potencialidad o Aprovechabilidad y Vulnerabilidad	71
2.2.5.1.3 Matriz de Síntesis Estratégica	75
CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	76
3.1 Definición del Negocio	77
3.1.1 Definición Comercial	77
3.1.2 Definición Corporativo	78
3.2 La Nueva Filosofía Corporativa	78
3.2.1 Visión	79
3.2.2 Misión	80
3.2.3 Valores y Principios	81
3.2.4 Políticas	84
3.3 Planteamiento Estratégico	96
3.3.1 Objetivos Corporativos	96
3.3.1.1 Definición de Ejes Estratégicos	96
3.3.1.2 Preobjetivos	98
3.3.1.3 Priorización de los Preobjetivos	100
3.3.1.4 Objetivos Corporativos Definitivos	101



3.3.2 Objetivos Específicos	102
3.3.2.1 Objetivos de Crecimiento y Rentabilidad	103
3.3.2.2 Objetivos de Cliente y Mercado	104
3.4 Estrategias Corporativas	104
3.4.1 Estrategias de Desarrollo	105
3.4.2 Estrategias de Crecimiento	105
3.4.3 Estrategias de Competencia	105
3.5 Estrategias de Valor	106
3.6 Mapa Estratégico Corporativo	110
3.7 Mapa Estratégico por Perspectivas	111
CAPITULO IV: DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS	112
4.1 definición del Tablero de Comando (BSC)	113
4.1.1 Determinación de los Proyectos	114
4.1.2 Elaboración de Perfiles	116
4.1.3 Programación de los Proyectos	122
4.2 Desarrollo de Proyectos	124
4.3 Costo de los Planes Operativos	132
CAPITULO V: EVALUACION FINANCIERA	136
5.1 Descripción de Método de Evaluación	137
5.1.1 Introducción	137
5.1.2 Importancia y Justificación	137
5.2 Determinación de Índices de Gestión	138
5.3 Incidencia de los Proyectos de Mejoramiento	140
5.4 Proyección de Flujos Operativos	142
5.5 Aplicación de Incidencias de los Proyectos	146
CAPITULO VI: CONCLICIONES Y RECOMENDACIONES	157
6.1 Conclusiones	158
6.2. Recomendaciones.	160
6.3 Bibliografía	162
ANEXOS	163



INDICE DE TABLAS

Tabla 2.1 Inflación	17
Tabla 2.2 Tasa Activa	19
Tabla 2.3 Tasa Pasiva	21
Tabla 2.4 Producto Interno Bruto	24
Tabla 2.5 Riesgo País	27
Tabla 2.6 Educación	37
Tabla 2.7 Desempleo	39
Tabla 2.8 Competencia	52
Tabla 2.9 Desarrollo de la Industria de Servicios	53
Tabla 2.10 Fortalezas	67
Tabla 2.11 Debilidades	68
Tabla 2.12 Oportunidades	69
Tabla 2.13 Amenazas	70
Tabla 2.14 Matriz Ofensiva "FO"	71
Tabla 2.15 Matriz Defensiva "DA"	72
Tabla 2.16 Matriz de Respuesta "FA"	73
Tabla 2.17 Matriz de Mejoramiento "DO"	74
Tabla 2.17 Matriz Síntesis FODAT ADVISE & CONSULTING®	75
Tabla 3.1 Elementos Claves de la Visión	79
Tabla 3.2 Elementos Claves de la Misión	81
Tabla 3.3 Matriz Axiológica	82
Tabla 3.4 Definición de Ejes Estratégicos	97
Tabla 3.5 Pre Objetivos	99
Tabla 3.6 Priorización de los Preobjetivos	100
Tabla 3.7 Objetivos Corporativos Definitivos	102
Tabla 4.1 Balanced Scorecard	113
Tabla 4.2 Proyectos	115
Tabla 4.3 Perfil Programa 1	116
Tabla 4.4 Perfil Programa 2	117
Tabla 4.5 Perfil Programa 3	118



Tabla 4.6 Perfil Programa 4	119
Tabla 4.7 Perfil Programa 5	120
Tabla 4.8 Perfil Programa 6	121
Tabla 4.9 Perfil Programa 7	122
Tabla 4.10 Programación de los Proyectos	123
Tabla 4.11 Desarrollo Proyecto 1	124
Tabla 4.12 Desarrollo Proyecto 2	125
Tabla 4.13 Desarrollo Proyecto 3	126
Tabla 4.14 Desarrollo Proyecto 4	127
Tabla 4.15 Desarrollo Proyecto 5	128
Tabla 4.16 Desarrollo Proyecto 6	129
Tabla 4.17 Desarrollo Proyecto 7	130
Tabla 4.18 Costo de los Planes Operativos	133
Tabla 5.1 Índices de Gestión	139
Tabla 5.2 Incidencia de los Proyectos de Mejoramiento	141
Tabla 5.3 Tasa de Crecimiento	142
Tabla 5.4 Calculo de la Tasa De Crecimiento	142
Tabla 5.5 Estado de Resultados sin Proyectos	143
Tabla 5.6 Estado de Resultados de los Proyectos	144
Tabla 5.7 Estado De Resultados Total	145
Tabla 5.8 Variables Críticas	147
Tabla 5.9 Flujo De Caja	148
Tabla 5.10 Calculo de TMAR	150
Tabla 5.11 Rangos de Variables Críticas	151
Tabla 5.12 Análisis de Sensibilidad	151
Tabla 5.13 Análisis de Riesgo	152

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



INDICE DE GRAFICOS

Grafico 1.1 Diagrama Causa-Efecto	6
Grafico 2.1 Inflación	18
Grafico 2.2 Tasa Activa	20
Grafico 2.3 Tasa Pasiva	22
Grafico 2.4 Producto Interno Bruto	25
Grafico 2.5 Riesgo País	28
Grafico 2.6 Mapa Político	31
Grafico 2.7 Población Económicamente Activa (PEA)	38
Grafico 2.8 Desempleo	40
Grafico 2.9 Sueldos y Salarios	42
Grafico 2.10 Evolución de la Cartera Bruta	57
Grafico 2.11 Evolución de Captaciones	58
Grafico 2.12 Aumentos de Patrimonio	58
Grafico 3.1 Impactos vs. Factibilidad	101
Grafico 4.1 Gasto de los Proyectos	135
Grafico 5.1 Flujo de Caja	149
Grafico 5.2 Análisis Acumulativo del TIR	153
Grafico 5.3 Análisis Acumulativo del VAN	154
Grafico 5.4 Análisis Acumulativo de B/C	155



Resumen

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos, también es importante señalar que la empresa con el desarrollo del mismo, por otro lado, es necesario conocer que la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa.

Actualmente el Ecuador está atravesando un cambio de administración lo que ha generado variaciones en la economía nacional, lo que exige que los planes sean flexibles y se adapten a las condiciones del entorno para crecer a la par del mercado objetivo.

La empresa es influenciada por su mico entorno conformado por proveedores, clientes, competencia y mercado, lo que es se plantea estrategias para aprovechar las oportunidades que se presentan con cada uno de estos actores en beneficio del desarrollo sostenido de Management Advise & Consulting .

Dentro de la organización se analizaron los procesos generadores de valor, los mismos que poseen fortalezas y debilidades que se tratarán de maximizar y de minimizar respectivamente.

En el análisis FODA se detectaron fortalezas que la empresa utilizará estratégicamente para producir rendimientos de las oportunidades del mercado y para minimizar el efecto de la amenazas, además, se detectaron debilidades



manejables que con el desarrollo efectivo de las estrategias y planes operativos se minimizarán su efecto negativo en la empresa.

En función a los resultados del análisis FODA, se define la nueva filosofía corporativa precisando claramente tanto la Visión como Misión basándose en principios y valores que se inculcarán en el desarrollo diario de las actividades de la empresa.

Los proyectos trazados para la empresa están enfocados directamente a la consecución de los objetivos plantados en la filosofía corporativa, los mismos que cuentan con el Tablero de Comando Integral y de Índices de Gestión para poder llevar un seguimiento del cumplimiento de los mismos, permitiendo de esta manera poder tomar decisiones de modificación en el transcurso de los mismo.

Con respecto al desarrollo normal de la organización y con la aplicación de los proyectos, se pudo determinar que la inversión aplicada es muy rentable y benéfica para la empresa, presentando valores de recuperación y de beneficio muy prometedores, a pesar de desarrollarse dentro de un mercado muy competitivo.

En definitiva, la investigación aplicada tiene el objetivo de orientar el crecimiento de forma técnica, sistematizada y organizada de tal manera que la empresa satisfaga la demanda insatisfecha y crezca solidamente dentro de la industria de consultoría y obtenga reconocimiento dentro del mercado objetivo.



Capitulo I

Generalidades

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



Capítulo I

1.1 LA EMPRESA

1.1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING

La empresa *Management Advise & Consulting* se creó en el año de 1998 gracias a la visión de su gerente propietario quien pensó inicialmente en brindar asesoría en proyectos de tesis, proyectos de investigación y de desarrollo organizacional, es decir atacar principalmente al mercado de servicios.

Desde un inicio la empresa se enfocó a la comercialización de servicios profesionales, y encontró un nicho de mercado atractivo en las Cooperativas de Ahorro y Crédito del país, las mismas que mostraron limitaciones técnicas, y a la par ingresaban a proceso de regulación.

Con el transcurso del tiempo y por la experiencia adquirida, la empresa encontró que las Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto las reguladas por la Superintendencia de Bancos, así como las no reguladas necesitaban de un apoyo, consultoría y asesoría que permitan actualizar su estilo administrativo, dejando de lado el manejo poco técnico y profesional que algunas cooperativas presentan, utilizando herramientas técnicas y versátiles que se acoplan al entorno en el que desarrollan.

En el año 2000 *Management Advise & Consulting* decide formalizar sus actividades como una empresa y se registra como una organización unipersonal, dedicada a la prestación de servicios profesionales en las áreas referentes a consultoría y asesoramiento en planificación estratégica.

La empresa desde entonces ha mostrado grandes crecimientos y ha perfeccionado sus servicios a partir de año 2001, como resultado de un mercado



competitivo y las exigencias de sus clientes, así como sus necesidades, expandiendo así su nombre y ganando prestigio en el mercado, lo que le ha permitido ser merecedora a un reconocimiento de su marca y su calidad en los servicios.

Para entonces, la empresa consideró primordial complementar sus servicios de Planificación Estratégica con servicios de capacitación, brindando así un servicio integral y profesional a sus clientes.

De esta manera, la empresa comenzó a complementar sus servicios con asesorías técnicas y consultorías exigidas por sus clientes, llegando de esta manera a diferenciar sus servicios y brindar una mejor atención a los mismos.

Management Advise & Consulting por su labor profesional ha desarrollado alianzas estratégicas con organizaciones relacionadas con su actividad empresarial, con organismos como La Unidad de Implementación del Proyecto de Reducción de la Pobreza y Desarrollo Rural Local (Prolocal), El Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FEPP), Financoop, Escuela Politécnica del Ejército, entre otros organismos que fomentan el desarrollo sostenido de los sectores rurales marginados.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Para el año 2005 *Management Advise & Consulting* atravesó por un crecimiento acorde al del mercado, incremento sus ventas, así como su cartera de clientes debido a las exigencias y cambios en el entorno. Por tanto, decide diversificar sus servicios por lo que en el año 2006 lanza al mercado seminarios de capacitación referentes a Estrategias en Tiempos de Crisis, dirigido a pequeños y medianos empresarios en las principales ciudades del país.

En la actualidad, la empresa goza de estabilidad integral y de prestigio, sin embargo necesita acoplarse de mejor manera a los cambios del entorno,



tratando de lograr un mejoramiento continuo para brindar un servicio de calidad, satisfaciendo así las demandas de sus clientes.

1.1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La empresa *Management Advise & Consulting*, es de tipo unipersonal y su gerente es el Ing. Francis Salazar, quien se dedica desde el año de 1998 a proporcionar a las empresas y a las Cooperativas de Ahorro y Crédito servicios de Consultoría, Asistencia Técnica, Capacitación, Asesoría y brindar seminarios de actualización referentes especialmente al área de Planificación Estratégica.

Como se indico anteriormente, desde el año 2006 decidió cubrir también la demanda de cursos y/o talleres de capacitación referentes a planificación en cualquier nivel.

En la actualidad la tendencia del mercado objetivo al cual se ha proyectado la *Management Advise & Consulting* presenta un crecimiento sostenido debido a su enfoque principal que es el proporcionar asistencia técnica a las Cooperativas de Ahorro y Crédito, las cuales en totalidad mayoría están exigidas a ser reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros, institución de control que solicita que las cooperativas que todavía no están reguladas cumplan con estándares mínimos que en algunos aspectos no se están cumpliendo, por lo cual es necesario asesorarse con empresas de consultoría.

1.1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Corporativa o Cultura Organizacional, es el conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa y dentro de *Management Advise & Consulting* se inculcan los valores de responsabilidad, compromiso y lealtad.



Estos valores se los practica todos los días, entre los miembros de la organización y con los clientes, mediante el cumplimiento de un trabajo eficientemente realizado, sin demoras y cubriendo sus exigencias, fortaleciendo una lealtad, la cual se ve reflejada ;por la confianza recibida por los clientes, confianza difícil de sostener en las empresas de asesorías y consultorías debido a que existen algunas que violan la privacidad de la información de los clientes, fomentando así la fuga de información y la mala utilización de la misma a terceros, por lo que *Management Advise & Consulting* se ha consolidado como una firma en la cual se puede confiar plenamente.

El compromiso del personal de *Management Advise & Consulting* se ve reflejado en su trabajo, cumpliendo el mismo sin importar horarios, de tal forma que se llegan a cumplir los objetivos trazados, dando como resultado un personal plenamente satisfecho que trabaja eficaz y eficientemente.

Por tanto, el personal presenta grandes criterios de responsabilidad, trabaja y cumple sus funciones sin necesidad de supervisión continua, y muchas veces cumple sus tareas desde otras plaza distintas a la oficina, mostrando con ello un alto grado de compromiso con la empresa.

Por todo lo antes mencionado la empresa goza de una cultura organizacional sana, a pesar de no estar detallada en un documento o que conste en un estatuto, esta cultura es el reflejo del desarrollo diario de las actividades que cumple el personal.

1.1.4 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Para la definición del problema que se va a investigar de la empresa *Management Advise & Consulting* se utilizará el método de espina de pescado para determinar las falencias de la empresa.



“El diagrama causa-efecto es una forma de organizar y representar las diferentes teorías propuestas sobre las causas de un problema. Se conoce también como diagrama de Ishikawa o diagrama de espina de pescado y se utiliza en las fases de Diagnóstico y Solución de la causa.

El diagrama causa-efecto es un vehículo para ordenar, de forma muy concentrada, todas las causas que supuestamente pueden contribuir a un determinado efecto. Nos permite, por tanto, lograr un conocimiento común de un problema complejo, sin ser nunca sustitutivo de los datos.

Es importante ser conscientes de que los diagramas de causa-efecto presentan y organizan teorías”¹

A continuación se desarrolla el diagrama antes mencionado para determinar el problema existente dentro de la organización:

GRAFICO 1.1 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO



Utilizando el diagrama de espina de pescado se observa que la empresa presenta las siguientes falencias: No dispone de una Filosofía Corporativa definida, lo que genera que no se encaminen los esfuerzos de la misma hacia a

¹ www.gestiopolis.com



consecución de un objetivo, además se ve afectada por no emplear una estructura orgánica funcional que delimite y tipifique las funciones y actividades de los miembros de la empresa.

Por otro lado la empresa no ha desarrollado un Plan de Marketing con el que se pueda promocionar la totalidad de su cartera de servicios, provocando que su giro de negocio se concentre únicamente en dos principales productos la elaboración y la redefinición de la Planificación Estratégica empresarial.

Por los problemas detallados anteriormente, se puede concluir e identificar el problema principal, el mismo que se enfatiza en un Direccionamiento Estratégico mal definido, y la pregunta motivo de investigación es la siguiente:

¿Cómo la definición de un Plan Estratégico proporcionará a Management Advise & Consulting de una Estructura Orgánica clara, eficiente y bien definida considerando el crecimiento del mercado, además de generar un posicionamiento adecuado en el mismo mediante la oferta de servicios de calidad al término de año 2007?

1.1.5 OBJETIVOS DEL PLAN

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

En función al problema encontrado en la empresa podemos fijar los objetivos que serán los lineamientos y directrices para el correcto desarrollo del presente proyecto.

Se consideró además que los objetivos deben ser realistas, medibles cuantitativa y cualitativamente, apegados a las necesidades de la empresa de acuerdo a las causas del problema principal de la institución.

Por ello se han planteado los siguientes objetivos, diferenciados en general y en específicos.



1.1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Estratégico de la Empresa que genere a partir del diagnóstico, una Estructura Orgánica clara, eficiente y bien definida que responda a los requerimientos del mercado, además de alcanzar un posicionamiento adecuado en el mismo mediante la oferta de servicios de calidad.

1.1.5.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico situacional de la empresa para determinar la situación presente su papel en el entorno en el que se desarrolla.
- Definir una estructura organizacional clara y eficiente, considerando el crecimiento actual de la empresa al término del año 2007.
- Establecer un perfil de Direccionamiento Estratégico para la empresa con el fin de poder afrontar las exigencias que presenta el mercado.

1.2 MARCO TEÓRICO

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según el tamaño de la empresa, debido a que esto implica que cantidad de planes y actividades se deben ejecutar cada departamento.

También es importante señalar que la empresa con el desarrollo de un plan estratégico, podrá precisar con exactitud la visión, misión y objetivos a cumplirse. La misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que se va a ejecutar en el mercado y se va a ofertar a los consumidores.

Por otro lado, es necesario conocer que la planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas,



en torno al quehacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de su eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Gestión Estratégica proporcionará a la organización de una guía, definiendo un punto de partida y uno de llegada, además de una estructura para su mejor funcionamiento y se acople a los cambios cotidianos de un entorno variable; es por eso que según Newman indica que: "La dirección ha sido definida como la guía, conducción y control de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objetivo común."²

1.3 MARCO CONCEPTUAL

Para el desarrollo del Plan de Gestión Estratégica se utilizaran varios términos dentro de los cuales los más utilizados son los siguientes³:

Visión.

La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo, es exponer de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

Misión.

Enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

² www.monografias.com

³ SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios
www.monografias.com



Políticas.

Son las definiciones básicas que se aplicarán en toda la organización, como norma de actuación y política de actividad en cada una de las funciones, áreas, tareas o procesos de trabajo. Sirven para definir los conceptos de productividad, eficiencia, calidad y rentabilidad.

Productividad.

Obtener un mayor volumen de productos por unidad de insumo utilizada.

Eficiencia.

Simplificar métodos y procedimientos de trabajo.

Calidad.

Satisfacer plenamente las necesidades de la clientela.

Rentabilidad.

Obtener adecuados niveles de retorno sobre el capital e inversión.

Campo de acción de la Organización.

Son las actividades básicas de la organización y la identificación de las actividades complementarias.

Estratégico.



Lo relacionado con la estrategia de la empresa.

Ventaja Competitiva.

Es aquella característica que nos hace diferentes de la competencia que pueden ser entre otras la organización, recursos humanos, sistemas de información, tecnología, productos y servicios, procesos productivos, finanzas, comercialización.

Objetivo Estratégico.

Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta, en relación con los grandes propósitos empresariales

Oportunidad.

Son las condiciones del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica.

Amenaza.

“Condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica”

Fortaleza.

Son elementos que la organización cultiva, de manera interna y que sirven para que sus productos sean mayormente demandados.



Debilidad.

Elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización.

Estrategias Operativas.

Son maniobras utilizadas en la determinación de las actividades que posibilitan el consolidar las fortalezas, superando debilidades y aprovechar las oportunidades y detener el impacto de las amenazas para alcanzar objetivos estratégicos.

Ética.

Normas de conducta o de criterio moral.

Proyectos Específicos.

Actividades desarrolladas tanto en el plan estratégico como en los programas de trabajo.

Planificar.

Anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. La definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación.



Cultura Corporativa

Es el pensamiento, filosofías y costumbres, creencias, principios y valores producidos dentro de un ciclo, por los procedimientos y sistemas propios de la organización, que en gran medida son influenciados por sus dirigentes⁴



⁴ www.yturralde.com, Ernesto Yturralde & Asociados, Copyright 2003



Capitulo II

Diagnostico

situacional y

ambiental



DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

El diagnóstico situacional y ambiental permite conocer la posición donde se encuentra la empresa dentro del macro y micro ambiente en el que se desarrolla, para ello se analizarán las variables más representativas tanto externas como internas para determinar su influencia en la organización.

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 MACRO AMBIENTE

Todas las empresas desarrollan sus actividades en un ambiente con diferentes fuerzas que crean oportunidades y a la vez representan riesgos para la empresa.

Los factores macroambientales son aquellos que influyen de manera importante en la empresa, son fuerzas que no pueden ser controladas por sus directivos, debido a que son fuerzas que se presentan en la sociedad en general y son de varias índoles como las detalladas a continuación:

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

2.1.1.1 VARIABLES ECONÓMICAS

a) DOLARIZACIÓN

El Ecuador dolarizó su economía hace seis años y los criterios han estado divididos en torno a los beneficios o perjuicios, pero fue motivada por una de las peores crisis económicas de su historia entre los años 1994 y 2000, cuya salida adoptada fue la dolarización.



En los años de dolarización, se ha visto algunos efectos positivos como: la reducción de la inflación de 91% en año 2000 al 2,87% al cierre del año 2006; hecho que no se hubiera suscitado si no se hubiese dolarizado la economía.

La reducción de la inflación ha permitido mejorar la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos y con ello se ha reactivado la demanda, lo que en último término genera beneficios para los empresarios y para el crecimiento económico del país.

Sin embargo, la dolarización exigió ser más competitivos, hecho que aún no da los resultados esperados y sería la única variable que en el mediano y largo plazo sostendría una economía dolarizada y más aun si se firman tratados de libre comercio.

Por tanto es necesario que los sectores público y privado definan como prioridad a la competitividad; debido a que los ingresos de dinero, así como los altos precios del petróleo y las remesas enviadas por los emigrantes no sostendrán a la economía en el mediano plazo, por lo que si el Ecuador no presenta altos índices de competitividad la dolarización está en riesgo.

Se espera que el nuevo gobierno sea quien decida políticas y estrategias para sostener la dolarización y mejore la economía a largo plazo.

b) INFLACIÓN

La inflación consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios productivos de un país.

La inflación se mide 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 sectores medios y bajos, obtenida mediante una encuesta de hogares.



La inflación depende de varias características, como la economía, composición social y el modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario.

TABLA 2.1 INFLACIÓN

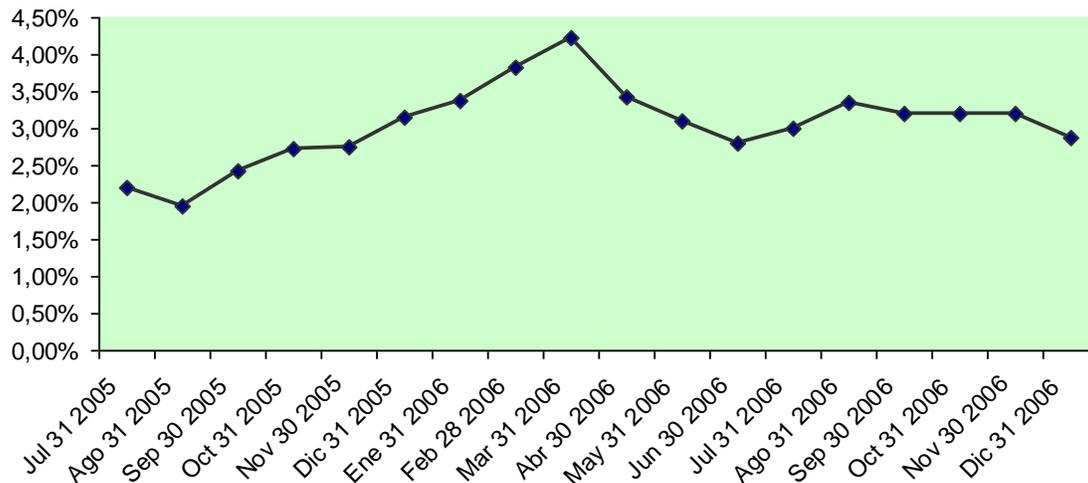
FECHA	VALOR
Jul 31 2005	2,21%
Ago 31 2005	1,96%
Sep 30 2005	2,43%
Oct 31 2005	2,72%
Nov 30 2005	2,74%
Dic 31 2005	3,14%
Ene 31 2006	3,37%
Feb 28 2006	3,82%
Mar 31 2006	4,23%
Abr 30 2006	3,43%
May 31 2006	3,11%
Jun 30 2006	2,80%
Jul 31 2006	2,99%
Ago 31 2006	3,36%
Sep 30 2006	3,21%
Oct 31 2006	3,21%
Nov 30 2006	3,21%
Dic 31 2006	2,87%

Fuente: www.cedatos.com

Elaborado: Autor



GRAFICO 2.1 INFLACIÓN



Fuente: www.cedatos.com

Elaborado: Autor

ANALISIS

No se puede establecer con seguridad la tendencia exacta que presentará el índice de inflación, ya que eso dependerá de las decisiones que tome el nuevo gobierno ecuatoriano, sin embargo se ha mantenido con tendencia a la baja.

En caso de aumentarse la inestabilidad, podría traer serias consecuencias para el ámbito empresarial, es así que puede aumentar los costos de las materias primas, insumos y servicios, entre otros. En sí el producto final sufriría sustanciales incrementos.

Por otro lado si aumenta la inflación, aumenta la tasa de interés activa, lo que representa una oportunidad para incrementar los ingresos de las entidades financieras, y por tanto de las cooperativas de ahorro, sin embargo, esto incrementaría a su vez el riesgo de una cartera sana.

C.G.- Por la inflación se pierde poder adquisitivo de los actuales y posibles clientes, y a la vez representa una inestabilidad en una economía cambiante.



C.G.- La inflación aumentaría las tasas de interés y podría mejorar el negocio de intermediación financiera.

c) TASA ACTIVA Y PASIVA

Tasa Activa

La tasa de interés activa es el precio que cobra una institución crediticia por el dinero que presta.

TABLA 2.2 TASA ACTIVA

Fecha	Valor
Ago 13 2006	8,77%
Ago 20 2006	9,31%
Ago 27 2006	9,42%
Sep 3 2006	8,58%
Sep 4 2006	8,71%
Sep 17 2006	8,73%
Sep 24 2006	8,77%
Oct 01 2006	7,56%
Oct 08 2006	10,14%
Oct 15 2006	8,75%
Oct 22 2006	9,12%
Oct 29 2006	8,60%
Nov 05 2006	10,29%
Nov 12 2006	10,29%
Nov 19 2006	10,07%
Nov 26 2006	9,22%
Dic 03 2006	8,75%
Dic 10 2006	8,52%
Dic 17 2006	8,49%
Dic 24 2006	8,63%
Dic 31 2006	9,86%
Ene 07 2007	10,37%

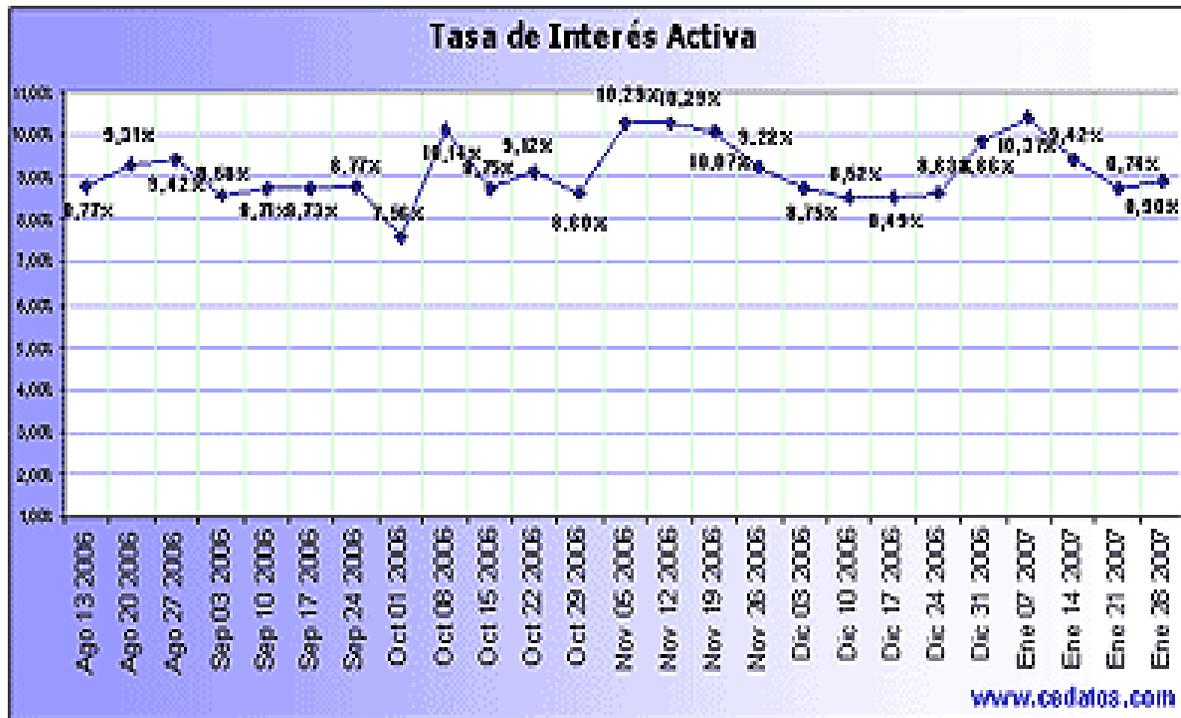


Ene 14 2007	9,42%
Ene 21 2007	8,74%
Ene 28 2007	8,90%

Fuente: www.cedatos.com

Elaborado: www.cedatos.com

GRAFICO 2.2 TASA ACTIVA



MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING™

Fuente: www.cedatos.com

Elaborado: www.cedatos.com

Tasa Pasiva

La Tasa Pasiva, es la que pagan los intermediarios a los propietarios de los fondos o capital prestado por una entidad financiera.



TABLA 2.3 TASA PASIVA

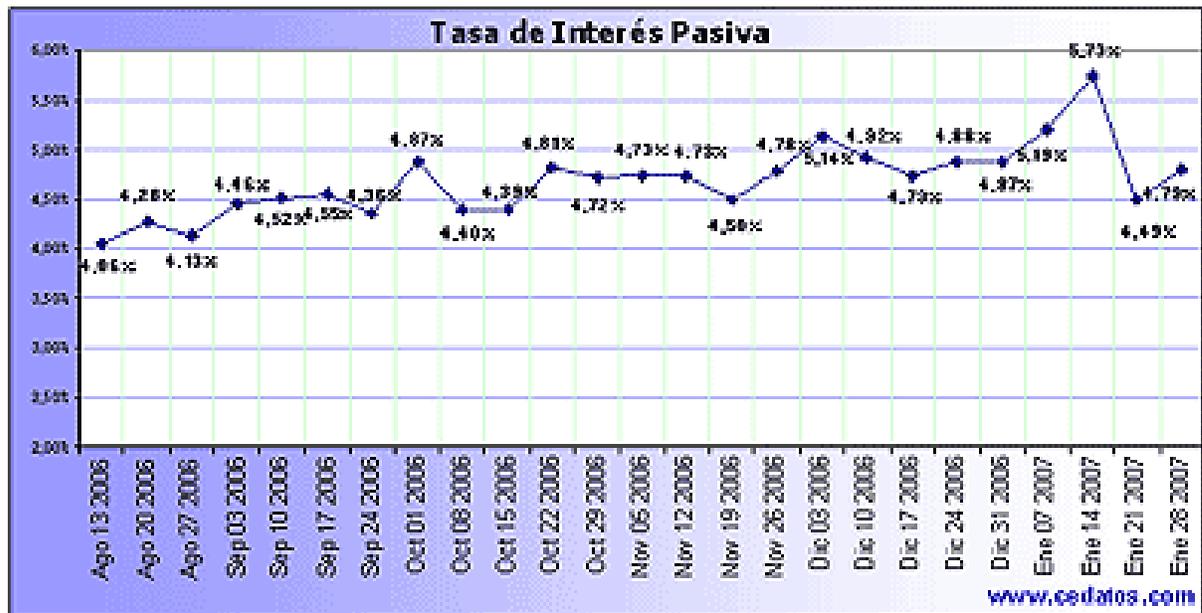
Fecha	Valor
Ago 13 2006	4,06%
Ago 20 2006	4,28%
Ago 27 2006	4,13%
Sep 03 2006	4,46%
Sep 10 2006	4,52%
Sep 17 2006	4,55%
Sep 24 2006	4,36%
Oct 01 2006	4,87%
Oct 08 2006	4,40%
Oct 15 2006	4,39%
Oct 22 2006	4,81%
Oct 29 2006	4,72%
Nov 05 2006	4,73%
Nov 12 2006	4,73%
Nov 19 2006	4,50%
Nov 26 2006	4,78%
Dic 03 2006	5,14%
Dic 10 2006	4,92%
Dic 17 2006	4,73%
Dic 24 2006	4,88%
Dic 31 2006	4,87%
Ene 07 2007	5,19%
Ene 14 2007	5,73%
Ene 21 2007	4,49%
Ene 28 2007	4,79%

Fuente: www.cedatos.com

Elaborado: www.cedatos.com



GRAFICO 2.3 TASA PASIVA



Fuente: www.cedatos.com

Elaborado: www.cedatos.com

ANALISIS

La tendencia de las tasas:

- * activa es creciente (valor final 8,90%)
- * pasiva decreciente (valor final 4,79%)

La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se denomina margen de intermediación. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de personas naturales y jurídicas.



Las tasas activa y pasiva presentan cambios bruscos, esto revela que las entidades de control como el Banco Central del Ecuador y la Superintendencia de Bancos y Seguros no tienen un control adecuado sobre las tasas activas que imponen las entidades financieras, lo cual indica que estas tasas del sistema financiero representan un gran riesgo, debido a que cuando suben las tasas se incrementa el costo para posibles necesidades de financiamiento que necesita la microempresa.

C. G.- La tasa de interés activa al estar en estado creciente reduce la capacidad de endeudamiento de la empresa.

C. G.- La tasa de interés pasiva no representa un gran beneficio para los ahorristas.

d) PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado. El PIB es una magnitud flujo que contabiliza solo los bienes y servicios producidos en el periodo de estudio.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 2.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO

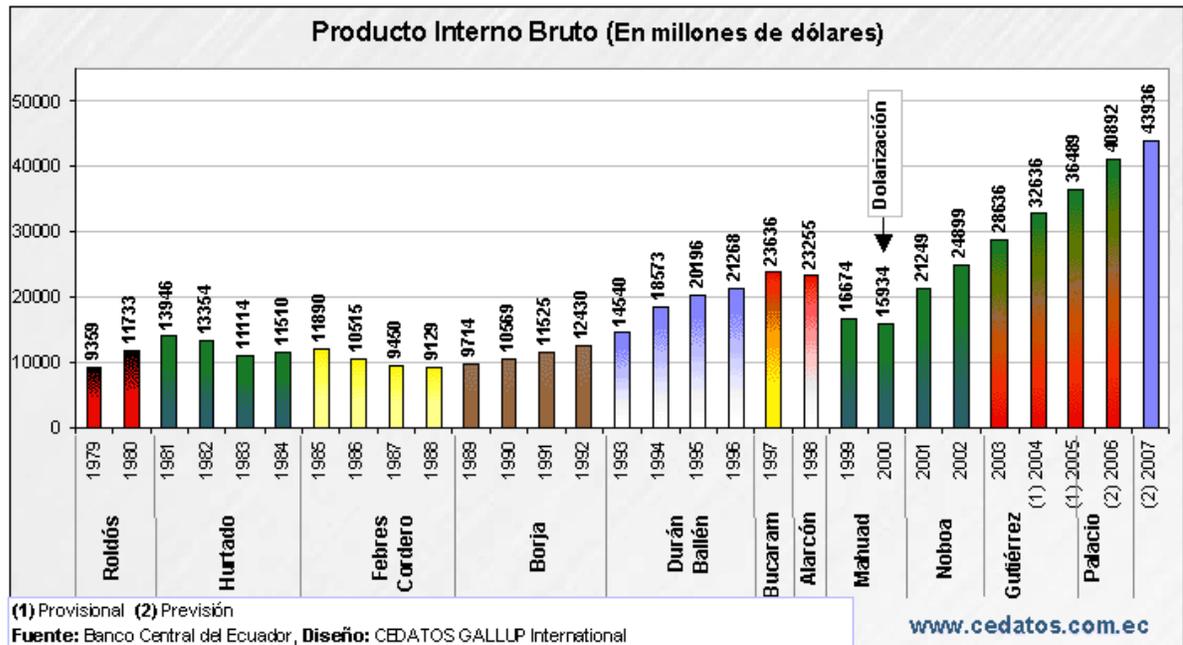
Fecha	Valor
1979	9.359,00
1980	11.733,00
1981	13.946,00
1982	13.354,00
1983	11.114,00
1984	11.510,00
1985	11.890,00
1986	10.515,00
1987	9.450,00
1988	9.129,00
1989	9.714,00
1990	10.569,00
1991	11.525,00
1992	12.430,00
1993	14.540,00
1994	18.573,00
1995	20.196,00
1996	21.268,00
1997	23.636,00
1998	23.255,00
1999	16.674,00
2000	15.934,00
2001	21.249,00
2002	24.899,00
2003	28.636,00
(1) 2004	32.636,00
(1) 2005	36.489,00
(2) 2006	40.892,00
(2) 2007	43.936,00

Fuente: www.cedatos.com

Elaborado: www.cedatos.com



GRAFICO 2.4 PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: www.cedatos.com

Elaborado: www.cedatos.com

El PIB puede calcularse según el precio de los factores o según los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB el costo de mercado de los impuestos indirectos ligados a la producción y sumándole las subvenciones a la explotación. Aleatoriamente se puede agregar, según algunos economistas, los royalties.

ANALISIS

Aún cuando el Producto Interno Bruto del Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 27 años, la economía del país sigue estancada.

La economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales



El petróleo es uno de los rubros que ha afectado positivamente a la economía ecuatoriana, casi tres décadas después, el país sigue teniendo una alta dependencia de éste.

En los años '70s se promulgó una ley que impulsaba la industria, ésta generó un crecimiento importante, sin embargo, poco tiempo después, lo anterior produjo una contracción económica, además el exceso de liquidez, proveniente de la expansión, tuvo un impacto negativo, impulsó la inflación; las importaciones y por ende el endeudamiento externo, lo que produjo en los años '80s una depresión económica.

Según el analista Alberto Acosta, esto se originó a partir de 1982, a raíz del deterioro que se produjo por la caída de los precios del petróleo y la reversión de los préstamos, lo que cortó la bonanza petrolera.

En los años '90s, la económica experimentó una fuerte desaceleración; hubo un comportamiento menos dinámico. El año 1999 se registró una crisis financiera, que dio como resultado uno de los peores periodos recesivos periodos recesivos en el país. La inflación acumulada, a noviembre del 2000 ascendió al 105%.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Actualmente, se pronostica un buen desempeño de la actividad económica. Según el Banco Central el PIB crecerá el 3,6% para el año 2007.

C. G.- El aumento repentino del PIB se presento por contracción económica antes que por desarrollo y competitividad.



e) RIESGO PAÍS

El riesgo país es un concepto económico de gran importancia y que se toma muy en cuenta al momento de captar inversiones extranjeras. Este es un indicador que se basa en varias metodologías como es el EMBI.

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.

TABLA 2.5 RIESGO PAÍS

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2006	612.00
Noviembre-29-2006	595.00
Noviembre-28-2006	598.00
Noviembre-27-2006	604.00
Noviembre-24-2006	536.00
Noviembre-22-2006	528.00
Noviembre-21-2006	518.00
Noviembre-20-2006	525.00
Noviembre-17-2006	531.00
Noviembre-16-2006	519.00
Noviembre-15-2006	508.00
Noviembre-14-2006	507.00
Noviembre-13-2006	500.00
Noviembre-10-2006	501.00
Noviembre-09-2006	498.00
Noviembre-08-2006	495.00
Noviembre-07-2006	495.00
Noviembre-06-2006	493.00
Noviembre-03-2006	498.00
Noviembre-02-2006	510.00
Noviembre-01-2006	523.00

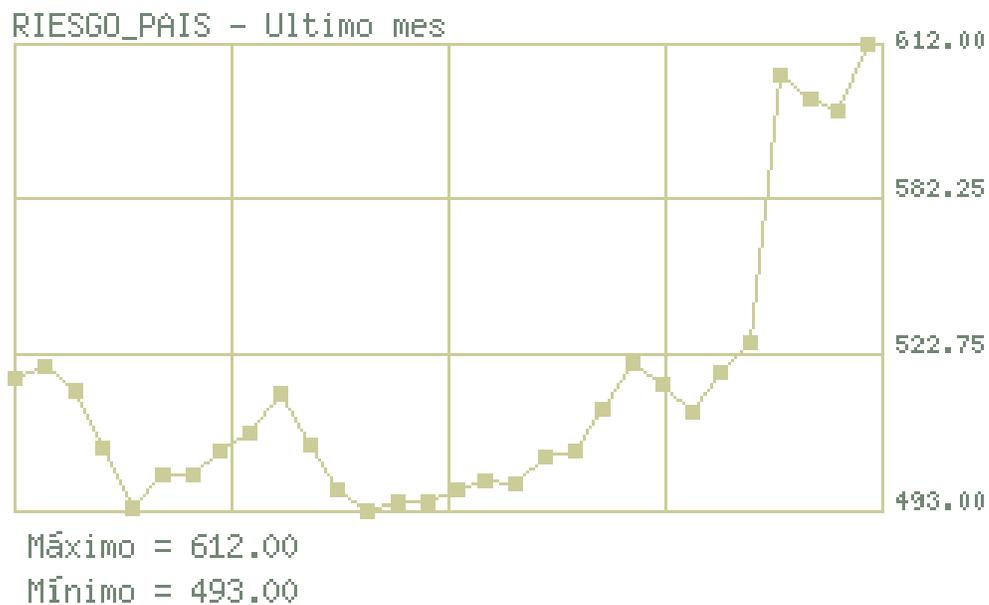


Octubre-31-2006	513.00
Octubre-30-2006	508.00
Octubre-27-2006	502.00
Octubre-26-2006	502.00
Octubre-25-2006	494.00
Octubre-24-2006	509.00
Octubre-23-2006	524.00
Octubre-20-2006	530.00
Octubre-19-2006	527.00

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado: www.bce.fin.ec

GRAFICO 2.5 RIESGO PAÍS



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado: www.bce.fin.ec



ANALISIS

Este índice es altamente variable, por lo que en un mismo mes puede denotar grandes diferencias. Para el país es mejor cuando el indicador disminuye, debido a que demuestra la existencia de estabilidad tanto jurídica como económica. La tendencia de este índice en los últimos días lamentablemente ha ido creciendo debido a factores como el periodo de elecciones, que incremento desde los 522 puntos a los 612 lo que reflejo un alto incremento en corto tiempo.

C. G.- El aumento repentino del riesgo país resta credibilidad internacional y ahuyenta la inversión internacional.

2.1.1.2 VARIABLE POLÍTICA

La política define la manera de cómo se gobierna un país, lo que se conoce como gobernabilidad. El poder ejecutivo en el Ecuador lo esta ejerciendo por el Eco. Rafael Correa, desde las elecciones realizadas el mes de noviembre del 2006.

El Sr. Presidente Rafael Correa llegó a la presidencia auspiciado por un movimiento ciudadano denominado Alianza País, cuyos estatutos manifiestan una tendencia de izquierda (buscan la estabilidad económica de la sociedad, basándose en un beneficio común, consideran que el estado debe intervenir en otros aspectos a mas del económico).

En el Ecuador no importa la ideología del primer poder, pues sin el apoyo de las otras tendencias no se puede tomar decisiones a largo plazo o que sean imparciales. Lamentablemente en el país existen muchos intereses que se ponen en contra, los dueños de las empresas más grandes de éste, tienen poder para modificar las decisiones a su favor, lo que revela un alto nivel corrupción,



por tanto se debe considerar la actual distribución del Congreso la cual se presenta a continuación.

- De los cien congresistas, el Prian ocupara 28;
- El partido Sociedad Patriótica ocupara 24 curules;
- El Partido Social Cristiano (PSC), en cambio, dejo de ser la primera fuerza en el actual Congreso, a es la tercera al captar 13 diputaciones.
- El Partido Izquierda Democrática (ID) tiene 7
- El movimiento ciudadano La RED 5;
- El Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE) 6 diputados
- El Partido Pachacutik (PK), 6 diputados también;
- EL Movimiento Democrático Cristiano (UDC) 5 legisladores tendrá,
- El Movimiento Popular Democrático (MPD) obtuvo 3;
- La alianza Partido Socialista y Frente Socialista PS-FS obtuvo 1
- El MCNP también 1 y;
- El ARE, también 1.



De esta manera se distribuyeron los 100 legisladores que trabajan a partir del 5 de enero del 2007 y se mantendrán en sus cargos por un lapso de cuatro años.

El nuevo Legislativo estará dominado por diputados del partido Renovador Institucional, de Álvaro Noboa, y por el partido Sociedad Patriótica, del ex presidente Lucio Gutiérrez, ambas agrupaciones populistas que si eventualmente llegan a acuerdos parciales pueden alcanzar la mayoría absoluta del total de 100 congresistas, lo que generaría el siguiente mapa político a la fecha de noviembre del 2006

GRAFICO 2.6 MAPA POLITICO



ANALISIS

El estado en la sociedad no solo es de regulación, pues en los tres poderes, ejecutivo, legislativo y judicial existen diversos tipos de vinculaciones con el sector privado, lo que lleva al estado a ser juez y parte.



El Congreso Nacional es el encargado elaborar la legislatura pertinente que rigen en la sociedad, pero no siempre realizan su función con seriedad, por ende sus decisiones no son tomadas de manera que realmente beneficien o regulen definitivamente parámetros sociales dentro del país.

Pudiendo concluir que la situación política del Ecuador representa claramente una barrera para nuestras empresas ya que presume un alto nivel de corrupción en el campo legislativo y fiscal, ocasionando un gran aumento de costos generados por la inestabilidad económica

Por otro lado se debe considerar la propuesta del presidente Rafael Correa que propone el establecimiento de la Asamblea Constituyente. En este escenario, se deberá llegar a un equilibrio de criterios de quienes están a favor o en contra ya que estos últimos creen que es un paso hacia la anarquía.

Este plan de gobierno podría chocar con un muro al estar el Congreso dominado por la oposición que preferirá que el ente unicameral apruebe reformas para despolitizar las cortes y organismos de control.

Sin embargo, la Asamblea tiene un estatuto en base al cual se regirá su conformación. Este instructivo da iguales posibilidades a todas las personas, sean miembros de partidos políticos o no.

Se determina que el número de integrantes de la Asamblea serán 130, distribuidos de la siguiente forma:

- 24 representantes nacionales,
- 6 representantes de los ecuatorianos que viven en el extranjero (2 representantes por los residentes en Estados Unidos, 2 por Italia y 2 por España); y
- 100 representantes provinciales.



A pesar de las dudas que genera la propuesta, la mayoría de los bloques legislativos están de acuerdo con la misma, el Movimiento Popular Democrático (MPD), a partir de la primera vuelta electoral manifestó su apoyo a favor de Correa.

Gustavo Terán, diputado del MPD, aseguró que los resultados presidenciales de ayer se explican en la necesidad de la ciudadanía por un cambio que se refleje en la propuesta de la Asamblea Constituyente.

Asimismo, el movimiento Pachakutik presentó su respaldo a la Asamblea, el Partido Sociedad Patriótica (PSP) dijo apoyar una Asamblea Constituyente, aunque primero agotarán los esfuerzos para que sea el Congreso el que haga las reformas a la Carta Magna que se necesiten.

Sin embargo, no todos los partidos políticos, que lograron una representación popular en el nuevo Congreso, están de acuerdo con la Asamblea, aunque sí con la reforma política, es así que el Partido Social Cristiano (PSC), no quiso pronunciarse sobre el tema

En cuanto al Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE), que estuvo siempre en contra de la Constituyente, todavía no ha definido su posición, puesto que los diputados electos del partido primero deben hablar con su líder Abdalá Bucaram.

Lo que está claro es que todos los bloques buscarán mantener contactos con el nuevo Presidente, con miras a lograr los acuerdos necesarios y que no les vayan a afectar en sus intereses.

C. G.- La diferencia de criterios en el poder ejecutivo y legislativo puede provocar ingobernabilidad en el periodo de la presidencia de Rafael Correa.



C. G.- En caso de un desarrollo anormal de la Asamblea, generará una crisis sociopolítica aguda que provocará un apuro económico drástico.

2.1.1.3 VARIABLES LEGALES

El Ecuador posee leyes y reglamentos algunas de las cuales mencionaremos a continuación:

a) Servicio de Rentas Internas

El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.

Las organizaciones para su normal funcionamiento deben cumplir con las obligaciones tributarias que la ley demanda, es por ello que es menester estar actualizados de las reformas del ente de control y cumplirlas a cabalidad.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

b) Superintendencia de Compañías

Es una entidad autónoma de control, supervisión y de apoyo al sector empresarial y de mercado de valores, que se creó con el objetivo de fortalecer la actividad societaria y propiciar el desarrollo empresarial.

En el aspecto jurídico, netamente trata sobre leyes que rigen a las diferentes empresas. Se pueden considerar como las principales leyes: el Código de Trabajo, Ley de Comprobantes de Venta y Facturación, la Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento.



Con respecto a la conformación de una organización, es necesario que ésta cumpla los pasos como lo indica la Ley de Compañías. Se detallan los deberes y obligaciones que Management Advise & Consulting debe cumplir.

c) Ley de Consultoría

Consultoría es la prestación de servicios profesionales, sean personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que ayuden a las empresas a identificar, planificar, elaborar o evaluar proyectos y además puedan realizar funciones de supervisar, fiscalizar y evaluar los proyectos en marcha, así como también pueden asesorar y dan asistencia técnica en la elaboración de estudios económicos, financieros, organizacionales, administrativos, de auditoria e investigación.

La Ley de Consultoría permite establecer un lineamiento a las actividades de la empresa, permite establecer niveles de ingerencia dentro de los clientes a si como deberes y obligaciones, que permitirá ofertar en el mercado un servicio integral cumpliendo las normas establecidas.

d) Reglamento a la Ley de Consultoría

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

El Reglamento a la Ley de Consultoría existe por que es necesario expedir las normas reglamentarias requeridas para la aplicación de esa Ley para aplicar correctamente lo tipificado en ella.

Con el Reglamento se aclaran los lineamientos de la Ley, por tanto es necesario que las actividades de la consultoría estar acorde con la Ley y su Reglamento de aplicación.



e) Basilea I y II

Basilea II tiene por objetivo construir sobre una base sólida de regulación prudente de capital, supervisión, y disciplina de mercado, la administración de riesgo y la estabilidad financiera, considerando las variaciones y el marco local del país para fortalecer el mercado financiero.

Basilea se aplica para las entidades que prestan servicios de intermediación financiera, por tanto fija parámetros de funcionamiento a las entidades financieras, quienes son el mercado potencia en contratación de asesorías y consultorías.

ANALISIS

Las diferentes empresas existentes en el país dedicadas a actividades de servicios profesionales deben incorporar a sus profesionales a la empresa mediante un contrato laboral según lo estipula el Código de Trabajo.

Los comprobantes de venta emitidos deben contar con todas las disposiciones dadas por La Ley de comprobantes de venta y facturación, con el fin de poder sustentar costos y gastos en el caso de Impuesto a la Renta y para poder sustentar un crédito tributario en el caso de Impuesto al Valor Agregado (IVA) de acuerdo a como lo señala la Ley de Régimen Tributario Interno.

C. G.- La existencia de base legal permite regular las actividades de la organización y manejarla con transparencia para no infringir las leyes.



2.1.1.4 VARIABLES SOCIALES

a) EDUCACIÓN

El promedio de escolaridad en el país es el siguiente

TABLA 2.6 EDUCACIÓN

Categorías	Casos	Años de estudio
Hombre	5,339,777	5,99
Mujer	5,479,971	5,97
Total y Promedio	10,819,748	5,98

Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado: Autor

Se observa que el promedio de años de estudios por los habitantes es de casi 6 años, es decir el promedio nacional de años de estudio es igual a los requeridos para culminar la primaria, por tanto se puede concluir que existen grandes falencias en el sistema educativo del país.

b) POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)

Es la población que se encuentra efectivamente dentro del mercado de trabajo, con capacidad física y legal de ejecutar funciones o vender su fuerza de trabajo.

Se considera a la población que tiene entre 12 y 60 años. No se incluyen a las amas de casa, estudiantes, jubilados, incapacitados, ni reclusos.

El cuadro esta expresado en miles de personas.



GRAFICO 2.7 POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA)



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado: www.inec.gov.ec

ANALISIS

La población ecuatoriana, está formada por individuos en edad de trabajar y capacitados para hacerlo, con deseo de obtener un empleo remunerado. Las personas que desanimados por la situación actual, dejan de presentarse en oficinas para trabajos fijos, (fuera de la fuerza de trabajo) recurren a tareas por horas, por semanas ya sea en forma esporádica u ocasional.

Se observa que la demanda de personal han crecido en 3.8%, debido a la apertura y mejoramiento de los sectores productivos del país como explotación de minas y canteras, manufacturera y comercio, el mayor crecimiento, se produce entre julio y agosto 2006 con 1.2 puntos.

En general la demanda de obreros también tiene una tendencia creciente debido de los sectores mencionados, por ello las la brecha es casi constante.



Por el estudio de estas variables, se puede deducir que hay estabilidad laboral y de apertura de nuevos puestos de trabajo por el desarrollo y crecimiento de las industrias, llegando a proporcionar trabajo suficiente a 117 mil empleados y 114 mil obreros

C. G.- La existencia de estabilidad laboral permite mantener el personal dentro de empresa manteniendo la secuencia de los planes y brindar un servicio de calidad.

c) DESEMPLEO

Consiste en la parte proporcional de la población económicamente activa (PEA) que se encuentra involuntariamente inactiva. Y es un factor que mide el porcentaje de habitantes que no se encuentran empleados y que probablemente no tiene una capacidad económica suficiente para poder cubrir todas sus necesidades.

TABLA 2.7 DESEMPLEO

FECHA	VALOR
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %
Abril-30-2006	10.25 %
Marzo-31-2006	10.43 %
Febrero-28-2006	10.58 %
Enero-31-2006	10.21 %
Diciembre-31-2005	9.30 %
Noviembre-30-2005	9.71 %
Octubre-31-2005	9.82 %
Septiembre-30-2005	10.75 %
Agosto-31-2005	11.01 %
Julio-31-2005	11.12 %
Junio-30-2005	10.99 %

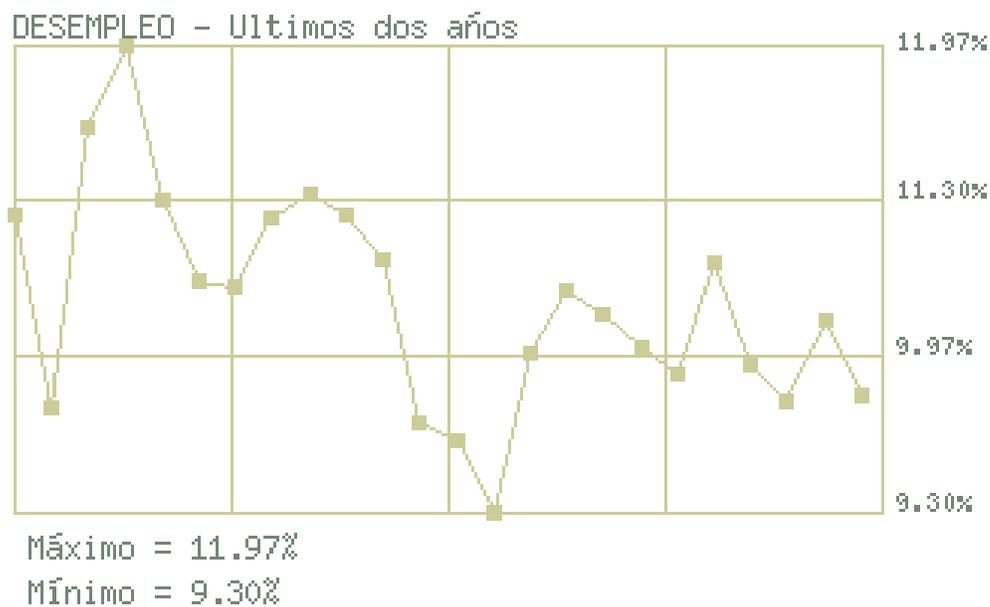


Mayo-31-2005	10.60 %
Abril-30-2005	10.62 %
Marzo-31-2005	11.10 %
Febrero-28-2005	11.97 %
Enero-31-2005	11.50 %
Diciembre-31-2004	9.90 %
Noviembre-30-2004	11.00 %

Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado: www.inec.gov.ec

GRAFICO 2.8 DESEMPLEO



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaborado: www.inec.gov.ec



ANALISIS

En el Ecuador, existe una gran cantidad de personas que se encuentran en el desempleo y subempleo; este fenómeno se suscita debido a la inestabilidad política y económica del país, sin embargo, la tendencia del desempleo esta bajando lo que muestra beneficios para la sociedad y se constituye un índice del crecimiento de las empresas y de los sectores productivos y de comercio.

En los últimos años se ha generado una gran cantidad de habitantes capacitados, el 91% restante del total, con un perfil sobre calificado, lo que aumenta la competencia laboral y deja en el desempleo y subempleo a las personas que no se preparan para cubrir las demandas laborales de las empresas.

C. G.- La disminución del índice de desempleo muestra que las empresas están creciendo o que se abren nuevas, lo que influye en el desarrollo de micro créditos que afectan al incremento de las operaciones financieras e indirectamente al trabajo de consultoría de Management Advise & Consulting

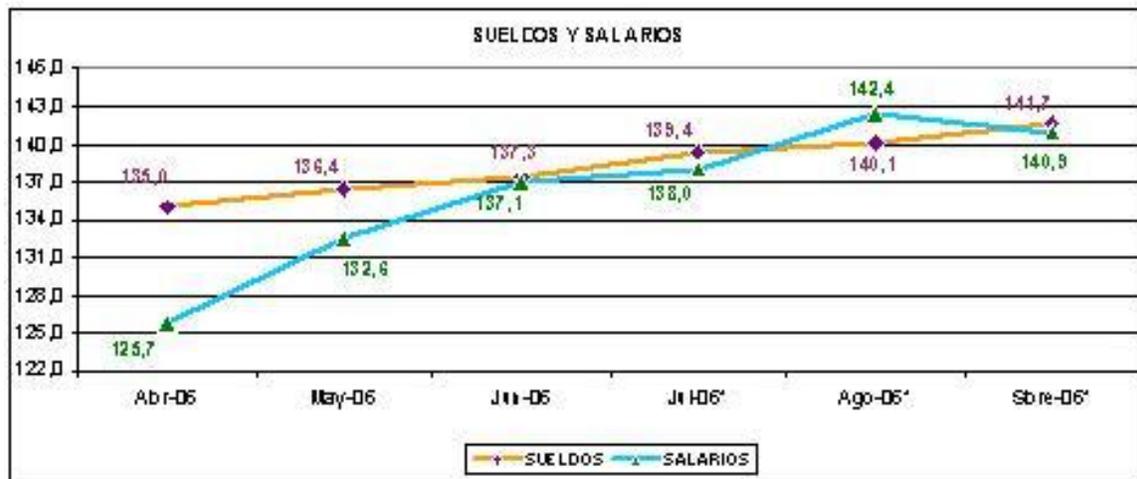
d) SUELDOS Y SALARIOS

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Este índice se calcula en base de la sumatoria de todos los valores que el trabajador recibe regularmente todos los meses del año, sin tomar en cuenta por ejemplo décimo tercero, décimo cuarto sueldos, etc.



GRAFICO 2.9 SUELDOS Y SALARIOS



Fuente: www.inec.gov.ec

Elaborado: www.inec.gov.ec

ANALISIS

Se observa una baja pronunciada en el mes de enero, hecho que sucede periódicamente por la contracción de la economía en general debido a los gastos excesivos del mes de diciembre, sin embargo se nota desde el mes de febrero la tendencia de este índice es creciente como resultado de la reactivación económica que entre otras razones se muestra por efecto de ingreso a clases en la región Costa.

C. G.- La tendencia creciente del nivel de ingresos de las personas demuestra estabilidad laboral y mejoramiento del estilo de vida.

C. G.- La tendencia creciente del nivel de ingresos da a conocer que las empresas están creciendo y ofreciendo mejores ofertas laborales.



e) COSTUMBRES

Este aspecto se define como la forma particular de vida, de las personas, o de un grupo humano. Las expresiones, valores, normas, estilos de vida, formas o implementos son elementos que constituyen la costumbre.

A su vez la costumbre forma parte de la cultura, la cual describe el proceso social, ideológico e intelectual en el que se desarrollan las personas.

Cabe resaltar, que las costumbres son el resultado de conocimientos compartidos en una sociedad; ya sean los transmitidos de diferentes generaciones, o simplemente el fruto de un tipo de adaptabilidad.

ANALISIS

Los consumidores o usuarios se basan en sus costumbres para la adquisición de un bien o servicio. En el Ecuador los empresarios dedicados a diversas actividades económicas, han sabido aprovechar de mejor manera las tradiciones y tendencias de sus principales clientes para surgir y ganar mayor territorio en un mercado cada vez más competitivo.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

C. G.- La tendencia a la adquisición de servicios y de tecnificar los mismos esta en aumento, por lo que, para al empresa, se presenta como una oportunidad de cubrir dicha demanda insatisfecha.

f) LA IDIOSINCRASIA

Se la define como la manera de ser de un individuo o de la colectividad de los mismos; tomando en cuenta rasgos, temperamento, carácter, que van a distinguir a una persona del resto.



De puede definir también como las formas de actuar individual o colectivamente; rasgos que se forman en el diario vivir y por el lugar de residencia.

ANALISIS

En el Ecuador, debido al nivel económico predominante existente, se puede concluir que la demanda prefiere precio, antes que calidad.

C. G.- Al preferir los precios bajos que la calidad, algunos clientes no exigen la prestación de servicios actualizados y de calidad.

g) HABITOS

Por este concepto pueden existir y presentarse varias definiciones de acuerdo al modo de vida, cultura, lugar de desarrollo del individuo, entre otras. Es decir que este esta relacionado fuertemente con los dos conceptos anteriores (costumbres, idiosincrasia).

Los hábitos son acciones que se realizan conscientemente de ello; son un modo de expresar, proceder y/o conducirse, adquirido por duplicación de actos iguales o semejantes o que pueden originarse por tendencias instintivas.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

ANALISIS

Cuando una persona no puede comprar al contado un bien o servicio, por lo general busca la manera para generar confianza en el vendedor y poder acceder a facilidades de pago.

Una estrategia de venta es realizarlas mediante facilidades de crédito, debido a que en Ecuador, existe el hábito generalizado de comprar a plazos, es por esto que en la mayoría de lugares donde se comercializan los productos prestan facilidades crediticias.



Cuando la empresa solo se rige a la venta al contado pierde muchos clientes, que en ese momento no tuvieron liquidez para lograr el pago; por lo general los montos mas grandes de venta se realizan a crédito.

Un innegable hábito que la mayoría de ecuatorianos esta acostumbrado a practicar es la “viveza criolla”, este consiste en el común aprovechamiento de las capacidades, recursos y demás situaciones favorables que tenga otra persona.

C. G.- Por los hábitos de la sociedad es necesario crear estrategias de ventas que atraigan clientes y se los satisfaga sin maximizar el riesgo para la empresa.

h) MICROCREDITO EN LA SOCIEDAD

“Paradójicamente, al final del siglo XX el sistema financiero ecuatoriano termina debilitado, especialmente la banca que enfrenta una profunda crisis de confianza, producto de su fragilidad a shocks internos y externos a más de su incompetencia y altos niveles de corrupción. En el mismo escenario, resaltamos el "resurgimiento" de las pequeñas cooperativas rurales de ahorro y crédito (CRAC) como sistemas eficientes de financiamiento rural que logran no solo diversificar y ampliar los servicios financieros hacia los pequeños productores y población rural pobre, sino experimentar un sistemático crecimiento en casi todos sus indicadores financieros; mostrándose como referentes válidos en tiempos de crisis y para el desarrollo de mercados financieros rurales.”⁵

ANALISIS

Uno de los temas de mayor preocupación a nivel rural es el relativo al financiamiento de los pequeños productores rurales del país que representan un 48% de la población nacional, población que esta dentro de un contexto de condiciones económicas, sociales y naturales adversas o difíciles de acceder a

⁵ <http://www.dlh.lahora.com.ec/paginas/debate/paginas/debate29.htm>



la banca privada, lo que ha generado la proliferación de Cooperativas de Ahorro y Crédito que ayudan al desarrollo de casi la mitad de la población ecuatoriana.

C. G.- El desarrollo del microcrédito en las zonas rurales permitirá mejores producciones y desarrollo de las clases sociales desplazadas.

C. G.- El microcrédito aumentaría el PIB nacional, creará nuevas plazas de trabajo y aumentaría las exportaciones, siempre y cuando se generen consistente redes de comercialización de los productos generados de estas microempresas.

2.1.1.5 VARIABLES TECNOLOGICAS Y AMBIENTALES

Dentro de nuestra sociedad y en el mundo entero es menester tener consideración el correcto uso de las tecnología para minimizar tiempos perdidos y a la vez cuidar el medio ambiente en el que se desarrolla le empresa aportando para mantenerlo habitable para los demás.

a) ADELANTOS Y APLICACIONES

Telecomunicaciones

Se denomina telecomunicación a la técnica de transmitir un mensaje desde un lugar a otro, normalmente con el atributo típico adicional de ser bidireccional. Por tanto, el término telecomunicación cubre todas las formas de comunicación a distancia, incluyendo radio.

ANALISIS

Los servicios de telecomunicaciones se involucran en nuestra investigación de acuerdo al tipo de cliente que se este atendiendo, e influirá en menor o mayor



grado a la consultora debido a que siempre se utilizara telecomunicaciones en una organización.

C. G.- Las telecomunicaciones ayudan a reducir el tiempo de respuesta y eliminan los cuellos de botella en el proceso del servicio.

C. G.- La utilización de tecnología de punta requiere de una inversión en muchos casos elevada, por lo que en escasez financiera, no permiten adquirir equipos de la última tecnología.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

El Micro ambiente esta integrado por actores y fuerzas cercanas a la empresa capaces de afectar a la misma de manera que exigen el mejoramiento de la misma.

Este ambiente se basa en las cinco principales fuerzas que influyen en un sector, es decir, proveedores, clientes, competencia y mercado la empresa en sí. El análisis busca establecer los aspectos estructurales claves para determinar la participación y características de la empresa.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

2.1.2.1 PROVEEDORES

Proveedores son las personas naturales o jurídicas que suministran los recursos requeridos por la empresa para producir sus servicios.

La empresa, debido a sus actividades requiere de diversos tipos de proveedores tanto de materiales como de servicios así como desde suministros de oficina en general, papelería, muebles hasta tecnología con su respectivo servicio técnico.



En el país encontramos con mucha facilidad proveedores de dichos artículos, sin embargo por el momento no se posee alianza o relación alguna con proveedores con los que se pueda manejar de forma especial el abastecimiento o prestación de algún servicio o adquisición de productos para reducir costos y tiempos de respuestas.

Es necesario realizar planes de formación de alianzas estratégicas en beneficios de la empresa y satisfacer sus necesidades en los siguientes artículos:

- Papelería
 - Resmas de papel
 - Cartuchos de color negro y colores para impresoras cannon y HP
 - Discos compactos en blanco
 - Cinta para impresora matricial
 - Enseres y servicios de oficina en general
- Muebles
 - Cubicuelos de oficina
 - Libreros
 - Archivadores
- Tecnología
 - Servicio técnico para computadores fijas clones, computadoras portátiles marca Toshiba.
 - Red interna alámbrico.
 - Internet inalámbrico.
 - Desarrollo y mantenimiento de pagina web.
 - Equipos y repuestos en general.
- Servicios Básicos
 - Luz
 - Agua
 - Teléfono



Se espera que a futuro la empresa presente alianzas estratégicas con proveedores de los artículos mencionados, considerando los productos y servicios que mas convengan a la institución.

C. G.- La adquisición de bienes y servicios no se lo realiza mediante alianzas estratégicas.

C. G.- El poder de negociación la posee el proveedor.

2.1.2.2 CLIENTES

Los clientes son aquellos que adquieren los servicios de la empresa y pueden clasificarse en dos grupos principales: internos y externos.

El cliente interno es alguien que trabaja en la organización, posiblemente en otro departamento o división y clientes externos son básicamente el público en general.

La empresa con el transcurso del tiempo, ha podido abrirse campo en la prestación de servicios de asesoría técnica y planificación estratégica en dos grandes grupos de empresa, las mismas que son:

- Cooperativas de Ahorro y Crédito
- Instituciones militares.

Dentro del grupo de clientes de Cooperativas de Ahorro y Crédito se puede diferenciar dos grupos de clientes que demandan necesidades distintas, los mismos que son:



- Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas, que exigen actualización de la planificación, actualización de la normativa, capacitación y asesoría en general.
- Cooperativas de Ahorro y Crédito no reguladas, que demandan servicios como proponer una planificación para los próximos cuatro años, con el propósito de encaminarse a un proceso de regulación cumpliendo con los requisitos planteados.

Las Cooperativas de Ahorro y Crédito, en especial las no reguladas, reciben los servicios de la empresa mediante el apoyo de organizaciones sin fines de lucro nacionales o extranjeras que tiene la visión de apoyar y mejorar le desarrollo de sectores rurales - marginales mediante la entrega de micro créditos de instituciones financieras locales sostenibles.

En relación a las instituciones militares, los servicios que demandan son:

- Planteamiento o actualización de Planes Estratégico.
- Capacitación al personal en temas relacionados a planificación y administración.
- Asesoría en general.

C. G.- Los contratos de consultoría dependen de las organizaciones de apoyo.

C. G.- Los servicios profesionales mas solicitados son los de Planificación Estratégica.



2.1.2.3 COMPETENCIA

La competencia son personas naturales o jurídicas que prestan los mismos tipos de servicios o muy similares, variando en aspectos claves que permiten la fácil elección del más conveniente.

Dentro de los servicios de consultoría y asesoría en planificación estratégica se encuentran varias propuestas tanto de personas naturales como jurídicas por lo que es difícil establecer la participación del mercado debido a que muchas son unipersonales no registradas en la Superintendencia de Compañías sino solo en el Registro Mercantil o únicamente prestan servicios personales profesionales con la utilización del Registro Único del Contribuyente como persona natural.

Sin embargo en la pagina de internet www.acce.com.ec, entidad encargada de llevar el registro de las empresas que prestan servicios de consultoría, se puede verificar que existen un su base de datos 444 empresas nacionales que prestan dichos servicios a ala comunidad empresarial ecuatorianas, 49 empresas prestan servicios de consultoría en lo respecto a temas administrativos, de las cuales 30 organizaciones son radicadas en la ciudad de Quito, lo que indica claramente que el mercado de consultoría empresarial existen gran competencia. *MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®*

A continuación se presenta un cuadro de las principales empresas de consultoría que puede considerar como la competencia directa de Management Advise & Consulting:



TABLA 2.8 COMPETENCIA

No	COMPANIA	CIUDAD	TIPO
1	AUSTROSERTECON C. LTDA	Cuenca	Compañía Nacional
2	CONSULMATRIX CIA. LTDA.	Cuenca	Compañía Nacional
3	COADSA C. LTDA.	El Empalme	Compañía Nacional
4	BRAIN CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
5	COMPANIA DE CONSULTORIA Y FISCALIZACIÓN ADOMEGGA CIA. LTDA	Guayaquil	Compañía Nacional
6	CONSCAMSOL C. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
7	CONSULPAC CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
8	Consultora Vera y Asociados Cia. Ltda.	Guayaquil	Compañía Nacional
9	CONSULTORIA SANITARIA Y AMBIENTAL, CONSULAMBIENTE CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
10	DESACOM CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
11	EFFICACITAS C. Ltda.	Guayaquil	Compañía Nacional
12	FAGROMEN, CONSULTORES ASOCIADOS PARA EL DESARROLLO CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
13	FVL - GRUPO CONSULTOR CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
14	IBS SUDAMERICA C. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
15	LATIN CONSULTANT CIA. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
16	PLAZA VILLAVICENCIO CONSULTORES C. LTDA.	Guayaquil	Compañía Nacional
17	AGUADEC CIA. LTDA.	Ibarra	Compañía Nacional
18	AMAZSERC CIA. LTDA.	Orellana	Compañía Nacional
19	ACOLIT - ASESORES Y CONSULTORES DEL LITORAL Cia. Ltda.	Portoviejo	Compañía Nacional
20	ACTUARIA C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
21	ALFREDO PAREDES & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
22	AMBIENPETROL C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
23	BARRAZUETA & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
24	BATALLAS & BATALLAS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
25	CAMINOSCA - CAMINOS Y CANALES CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
26	CAMPAÑA NUNEZ & ASOCIADOS CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
27	CAPSERVS MEDIOS, COMUNICACION-CAPACITACION-SERVICIOS C.LTDA.	Quito	Compañía Nacional
28	CONSAPLIC CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
29	CONSULTORA EMPRESARIAL RT & ASOCIADOS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
30	CONSULTORES ESTRATEGICOS ASOCIADOS, CEAS C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
31	DESORH CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
32	FUTURETEC CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
33	G Y E CIA. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
34	GALARZA ALMEIDA CONSULTORES C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
35	GEOVIAL Consultores Nacionales Cia. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
36	GESTAR CONSULTING ECUADOR TALENTCONSULT C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
37	HCA. CONULTORES ASOCIADOS	Quito	Compañía Nacional
38	ICA C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
39	INTEGRAL INGENIEROS CONSULTORES C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
40	JORGE GUERRA CONSULTORIA INTEGRAL C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
41	M.C. Stern Cia. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
42	MICELLE CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
43	MOORE STEPHENS AUDITORES C. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
44	PALAN TAMAYO CONSULTORES PATCO CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
45	PKS, PROYECTOS CONTROL SERVICIOS ECUADOR CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
46	PRICE WATERHOUSE COOPERS DEL ECUADOR C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
47	Q CONSULTORES CONSULT Q CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional
48	SALVADOR AUREA C. Ltda.	Quito	Compañía Nacional
49	SERVICIOS, PROYECTOS Y CONSULTORIA SEPROYCO CIA. LTDA.	Quito	Compañía Nacional

Fuente: www.acce.com

Elaborado: www.acce.com

C. G.- Existe gran competencia en la prestación de servicios de consultoría.

C. G.- La demanda de servicios de consultoría tiene tendencia creciente.



2.1.2.4 ESTUDIO DE MERCADO

Para el estudio de mercado analizaremos desde dos perspectivas distintas:

- Desarrollo de la industria de servicios y
- Desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito

Desarrollo de la Industria de servicios

En un mundo competitivo, todas las industrias se ven forzadas a conseguir la máxima eficiencia, eficacia y flexibilidad, a minimizar los costos y espacio.

En le siguiente cuadro se presenta el total de constituciones y aumentos de capital de las empresas de servicios en general tanto constituidas legalmente como personales naturales en el año 2006.

TABLA 2.9 DESARROLLO DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS

MES	SERVICIOS A EMPRESAS		SERVICIOS PERSONALES	
	No.	Capital	No.	Capital
TOTAL CONSTITUCIONES Y AUMENTOS				
Enero	272	11.410.830	36	286.278
Febrero	169	1.500.928	26	287.914
Marzo	250	125.067.587	42	378.016
Abril	218	721.571.142	23	1.653.124
Mayo	251	3.244.731	44	1.079.464
Junio	265	2.750.900	40	2.323.636
Julio	227	2.719.337	40	1.086.485
Agosto	251	5.671.637	50	592.688
Septiembre	236	2.543.530	32	1.486.702
Octubre	319	9.505.333	44	129.066
Noviembre	0	0	0	0
Diciembre				
TOTAL	2.458	885.985.954	377	9.303.374

Fuente: www.supercias.gov.ec

Elaborado: www.supercias.gov.ec



Se puede observar que en el sector de las empresas de prestación de servicios se ha presentado cambios con tendencia a crecer, considerando que cada mes se constituyen nuevas empresas o aumentan el capital de trabajo, lo que indica un crecimiento sostenido de la industria.

Desarrollo de Cooperativas de Ahorro y Crédito

El mercado de las Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas y no reguladas es muy amplio, por lo que aún se presenta un nicho de mercado posible de explotar, considerando además que existen muchas Cooperativas localizadas en zonas rurales que prestan servicios a sus socios o habitantes de la comunidad.

En forma general se encontró la existencia de las siguientes cooperativas.

1.- En la base de datos de Superintendencia de Bancos y Seguros:

- Cooperativa De Ahorro Y Crédito 11 De Junio
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito 15 De Abril
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito 23 De Julio
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito 29 De Octubre
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito 9 De Octubre Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Alianza Del Valle Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Andalucía
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Atuntaqui
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cacpe Biblian Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cacpeco
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Calceta Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cámara De Comercio De Quito Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Chone Ltda
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Codesarrollo
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Comercio Ltda.



- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cotocollao
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito De La Pequeña Empresa De Pastaza
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito El Sagrario
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Guaranda
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Jesús Del Gran Poder Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Juventud Ecuatoriana Progresista Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito La Dolorosa
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Metropolitana Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Nacional
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Oscus
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Pablo Muñoz Vega
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Padre Julián Lorente Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Previsión, Ahorro Y Desarrollo
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Progreso
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Riobamba
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Francisco
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Francisco De Asis
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Jose Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santa Ana
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Santa Rosa
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Serfin, En Liquidación
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Tulcán
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Vicentina Manuel Esteban Godoy Ortega Ltda.

2.- Red Financiera Rural

- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Codesarrollo
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito La Merced Cuenca
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Luz Del Valle



- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Juan Pio De Mora
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Pedro
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Yantzaza
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Los Andes
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Sac Aiet
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito San José
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Jardin Azuayo
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Acción Rural
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Maquita Cushunchic
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Mushuc Runa
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Mujeres Unidas
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Kullki Wasi
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Unión Popular

3.- Fuera de la base de datos

- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Cámara De Comercio De Ambato Ltda
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Progreso Ltda. "Cooprogreso"
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito San Pedro De Taboada
- Cooperativa De Ahorro, Crédito Y Vivienda "La Merced" Ltda.
- Cooperativa De Ahorro, Crédito Las Naves Ltda.
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Focla
- Cooperativa De Ahorro Y Crédito Grameen

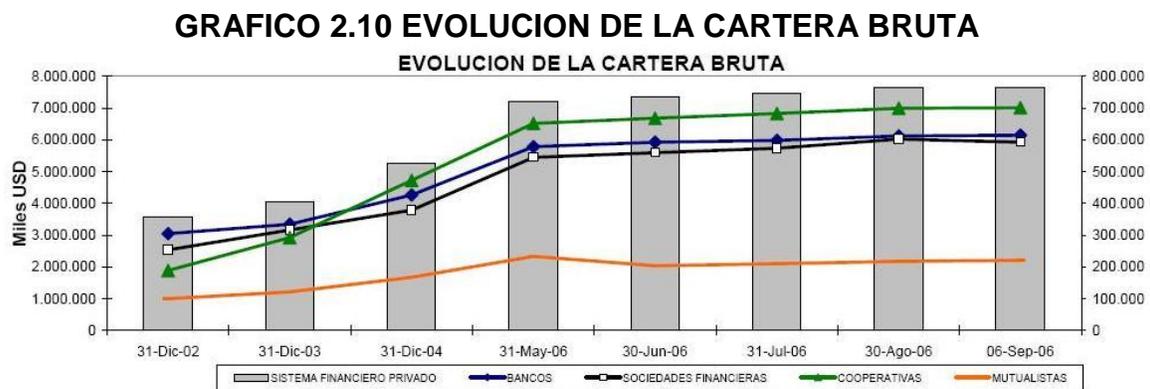
La oferta de microcredito ha crecido rápidamente en los últimos años y está más concentrada en las instituciones financieras reguladas.

Para septiembre del año 2006 los bancos privados han entregado fondos para el desarrollo de microempresas por alrededor de USD \$ 600 millones, concentrados principalmente en cuatro bancos, los mismos que son:



- Banco Solidario,
- Banco del Pichincha con Credifé,
- ProCredit y
- Centromundo

Por otro lado, las 39 Cooperativas de Ahorro y Crédito reguladas, a septiembre del año 2006 han entregado microcreditos en alrededor de USD 700 millones como demuestra el siguiente cuadro.



Fuente: www.superban.gov.ec

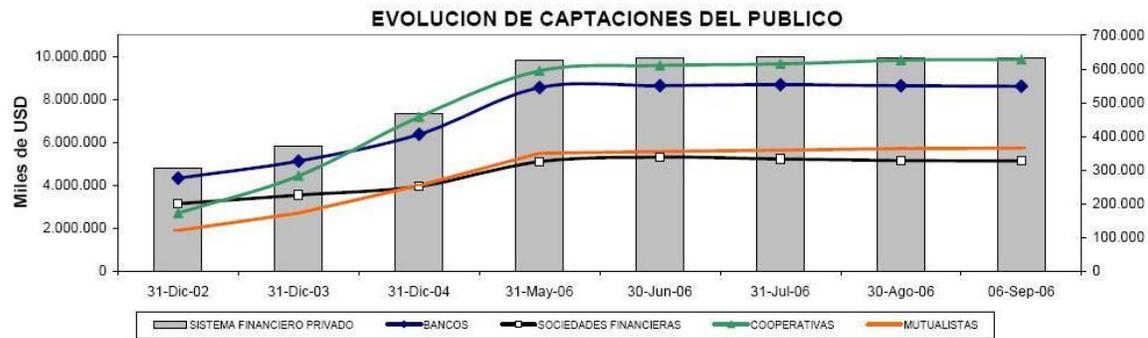
Elaborado: www.superban.gov.ec

Cabe recalcar que este valor de cartera de las Cooperativas es únicamente de las cooperativas registradas en la Superintendencia de Bancos y Seguros, pero sumando las instituciones no reguladas la diferencia con la banca privada aumentaría radicalmente.

Tanto la banca privada como las cooperativas prestan servicios de captación de fondos mediante cuentas de ahorro, y mediante el siguiente cuadro se puede analizar y comprobar que estas ultimas poseen captaciones superiores.



GRAFICO 2.11 EVOLUCION DE CAPTACIONES



Fuente: www.superban.gov.ec

Elaborado: www.superban.gov.ec

La captación de las Cooperativas supera a la banca privada con un total de captaciones de de USD \$ 650 millones, sin tomar en cuenta las no reguladas, que en conjunto manejan millones de dólares, lo que indica el tamaño del mercado cooperativo.

Para confirmar la tendencia creciente de las Cooperativas, a continuación se muestra el cuadro que presenta los aumentos de patrimonio, recalando que han sido la única industria de intermediación financiera que lo ha realizado incrementos de patrimonio.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®
GRAFICO 2.12 AUMENTOS DE PATRIMONIO

RUBROS	31-May-06	30-Jun-06	31-Jul-06	30-Ago-06	6-Sep-06	TENDENCIA SEMANAL (30 Ago/06 - 6 Sep/06)
PATRIMONIO						
BANCOS	910.997	917.418	918.677	918.881	918.925	Sube
SOCIEDADES FINANCIERAS	82.703	82.701	85.853	84.612	84.600	Baja
COOPERATIVAS	169.805	170.644	183.900	184.628	184.871	Sube
MUTUALISTAS	36.319	36.319	36.319	36.319	36.319	Se mantiene
SISTEMA FINANCIERO	1.199.825	1.207.082	1.224.749	1.224.440	1.224.715	Sube

Fuente: www.superban.gov.ec

Elaborado: www.superban.gov.ec

C. G.- El desarrollo de las Cooperativas facilita el acceso de mas competidores dentro del mercado de consultoría, lo que reduce el porcentaje de participación a



las consultorías que tienes a las entidades financieras como nicho de mercado. El crecimiento del mercado objetivo exige de mejores servicios.

C. G.- El mercado de las cooperativas esta en crecimiento. Existen gran cantidad de cooperativas no reguladas en busca de apoyo técnico.

C. G.- Las cooperativas no reguladas tienen la tendencia de entrar en el proceso de regulación. Las cooperativas reguladas desean perfeccionar sus servicios mediante consultoría.

C. G.- El desarrollo de la industria demuestra que el mercado y la demanda de servicios esta en aumento. Sin embargo la ubicación geográfica de algunas cooperativas que están en lugares rurales o marginales incrementan los gastos administrativos y operativos.

2.1.2.5 TENDENCIAS E IMPACTOS

Dentro de las variables económicas podemos establecer, que por el cambio de gobierno, no se sabe a ciencia cierta la tendencia de las mismas a partir de las primeras decisiones que tome el nuevo régimen, sin embargo, las tendencias con las que cerró el año 2006 sugieren tomar decisiones de protección y prevención.

En relación a las variables políticas, el Ecuador no presenta estabilidad a pesar de la elección de la nueva administración debido a la diferencia de criterios y la propuesta de una Asamblea constituyente, la cual aparentemente tiene un apoyo en al ciudadanía que puede general el inicio el inicio de fuertes discrepancias y pugnas políticas.



En relación a la base legal, el Ecuador cuenta con normas que proporcionan lineamientos, deberes y obligaciones que permitirán un desarrollo normal de las actividades, además del manejo adecuado de la normativa permite satisfacer las dudas del mercado.

Las variables sociales indican que al momento la sociedad muestra estabilidad, se presentan creaciones, desarrollo y crecimiento de empresas y por ende de personas, sin embargo, para fortalecerse dentro del mercado nacional, es necesario llegar al cliente, conocer bien sus preferencias, gustos, hábitos e idiosincrasia del entorno en el que se encuentra la empresa y sus clientes.

Considerando el desarrollo de las cooperativas demostrado anteriormente, se puede definir claramente que las tendencias del mercado al cual se enfoca Management Advise & Consulting se encuentra en crecimiento.

El crecimiento del mercado y la importancia del micro crédito en la sociedad promueven el crecimiento de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en cualquier sitio del país, sean estos urbanos o rurales, por lo que es necesario promover el desarrollo técnico de las mismas.

El impacto que presenta dicho crecimiento es fuerte en la organización debido a la ubicación geográfica en las que se encuentran las Cooperativas ya que se encuentran dispersas en todo el Ecuador, lo que exige tener facilidad de movilización, recursos para llegar a los lugares mas remotos lo que genera incrementos de gastos operativos y por tanto requieren flujos de efectivos suficientes para cumplir con el contrato.

Los contratos que adquiere la empresa generalmente son pagaderos a la finalización del mismo, con la presencia de dos anticipos, sin embargo el mayor porcentaje del total es con la entrega del trabajo completo.



Con respecto a la situación interna de la empresa, se refleja un manejo básico de las actividades, lo que solicita la aplicación de una gestión estratégica en el futuro, debido a la demanda de servicios de consultoría por las cada vez mejores y competitivos.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno, muestra las Fortalezas y Debilidades de la empresa, supone estudiar los objetivos de la empresa, así como sus recursos y capacidades. En este estudio se trata de detectar que componentes de la empresa son más competitivos y suponen una ventaja, así como identificar las debilidades o limitantes, es decir, se estudian los puntos débiles, las carencias de la empresa, las áreas o recursos en los que es menos competitiva. Es importante es analizar como se adaptan los objetivos, recursos y capacidades de la empresa al mercado. En consecuencia, este análisis permite establecer fortalezas y debilidades.

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La capacidad administrativa de la empresa esta dividida en la aplicación de las diferentes etapas administrativas, es decir, la Planificación, la Organización, Dirección y Control.

2.2.1.1 PLANIFICACIÓN

La empresa no presenta una planificación adecuada de sus actividades, paradójicamente no posee una Planificación Estratégica ni planes operativos anuales, os cual justifica plenamente esta investigación.

La empresa recién planifica sus actividades en función de los servicios contratados, en base a ellos planifica y destina recursos humanos y operativos.



C. G.- No se maneja la planificación estratégica de una forma técnica ni siguiendo un patrón establecido.

2.2.1.2 ORGANIZACIÓN

Management Advise & Consulting no posee una estructura orgánica definida, su estructura actual se ha realizado de forma empírica mostrando un carácter informal, sin embargo, todos los miembros de la empresa conocen su posición, actividades y funciones.

Dentro de la presente propuesta de gestión estratégica se presentara un organigrama estructural adecuado para la empresa.

C. G.- El organigrama estructural no esta definido.

2.2.1.3 DIRECCIÓN

El proceso de fijar el rumbo de las acciones de la institución en torno a los contratos contraídos esta en función a la cultura organizacional que se los practica todos los días, entre los miembros de la organización.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Se cumple el trabajo eficientemente, cumpliendo los plazos y las especificaciones del contrato, además se maneja la lealtad y el apoyo incondicional entre el personal de Management Advise & Consulting con los clientes.

La dirección de los esfuerzos de la empresa se lo hace mediante la fijación de objetivos parciales, cumpliendo por etapas el proyecto para entregarlo sin demoras.



Debido a que el personal posee compromiso al elaborar su trabajo, y debido al alto grado de responsabilidad que han demostrado la gerencia ha podido delegar la toma de decisiones en sus actividades particulares con el objetivo de optimizar tiempos y trabajar eficientemente.

Por lo tanto la dirección en Management Advise & Consulting no es complicada, gracias al compromiso del personal para con la empresa.

C. G.- La empresa presenta un liderazgo bien definido que facilita la dirección de los esfuerzos.

2.2.1.4 CONTROL

El personal cumple sus actividades sin necesidad de supervisión continua, y algunas veces trabaja desde “*in home*” con toda responsabilidad y cumplimiento, lo que refleja el compromiso del mismo.

Por lo expuesto anteriormente, no se hace necesario plantear un sistema de supervisión y control estricto de personal, debido a que el cumplimiento del contrato se lo maneja por objetivos en cada una de las etapa del mismo.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

C. G.- El compromiso del personal facilita el proceso de control.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

La empresa Management Advise & Consulting posee capacidad financiera para cubrir sus actividades con fondos propios en el 100%, y mediante la administración de flujos de fondo maneja los gastos que afronta en el cumplimiento de los contratos.



El manejo de información contable y tributaria se la realiza por tercerización. Management Advise & Consulting presenta el reporte de ingresos, reporte de egresos, facturación y todo lo requerimientos necesarios que dispone el Servicio de Rentas Internas, de tal forma que la empresa tercerizada tenga la facilidad para realizar los procesos que le sean necesarios para mantener a la empresa con sus saldos contables al actualizados.

C. G.- La empresa terceriza los servicios de contabilidad y tributación lo que permite mantenerse actualizado con los requerimientos de los organismos de control.

C. G.- Al tercerizar los servicios de contabilidad y tributación la empresa busca la especialización y reducir gastos innecesarios.

2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La capacidad tecnológica de Management Advise & Consulting es la adecuada para atender las necesidades que demandan los contratos que la empresa tiene, considerando siempre la optimización de los recursos, distribuyéndolos adecuadamente en la inversión, maniobrabilidad y transporte.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

La empresa cuenta con la tecnología necesaria en lo referente a sistemas informáticos con las que puede brindar un servicio efectivo, rápido y eficiente, con la facilidad de respaldar toda la información en un centro permanente, y a su vez, utilizando las nuevas tecnologías de información y comunicación, recuperarla con facilidad en cualquier lugar donde se encuentre el cliente.

Management Advise & Consulting además cuenta con modernos equipos de impresión que permiten desarrollar informes de alta calidad, claros y de alta resolución, permitiendo así entregar un documento impecable.



La empresa cuenta con sistemas de Internet fijos y remotos, de banda ancha de forma permanente lo que facilita realizar los trabajos de investigación y de recopilación de datos con el propósito de complementar el trabajo solicitado por el cliente y poder comunicarse con el medio con los investigadores de campo, oficina, directivos y clientes.

C. G.- La capacidad tecnológica instalada permite prestar servicios con eficiencia y eficacia.

2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

El grado de escolaridad que tiene el personal de la empresa Management Advise & Consulting son de tercer y cuarto nivel, además el personal cuenta con experiencia laboral necesaria que respaldan sus actividades.

El talento humano de la organización presenta valores y principios definidos claramente en su cultura organizacional lo que permite desarrollar un ambiente de trabajo adecuado.

Management Advise & Consulting tiene una cultura de actualización permanente, debido a que su trabajo así lo exige, por tanto, permanentemente se está asistiendo a cursos, seminarios, conferencias relacionados con la actividad que desarrollan tanto dentro de la empresa como de las actividades de los clientes.

C. G.- El personal de la empresa está plenamente capacitado y preparado para realizar sus actividades, además cuenta con la experiencia necesaria para la prestación de la prestación de servicios de consultoría.



2.2.5 ANÁLISIS FODA

Para realizar el análisis estratégico se recurre a la Matriz FODA, la cual requiere de la clara definición de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las fortalezas y las debilidades pertenecen al ámbito interno, mientras que las amenazas y oportunidades corresponden al ámbito externo, las mismas que permiten establecer el estado de situación actual de la empresa, obteniendo así un diagnóstico preciso y objetivo que permita en función del mismo, la toma racional de decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.





2.2.5.1 MATRICES

2.2.5.1.1 MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA

MATRICES INTERNAS
TABLA 2.10 FORTALEZAS

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	El nivel profesional de su personal	X		
2	Basta experiencia en planificación estratégica y consultoría	X		
3	El personal conoce su trabajo y son leales con sus compañeros		X	
4	Sustento de sus actividades en bases legales	X		
5	El personal colabora son multifuncionales	X		
6	Optima utilización de herramientas de comunicación institucional	X		
7	Disponibilidad de fácil movilización		X	
8	El personal esta conforme con las actividades que realiza	X		
9	El personal esta dispuesto siempre al cambio	X		
10	Existe motivación del personal por el compañerismo	X		
11	Auto sustento de las actividades por pagos no periódicos	X		
12	Existencia de liderazgo y delegación optima de funciones		X	
13	Disponibilidad de fondos existe liquidez	X		
14	Alto compromiso del personal		X	
15	Cumplimiento oportuno de las exigencias de los organismos de control	X		
16	Capacidad tecnológica suficiente para brindar servicios de calidad	X		
17	La experiencia del personal respalda su trabajo		X	
18	Poca rotación de personal	X		

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



TABLA 2.11 DEBILIDADES

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Poco poder de negociación		X	
2	Procesos de planificación no establecidos	X		
3	Organigrama estructural no definido	X		
4	No se desarrolla un plan sólido de capacitación y debidamente presupuestado	X		
5	No se aplican métodos técnicos de evaluación de personal	X		
6	Hace falta mejorar los salarios		X	
7	Falta una estrategia y procedimiento de mercadotecnia consistente	X		
8	La empresa no ha dado el suficiente mantenimiento a las instalaciones	X		
9	No se maneja una política de motivación	X		
10	No se aplican proceso de selección y contratación de personal	X		
11	No hay un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente	X		
12	Sistema de comunicación poco formal		X	
13	Debe mejorarse el control de gastos	X		
14	Los beneficios laborales ofertados al empleado son deficientes		X	
15	Normatividad interna inexistente	X		
16	El criterio de la administración es sesgada únicamente a utilidades	X		
17	No se posee un manual de funciones	X		
18	Alta dependencia a organismos sin fines de lucro que solventen el trabajo	X		
19	No hay un sistema de dirección estratégica	X		
20	Carencia de manual de procesos y de inducción	X		
21	No posee participación en la industria de consultoría	X		

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



MATRICES EXTERNAS

TABLA 2.12 OPORTUNIDADES

Nro.	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Los posibles cambios gubernamentales demandaría asesorías externas	X		
2	Interesantes posibilidades de expansión especialmente sector empresarial	X		
3	Amplia presencia en mercado local, fomento de convenios con sectores productivos		X	
4	Alta promoción de servicios a nivel nacional	X		
5	Existe tendencia de diversificación de servicios en el mercado cooperativo	X		
6	La Cooperativas demandan capacitación su personal frecuentemente		X	
7	Exigencia de estabilidad laboral en las empresas		X	
8	Desarrollo sostenido de las cooperativas	X		
9	Incremento de la demanda de servicios de calidad y mas técnicos	X		
10	Existen múltiples proveedores lo que evita la dependencia		X	
11	Establecimiento de alianzas con proveedores	X		
12	La competencia existente brinda la oportunidad de mejorar continuamente.		X	
13	Establecimiento de estrategias de ventas considerando los hábitos de los ecuatorianos		X	
14	Avances tecnológicos que permiten mejorar los servicios		X	
15	Desarrollo sostenido de la industria de servicios	X		
16	Desarrollo rápido del sistema de cooperativas de ahorro y crédito	X		
17	Creación de canales de difusión institucional como folletos, trípticos para dar a conocer la empresa a nuevos sectores		X	
18	Gran cantidad de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas en busca de asesorías	X		
19	Formación de una página Web para promocionar la empresa		X	

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



TABLA 2.13 AMENAZAS

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Existe competencia muy fuerte y sólida	X		
2	Reducción del poder adquisitivo por alto índice de inflación	X		
3	Reducción de capacidad de endeudamiento por tasa activa en crecimiento	X		
4	Tasa de interés pasiva con tendencia a la baja, reduce beneficios bancarios		X	
5	Situación política y económica del país inestable	X		
6	Alto índice de riesgo país reduce credibilidad internacional		X	
7	Posible desacuerdo entre los poderes del estado por diferencias de ideas		X	
8	Preferencia de servicios de bajo costo que de buena calidad	X		
9	Fácil acceso de competencia en el mercado	X		
10	Crecimiento sostenido de la pobreza reducción de la clase social de ingresos medios.		X	
11	La imagen de las fuerzas armadas uno de nuestros principales clientes se ha deteriorado		X	

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



2.2.5.1.2 MATRIZ DE POTENCIALIDAD O APROVECHABILIDAD Y VULNERABILIDAD

TABLA 2.14 MATRIZ OFENSIVA “FO”

MATRIZ DE AREAS OFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FO"												
FORTALEZAS	O P O R T U N I D A D E S	Los posibles cambios gubernamentales demandará acciones externas	Interesantes posibilidades de expansión especialmente sector empresarial	Alta promoción de servicios a nivel nacional	Existe tendencia de diversificación de servicios en el mercado cooperativo	Desarrollo sostenido de las cooperativas	Incremento de la demanda de servicios de calidad y mas técnicos	Establecimiento de alianzas con proveedores	Desarrollo sostenido de la industria de servicios	Desarrollo rápido del sistema de cooperativas de ahorro y crédito	Gran cantidad de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas en busca de acciones	TOTAL
		5	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5
El nivel profesional de su personal		5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	46
Basta experiencia en planificación estratégica y consultoría		5	3	5	3	5	5	1	5	5	5	42
Sustento de sus actividades en bases legales		1	1	1	1	3	3	1	3	3	3	20
El personal colabora son multifuncionales		5	1	5	5	5	5	3	5	5	5	44
Optima utilización de herramientas de comunicación institucional		5	1	5	3	5	5	3	5	5	5	42
El personal esta conforme con las actividades que realiza		1	1	1	3	1	3	1	3	3	3	20
El personal esta dispuesto siempre al cambio		5	1	5	5	3	5	1	5	3	5	38
Existe motivación del personal por el compañerismo		1	3	5	1	1	1	1	3	3	3	22
Auto sustento de las actividades por pagos no periódicos		3	1	3	3	5	1	1	3	3	5	28
Disponibilidad de fondos existe liquidez		3	1	3	1	5	1	1	1	1	1	18
Cumplimiento oportuno de las exigencias de los organismos de control		5	5	1	1	1	1	1	1	1	1	18
Capacidad tecnológica suficiente para brindar servicios de calidad		1	3	5	5	5	5	1	5	5	5	40
Poca rotación de personal		1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	24
TOTAL		41	27	47	39	47	43	17	47	45	49	402

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 2.15 MATRIZ DEFENSIVA "DA"

MATRIZ DE AREAS DEFENSIVAS DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DA"								
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A Z A S	Existencia competencia muy fuerte y sólida	Reducción del poder adquisitivo por alto índice de inflación	Reducción de capacidad de endeudamiento por tasa activa en crecimiento	Situación política y económica del país inestable	Preferencia de servicios de bajo costo que de buena calidad	Facil acceso de competencia en el mercado	TOTAL
		DEBILIDADES						
Procesos de planificación no establecidos		3	1	1	5	3	3	16
Organigrama estructural no definido		3	1	1	1	1	1	8
No se desarrolla un plan sólido de capacitación y debidamente presupuestado		5	5	1	3	5	5	24
No se aplican métodos técnicos de evaluación de personal		3	1	1	1	1	3	10
Falta una estrategia y procedimiento de mercadotecnia consistente		5	5	1	3	5	5	24
La empresa no ha dado el suficiente mantenimiento a las instalaciones		1	3	5	1	1	1	12
No se maneja una política de motivación		1	1	1	1	1	1	6
No se aplican proceso de selección y contratación de personal		3	1	1	1	1	1	8
No hay un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente		5	1	1	3	5	5	20
No posee participación en la industria de consultoría		5	3	1	3	5	5	22
Debe mejorarse el control de gastos		5	5	1	5	3	5	24
Normatividad interna inexistente		3	1	1	1	1	3	10
El criterio de la administración es sesgada únicamente a utilidades		3	5	1	5	1	1	16
No se posee un manual de funciones		3	1	1	1	1	3	10
Alta dependencia a organismos sin fines de lucro que solventen el trabajo		3	1	1	1	3	5	14
Carencia de manual de procesos y de inducción		1	1	1	1	1	1	6
No hay un sistema de dirección estratégica		5	1	1	1	5	5	18
TOTAL		57	37	21	37	43	53	248

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 2.16 MATRIZ DE RESPUESTA "FA"

MATRIZ DE AREAS DE RESPUESTA ESTRATÉGICA "FA"								
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>	A M E N A Z A S	Existe competencia muy fuerte y sólida	Reducción del poder adquisitivo por alto índice de inflación	Reducción de capacidad de endeudamiento por tasa activa en crecimiento	Situación política y económica del país inestable	Preferencia de servicios de bajo costo que de buena calidad	Fácil acceso de competencia en el mercado	TOTAL
		FORTALEZAS						
El nivel profesional de su personal		5	1	1	1	5	5	18
Basta experiencia en planificación estratégica y consultoría		5	1	1	1	5	5	18
Sustento de sus actividades en bases legales		3	1	1	3	1	3	12
El personal colabora son multifuncionales		3	1	1	1	3	3	12
Optima utilización de herramientas de comunicación institucional		1	1	1	1	1	3	8
El personal esta conforme con las actividades que realiza		1	1	1	1	3	1	8
El personal esta dispuesto siempre al cambio		1	1	1	1	1	5	10
Existe motivación del personal por el compañerismo		1	1	1	1	1	3	8
Auto sustento de las actividades por pagos no periódicos		5	5	5	5	3	5	28
Disponibilidad de fondos existe liquidez		5	5	5	5	3	5	28
Cumplimiento oportuno de las exigencias de los organismos de control		1	1	1	1	1	1	6
Capacidad tecnológica suficiente para brindar servicios de calidad		5	3	3	1	5	5	22
Poca rotación de personal		3	1	1	1	1	3	10
TOTAL		39	23	23	23	33	47	188

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 2.17 MATRIZ DE MEJORAMIENTO "DO"

MATRIZ DE AREAS DE MEJORAMIENTO ESTRATÉGICO "DO"											
DEBILIDADES	O P O R T U N I D A D E S										
	Los posibles cambios gubernamentales demandaría asesorías externas	Interesantes posibilidades de expansión especialmente sector empresarial	Alta promoción de servicios a nivel nacional	Existe tendencia de diversificación de servicios en el mercado cooperativo	Desarrollo sostenido de las cooperativas	Incremento de la demanda de servicios de calidad y mas técnicos	Establecimiento de alianzas con proveedores	Desarrollo sostenido de la industria de servicios	Desarrollo rápido del sistema de cooperativas de ahorro y crédito	Gran cantidad de cooperativas de ahorro y crédito no reguladas en busca de asesorías	TOTAL
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin-bottom: 10px;"> PONDERACIÓN ALTA=5 MEDIA=3 BAJA=1 </div>											
Procesos de planificación no establecidos	3	1	3	1	1	1	5	5	3	5	28
Organigrama estructural no definido	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12
No se desarrolla un plan sólido de capacitación y debidamente presupuestado	5	3	1	1	5	3	1	3	5	3	30
No se aplican métodos técnicos de evaluación de personal	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	14
Falta una estrategia y procedimiento de mercadotecnia consistente	5	5	5	3	5	3	3	3	5	5	42
La empresa no ha dado el suficiente mantenimiento a las instalaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
No se maneja una política de motivación	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
No se aplican proceso de selección y contratación de personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	12
No hay un sistema que permita evaluar la satisfacción del cliente	5	1	5	5	5	1	1	3	5	5	36
No posee participación en la industria de consultoría	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Debe mejorarse el control de gastos	5	5	5	5	5	3	5	3	3	5	44
Normatividad interna inexistente	1	1	1	1	1	3	1	1	3	3	16
El criterio de la administración es sesgada únicamente a utilidades	1	1	1	1	3	1	1	3	1	1	14
No se posee un manual de funciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
Alta dependencia a organismos sin fines de lucro que solventen el trabajo	5	1	1	5	5	1	1	5	1	5	30
Carencia de manual de procesos y de inducción	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
No hay un sistema de dirección estratégica	5	1	5	5	5	1	3	3	5	5	38
TOTAL	44	26	34	34	44	26	28	36	38	46	356

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



2.2.5.1.3 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

TABLA 2.17 MATRIZ SINTESIS FODA

MATRIZ DE SINTESIS ESTRATÉGICA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	1 El nivel profesional de la empresa permite satisfacer la demandas de servicios de calidad y técnicos	1 El nivel profesional de la empresa permite satisfacer la demandas de servicios de calidad y técnicos
	2 La experiencia en el mercado permite cubrir la demanda insatisfecha de asesoría del creciente mercado de cooperativas	2 La experiencia en el mercado permite cubrir la demanda insatisfecha y permite ser mas competitivos y reducir el acceso de competencia
	3 La optima utilización de las herramientas de comunicación institucional permite promocionar los servicios de calidad a nivel nacional	3 Capacidad financiera y manejo de efectivo para sustentar las actividades con fondos propios
	4 La multifuncionalidad y predisposición al cambio del personal ayuda a la correcta diversificación del servicio	4 Desarrollar y el soporte tecnológico para brindar servicios de calidad y a costos accesibles
	5 Desarrollar los servicios y el soporte tecnológico de acuerdo al nivel de la industria	
DEBILIDADES	1 Desarrollar un sistema de mercadotecnia integral de los servicios diversificados de calidad para aumentar la cartera de clientes	1 Establecer un plan de gestión estratégica para estructurar la empresa en función a un desarrollo equitativo y ser mas competitivos
	2 Establecer un sistema de satisfacción del cliente para mejorar los servicios y aumentar los clientes	2 Definir un plan de capacitación al personal en función a la satisfacción del cliente y mejoramiento de los servicios a costos accesibles
	3 Enfocar el criterio administrativo reduciendo los costos y aprovechar las oportunidades del mercado objetivo	3 Desarrollar un sistema de mercadotecnia integral de los servicios de calidad para aumentar la participación en el mercado y diversificar la cartera de clientes
	4 Establecer un plan de gestión estratégica para acoplarse la realidad variable del país y la industria	4 Enfocar el criterio administrativo reduciendo los costos y aumentar las utilidades considerando las variables económica del país
		5 Desarrollar servicios de calidad y con valor agregado para impedir el acceso de competencia en el mercado

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

En función al estudio de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y la relación entre las mismas, se puede determinar la Matriz Síntesis que es donde se detallan donde a empresa es mas fuerte, con que puede defenderse y en donde mejorar, es por ello que el Direccionamiento Estratégico estipula el miramiento interno, los objetivos corporativos y las estrategias para alcanzarlos.



Capítulo III

Direccionamiento estratégico



MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

“Direccionamiento Estratégico es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia el futuro y hacia el entorno a fin de alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad institucional y de la realidad en donde la organización desea incidir. En el direccionamiento se define la nueva filosofía corporativa y la forma como esta se ve reflejada en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación día a día”⁶

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Las empresas se encuentran hoy sumergidas en una realidad en donde la velocidad del cambio tecnológico, el desarrollo informático, las telecomunicaciones, el incremento de la competencia, proveen al entorno de una dinámica de cambio cada vez más veloz, lo que obliga a que la empresa se defina en todos sus aspectos tanto internos como externos para afrontar victoriosamente las exigencias del mercado.

La clara y precisa definición del negocio es el punto de partida de todo pensamiento y planificación estratégica, lo que a su vez ayuda para profundizar, combinar y extender el alcance del negocio, por ello las empresas deben definir el negocio desde el punto de vista comercial y desde el punto de vista corporativo.

3.1.1 DEFINICIÓN COMERCIAL DE MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING

La empresa Management Advise & Consulting se define como una organización enfocada a la prestación de servicios de consultoría y asesoría técnica al creciente mercado de las Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto reguladas como no reguladas por organismos de control del Ecuador; y al mercado de la

⁶ www.prohumana.cl



Instituciones Militares las mismas que desean perfeccionarse mediante la capacitación constante y mejoramientos organizacionales.

Los servicios que la empresa ofrece a su mercado son:

- Propuestas de Planificación Estratégica
- Actualización de la Planificación Estratégica organizacional.
- Capacitación al personal en temas relacionados a planificación y administración.
- Asesoría en general.

3.1.2 DEFINICIÓN CORPORATIVO DE MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING

La empresa Management Advise & Consulting se define como una organización que desarrolla conocimientos sobre consultoría y asesoría técnica prácticos y aplicables en el entorno nacional ecuatoriano para aplicarlos en los diferentes clientes con el objetivo de generar y aportar en el desarrollo sostenido de las empresas asesoradas.

3.2 LA NUEVA FILOSOFÍA CORPORATIVA

“La filosofía corporativa se define como la concepción global de la organización establecida para alcanzar sus metas y objetivos, es decir lo que la institución quiere ser.



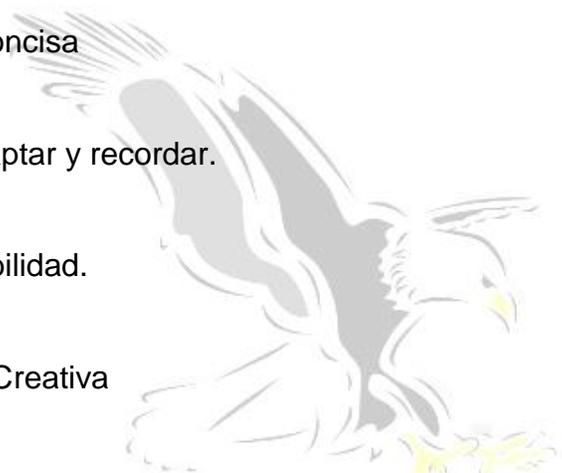
La filosofía corporativa debe ser desarrollada, discutida, consensuada y compartida por todos los miembros de la entidad”.⁷

3.2.1 VISIÓN

“Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo”⁸

Sus características más sobresalientes son:

- Breve y Concisa
- Fácil de captar y recordar.
- Alta Credibilidad.
- Flexible y Creativa



Los elementos clave para la elaboración de la Visión son:

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

TABLA 3.1 ELEMENTOS CLAVES DE LA VISIÓN

Posición en el mercado	Empresa Modelo del Sector de Consultoría
Tiempo	4 años
Ámbito del mercado	Nivel nacional
Producto	Consultoría y asesoría técnica
Principios y	Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Lealtad

⁷ <http://www.rrppnet.com.ar/identidad.htm>

⁸ ANDRADE, S., Planificación Estratégica, Lima, Pág. 26, 2001



Valores	Respeto al Prójimo, Creatividad, Liderazgo y participación, Disciplina y Responsabilidad
----------------	---------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: *Gestión Estratégica de Negocios*; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

Ser la empresa consultora líder en ofrecer alternativas integrales de desarrollo y mejoramiento institucional, a través de los servicios de consultoría y asesoría técnica, basados en el progreso continuo, creatividad, liderazgo, disciplina, responsabilidad; para entregar en forma segura prestaciones de calidad que provoquen el desarrollo sostenido del mercado objetivo.

3.2.2 MISIÓN

“La misión es una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio. Actúa como una mano invisible que guía al personal de la organización”⁹

Son características de la Misión:

- Motiva y Desafía.
- Fácil de captar y recordar.
- Especifica los negocios actuales y su futuro
- Flexible y Creativa.

Para la definición de la Misión de la empresa se utilizarán los siguientes elementos claves:

⁹ KOTLER, Philip, Fundamentos de Marketing, 6ª edición, Pág. 45, México, 2003



TABLA 3.2 ELEMENTOS CLAVES DE LA MISIÓN

Naturaleza del negocio	Suministrar servicios de consultoría y asesoría técnica al mercado objetivo
Razón para existir	Management Advise & Consulting
Mercado al que sirve	A nivel nacional
Características	Servicio continuo de calidad
Principios y valores	Trabajo en Equipo, Comunicación y Confianza, Lealtad Respeto al Próximo, Creatividad, Liderazgo y participación, Disciplina y Responsabilidad

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

Management Advise & Consulting es un prestador integral de servicios de consultoría y asesoría técnica basados en trabajo en equipo con lealtad; fomentando respeto, disciplina y responsabilidad hacia nuestros clientes a nivel nacional.

3.2.3 VALORES Y PRINCIPIOS

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Matriz axiológica

La Matriz axiológica es una herramienta plateada en el año de 1990 por Ken Blanchard, Michael O'Connor y Mary Falvey quienes iniciaron un proyecto para ayudar a las organizaciones a poner en práctica la filosofía de 500 empresas mediante su propio proceso de Administración por Valores (APV).

La Administración por Valores requiere de 3 fases las mismas que son:

Fase 1: Aclarar los valores, misión y visión.



Fase 2: Comunicar la misión, visión y valores

Fase 3: Alinear las prácticas diarias con la misión, visión y valores.

La matriz axiológica ayuda a identificar que los problemas sociales son problemas relacionados con valores. Por tanto, la matriz es la herramienta que ilustra la existencia de dos clases donde se manifiestan de problemas relacionados con los valores que ayudan a identificar las relaciones interpersonales; las manifestaciones son las siguientes:

1.- Manifestación en la actitud de la persona como apatía o desinterés por el valor, empatía o interés en el antivalor, formación en el antivalor.

2.- Manifestaciones en el comportamiento de las personas, como omisión de la conducta debida según normas que garantiza el valor y la vivencia plena del antivalor.

“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.)”¹⁰

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Utilizando la matriz axiológica obtenemos lo siguiente:

TABLA 3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA

MATRIZ AXIOLÓGICA							
Ambiente Internos (Moral)				Ambiente Externo (Ético)			
Manifestación Activa		Manifestación Pasiva		Manifestación Activa		Manifestación Pasiva	
Valor	Anti. V	Valor	Anti. V	Valor	Anti. V	Valor	Anti. V
Trabajo en equipo	Individualismo	Lealtad	Traición	Respeto	Irrespeto	Honradez	Corrupción
Comunicación	Desinformación	Confianza	Desconfianza	Transparencia	Mentira	Compartir	Egoísmo

¹⁰ www.prohumana.cl



En la organización se fomentan los siguientes valores:

- **Trabajo en Equipo:** La participación de todos los miembros de la Organización conduce al alto grado de interacción e involucramiento que todos los miembros de la organización necesitan.
- **Comunicación y Confianza:** La participación y el consenso propician las comunicaciones abiertas, y esto a su vez también sirve para generar confianza mutua y lograr un alto respeto con las diferencias entre los miembros del grupo, constituyendo dicha confianza y comunicación en la herramienta básica y fundamental para la resolución de conflictos si estos se presentan.
- **Lealtad:** Es fidelidad al compromiso de defender lo que creemos y en quienes creemos, en los buenos y en los malos momentos. Es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás.
- **Respeto:** Es el reconocimiento del valor inherente y los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Éstos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida. Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra
- **Transparencia:** La transparencia es entender que los procedimientos deben ser conocidos y claros, si el trabajo depende de un elemento que no está claro inmediatamente despierta sospechas y posiblemente sea catalogado como ineficiente y esto afecta directamente a los demás valores detallados anteriormente.



Los principios son: “Verdad o idea que sirve de máxima orientadora de conducta aceptada, compartida y aplicada por todos los miembros de la organización”¹¹

Dentro de la empresa se manejan los siguientes principios

- Respeto al Próximo
- Creatividad
- Liderazgo y participación
- Disciplina y Responsabilidad

3.2.4 POLÍTICAS

Las políticas a desarrollarse y aplicarse en la empresa son las siguientes:

3.2.4.1 Políticas Generales

Las políticas son las formas unificadas de comportamiento, acciones inconvenientes o incorrectas, indisciplina, etc. De modo que todas las personas que pertenecen a la Empresa actúen de acuerdo con la justicia, la equidad y la ética.

Las políticas son parte integrante del comportamiento diario, en tal virtud, toda persona que labora en la empresa o que aspire a ingresar a ella en condición de empleado, deberá conocerlas adecuadamente.

Los empleados, cualquiera que sea su nivel, deberán mantener la reserva y confidencialidad respecto a toda información de cualquier tipo, sean estos en

¹¹ www.prohumana.cl



forma de documentos físicos y magnéticos, comunicaciones, informes, etc., así como también el secreto más absoluto sobre las operaciones efectuadas con los clientes.

Todo pedido de informes, deberá ser tramitado con estricto apego a los procedimientos específicos para estos casos.

3.2.4.2 Políticas de Organización

La estructura organizacional expuesta en el organigrama futuro determina las áreas y/o departamentos que conforman de la empresa.

Todo funcionario o empleado cumplirá las funciones inherentes a su contrato y puesto de trabajo conforme las instrucciones emanadas por la empresa.

El funcionario o empleado que desee formular una petición o queja, deberá hacerlo por escrito ante el jefe inmediato superior, quien estudiará y resolverá el caso. Si el empleado considera que su petición o queja no ha sido atendida oportuna y satisfactoriamente, podrá presentarla ante las instancias superiores en el ámbito administrativo, según el órgano regular.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

3.2.4.3 Políticas de Admisión y Contratación

La empresa tiene completa libertad para reducir o aumentar el personal de trabajadores a su servicio y para señalarle las funciones correspondientes de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.

La admisión y contratación se fijará mediante Contrato escrito firmado entre las partes en el cual se establecerán las condiciones laborales, de conformidad con la ley que corresponda.



Quien aspire a emplearse en Management Advise & Consulting deberá presentar su carpeta para registrarlo como aspirante y acompañar los siguientes documentos:

- Copia de la Cédula de ciudadanía o pasaporte;
- Certificados de honorabilidad y buena conducta;
- Títulos o certificados académicos;
- Certificados de trabajos anteriores;
- Record Policial;
- Libreta o certificado militar;
- Papeleta de votación;
- Fotografía;
- Carné de afiliación al IESS actualizado.
- Partida de matrimonio o información sumaria en caso de unión libre, partida de nacimiento de los hijos menores de edad;
- Certificado de salud emitido por un médico; y
- Cualquier otro documento que la empresa juzgue oportuno exigir en relación con el trabajo a desempeñar.

La admisión de personal será de prueba por un tiempo determinado, de conformidad con el Código de Trabajo vigente, durante este período tanto el empleado como la empresa podrán dar por terminadas las relaciones de trabajo, sin indemnización alguna.



Excepcionalmente, y conforme las necesidades se contratará personal mediante contratos temporales, ocasionales, por hora, por tarea, obra cierta, de naturaleza precaria o extraordinaria, de ejecución de servicio, etc., con contratos basados en la ley correspondiente.

3.2.4.4 Políticas de Horarios De Trabajo

La jornada de trabajo para el personal de la empresa será de ocho horas diarias con una hora y media de refrigerio a cualquier hora del medio día, si por causas excepcionales el empleado requiera utilizar más tiempo del establecido, éste deberá ser recuperado al término de la jornada normal de trabajo.

En todo caso, la constatación de que el trabajo está concluido corresponde al Gerente General, quien autorizará al empleado que se retire de su trabajo si lo hubiere terminado, caso contrario solicitara la terminación del mismo.

Si por fuerza mayor u otro evento imprevisto no se trabajaren ocho horas diarias, las horas de trabajo de recuperación que excedan de las ocho horas con el fin de completar 40 horas semanales de labor perdidas, según los horarios determinados, no se considerarán como horas extraordinarias o suplementarias para efectos del pago de la remuneración.

No se considerará trabajo extraordinario o suplementario el que tuviera que realizarse en horas fuera del horario establecido de labores como consecuencia de error del empleado, negligencia o abandono de sus labores, que traigan como consecuencia el retraso de su trabajo asignado.

La empresa no reconocerá jornadas suplementarias ni extraordinarias de trabajo, sino cuando expresamente y por escrito las requiera a sus empleados en los casos en que autoriza la Ley y especialmente cuando se requiera



aumento de la jornada por fuerza mayor o caso fortuito, por amenaza de ocurrir algún accidente o riesgo.

3.2.4.5 Políticas de De La Remuneración

La empresa y el empleado convendrán lo relativo a la remuneración, tomando en cuenta la escala salarial existente, considerando el tipo de trabajo, funciones y responsabilidades de acuerdo al tipo de cargo.

Todo aumento de sueldos, ya sea que el incremento se efectúe al sueldo asignado en el rol de pagos o a través de la participación de beneficios, será autorizado únicamente por el Gerente General o por la persona expresamente autorizada para el efecto.

Los sueldos se pagarán con dinero en efectivo, con crédito a la cuenta de ahorros del empleado y se realizará mensualmente.

3.2.4.6 Políticas de Licencias – Traslados

La empresa concederá permisos en la forma y con las limitaciones que creyere conveniente, en los casos siguientes:

- Matrimonio del empleado, 3 días labor hábiles;
- Parto de la cónyuge del empleado, 1 día hábil;
- Fallecimiento del cónyuge o parientes del empleado, hasta segundo grado de consanguinidad o afinidad, 3 días hábiles; y,
- Para concurrir a los correspondientes servicios médicos.



En todos los casos, exceptuando los anteriores y los demás considerados en el Código de Trabajo, los empleados están obligados a solicitar el permiso con cargo a vacaciones con la debida anticipación, indicando el motivo que origina el permiso, sin que ningún empleado pueda hacer uso del permiso sin antes haber obtenido la autorización correspondiente del jefe inmediato.

En caso de ausencia, a su regreso deberán probar plenamente la causa de su inasistencia ante los Jefes inmediatos superiores. Si la justificación no se diere dentro de 48 horas de producida la falta, se procederá a aplicar el Art. 53 del Código de Trabajo.

En caso de ausencia temporal de algún empleado, el respectivo jefe asignará a otro u otros empleados las labores del ausente, sin que esta causa implique cambio de ocupación del empleado por parte de la empresa.

La empresa podrá disponer el desplazamiento de cualquiera de sus empleados de un centro o lugar de trabajo a otro, por necesidades de servicio. En caso de fuerza mayor, también podrá disponer, con carácter excepcional y mientras dure la emergencia, el traslado de cualquiera de sus empleados fuera del lugar de residencia habitual, dando cumplimiento a lo dispuesto en el numeral 22 del Art. 41 del Código de Trabajo.

En caso de prestación de servicios fuera del lugar de residencia habitual se procederá a manejarse los gastos bajo el sistema de Reembolso de Gastos mediante la presentación de todos los documentos correspondientes que respalden las transacciones para el correcto funcionamiento de las operaciones de la empresa, hasta 2 días hábiles antes de la acreditaciones en cuenta de los sueldos y/o salarios.



3.2.4.7 Políticas de De Las Vacaciones

Además de los sábados y domingos, son días de descanso obligatorio aquellos que la ley estipula, en el caso de días feriados especiales se observará lo que disponga el Decreto del Presidente de la República.

Todo empleado tendrá derecho anualmente a gozar de un período de vacaciones de acuerdo a los criterios que se indican a continuación:

- El empleado nuevo podrá hacer uso de sus vacaciones cumplido el primer año de trabajo.
- El empleado antiguo podrá hacer uso de sus vacaciones por adelantado a partir del noveno mes
- La duración de las vacaciones será de 15 días laborables por un año continuo de labores; y a partir del quinto año un día adicional por cada año de servicio
- Durante el período de vacaciones el empleado percibirá íntegramente su remuneración, además de la liquidación de vacaciones de acuerdo al Art. 70. del Código de Trabajo, considerando que debe restarse el valor correspondiente a los 15 días del sueldo del primer mes del período vacacional.

Cuando se trate de labores técnicas o de confianza para las que sea difícil reemplazar al empleado por corto tiempo, la empresa podrá negar o aplazar la vacación en un año, o puede acumularlas al año siguiente.

El empleado tiene la obligación de regresar al trabajo al día siguiente de aquel en que terminen las vacaciones, y en el caso de regresar antes de la



culminación de su período de vacaciones, deberá notificar al personal respectivo mediante memorando autorizado por el Jefe del Departamento.

3.2.4.8 Políticas de Enfermedad Profesional – Accidente De Trabajo

En caso de ausencia del empleado por enfermedad o accidente, éste deberá avisar al jefe inmediato superior máximo al siguiente día, adjuntando el Certificado Médico.

La empresa se reserva el derecho de verificar por su propio medio las declaraciones hechas por el empleado. Cualquier inexactitud o falsedad en los avisos o notificaciones hechas por el empleado previamente comprobadas, dará lugar a considerar la falta injustificada, imponiéndose en el caso la sanción que según las circunstancias corresponda.

En los casos en que la enfermedad por efecto de la prestación de los servicios de la empresa produzca incapacidad para el trabajo, la empresa garantiza la percepción total del ciento por ciento de la remuneración del empleado durante máximo 6 meses, aclarando que en este tiempo el empleado tendrá la obligación de entregar la documentación necesaria para que la empresa recaude del IESS el porcentaje que le corresponda, desde ese momento el empleado queda sometido a las prestaciones otorgadas por el IESS.

3.2.4.9 Políticas con el Personal

Son políticas con el persona:

- El poner a disposición de los empleados los instrumentos adecuados para la realización de las labores;



- Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedad;
- Tratar al empleado con las consideraciones debidas;
- Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del empleado, a sus creencias y sentimientos.
- No podrá desempeñar ninguna actividad incompatible con los intereses de la empresa y se abstendrá de recibir gratificaciones de terceros como consecuencia del ejercicio de sus funciones.

3.2.4.10 Políticas del Personal

Cumplir y respetar las decisiones de sus superiores jerárquicos,;

Desempeñar con responsabilidad, eficiencia y lealtad las funciones a su cargo y muy especialmente cumplir las metas y objetivos encomendados

Procurar la completa armonía con los superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y la ejecución de labores;

Velar por la economía e intereses de la empresa y por la conservación de los valores, documentos, útiles, equipos, muebles y bienes en general confiados a su custodia, administración o utilización;

Guardar buena conducta en todo sentido y prestar leal colaboración en el orden o disciplina general de la empresa;

Reducir al mínimo las llamadas telefónicas personales y relacionarlas con asuntos urgentes y familiares;



Hacer observaciones, reclamos y solicitudes de la manera más comedida y respetuosa, observando el orden jerárquico;

Informar a quien corresponda los siguientes cambios originados respecto a su condición social inmediatamente de producidos los hechos; cambio de domicilio, estado civil; aumento o disminución de cargas familiares, por nacimiento de hijos, cambio de estado civil de hijos menores de edad, defunciones etc.;

Asistir con puntualidad al trabajo, según el correspondiente horario;

Asistir con puntualidad y provecho a los cursos especiales de capacitación, entrenamiento o perfeccionamiento organizados e indicados por la empresa dentro o fuera de sus instalaciones;

No permanecer en las instalaciones fuera del horario normal de trabajo, a no ser que se encuentre realizando sus labores o tenga la respectiva autorización de permanencia;

No hacer llamadas al exterior o aceptar llamadas por cobrar desde el exterior sin previa autorización del jefe;

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

No consumir bebidas alcohólicas dentro de la empresa, excepto con autorización de un funcionario designado, en casos muy especiales y sin excesos;

No recibir prolongadas visitas por parte de amigos, familiares y otros;

No utilizar el nombre la empresa o la función que desempeña para obtener beneficio y ventajas particulares;

No confiar a otro empleado, sin la autorización correspondiente, la ejecución del propio trabajo.



No vender, cambiar, prestar o negociar en cualquier forma algún objeto de propiedad de la empresa;

No pedir en préstamo dinero a compañeros de trabajo de cualquier nivel y especialmente si son subalternos;

No amenazar o agredir en cualquier forma a superiores o a compañeros de trabajo, o calificarlos con apodos, palabras groseras o actos semejantes.

No originar o promover riñas, discordias o discusiones con otros empleados a tomar parte en tales actos;

3.2.4.11 Políticas del Faltas

Se considera a título enunciativo y no limitativo, faltas leves las siguientes:

- a. No comunicar las ausencias con la anticipación debida cuando sean justificadas;
- b. Negligencia y descuido reiterados en el trabajo;
- c. No atender a clientes con la diligencia y atención debida;
- d. Tres atrasos continuos e injustificados en el período del mes;
- e. Abandono de su puesto de trabajo sin causa justificada;
- f. Falta de colaboración con sus superiores o compañeros de trabajo; y,

Se considerarán, a título enunciativo y no limitativo, faltas graves, motivo suficiente para dar por terminado el Contrato de Trabajo previo trámite legal las faltas contenidas en los siguientes literales:

- a. Incurrir al trabajo en estado de embriaguez aún cuando sea ocasional;
- b. Actitud hostil con sus compañeros de trabajo;
- c. Incorrección en el ademán o respuesta al dirigirse a un superior;



- d. Retraso injustificado en el cumplimiento de órdenes recibidas o servicios encomendados;
- e. Repetidas e injustificadas faltas de puntualidad;
- f. Faltas cometidas contra la disciplina en el trabajo o contra el respeto debido a sus superiores, compañeros y subordinados;
- g. Simulación de enfermedad o accidente;
- h. Inobservancia de las medidas de seguridad e higiene adoptadas por la empresa;
- i. Falta reiterada y no excusable de atención y cortesía con el público,
- j. El quebrantamiento de la confidencialidad de asuntos de los clientes y del sigilo profesional;
- k. El fraude, deslealtad o abuso de confianza en el trabajo;
- l. El hurto a la empresa o a los compañeros de trabajo o a cualquier otra persona dentro de los locales o dependencia del mismo;
- m. Perjuicio material causado intencionalmente en las instalaciones, útiles de trabajo y equipos;
- n. Falta de probidad, injurias, conducta inmoral debidamente comprobada;
- o. Negociaciones que efectúe el empleado dentro del giro del negocio y que fueren prohibidas por parte de la empresa; y,
- p. Cualquier otra de naturaleza análoga a las señaladas.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

3.2.4.12 Políticas de Las Sanciones

Las faltas se sancionarán en la forma que se señala.

- a. Faltas leves:
 - Con amonestación verbal o amonestación escrita, o con sanción pecuniaria equivalente al 10% del sueldo diario del empleado por cada falta;
 - Para efectos de evaluación y de sanción pecuniaria, la acumulación de hasta tres faltas, se convierte en una falta grave;



b. Faltas graves:

- Con amonestación escrita y sanción pecuniaria equivalente al 20% del sueldo del empleado por cada falta; adicionalmente de cometerse más de tres faltas graves la cooperativa puede dar por terminado el contrato de trabajo del empleado siguiendo el trámite legal respectivo.

Con el fin de estipular lineamientos y normas para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa se detallaron políticas básicas y de fácil aplicación, por tanto es importante que existan para poder controlar las acciones de los miembros de la organización.

3.3 PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO

El Planteamiento Estratégico se logra fusionando los criterios de visión, misión, principios, valores, políticas y sobre todo el análisis FODA antes detallado, a continuación se detallan los resultados del estudio realizado.

3.3.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son las directrices principales sobre las cuales la empresa guiará sus estrategias, planes y actividades en general, para la obtención de los mismos. Se desarrolla el siguiente proceso partiendo de la matriz de síntesis FODA, de la siguiente manera.

3.3.1.1 DEFINICIÓN DE 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 de *Management Advise & Consulting* se definieron los siguientes ejes estratégicos, acompañados de su respectiva conclusión detectada por el estudio del FODA.

TABLA 3.4 DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS

DEFINICIÓN DE EJES ESTRATÉGICOS		
No.	EJES	CONCLUSIONES
1	Imagen Institucional	Brindar al cliente nuevos mejores servicios eliminando asperezas directivas, plantear metas y objetivos comunes, priorizar acciones concretas de corto, mediano y largo plazo en beneficio de la empresa
2	Capacitación	Capacitar cada año tanto a personal operativo, administrativo y directivo debidamente presupuestado y aprobado
3	Difusión de Productos y Servicios	Generar estrategias informativas para mantener informado y atraer nuevos clientes. Crear un sistema de inteligencia de mercado, segmentándolo y atacando el target de la empresa
4	Competencia	Realizar un eficiente proceso de Benchmarking de la competencia para retroalimentarse de las experiencias.
5	Gestión Estratégica	Desarrollar y aplicar correctamente el Plan Estratégico en los siguientes 4 años
6	Satisfacción del Cliente	Mejorar la calidad de los servicios que presta la empresa elevando los estándares y aplicar un sistema de evaluación de la satisfacción del socio y usuario para eliminar las falencias
7	Finanzas	Aplicar siempre políticas de tesorería eficientes, desarrollar un presupuesto considerando la realización de planes viables de inversión para el mejoramiento organizacional
8	Recursos Humanos	Promover un Plan de Carrera a los empleados mediante Garantías legales. Motivar al personal promoviendo incentivos y los beneficios laborales. Dar cumplimiento estricto de procedimiento actualizado de reclutamiento de personal

Fuente: *Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis*

Elaborado: Autor



3.3.1.2 PREOBJETIVOS

Los preobjetivos son la transformación de la conclusión 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 como se muestra a continuación.





TABLA 3.5 PREOBJETIVOS

PRE - OBJETIVOS							
No.	EJE	FACTOR ESPECIFICO	FACTOR MEDIBLE	ASIGNABLE	RECURSOS	TIEMPO DE EJECUCION	
1	Imagen Institucional	Crecimiento de la clientela	% de incremento de la clientela	Gerencia General	Financieros Humanos	2 años	Monitorear permanentemente el aumento de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios
2	Capacitación	Alianzas	Nro. De horas de capacitación	Gerencia General	Financieros Humanos	1 años	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para ampliar el conocimiento y mejorar el servicio entregado por el personal para mantener satisfecho al cliente.
3	Difusión de Productos y Servicios	Aumento de ingresos	Aumento de socios, clientes y contratos	Gerencia General	Financieros Humanos	1 años	Diseñar un plan estratégico y operativo de marketing y Negocios que permita mejorar el posicionamiento, la imagen y participación de la institución en el transcurso del próximo año
4	Competencia	Mejora Continua	Participación en el mercado	Gerencia General	Tecnologicos Financieros Humanos	2 años	Aumentar la participación en el mercado mediante la mejora continua en base al Benchmarking y retroalimentarse de las experiencias vividas de los competidores
5	Gestión Estratégica	Plan Estratégico	Tiempo en aplicar el plan	Todas las áreas de la empresa	Tecnologicos Financieros Humanos	1 año	Aplicar correctamente el Plan Estratégico planteado con el objetivo de mejorar el club en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado
6	Satisfacción del Cliente	Aumento de clientes	Indice de satisfacción	Todas las áreas de la empresa	Tecnologicos Financieros Humanos	1 años	Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar
7	Finanzas	Estructura financiera	Administración de los fondos	Gerencia Financiera	Tecnologicos Financieros Humanos	2 años	Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión
8	Recursos Humanos	Número de Empleados	Ingreso de Personal	Gerencia General	Tecnologicos Financieros Humanos Materiales	1 año	Establecer mejor oferta laboral segura, garantizando un plan de carrera dentro de la empresa en base a beneficios, motivación mediante un proceso de selección bien definido y tener personal capacitado y calificado

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



3.3.1.3 PRIORIZACIÓN DE LOS PREOBJETIVOS

La priorización de objetivos es determinar la factibilidad y el impacto que poseen y ejercen, respectivamente, dentro de la organización, en función a tres variables de factibilidad (Posibilidad de inversiones, posibilidad de recurso humano apto y posibilidad de tecnología) y dos variables de impacto (Aporte al cumplimiento de la visión y aceptación) como se muestra en el siguiente cuadro.

TABLA 3.6 PRIORIZACIÓN DE LOS PREOBJETIVOS

PRIORIZACION DE PREOBJETIVOS									
INCIDENCIA			FACTIBILIDAD				IMPACTO		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> 10 = ALTO 5 = MEDIO 1 = BAJO </div>			POSIBILIDAD DE INVERSIONES	POSIBILIDAD RECURSO HUMANO APTO	POSIBILIDAD TECNOLOGIA A UTILIZARSE	TOTAL	APORTE A CUMPLIMIENTO DE VISIÓN	ACEPTACION	TOTAL
			40%	30%	30%		50%	50%	100%
1	Imagen Institucional	Monitorear permanentemente el aumento de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios	7	9	7	7,6	8	8	8
2	Capacitación	Desarrollar alianzas estratégicas con empresas de capacitación para ampliar el conocimiento y mejorar el servicio entregado por el personal para mantener satisfecho al cliente.	9	6	5	6,9	9	9	9
3	Difusión de Productos y Servicios	Diseñar un plan estratégico y operativo de marketing y Negocios que permita mejorar el posicionamiento, la imagen y participación de la institución en el transcurso del próximo año	9	8	9	8,7	9	8	8,5
4	Competencia	Aumentar la participación en el mercado mediante la mejora continua en base al Benchmarking y retroalimentarse de las experiencias vividas de los competidores	7	5	7	6,4	7	7	7
5	Gestión Estratégica	Aplicar correctamente el Plan Estratégico planteado con el objetivo de mejorar el club en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado	9	7	8	8,1	9	10	9,5
6	Satisfacción del Cliente	Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar	10	7	7	8,2	8	9	8,5
7	Finanzas	Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión	10	9	8	9,1	9	9	9
8	Recursos Humanos	Establecer mejor oferta laboral segura, garantizando un plan de carrera dentro de la empresa en base a beneficios, motivación mediante un proceso de selección bien definido y tener personal capacitado y calificado	10	7	7	8,2	9	7	8

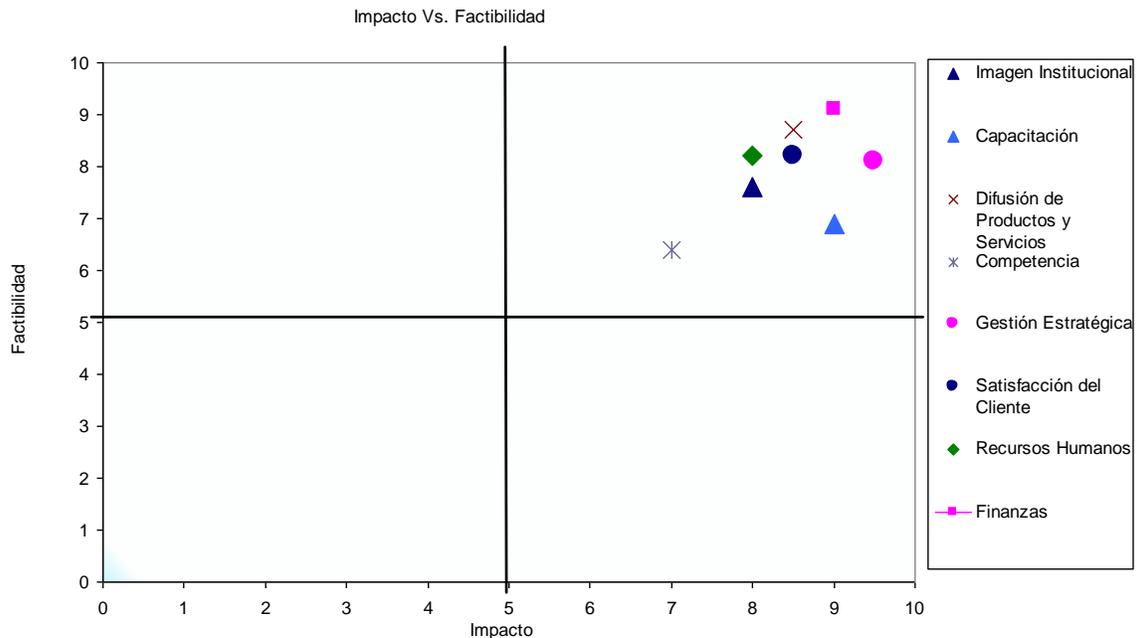
Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

Esta tabla posee una representación gráfica de Impacto vs. Factibilidad de cada uno de los preobjetivos basados en los valores totales que se derivan de la tabla anterior, de la siguiente manera:



GRAFICO 3.1 IMPACTOS VS FACTIBILIDAD



Fuente: *Gestión Estratégica de Negocios*; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

Con el gráfico se demuestra que los preobjetivos cumplen con los dos factores básicos e indispensables (impacto y factibilidad) para que puedan convertirse en objetivos corporativos ya que son factibles de aplicación y realización, además son de gran impacto para la empresa ya que ayudan al desarrollo sostenido de la misma.

3.3.1.4 OBJETIVOS CORPORATIVOS DEFINITIVOS

Luego de realizar el detallado análisis de los ejes y preobjetivos con su respectiva comprobación, podemos plantear en base a estos últimos los objetivos corporativos, sin embargo, se debe considerar que se poseen ocho preobjetivos, los mismos que muchas veces en su singularidad no se pueden considerar como objetivos corporativos, por ello es menester buscar relaciones directas y complementarias entre los preobjetivos para fusionarlos y obtener así



un objetivo integral, como se muestra en la siguiente tabla que detalla los Objetivos Corporativos.

TABLA 3.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS DEFINITIVOS

OBJETIVOS CORPORATIVOS		
1	Imagen Institucional	<i>Monitorear permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios</i>
2	Recursos Humanos Capacitados	<i>Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente</i>
3	Marketing	<i>Aplicar un plan de marketing de los servicios de la empresa a nivel nacional y a los clientes frecuentes mediante radio, prensa o revistas especializadas para aumentar la participación en el mercado</i>
4	Satisfacción del Cliente	<i>Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar</i>
5	Finanzas	<i>Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión</i>
6	Gestión Estratégica	<i>Desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado</i>

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

3.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos se derivan de los objetivos corporativos ya que estos son el desglose de los mismos, por este proceso obtenemos:



- Diversificar, innovar y actualizar la oferta de los servicios en función a las exigencias del cliente y del mercado.
- Formar y mantener un ambiente laboral basado en principios y valores que fomente el desarrollo personal y el mejoramiento continuo de la organización y sus miembros.
- Mejorar la oferta laboral para los miembros de la organización cada año, mediante una evaluación de desempeño basándose en el cumplimiento de metas y objetivos.

3.3.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

Los objetivos de crecimiento y rentabilidad son los siguientes:

a) Mejoramiento de los Servicios

- Diferenciar y especializar los servicios de los de la competencia considerando el concepto de valor agregado y las necesidades del mercado objetivo.

b) Difusión y promoción a nivel nacional

- Promocionar a nivel nacional los servicios de calidad de la organización mediante estrategias agresivas a través de los medios de comunicación de mayor acogida en las secciones del mercado.

c) Administración Financiera

- Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes que maximicen las utilidades, mejore el flujo de efectivo y controlen los costos administrativos y operativos.



3.3.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTE Y MERCADO

a) Especialización dentro del mercado

- Cultivar y desarrollar conocimientos y servicios aplicables directamente al mercado objetivo con el fin de tecnificar y mejorar al mismo.

b) Satisfacción y consolidación de cliente

- Proporcionar al cliente un servicio basado en los principios y valores organizacionales creando relaciones estrechas y duraderas con los clientes.

3.4 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

La estrategia es lo que tratamos de hacer para alcanzar algo o para terminar con alguna situación conflictiva, además las estrategias dependen los incrementos en el nivel de ingresos.

La estrategia es como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados buenos a malos.

Para definir la estrategia corporativa debemos segmentar a la misma desde tres perspectivas que son:

- Estrategias de desarrollo
- Estrategias de crecimiento
- Estrategias de competencia

Para cada perspectiva se define la siguiente estrategia



3.4.1 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO:

Estrategia de Diferenciación

Maximizar tanto las características como las cualidades de los productos y servicios de la empresa basándose en la filosofía corporativa, principios, valores y en el mercado objetivo, generando una ventaja competitiva fundamentada en la entrega de un servicio eficaz y de calidad.

3.4.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO:

Estrategia de Desarrollo del Servicio

La estrategia de Management Advise & Consulting estará orientada a mejorar y diversificar acorde al mercado los servicios de asesoría técnica, planificación estratégica, debido a las exigencias del mismo que se deben satisfacer por exigencias propias o de los organismos de control; destinando los recursos humanos, tecnológicos e intelectuales para mejoramiento e implementación de mejoras y multiplicidad de los servicios.

3.4.3 ESTRATEGIAS DE COMPETENCIA: *MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®*

Estrategia de Especialista

La empresa Management Advise & Consulting brinda los servicios de asesoría técnica, planificación estratégica y de capacitación a Cooperativas de Ahorro y Crédito tanto reguladas como no reguladas por la Superintendencia de Bancos y Seguros para su desarrollo estratégico y mejoramiento organizacional.



3.5 ESTRATEGIAS VALOR

Las estrategias de valor corresponden a cada uno de los objetivos con el fin de cumplirlos y se las extraerá en base al desarrollo lógico para la obtención de los objetivos corporativos planteados anteriormente, de la siguiente forma:

Objetivo corporativo

Imagen Institucional	<i>Monitorear permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios</i>
-----------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estrategia

a) Desarrollar un sistema de monitoreo basado en la medición de los resultados necesarios para el desarrollo, mejora o fortalecimiento requeridos y que fueron productos de la contratación de los servicios en base al desarrollo y aplicación de la información entregada por los servicios prestados.	b) Desarrollar y aplicar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente mediante un banco de preguntas o cuestionarios aplicado al cliente al término de la prestación del servicio, sea en forma personal o electrónica, y sobre las conclusiones obtenidas retroalimentar el proceso de prestación de los servicios con el fin de mejorarles.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Objetivo corporativo

Recursos Humanos Capacitados	<i>Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente</i>
-------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estrategia

a) Determinar los beneficios laborales que ofrecerá la empresa al personal tanto personales como profesionales con el objetivo atraer servicios profesionales calificados y a la vez garantizar estabilidad y bienestar al mismo	b) Establecer alianzas estratégicas con profesionales o empresas de capacitación referente de los servicios a prestar, mediante la determinación de los temas a perfeccionar, seleccionando de entre las mejores tres ofertas, la ideal para la empresa.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivo corporativo

Marketing	<i>Aplicar un plan de marketing de los servicios de la empresa a nivel nacional y a los clientes frecuentes mediante radio, prensa o revistas especializadas para aumentar la participación en el mercado</i>
------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estrategia

a) Desarrollar un plan de mercado a nivel nacional mediante los medios de mayor acogida en las distintas zonas o ciudades a promocionar enfatizando	b) Aumentar la participación en el mercado mediante la mejora integral continua en base al Benchmarking y retroalimentarse de las experiencias
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



las fortalezas institucionales aplicadas en la prestación de servicios.	vividas de los competidores y las variaciones y necesidades del mercado.
-------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------

Objetivo corporativo

Satisfacción del Cliente	<i>Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar</i>
---------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estrategia

a) Desarrollar y aplicar un sistema de evaluación de satisfacción del cliente mediante un banco de preguntas o cuestionarios aplicado al cliente al término de la prestación del servicio, sea en forma personal o electrónica, y sobre las conclusiones obtenidas retroalimentar el proceso de prestación de los servicios con el fin de mejorarles.

Objetivo corporativo

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Finanzas	<i>Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión</i>
-----------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Estrategia

a) Establecer normativa interna básica y general, desde estatutos, manuales, reglamentos, reglas y políticas, para	b) En función al flujo de efectivo de la empresa y a los contratos contraídos planificar inversiones que mejoren los
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



lograr una estandarización de las actividades y proveerlas de lineamientos para un mejor desempeño y optimización de los recursos.	servicios y reduzca tiempos de espera, faciliten al personal la entrega de los mismos y sobre todo evitar la tenencia de capitales improductivos y maximizar su rendimiento.
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Objetivo corporativo

Gestión Estratégica	<i>Desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado</i>
----------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

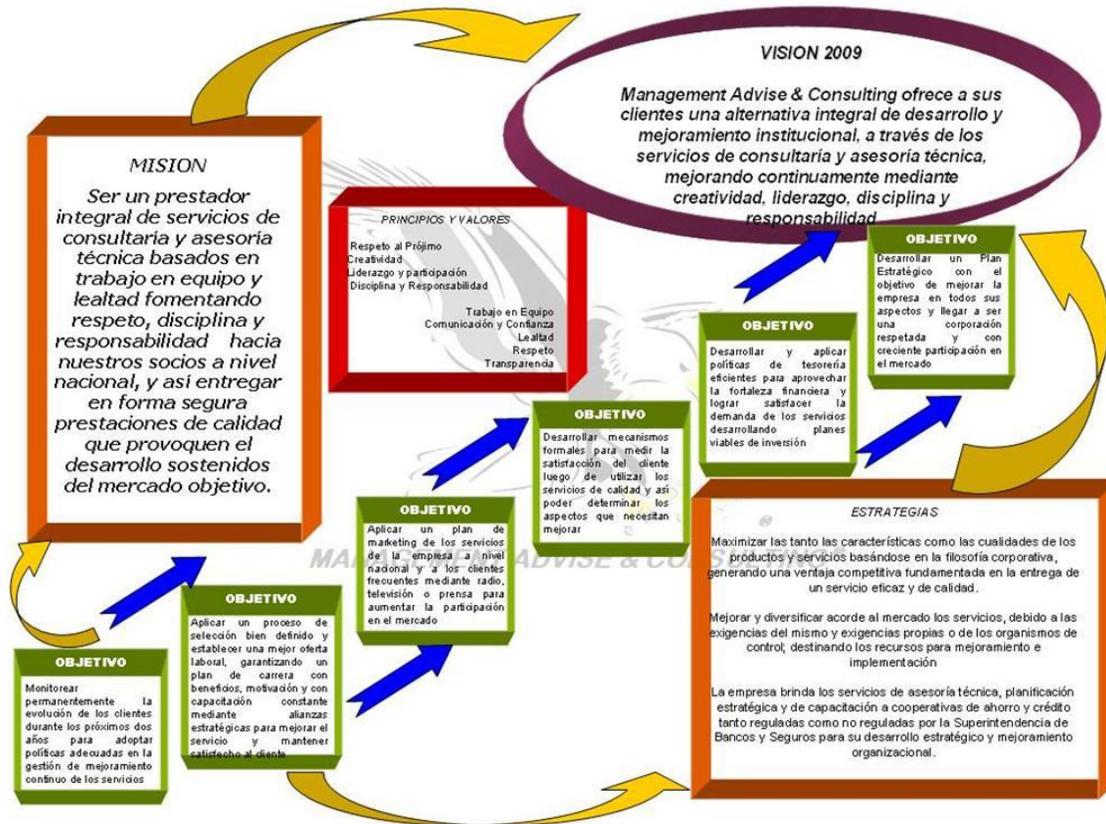
Estrategia

a) En base al diagnóstico desarrollado en el Plan de Gestión Estratégica desarrollar la Planificación Estratégica para los próximos cuatro años, considerando los cambios que se puedan dar en el año 2007 por el cambio de gobierno y las decisiones que tome al mismo y anticiparse a los efectos que estas produzcan en el mercado objetivo y en la industria a la que pertenece la empresa.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



3.6 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

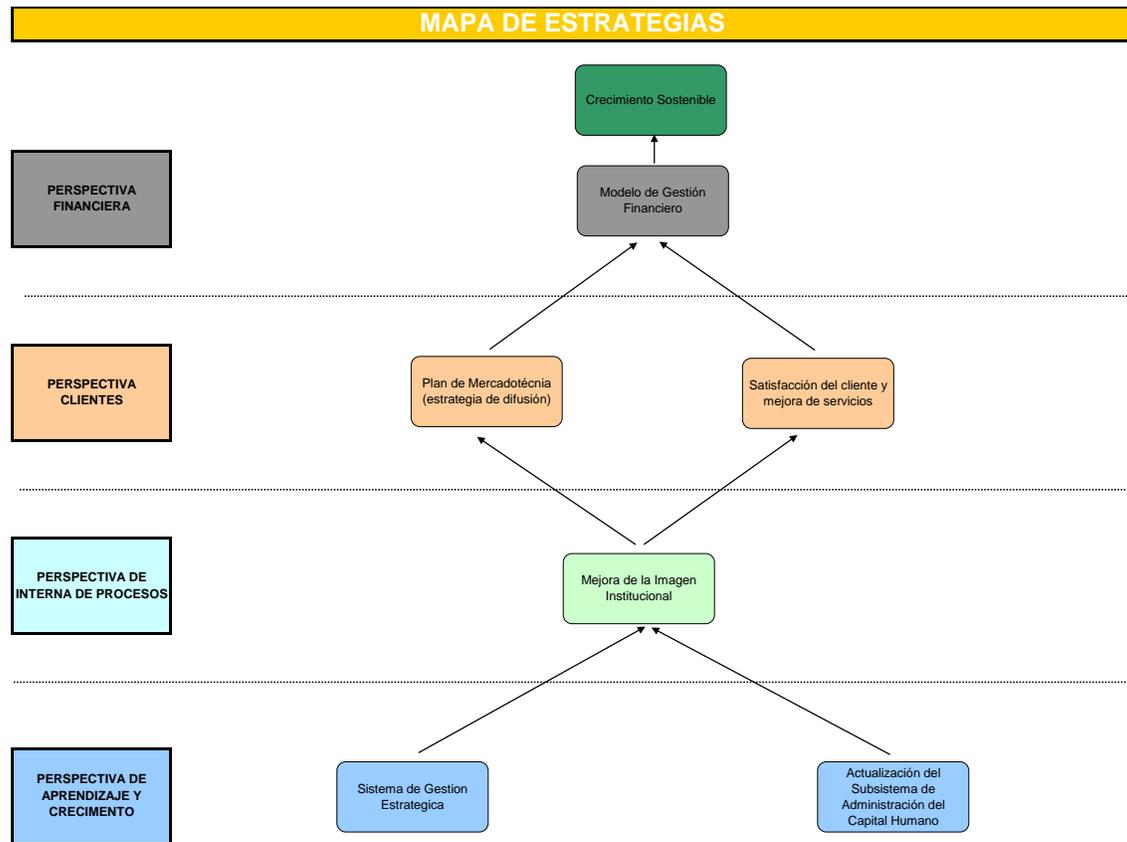
Elaborado: Autor

El Mapa Estratégico Corporativo muestra gráficamente como los objetivos en función a las estrategias, principios y valores permiten que la empresa trabaje con mi misión y logre a llegar a su visión.

Los objetivos gráficamente se los ve en forma d escalera, y que termina el uno para iniciar el siguiente, sin embargo, los objetivos de desarrollan de forma simultanea para que en su conjunto permitan el desarrollo sostenido y planificado de la empresa, y además, los objetivos están clasificados cuatro perspectivas como se muestra en la siguiente grafica.



3.7 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVAS



Fuente: *Gestión Estratégica de Negocios*; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

El Mapa Estratégico Por Perspectivas muestra como cada uno de los objetivos corporativos esta alineado en una de las cuatro perspectivas que determinan el Balanced Scorecard que se detalla en el siguiente capítulo.



Capitulo IV

Determinación

y desarrollo

de proyectos





4.1 DEFINICIÓN DEL TABLERO DE COMANDO (BSC)

El tablero de comando Balanced Scorecard proviene del análisis de los objetivos, además el tablero de comando es un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u Objetivos y trasladarlos a la acción, en tiempo real, acerca del avance en la consecución de los objetivos. El Tablero de comando obtenido de las tablas del FODA antes especificadas es el siguiente:

TABLA 4.1 BALANCED SCORECARD

BALANCED SCORECARD						
No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	MEDIDA	META	INICIATIVA
1	Perspectiva Financiera	Administración Financiera	Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión	Inversiones Rentables	Reducir capital improductivo	Evaluación Financiera de Inversiones
				Procesos Financieros eficientes	Tasas de retorno de inversión sobre la media del mercado	Políticas de Tesorería
2	Perspectiva del Cliente	Marketing	Aplicar un plan de marketing de los servicios de la empresa a nivel nacional y a los clientes frecuentes mediante radio, televisión o prensa para aumentar la participación en el mercado	Nro. de clientes activos y nuevos al año	Cartera de clientes frecuentes	Plan de Negocios (Marketing y Medios)
		Satisfacción del cliente	Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar	Índice de satisfacción del socio y usuario	Altas calificaciones de satisfacción	Sistema de Inteligencia de Mercado (Evaluación de la satisfacción del usuario)
3	Perspectiva Interna	Imagen Institucional	Monitorear permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios	Índice de crecimiento de usuarios	Participación en el mercado	Rediseño de procesos
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Gestión Estratégica	Desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado	% de Crecimiento y fortalecimiento Financiero y Administrativo	Plan Estratégico	Sistema de Gestión Estratégica
		Recursos Humanos Capacitados	Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente	Aumento de Personal calificado	Funciones Autosuficientes de personal	Actualización del Subsistema de Administración del Capital Humano

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



4.1.1 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

Un proyecto es un “Conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental, ampliar, la capacidad productiva de una organización, y que en el contexto de las prioridades gerenciales definidas en la planeación, contribuye de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia”¹²

En función al tablero de comando integral obtenemos las **INICIATIVAS**, las mismas que son el punto de partida de los **PROYECTOS** que se desarrollan para alcanzar los objetivos de cada perspectiva.

De cada iniciativa se determina y se plantea un Plan Operativo Anual, y dentro del diagnóstico desarrollado obtenemos las siguientes:



¹² SERNA Humberto, Planificación y Gestión Estratégica



TABLA 4.2 PROYECTOS

INICIATIVAS	
1	<i>Evaluacion Financiera de Inversiones</i>
2	<i>Políticas de Tesoreria</i>
3	<i>Plan de Negocios (Marketing y Medios)</i>
4	<i>Sistema de Inteligencia de Mercado (Evaluacion de la satisfaccion del usuario)</i>
5	<i>Rediseño de procesos</i>
6	<i>Sistema de Gestion Estrategica</i>
7	<i>Actualizacion del Subsistema de Administracion del Capital Humano</i>

Fuente: *Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis*

Elaborado: *Autor*



MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



4.1.2 ELABORACIÓN DE PERFILES

Los perfiles de los programas son un resumen ejecutivo del mismo, donde se detalla los conceptos básicos como el nombre del proyecto, a la perspectiva q pertenece, objetivos que satisface, el tiempo que tomara su desarrollo y el presupuesto que requiere, a continuación se detalla los perfiles de cada uno de los proyectos.

TABLA 4.3 PERFIL PROGRAMA 1

PROGRAMA Nro. 1																																																		
I. INFORMACION GENERAL .		EMPRESA: MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING PROGRAMA : ADMINISTRACIÓN FINANCIERA PROYECTO : MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ÉNFASIS EN PROCEDIMIENTOS DE COSTOS Y TESORERÍA RESPONSABLE : GERENTE GENERAL																																																
II. OBJETIVOS.		Objetivo Estratégico: Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión Objetivo Operativo : Mejorar los procesos financiero para el mejor manejo de los recursos economicos																																																
III. CURSOS DE ACCION.																																																		
a) Planificación del estudio.																																																		
		2007							2008							2009							2010																											
ACTIVIDAD		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRESUPUESTO
MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA CON ÉNFASIS EN PROCEDIMIENTOS DE COSTOS Y TESORERÍA																																																	250,00	

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



TABLA 4.5 PERFIL PROGRAMA 3

PROGRAMA Nro. 3																																																			
I. INFORMACION GENERAL .		EMPRESA: MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING PROGRAMA : PERSPECTIVA DEL CLIENTE PROYECTO : PLAN DE MERCADOTECNIA CON ÉNFASIS EN MECANISMOS DE DIFUSIÓN Y ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN RESPONSABLE : GERENTE GENERAL																																																	
II. OBJETIVOS.		Objetivo Estratégico: Aplicar un plan de marketing de los servicios de la empresa a nivel nacional y a los clientes frecuentes mediante radio, televisión o prensa para aumentar la participación en el mercado Objetivo Operativo : Atraer nuevos clientes y creara una amplia cartera de clientes																																																	
III. CURSOS DE ACCION.																																																			
a) Planificación del estudio.																																																			
		2007							2008							2009							2010																												
TIEMPO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRESUPUESTO	
ACTIVIDAD																																																		270,00	
		PLAN DE MERCADOTECNIA CON ÉNFASIS EN MECANISMOS DE DIFUSIÓN Y ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN																																																	

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 4.6 PERFIL PROGRAMA 4

PROGRAMA Nro. 4	
I. INFORMACION GENERAL .	EMPRESA: MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING PROGRAMA : PERSPECTIVA DEL CLIENTE PROYECTO : SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO RESPONSABLE : GERENTE GENERAL
II. OBJETIVOS.	Objetivo Estratégico: Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar Objetivo Operativo : Desarrollar un sistema de inteligencia de mercado,
III. CURSOS DE ACCION.	
a) Planificación del estudio.	
TIEMPO	2007 2008 2009 2010
ACTIVIDAD	E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D E F M A M J J A S O N D
SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO	PRESUPUESTO
	910,00

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor





TABLA 4.7 PERFIL PROGRAMA 5

PROGRAMA Nro. 5																																																		
I. INFORMACION GENERAL .																																																		
EMPRESA:	MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING																																																	
PROGRAMA :	PERSPECTIVA DEL CLIENTE																																																	
PROYECTO :	MEJORAMIENTO DE PROCESOS																																																	
RESPONSABLE :	GERENTE GENERAL																																																	
II. OBJETIVOS.																																																		
Objetivo Estratégico:	Monitorear permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios																																																	
Objetivo Operativo :	Participación en el mercado																																																	
III. CURSOS DE ACCION.																																																		
a) Planificación del estudio.																																																		
	2007							2008							2009							2010																												
TIEMPO																																																		
ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRESUPUESTO	
MEJORAMIENTO DE PROCESOS																																																		695.00

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 4.8 PERFIL PROGRAMA 6

PROGRAMA Nro. 6																																																		
I. INFORMACION GENERAL .		MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING																																																
EMPRESA :		GESTION ESTRATÉGICA																																																
PROGRAMA :		PLAN ESTRATÉGICO																																																
PROYECTO :		GERENTE GENERAL																																																
RESPONSABLE :																																																		
II. OBJETIVOS.																																																		
Objetivo Estratégico :		Desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado																																																
Objetivo Operativo :		Crear y aplicar el Plan estratégico																																																
III. CURSOS DE ACCION.																																																		
a) Planificación del estudio.		2007					2008					2009					2010																																	
ACTIVIDAD		TIEMPO																																																
PLAN ESTRATÉGICO		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRESUPUESTO
																																																	280,00	

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 4.9 PERFIL PROGRAMA 7

PROGRAMA Nro. 7

I. INFORMACION GENERAL .																																																																																																																																																				
EMPRESA:	MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING																																																																																																																																																			
PROGRAMA :	PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE																																																																																																																																																			
PROYECTO :	ACTUALIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO																																																																																																																																																			
RESPONSABLE :	GERENTE GENERAL																																																																																																																																																			
II. OBJETIVOS.																																																																																																																																																				
Objetivo Estratégico:	Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente																																																																																																																																																			
Objetivo Operativo :	Mejorar todo el sistema de administración de Capital Humano																																																																																																																																																			
III. CURSOS DE ACCION.																																																																																																																																																				
a) Planificación del estudio.																																																																																																																																																				
TIEMPO	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="12" style="background-color: #cccccc;">2007</th> <th colspan="12" style="background-color: #cccccc;">2008</th> <th colspan="12" style="background-color: #cccccc;">2009</th> <th colspan="12" style="background-color: #cccccc;">2010</th> <th style="background-color: #008000; color: white;"></th> </tr> <tr> <th>E</th><th>F</th><th>M</th><th>A</th><th>M</th><th>J</th><th>J</th><th>A</th><th>S</th><th>O</th><th>N</th><th>D</th> <th>E</th><th>F</th><th>M</th><th>A</th><th>M</th><th>J</th><th>J</th><th>A</th><th>S</th><th>O</th><th>N</th><th>D</th> <th>E</th><th>F</th><th>M</th><th>A</th><th>M</th><th>J</th><th>J</th><th>A</th><th>S</th><th>O</th><th>N</th><th>D</th> <th>E</th><th>F</th><th>M</th><th>A</th><th>M</th><th>J</th><th>J</th><th>A</th><th>S</th><th>O</th><th>N</th><th>D</th> <th style="background-color: #008000; color: white;">PRESUPUESTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td colspan="12">ACTUALIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO</td> <td colspan="12"></td> <td colspan="12"></td> <td colspan="12"></td> <td style="text-align: right;">900,00</td> </tr> </tbody> </table>	2007												2008												2009												2010													E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRESUPUESTO	ACTUALIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO																																																900,00
2007												2008												2009												2010																																																																																																																
E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	PRESUPUESTO																																																																																																				
ACTUALIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO																																																900,00																																																																																																				

Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor

4.1.3 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS



Los Planes Operativos de la empresa se los desarrollará de forma simultánea unos con otros, iniciando en el año 2007 hasta el 2010, de acuerdo al siguiente cuadro resumen denominado Plan Operativo Anual (POA).



TABLA 4.12 DESARROLLO PROYECTO 2

PROGRAMA Nro. 2																																																																														
I. INFORMACION GENERAL .																																																																														
EMPRESA:		MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING																																																																												
PROGRAMA:		ADMINISTRACIÓN FINANCIERA																																																																												
PROYECTO:		EVALUACIÓN FINANCIERA DE INVERSIONES																																																																												
RESPONSABLE:		GERENTE GENERAL																																																																												
II. OBJETIVOS.																																																																														
Objetivo Estratégico:		Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión																																																																												
Objetivo Operativo:		Desarrollar inversiones para optimización de los recursos y aseguren una TIR superior al promedio del mercado																																																																												
III. CURSOS DE ACCION.																																																																														
a) Planificación del estudio.		2007												2008												2009												2010												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL					Evitar capital ocioso y aumento de inversiones rentables																							
ACTIVIDAD		TIEMPO																																																				METAS					RESPONSABLE					RECURSOS NECESARIOS					LIMITACIONES					PRESUPUESTO				
EVALUACIÓN FINANCIERA DE INVERSIONES		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																													
1 Plantear y estudiar posibles planes de inversión comprobando la TIR superior al promedio																																																						Invertir en los planes más rentables	Gerente General					informe de posibles inversiones					Información verídica					20,00								
2 Rechazo de los planes no rentables y aprobación de los planes rentables y enviarlos al directorio																																																						Priorizar los planes	Gerente General					informe de posibles inversiones					validez de la información					10,00								
3 Autorizar los planes de inversión																																																						Poner en marcha los planes	Gerente General					informe de posibles inversiones					validez de la información					10,00								
4 Selección de proveedores																																																						Ellegir los contratos más ventajosos	Gerente General					Cotizaciones de los proveedores					Demora en las decisiones					10,00								
5 Selección de personal encargado del manejo																																																						Seleccionar el personal calificado	Gerente General					Informe de selección de proveedores					Demora en las decisiones					10,00								
6 Iniciar los planes																																																						Cumplir el objetivo	Gerente General					Informe de selección de proveedores					Demora en las decisiones					20,00								
7 Desarrollo de los planes de inversión y proceso de monitoreo																																																						Cumplimiento del 100% del plan	Gerente General y encargados					Informe de cumplimiento mensual					validez de la información					20,00								
8 Obtener resultados y estudiarlos para retroalimentar																																																						Cumplimiento del 100% del plan	Gerente General y encargados					Informe de cumplimiento mensual					validez de la información					20,00								
Fecha de Inicio:		Ene-08																																																																												
Fecha de Terminación:		Oct-10																																																																												
Unidad de medida:		Planes de Inversión																																																																												
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																																																																														
		- Informes de cumplimiento - Toma de decisiones																																																																												
Verificación Parcial Inicial:		Feb-08																																																																												
Verificación Parcial Final:		Ago-10																																																																												

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 4.15 DESARROLLO PROYECTO 5

PROGRAMA Nro. 5																																																																					
I. INFORMACIÓN GENERAL		MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING																																																																			
EMPRESA:		PERSPECTIVA DEL CLIENTE																																																																			
PROGRAMA:		MEJORAMIENTO DE PROCESOS																																																																			
PROYECTO:		GERENTE GENERAL																																																																			
RESPONSABLE:																																																																					
II. OBJETIVOS		Monitorar permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios																																																																			
Objetivo Operativo:		Participación en el mercado																																																																			
III. CURSOS DE ACCIÓN																																																																					
a) Planificación del estudio		2007												2008												2009												2010												INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		Índice de crecimiento de usuarios																	
ACTIVIDAD	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO															
MEJORAMIENTO DE PROCESOS																																																																					
1	Definir acciones preliminares para reingeniería de procesos																																																																100% de acciones a seguir	Gerente General	Información interna	Validez de la información	130,00
	* Definir los objetivos de la reingeniería																																																			Objetivos propuestos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	20,00													
	* Determinar un equipo de trabajo																																																			Equipo contratado	Gerente General	Información interna	Validez de la información	10,00													
	* Capacitar al equipo de trabajo																																						100% del personal capacitado	Gerente General	Plan de capacitación	Presupuestario	100,00																										
2	Realizar un diagnóstico de los procesos actuales																																																			100% de la empresa	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	170,00													
	* Identificar la visión de macro procesos y subprocesos																																						100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Información actualizada	100,00																										
	* Identificación de los límites entre procesos																																						100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	10,00																										
	* Identificar la misión de los procesos																																						100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	10,00																										
	* Identificar indicadores de gestión																																						100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	10,00																										
	* Definir procesos problemáticos																																						100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	20,00																										
	* Definir procesos factibles de cambio																																						100% de los procesos estratégicos	Gerente General	Información interna	Validez de la información	20,00																										
3	Determinar el visionamiento de los procesos a mejorar																																																			Visionamiento realizado	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	30,00													
	* Definir objetivos cuantitativos de mejora																																						Objetivos propuestos	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	10,00																										
	* Definir atributos cualitativos																																						Atributos definidos	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	10,00																										
	* Identificar diagramas de información																																						100 % de identificación de diagramas	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	10,00																										
4	Realizar el diseño de los nuevos procesos																																																			Procesos diseñados	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	115,00													
	* Definir políticas y procedimientos de los procesos mejorados																																						100% de políticas y procedimientos realizados	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	20,00																										
	* Realizar los diagramas de flujo (IDEFO)																																						100% de los procesos con diagramas	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	25,00																										
	* Formalizar los indicadores de gestión																																						Cobertura del 100% de los procesos con indicadores	Gerente General	Información interna y externa	Validez de la información	10,00																										
	* Validar los procesos mejorados																																						100% de los procesos validados	Todos Departamentos	Los departamentos	Información interna y externa	Validez de la información	30,00																									
	* Documentar los procesos																																						100% de los procesos documentados	Todos Departamentos	Los departamentos	Información interna y externa	Validez de la información	30,00																									
5	Diseñar un esquema de implantación de los procesos mejorados																																																			Todos los departamentos implementan procesos mejorados	Gerente General	Procesos mejorados	Validez de la información	50,00													
6	Capacitar sobre la nueva estructura de los procesos																																						100% del personal capacitado	Gerente General	Plan de capacitación	Presupuestario	50,00																										
7	Realizar auditorías de los procesos																																						1 cada tres meses	Gerente General	Plan de auditoría	Validez de la información	50,00																										
8	Proponer nuevos procesos																																						Al menos 1	Todos Departamentos	Los departamentos	Información interna y externa	Validez de la información	100,00																									
Fecha de Inicio:		Oct-07																																																																			
Fecha de Terminación:		Jul-08																																																																			
Unidad de medida:		Tiempo reducido por proceso conflictivo																																																																			
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																																																																					
Verificación Parcial Inicial:		Ene-08																																																																			
Verificación Parcial Final:		Jun-08																																																																			



TABLA 4.16 DESARROLLO PROYECTO 6

PROGRAMA Nro. 6																															
INFORMACION GENERAL		MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING																													
EMPRESA:		GESTION ESTRATEGICA																													
PROGRAMA:		PLAN ESTRATEGICO																													
PROYECTO:		GERENTE GENERAL																													
RESPONSABLE:		GERENTE GENERAL																													
II. OBJETIVOS																															
Objetivo Estratégico:		Desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado																													
Objetivo Operativo:		Crear y aplicar el Plan estratégico																													
III. CURSOS DE ACCIÓN																															
a) Planificación del estudio.		2007					2008					2009					2010					INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL		% de Crecimiento y fortalecimiento Financiero y Administrativo							
ACTIVIDAD		TIEMPO																								METAS		RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO
PLAN ESTRATÉGICO																															
1. Decisión de iniciar el Plan Estratégico																										Desarrollar el Plan Estratégico		Gerente General	Plan de Gestión Estratégica	Tiempo	280,00
2. Utilización del Plan de Gestión Estratégica																										Conocer el club		Gerente General	Personal disponible, espacio	Ocupación del personal	10,00
3. Aplicar los planes definidos																										Desarrollo del Plan Estratégico		Gerente General	Empoderamiento del personal	Cambio de mentalidad	
4. Visitas de control de los planes																										Control		Gerente General	Aplicación de los planes	Incumplimiento de los planes	60,00
5. Informe de cumplimiento																										Verificar cumplimiento		Gerente General	Informes de control	Incumplimiento de los planes	10,00
6. Aplicación del Sistema de Control Estratégico																										Verificar cumplimiento		Gerente General	Informes de control	Incumplimiento de los planes	30,00
7. Aplicación del Balanced Scorecard																										Verificar cumplimiento		Gerente General	Informes de control	Incumplimiento de los planes	20,00
8. Control y Seguimiento permanente																										Verificar cumplimiento		Gerente General	Informes de control	Incumplimiento de los planes	50,00
Fecha de Inicio:																															
Fecha de Terminación:																															
Unidad de medida:																															
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																															
- Verificación Parcial Inicial:																															
- Verificación Parcial Final:																															

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 4.17 DESARROLLO PROYECTO 7

PROGRAMA Nro. 7																																																											
I. INFORMACION GENERAL .		EMPRESA: MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING PROGRAMA: PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE PROYECTO: ACTUALIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO RESPONSABLE: GERENTE GENERAL																																																									
II. OBJETIVOS.		Objetivo Estratégico: Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente Objetivo Operativo: Mejorar todo el sistema de administración de Capital Humano																																																									
III. CURSOS DE ACCION.																																																											
a) Planificación del estudio.		2007												2008												2009												2010												INDICADOR DE EXITO GLOBAL					Aumento de Personal calificado				
ACTIVIDAD	TIEMPO	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIONES	PRESUPUESTO					
ACTUALIZACIÓN DEL SUBSISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL HUMANO																																																							900,00				
SISTEMA DE COMPENSACIÓN Y MOTIVACIÓN																																																							220,00				
1 Revisión de los sueldos y salarios actuales																																						Verificar los sueldos de todo el personal	Todas Las Áreas	Rol de Pagos	Validez de la información	10,00																	
2 Obtener información del mercado de compensación																																						Comparar los sueldos y salios con los de la industria	Gerente General	Información de la Industria	Validez de la información	50,00																	
3 Revisión del comportamiento financiero de la empresa																																						Conocer la capacidad económica de la empresa	Gerente General	Estados Financieros	Validez de la información	10,00																	
4 Determinar políticas de compensación y motivación del personal.																																						Compensar, insentivar y motivar al personal	Gerente General	Informe de la Revisión salarial realizada	Validez de la información	20,00																	
5 Determinar criterios para evaluar el desempeño de los empleados.																																						Controlar y verificar el desempeño del personal	Todas Las Áreas	Informe de la Revisión salarial realizada	Validez de la información	20,00																	
6 Implantar sistemas de evaluación de cargos múltiples																																						Evaluar al personal	Gerente General	Informe de la Revisión salarial de desempeño	Validez de la información	50,00																	
> Sistemas de evaluación cualitativos (ranking, comparación por pares entre otros)																																						Evaluar al personal cualitativamente	Todas Las Áreas	Sistema de Evaluación	Tiempo																		
> Sistemas de evaluación cuantitativos (comparación por factores, sistema de puntos entre otros)																																						Evaluar al personal cuantitativamente	Todas Las Áreas	Sistema de Evaluación	Tiempo																		
7 Individualizar el desempeño de los trabajadores																																						Especificar actividades	Gerente General	Informe de la Revisión salarial de desempeño	Validez de la información	20,00																	
8 Proponer alternativas de incentivo salarial y social																																						Motivar al personal	Gerente General	Informe de la Revisión salarial de desempeño	Validez de la información	20,00																	
9 Presupuestar la opción de incentivo																																						Determinar el total financiero necesario	Gerente General	Informe de la Revisión salarial de desempeño	Validez de la información	20,00																	
10 Aplicar incentivo																																						Desarrollar la motivación económica	Gerente General	Presupuesto de incentivo	Validez de la información	Indeterminado																	



4.3 COSTO DE LOS PLANES OPERATIVOS

El cuadro del costo de los Planes Operativo que se muestra a continuación, para el correcto desarrollo de la tabla, de precedió al prorrateo equitativo del presupuesto por actividad que se muestra en las tablas de Desarrollo de los Proyectos, es decir, se distribuyo el valor total que la empresa destina a la actividad para los meses en que se desarrolla dicha actividad, para que de esta forma se pueda tener el valor promedio mensual que la empresa debe proporcionar para el correcto desarrollo de los proyectos.

Luego de realizar el mismo proceso de prorrateo para cada uno de los proyectos, se le suma por separado los gastos mano de obra, movilización, materiales de oficina y servicios básicos; todos estos valores se los destinó considerando únicamente el 50% de los valores totales ya que se predispone que la empresa destine el 50% de su tiempo para el desarrollo de las actividades de los proyectos sin que descuiden las tareas diarias que la empresa debe cumplir inherentes a sus clientes.

Por lo antes detallado, a continuación se muestra las tablas de los costos operativos mensualmente.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 4.18 COSTO DE LOS PLANES OPERATIVOS

PROYECTO	DURACIÓN																								
	2007												2008												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Evaluación Financiera de Inversiones	0	0	0	0	35	35	35	35	5	5	5	5	10	8	8	8	8	2	2	2	2	2	2	
2	Políticas de Tesorería	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	20	10	31	1	1	1	1	1	1	1	
3	Plan de Negocios (Marketing y Medios)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	60	30	20	20	20	9	1	1	1	1	1	9	1	
4	Sistema de Inteligencia de Mercado (Evaluación de la satisfacción del usuario)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	80	77	77	77	200	
5	Rediseño de procesos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65	65	85	85	30	58	83	75	25	125	0	0	0	0	
6	Sistema de Gestión Estratégica	0	0	110	0	0	0	10	10	10	10	10	28	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	10	
7	Actualización del Subsistema de Administración del Capital Humano	0	0	0	0	0	0	0	0	0	252	147	82	70	0	0	5	5	5	5	55	5	5	5	
	TOTAL PROY / MES	0	0	110	0	35	35	45	45	15	331	226	260	216	79	96	146	98	42	234	139	85	85	94	217
	Mano de Obra directa	1.500	1.500	2.000	3.000	3.000	3.000	1.543	1.543	2.572	2.572	1.543	2.572	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543						
	Gerente General	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543	1.543
	Contador			500	500	500	500	500	500	500	500	500	500												
	Staff										1.000	1.000	1.000			1.029	1.029		1.029						
	Movilización	10																							
	Transporte	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10,29	10,29	10,29	10,29	10,29	10,29	10,29	10,29	10,29	10,29	10,29	10,29
	Material de oficina	250	257																						
	Equipos y suministros	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	257,18	257,18	257,18	257,18	257,18	257,18	257,18	257,18	257,18	257,18	257,18	257,18
	Servicios Básicos	50	51																						
	Luz agua y telefono	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	51,44	51,44	51,44	51,44	51,44	51,44	51,44	51,44	51,44	51,44	51,44	51,44
	TOTAL	1.810	1.810	2.420	2.310	2.345	2.345	2.355	2.355	2.325	3.641	3.536	3.570	2.078	1.941	2.987	3.037	1.960	2.933	2.096	2.001	1.947	1.947	1.956	2.079



PROYECTO	DURACIÓN																								
	2009												2010												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
1	Evaluación Financiera de Inversiones	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
2	Políticas de Tesorería	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10	10	0	0	
3	Plan de Negocios (Marketing y Medios)	1	1	1	1	9	1	1	1	1	1	9	1	1	1	1	9	1	1	1	1	58	0	0	
4	Sistema de Inteligencia de Mercado (Evaluación de la satisfacción del usuario)	200	25	25	25	25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5	Rediseño de procesos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6	Sistema de Gestión Estratégica	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	1	10	1	1	1	1	10	
7	Actualización del Subsistema de Administración del Capital Humano	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	55	
	TOTAL PROY / MES	209	34	34	84	42	17	9	9	9	9	17	67	9	9	9	9	17	17	9	9	18	76	7	66
	Mano de Obra directa	1.587	1.633																						
	Gerente Genral	1.587	1.587	1.587	1.587	1.587	1.587	1.587	1.587	1.587	1.587	1.587	1.587	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633	1.633
	Contador																								
	Staff																								
	Movilización	11																							
	Transporte	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58	10,58	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Material de oficina	265	272																						
	Equipos y suministros	264,56	264,56	264,56	264,56	264,56	264,56	264,56	264,56	264,56	264,56	264,56	264,56	272,15	272,15	272,15	272,15	272,15	272,15	272,15	272,15	272,15	272,15	272,15	
	Servicios Basicos	53	54																						
	Luz agua y telefono	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	52,91	54,43	54,43	54,43	54,43	54,43	54,43	54,43	54,43	54,43	54,43	54,43	
	TOTAL	2.124	1.949	1.949	1.999	1.957	1.933	1.924	1.924	1.924	1.924	1.932	1.983	1.979	1.979	1.979	1.979	1.987	1.988	1.979	1.979	1.988	2.046	1.978	2.036

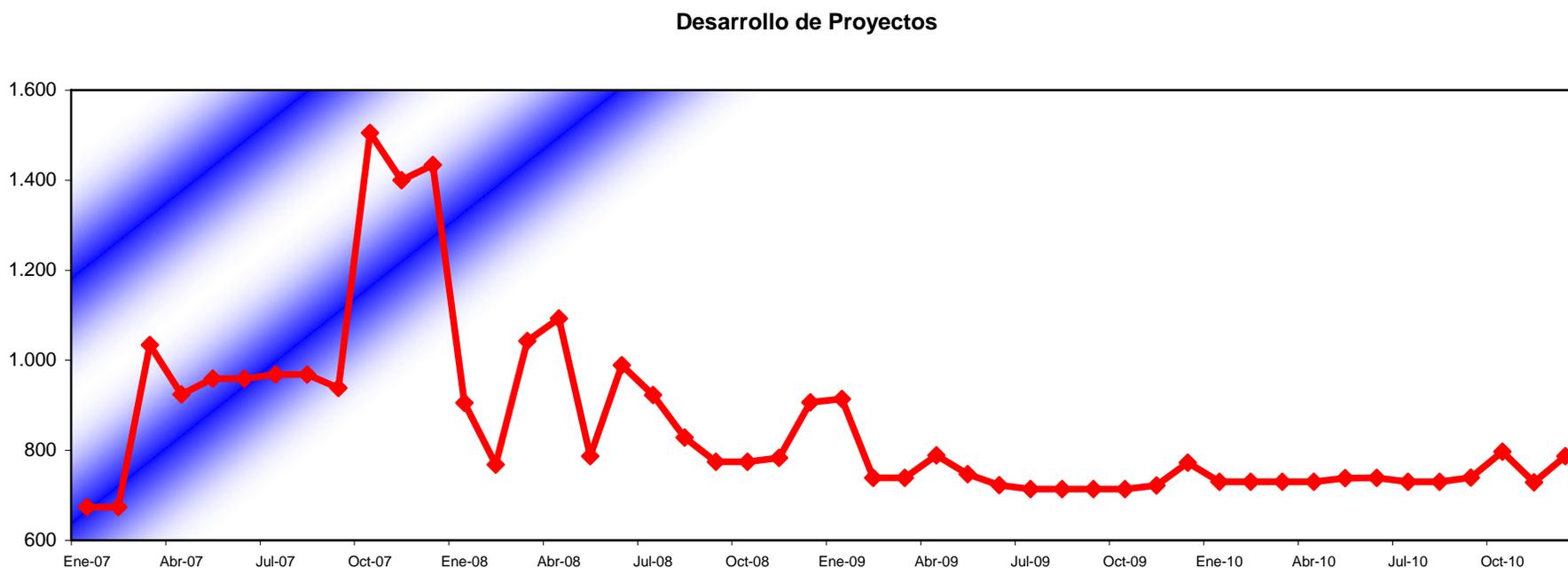
Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



A continuación se muestra gráficamente el costo de los proyectos mes por mes, y la grafica muestra claramente que los primeros dos años son de costos altos ya que se debe solventar el inicio de los proyectos, por lo que se considera como inversiones, mientras que para los dos años restantes los gastos son menores porque los proyectos están ya en actividades de seguimiento y comprobación de resultados por lo que ya no necesitan de muchos recursos económicos.

GRAFICO 4.1 GASTO DE LOS PROYECTOS



Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



Capítulo V

Evaluación

Financiera

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



5.1 DESCRIPCIÓN DE MÉTODO DE EVALUACIÓN

5.1.1 INTRODUCCIÓN

Para realizar el análisis financiero de los proyectos planteado, utilizaremos la metodología del programa de Simulaciones RiskEase, mediante el cual realizaremos el calculo de los valores Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y Relación Beneficio / Costo (B/C) basadas en variables criticas para que la combinación entre estas, obtendremos escenarios, logrando evaluar a mil escenarios para obtener un valor mas exacto de los valores deseados.



5.1.2 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

La simulación financiera que se utilizará permitirá establecer mil combinaciones posibles entre las variables críticas, consideradas como posibles escenarios en los que la empresa se puede encontrar en el futuro.

Los mil escenarios que nos resultan del programa, permiten obtener resultados específicos, realistas y con grandes probabilidades de que sucedan, lo que representa un factor muy importante para tomar decisiones que permita desarrollar a la empresa de forma sostenida y planificada.



5.2 DETERMINACIÓN DE ÍNDICES DE GESTIÓN

Los índices de gestión actualmente en las empresas son un instrumento que facilita la implementación de sus proyectos y la obtención de los objetivos de la empresa y así la " creación de valor"

La aplicación de índices de gestión es un mecanismo que le permite auditar y controlar los niveles de eficiencia de las actividades, así como identificar las debilidades o fallas en los mismos y/o mejorar y maximizar los beneficios que derivan de las fortalezas de la empresa.

Con la índices de gestión se puede generar procesos a implementar en función de los resultados obtenidos, lo cual permite a futuro establecer un seguimiento periódico que le facilite y soporte con solidez sus procesos de toma de decisiones.

Por tanto para la empresa analizada se plantean los siguientes índices de gestión que ayudaran a medir las actividades de la misma.

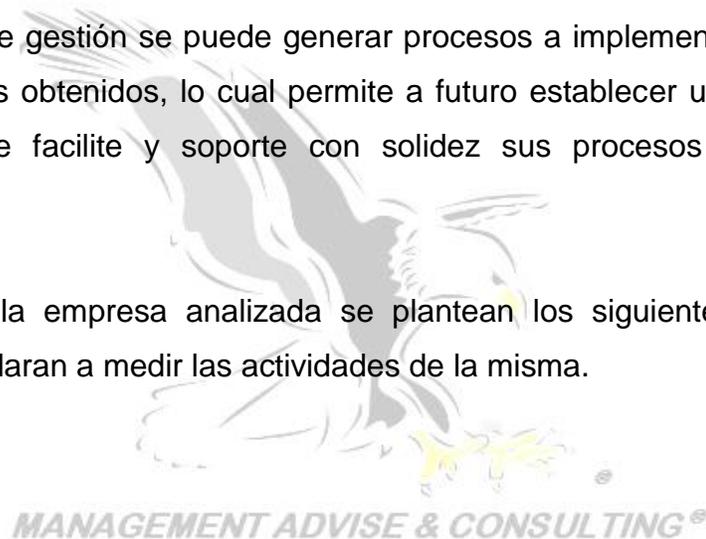




TABLA 5.1 ÍNDICES DE GESTIÓN

No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	MEDIDAS			METAS		
					INDICE	DEFINICION	FRECUENCIA	META	VARIACIONES	RESPONSABLE
1	Perspectiva Financiera	Administración Financiera	Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión	Normatividad actualizada	Normativa / mes	Normativas nuevas / por cada mes	Mensual	2 normativa actualizada por mes	de 1 a 2	Gerente general y encargado del proyecto
				Plan de inversiones rentables	TIR, VAN B/C y	Monto invertido / por ganancia obtenida	Mensual	superior a la tasa activa mas la inflacion	4% a 5% superior a la meta	Gerente general y encargado del proyecto
2	Perspectiva del Cliente	Marketing	Aplicar un plan de marketing de los servicios de la empresa a nivel nacional y a los clientes frecuentes mediante radio, prensa o revistas especializadas para aumentar la participación en el mercado	Promoción por medios masivos y específicos	Clientes totales actuales / clientes ano base	Inremento porcentual de clientes neto	Mensual	40%	20% mas	Gerente general y encargado del proyecto
				Aumento de participación y Benchmarking	Ingresos propios/ industria	Ingresos obtenidos / por monto total de la industria	Mensual	0,0040%	-0,0015	Gerente general y encargado del proyecto
		Satisfacción del cliente	Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar	Medición de satisfacción del cliente	clientes satifechos/ # consultoria	clientes entrevistados / por contrato de consultoria	Indeterminado	100%	0%	Gerente general y encargado del proyecto
3	Perspectiva Interna	Imagen Institucional	Monitorear permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios	Monitoreo y medición de resultado	Monitoreados / totales	Cientes Monitoreados / clientes totales	Indeterminado	100 % de clientes	0%	Gerente general y encargado del proyecto
				Medición de Satisfacción del cliente	clientes satifechos/ # consultoria	clientes entrevistados / por contrato de consultoria	Indeterminado	100%	0%	Gerente general y encargado del proyecto
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Gestión Estratégica	Desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado	Desarrollo y aplicación de Plan Estratégico	Crecimiento / inversión	incremento de posicion patrimonial / por la inversión efectuada	Mensual	Mayor a 3 veces	2 vez mas o menos	Gerente general y encargado del proyecto
		Recursos Humanos Capacitados	Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente	Mejor oferta laboral	Contrataciones / año	Contrataciones por año / por cada año	Anual	3 contrataciones	1 contratacion mas o menos	Gerente general y encargado del proyecto
				Numero de cursos de capacitacion	Capacitaciones / año	Cursos de capacitacion / por cada año	Anual	3 cursos	1	Gerente general y encargado del proyecto

Fuente: Autor

Elaborado: Autor



5.3 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO

Los proyectos en su conjunto poseen incidencia dentro de la organización, la misma que debe ser medida en función a los índices de gestión detallados anteriormente, aplicando los siguientes conceptos.

Para cada índice de gestión, de cada proyecto, se le destina un porcentaje correspondiente a la participación dentro de la generación de utilidad, además se determinó el valor máximo al que pueden alcanzar dichos índices, para luego comparar con un valor supuesto que la empresa estaría en capacidad de alcanzar con los recursos con los que cuenta, y la comparación entre estos valores obtenemos el porcentaje de cumplimiento de cada uno de los índices, lo cual en su conjunto es el valor total de cumplimiento de los proyectos.

Para obtener el valor específico de la incidencia de los proyectos esta relacionado directamente con el porcentaje de crecimiento de la empresa, al cual se le calcula el porcentaje total de cumplimiento de los proyectos y se obtiene el porcentaje real de la incidencia de los proyectos o la generación de valor en la empresa, como se muestra en el siguiente cuadro.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



TABLA 5.2 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS DE MEJORAMIENTO

No.	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVO	ESTRATEGIA	PORCENTAJE DE PARTICIPACION	RESULTADO MAXIMO	SUPUESTO REAL	RESULTADO
1	Perspectiva Financiera	Administración Financiera	Desarrollar y aplicar políticas de tesorería eficientes para aprovechar la fortaleza financiera y lograr satisfacer la demanda de los servicios desarrollando planes viables de inversión	Normatividad actualizada	2%	2	1	0,01
				Plan de inversiones rentables	3%	18%	12%	0,02
2	Perspectiva del Cliente	Marketing	Aplicar un plan de marketing de los servicios de la empresa a nivel nacional y a los clientes frecuentes mediante radio, televisión o prensa para aumentar la participación en el mercado	Promoción por medios masivos y específicos	19%	60%	20%	6%
				Aumento de participación y Benchmarking	19%	0,0055%	0,0025%	0,086363636
		Satisfacción del cliente	Desarrollar mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente luego de utilizar los servicios de calidad y así poder determinar los aspectos que necesitan mejorar	Medición de Satisfacción del cliente	6%	100%	40%	0,024
3	Perspectiva Interna	Imagen Institucional	Monitorear permanentemente la evolución de los clientes durante los próximos dos años para adoptar políticas adecuadas en la gestión de mejoramiento continuo de los servicios	Monitoreo y medición de resultado	4%	100%	60%	0,024
				Medición de Satisfacción del cliente	6%	100%	40%	0,024
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Gestión Estratégica	Desarrollar un Plan Estratégico con el objetivo de mejorar la empresa en todos sus aspectos y llegar a ser una corporación respetada y con creciente participación en el mercado	Desarrollo y aplicación de Plan Estratégico	21%	5	1	0,042
		Recursos Humanos Capacitados	Aplicar un proceso de selección bien definido y establecer una mejor oferta laboral, garantizando un plan de carrera con beneficios, motivación y con capacitación constante mediante alianzas estratégicas para mejorar el servicio y mantener satisfecho al cliente	Mejor oferta laboral	10%	4	1	0,025
				Numero de cursos de capacitación	10%	4	1	0,025
					100%			34%
								Crecimiento 26%
								Porcentaje efectivo 8,82%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor



5.4 PROYECCIÓN DE FLUJOS OPERATIVOS

Para la proyección de los flujos operativos de la empresa se analizará los valores históricos de los ingresos de la empresa de la siguiente manera:

TABLA 5.3 TASA DE CRECIMIENTO

Tasa de crecimiento 26%

Ingresos Estimados	
Año	Total
2003	21.000
2004	36.000
2005	43.000
2006	54.000
2007	42.857
2008	53.851
2009	67.665
2010	85.022

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

El cálculo de crecimiento organizacional en base a los ingresos brutos de la empresa, se lo realizó mediante la suavización exponencial considerando la ley general del mismo, que es otorgando un peso de 20% a los datos anteriores y el 80% al dato actual, de la siguiente manera:

TABLA 5.4 CALCULO DE LA TASA DE CRECIMIENTO

Año	Total	%	Peso	Suavizacion Exponencial
2004	36.000	71%	1	71%
2005	43.000	19%	2	30%
2006	54.000	26%	3	26%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor



En función de los ingresos y su crecimiento promedio, se puede establecer el estado de resultados en que se puede determinar los gastos y la utilidad operacional que posee la empresa, de la siguiente manera:

TABLA 5.5 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA SIN PROYECTOS

ESTADO DE RESULTADOS SIN PROYECTOS								
ESTADO DE RESULTADOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Ingresos Brutos	36.000	43.000	54.000	42.857	53.851	67.665	85.022	382.394
TOTAL INGRESOS OPERACIONAL.	36.000	43.000	54.000	42.857	53.851	67.665	85.022	382.394
COSTOS OPERATIVOS								
Movilización, Hospedaje y alimentación	7.200	8.600	10.800	8.571	10.770	13.533	17.004	76.479
TOTAL COSTOS OPER. Y MANT.	7.200	8.600	10.800	8.571	10.770	13.533	17.004	76.479
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
Gastos Administrativos	22.000	22.000	24.000	24.000	24.689	25.397	26.126	168.212
Gastos extras	1.000	1.000	1.000	1.029	1.058	1.089	1.120	7.295
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	23.000	23.000	25.000	25.029	25.747	26.486	27.246	175.508
GASTOS DE VENTAS								
Gastos de Mercadeo	1.800	2.150	2.700	2.143	2.693	3.383	4.251	19.120
TOTAL GASTOS DE VENTAS	1.800	2.150	2.700	2.143	2.693	3.383	4.251	19.120
GASTOS SERV. PROFESIONALES								
Gastos Servicios Profesionales	720	860	1.080	857	1.077	1.353	1.700	7.648
TOTAL GASTOS SERV. PROFESION.	720	860	1.080	857	1.077	1.353	1.700	7.648
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	32.720	34.610	39.580	36.600	40.287	44.755	50.202	278.754
Depreciación	2.000	2.666	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	21.331
UTILIDAD DE OPERACION	1.280	5.724	11.087	2.924	10.231	19.576	31.487	82.309
Ingresos No Operacionales	600	600	600	600	600	600	600	4.200
Otros egresos								
PRODUCTO BRUTO NO OPERAC.	600	4.200						
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.880	6.324	11.687	3.524	10.831	20.176	32.087	86.509
Provisión de Impuesto a la Renta	470	1.581	2.922	881	2.708	5.044	8.022	21.627
Participación Trabajadores				396	1.218	2.270	3.610	7.495
UTILIDAD NETA	1.410	4.743	8.765	2.247	6.905	12.862	20.455	57.387

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

A continuación se determina el “ingreso” que generan los proyectos adicional al de los ingresos normales de la empresa, para ello se utiliza el porcentaje calculado en base a los índices de gestión planteados anteriormente, el cual es de 8,82% de los ingresos esperados por la empresa en cada año, de esta manera obtuvimos el siguiente estado de resultados solo de los proyectos.



TABLA 5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA DE LOS PROYECTOS

ESTADO DE RESULTADOS DE LOS PROYECTOS					
	Solo proyectos				
ESTADO DE RESULTADOS	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Ingresos Brutos	3.778	4.748	5.966	7.496	154.988
TOTAL INGRESOS OPERACIONAL.	3.778	4.748	5.966	7.496	154.988
COSTOS OPERATIVOS					
Movilizacion, Hospedaje y alimentacion	756	950	1.193	1.499	30.998
TOTAL COSTOS OPER. Y MANT.	756	950	1.193	1.499	30.998
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Gastos Administrativos	9.250	6.944	6.349	6.532	98.075
Gastos extras					3.000
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	9.250	6.944	6.349	6.532	101.075
GASTOS DE VENTAS					
Gastos de Mercadeo	189	237	298	375	7.749
TOTAL GASTOS DE VENTAS	189	237	298	375	7.749
GASTOS SERV. PROFESIONALES					
Gastos Servicios Profesionales	76	95	119	150	3.100
TOTAL GASTOS SERV. PROFESION.	76	95	119	150	3.100
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	10.270	8.226	7.960	8.555	142.921
Depreciación	1.667	1.667	1.667	1.667	14.665
UTILIDAD DE OPERACIÓN	-8.158	-5.144	-3.661	-2.726	-2.599
Ingresos No Operacionales					0
Otros egresos					0
PRODUCTO BRUTO NO OPERAC.	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-8.158	-5.144	-3.661	-2.726	-2.599
Provisión de Impuesto a la Renta	0	0	0	0	
Participacion Trabajadores	0	0	0	0	
UTILIDAD NETA	-8.158	-5.144	-3.661	-2.726	-6.872

Fuente: Autor

Elaborado: Autor



Para el estado de resultados totales, se consideran los productos de los proyectos, los mismos que en su totalidad no son ingresos adicionales, sino que son optimización de los recursos de la empresa en sus gastos variables, es decir, los proyectos generan un mejor manejo de efectivo además de ingresos adicionales, obteniendo el siguiente estado:

TABLA 5.7 ESTADO DE RESULTADOS TOTAL

ESTADO DE RESULTADOS TOTAL								
ESTADO DE RESULTADOS	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	TOTAL
Ingresos Brutos	36.000	43.000	54.000	42.857	53.851	67.665	85.022	382.394
Ingresos Proyectos				0	419	1.052	2.644	4.114
TOTAL INGRESOS OPERACIONAL.	36.000	43.000	54.000	42.857	54.269	68.717	87.665	386.508
COSTOS OPERATIVOS								
Movilización, Hospedaje y alimentación	7.200	8.600	10.800	5.136	6.918	9.276	13.122	61.053
TOTAL COSTOS OPER. Y MANT.	7.200	8.600	10.800	5.136	6.918	9.276	13.122	61.053
GASTOS ADMINISTRATIVOS								
Gastos Administrativos	22.000	22.000	24.000	24.000	24.689	25.397	26.126	168.212
Gastos extras	1.000	1.000	1.000	1.029	1.058	1.089	1.120	7.295
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	23.000	23.000	25.000	25.029	25.747	26.486	27.246	175.508
GASTOS DE VENTAS								
Gastos de Mercadeo	1.800	2.150	2.700	2.143	2.713	3.436	4.383	19.325
TOTAL GASTOS DE VENTAS	1.800	2.150	2.700	2.143	2.713	3.436	4.383	19.325
GASTOS SERV. PROFESIONALES								
Gastos Servicios Profesionales	720	860	1.080	514	692	928	1.312	6.105
TOTAL GASTOS SERV. PROFESION.	720	860	1.080	514	692	928	1.312	6.105
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	32.720	34.610	39.580	32.822	36.071	40.126	46.063	261.991
Depreciación	2.000	2.666	3.333	3.333	3.333	3.333	3.333	21.331
UTILIDAD DE OPERACION	1.280	5.724	11.087	6.703	14.866	25.258	38.269	103.186
Ingresos No Operacionales	600	600	600	600	600	600	600	4.200
Otros egresos				1.101	1.532	539	254	3.425
PRODUCTO BRUTO NO OPERAC.	600	600	600	-501	-932	61	346	775
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.880	6.324	11.687	6.202	13.934	25.319	38.615	103.961
Provisión de Impuesto a la Renta	470	1.581	2.922	1.550	3.483	6.330	9.654	25.990
Participación Trabajadores				698	1.568	2.848	4.344	9.458
UTILIDAD NETA TOTAL	1.410	4.743	8.765	4.651	10.450	18.989	28.961	77.971

Fuente: Autor

Elaborado: Autor



La línea de color amarillo son los ingresos adicionales que generan los proyectos en cada año, además se debe considerar que disminuyen en las cuentas de Movilización, Hospedaje y Alimentación como la cuenta de Gastos Servicios Profesionales, lo que refleja de que los proyectos generan una optimización de recursos.

5.5 APLICACIÓN DE INCIDENCIAS DE LOS PROYECTOS

Para determinar la incidencia de los proyectos dentro de la empresa y el mejoramiento que estos generan dentro de la misma, es menester desarrollar un flujo de caja en el que se pueda establecer una inversión inicial y los flujos de efectivo de varios años, y en base a esta información establecer la simulación de mil escenarios y determinar valores mas exactos de la Tasa Interna de Retorno (TIR), Valor Actual Neto (VAN) y de la Relación Beneficio Costo (R/C).

La TIR Tasa interna de retorno, equivalente a la tasa de rentabilidad de la operación. Es la tasa de interés efectiva que da la inversión en el negocio en evaluación. Es la máxima tasa que es posible pagar por el financiamiento de un proyecto, ya que devolviendo un préstamo con esa tasa con los ingresos generados, el proyecto no daría ganancia ni pérdida. La fórmula para calcular este indicador es algo compleja, pero con una calculadora financiera o una planilla de cálculo resulta muy simple de obtener: sólo se necesita cargar los datos del flujo de fondos. Si la TIR es mayor que el Costo Promedio Ponderado de Capital (Kp) se acepta el proyecto, caso contrario se rechaza, pero en este caso es al TMAR ya que no se posee inversión externa con tasa activa.

El valor actual neto VAN Valor es el valor de la inversión en el momento cero, descontados todos sus ingresos y egresos a una determinada tasa, que refleja las expectativas de retorno depositadas en el proyecto. Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la "tasa de descuento TMAR" establecida



$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{B - C}{(1+r)^t} \quad (1)$$

B = son todos los beneficios obtenidos por el proyecto

C = Son todos los costos que se generan, por tanto (B – C) es la utilidad neta.

En (1) mientras más alta sea la tasa de descuento r y mayor el horizonte temporal (t en la fórmula de arriba), menor es el VAN de un determinado proyecto, es decir estas variables son relevantes en la toma de decisiones.

Relacion BENEFICIO / COSTO (B/C) es el índice de rentabilidad y es la sumatoria de los flujos netos de caja actualizados (VAN) dividido para la inversión, y debe ser mayor a uno para que un proyecto rentable.

Para el desarrollo de los proyectos, la empresa cuenta con una inversión inicial de USD \$ 15.000, conformados por equipos de computación, suministros de oficina y la capacidad intelectual de los miembros.

Estos montos se utilizaran para el desarrollo de las actividades de la empresa y del desarrollo correcto de los proyectos como se puede apreciar a continuación:

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

TABLA 5.8 VARIABLES CRÍTICAS

Variables Críticas	
Inflacion	2,87%
Tasa incremento ventas	26%
Tasa de Gastos Operativos 2007	11,99%
Tasa de Personal Operativo 2007	1,20%
Tasa de Gastos Operativos 2008	12,75%
Tasa de Personal Operativo 2008	1,27%
Tasa de Gastos Operativos 2009	13,50%
Tasa de Personal Operativo 2009	1,35%
Tasa de Gastos Operativos 2010	14,97%
Tasa de Personal Operativo 2010	1,50%

Fuente: Autor

Elaborado: Autor



VARIABLES CRÍTICAS SON LOS FUNDAMENTOS PARA DETERMINAR LOS ESCENARIOS EN FUNCIÓN A LA COMBINACIÓN DE LAS MISMAS ESTABLECIENDO VALORES MÁXIMOS Y MÍNIMOS EN LOS QUE PUEDE OSCILAR EL VALOR DE LAS MISMAS.

TABLA 5.9 FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA					
	2006	2007	2008	2009	2010
INVERSION INICIAL					
Activo Fijo	-15.000,00				
Total	-15.000,00				
INGRESOS					
Ingresos		42.857	53.851	67.665	85.022
Ingresos Proyectos		0	419	1.052	2.644
Total		42.857	54.269	68.717	87.665
EGRESOS					
Costos Operativos		5.136	6.918	9.276	13.122
Gasto Administrativo		25.029	25.747	26.486	27.246
Gasto Mercadeo		2.143	2.713	3.436	4.383
Gasto Serv Profe		514	692	928	1.312
Total		32.822	36.071	40.126	46.063
Depreciación		3.333	3.333	3.333	3.333
UTILIDAD OPERACIONAL		6.703	14.866	25.258	38.269
Ingresos No Operacionales		600	600	600	600
Otros egresos		1.101	1.532	539	254
Total		-501	-932	61	346
UTILIDAD ANTES DE IMP		6.202	13.934	25.319	38.615
IMPUESTO A LA RENTA		1.550	3.483	6.330	9.654
PARTICIPACION TRABAJADORES		698	1.568	2.848	4.344
UTILIDAD NETA		3.954	8.883	16.141	24.617
Depreciación		3333	3333	3333	
Flujo libre de fondos	-15.000,00	7.287	12.216	19.474	24.617
VALOR NETO ACUMULADO	-15.000,00	3.954	12.836	28.977	53.595
VALOR NETO B/C	15.000,00	3.954	7.822	15.849	24.556

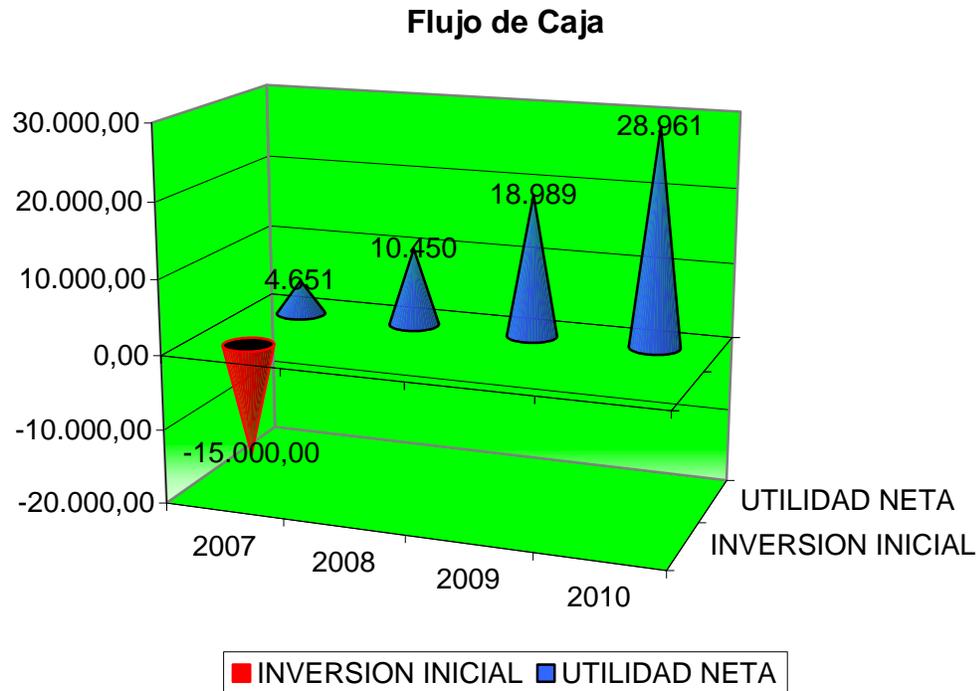
Fuente: Gestión Estratégica de Negocios; SALAZAR, Francis

Elaborado: Autor



El siguiente grafico muestra claramente como la inversión inicial representada con el cono de color rojo es fácilmente recuperada con las utilidades netas de la organización lo que de demuestra que los proyectos si benefician a la misma y recupera la inversión al corto tiempo.

GRAFICO 5.1 FLUJO DE CAJA



Fuente: Autor

Elaborado: Autor

Para el cálculo del TIR, VAN y B/C es necesario establecer una tasa de descuento TMAR establecida en función la Tasa libre de Riesgo, el Beta del industria, el Riesgo país, y la diferencia de la Tasa libre de riesgo y el riesgo país, como se muestra en el siguiente cuadro:



TABLA 5.10 CALCULO DEL TMAR

Calculo del TMAR	
rf =	4,66
B =	1,03
r pais =	6,75
rp - rf =	2,09
TMAR	13,56

Fuente: Autor

Elaborado: Autor

De donde:

- Rf = Tasa libre de riesgo
- B = BETA de la industria, que es el crecimiento de industria.
- Rp = Riesgo país
- TMAR: Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento, y la formula es:

$$\text{TMAR} = R_f + (B \times (r_p - r_f)) + r_p$$

Con el valor del TMAR y en base a las variables críticas se establece la simulación financiera, estableciendo rangos entre los cuales pueden variar y establecer distintos escenarios y determinar valores mas apegados a la realidad de las incógnitas que se desean identificar



TABLA 5.11 RANGOS DE VARIABLES CRÍTICAS

RV No.	Risk variable	Base value	Prob. distr.	Range	
	Description			MIN	MAX
1	Tasa incremento ventas	26%	NORM	18%	28%
2	Tasa de Gastos Operativos 2007	11,99%	NORM	10,00%	15,00%
3	Tasa de Personal Operativo 2007	1,20%	NORM	1,00%	2,00%
4	Tasa de Gastos Operativos 2008	12,75%	NORM	11,00%	16,00%
5	Tasa de Personal Operativo 2008	1,27%	NORM	1,00%	2,50%
6	Tasa de Gastos Operativos 2009	13,50%	NORM	11,50%	18,00%
7	Tasa de Personal Operativo 2009	1,35%	NORM	1,00%	2,80%
8	Tasa de Gastos Operativos 2010	14,97%	NORM	12,00%	20,00%
9	Tasa de Personal Operativo 2010	1,50%	NORM	1,00%	3,00%

Fuente: Simulaciones RiskEase

Elaborado: Simulaciones RiskEase

En la matriz de variables críticas se establece el valor base, el método de distribución a emplear y los rangos entre los cuales las variables pueden fluctuar.

TABLA 5.12 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

				TIR		VAN		B/C		
				74%		\$30.990,62		3,48		
		Low	Base	High	Low	High	Low	High	Low	High
RV2	Tasa de Gastos Operativos 2007	10,00%	11,99%	15,00%	75%	72%	\$31.468,19	\$30.265,26	3,52	3,43
RV6	Tasa de Gastos Operativos 2009	11,00%	13,50%	18,00%	75%	72%	\$31.738,21	\$29.644,42	3,54	3,38
RV4	Tasa de Gastos Operativos 2008	11,00%	12,75%	16,00%	75%	72%	\$31.459,56	\$30.118,23	3,52	3,42
RV8	Tasa de Gastos Operativos 2010	12,00%	14,97%	20,00%	75%	72%	\$31.987,94	\$29.299,78	3,56	3,35
RV5	Tasa de Personal Operativo 2008	1,00%	1,27%	2,50%	74%	73%	\$31.064,34	\$30.661,95	3,49	3,46
RV3	Tasa de Personal Operativo 2007	1,00%	1,20%	2,00%	74%	73%	\$31.038,38	\$30.797,79	3,49	3,47
RV7	Tasa de Personal Operativo 2009	1,00%	1,35%	2,80%	74%	73%	\$31.095,29	\$30.556,89	3,49	3,45
RV9	Tasa de Personal Operativo 2010	1,00%	1,50%	3,00%	74%	73%	\$31.157,56	\$30.485,52	3,49	3,44
RV1	Tasa incremento ventas	18%	26%	28%	74%	74%	\$30.990,62	\$30.990,62	3,48	3,48

Fuente: Simulaciones RiskEase

Elaborado: Simulaciones RiskEase

En base a las variables críticas y a las mil posibles combinaciones entre las mismas se puede determinar el TIR VAN y B/C con los valores que se aprecian en la matriz, sin embargo los valores calculados poseen un análisis detallado en la siguiente matriz.



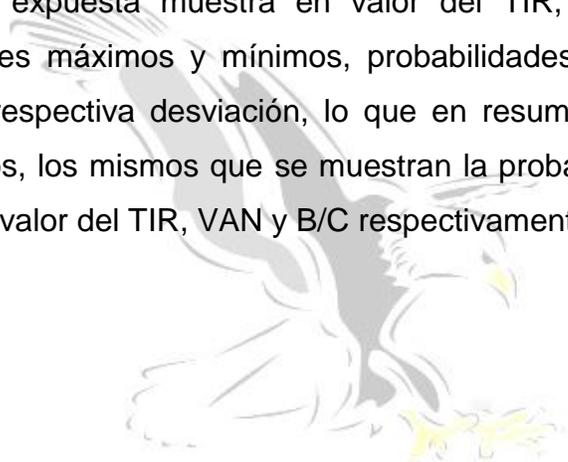
TABLA 5.13 ANALISIS DE RIESGO

	TIR	VAN	B/C
Expected Value	71%	\$29.492,05	3,37
Standard deviation	1%	\$691,19	0,05
Minimum	68%	\$27.029,12	3,18
Maximum	74%	\$31.386,59	3,51
Coefficient of variation	0,015	0,023	0,016
Probability of negative outcome	0,0%	0,0%	0,0%
Expected loss	0%	\$0,00	0,00
Expected gain	71%	\$29.492,05	3,37

Fuente: Simulaciones RiskEase

Elaborado: Simulaciones RiskEase

La matriz antes expuesta muestra en valor del TIR, VAN y B/C con sus respectivos valores máximos y mínimos, probabilidades de ocurrencia de los mismos con su respectiva desviación, lo que en resumen se presenta en los siguientes gráficos, los mismos que se muestran la probabilidad total de que se pueda obtener el valor del TIR, VAN y B/C respectivamente.



MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



GRAFICO 5.2 ANÁLISIS ACUMULATIVO DEL TIR

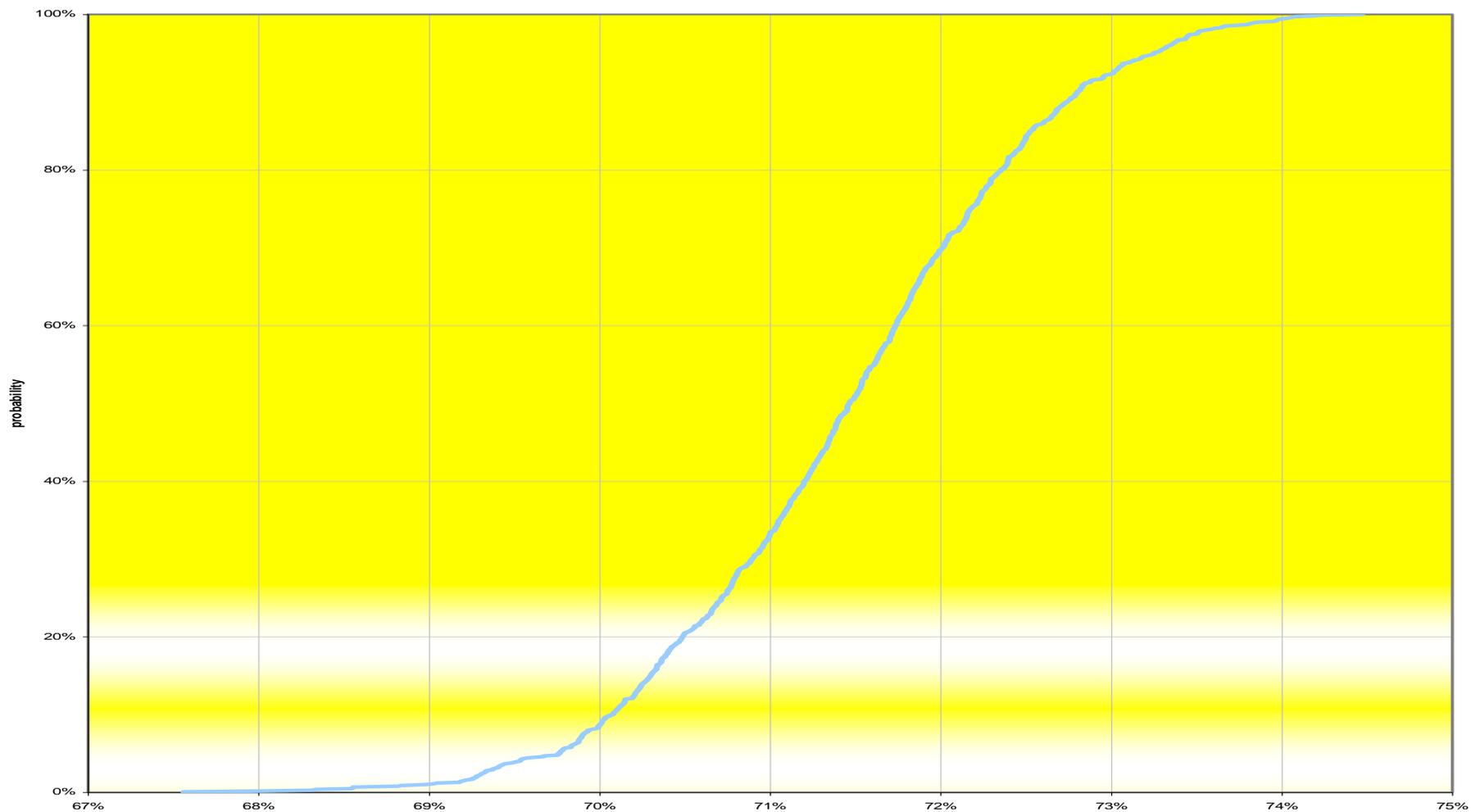




GRAFICO 5.3 ANÁLISIS ACUMULATIVO DEL VAN

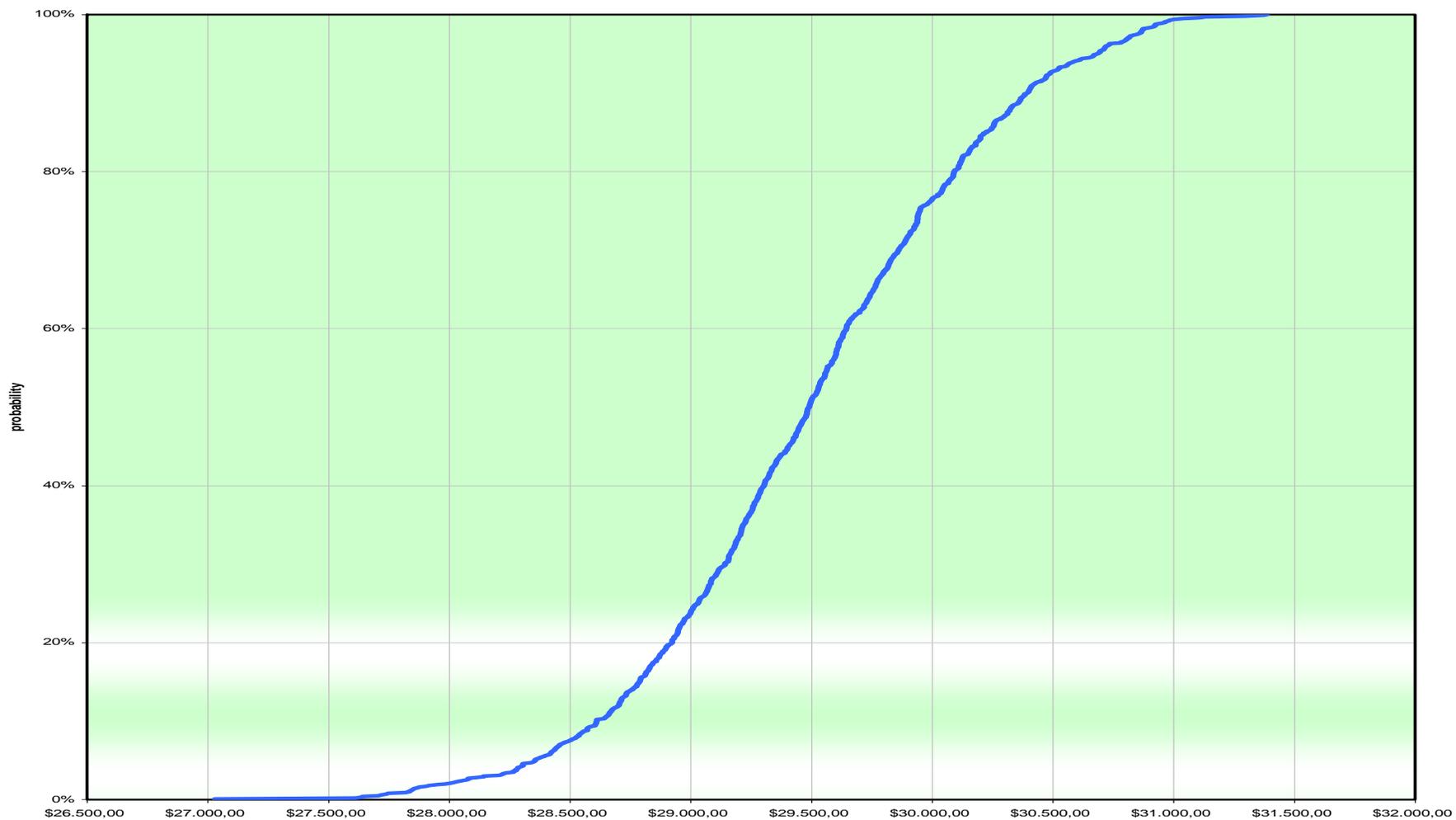
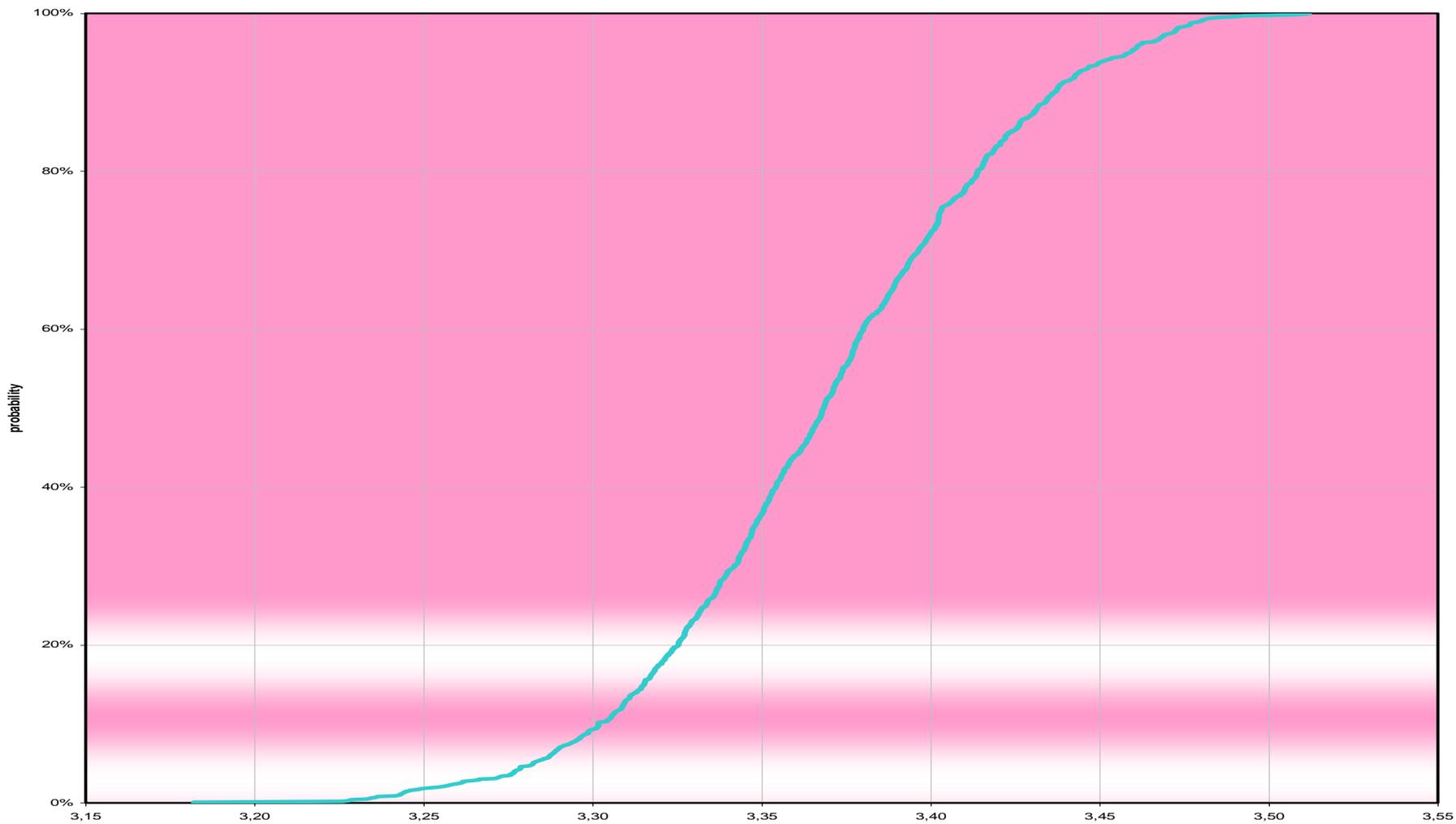




GRAFICO 5.4 ANÁLISIS ACUMULATIVO DE B/C





Con los gráficos podemos establecer la probabilidad desde 0% al 100% los valores posibles que pueden tener tanto el TIR como el VAN y la relación B/C en función a el flujo de efectivo de la empresa para los próximos cuatro años con la aplicación de los proyectos y el mejoramiento continuo de las actividades de la empresa.

Como se puede observar con resultados fehacientes luego de realizar una detallada investigación, la empresa puede reducir sus debilidades, aumentar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar el impacto de las amenazas, y en función a lo dicho se establecieron los objetivos corporativos basados en la nueva filosofía corporativa, y estrategias aplicables para alcanzar los objetivos.

Además, basándose en las necesidades de la empresa se establecieron proyectos o programas los mismos que si se desarrollan de la mejor manera, considerando los índices de gestión y las metas planteadas, generarán valor para la empresa, sean ingresos adicionales u optimización de recursos económicos, lo que fomentaría mantener un desarrollo bien encaminado, el mejoramiento constante y el desarrollo de la organización.

Cabe recalcar que el análisis desplegado, arrojó como resultados que los proyectos y en si la empresa está en capacidad de obtener resultados alentadores en los tres parámetro de medición, TIR del 71% VAN de USD \$29.400 aproximadamente y una Relación B/C de 3,37, lo que demuestra a su vez los beneficios que obtendría la empresa al decidirse por la aplicación de este plan estratégico.



Capítulo VI

Conclusiones y

Recomendaciones



6.1 CONCLUSIONES

El desarrollo del presente proyecto constituye una gran oportunidad para el crecimiento de Management Advise & Consulting en vista de que el sector cooperativista está en crecimiento y actualmente experimentando tanto una diversificación como crecimiento importante; a lo que se suma la exigencias de los organismos de control lo que ha creado mas oportunidades de promover los servicios de la empresa.

El desarrollo de las actividades por miembros multifuncionales da lugar a la creación de un clima de trabajo óptimo, el mismo que induce determinados comportamientos, y por tanto, el clima positivo genera una estructura orgánica, y permite cumplir con las exigencias del trabajo, a la vez que fomenta la camaradería entre los miembros que cumplen con su labores.

En la actualidad existe competencia intensa y directa para los servicios que ofrece la empresa, lo que a su vez es un factor que puede generar estrategias prometedoras para la consecución de los objetivos, además de poder medir los esfuerzos de la empresa dentro del mercado.

La empresa debe enfrentar las oportunidades actuales para poder reducir las debilidades y obtener una mejor imagen corporativa y participación en el mercado, haciendo uso de todas las capacidades del personal, del sistema informático, sus telecomunicaciones, con el propósito de brindar un mejor servicio, evitando las pérdidas por mal uso de los recursos, lo que a su vez generan ingresos crecientes y permiten ser competitivos y que la empresa este preparados para futuros retos en el sector que desarrolla sus actividades.

Cualquier acción financiera debe estar apoyada en un reglamento y una planificaron adecuada a fin de hacer uso apropiado de los recursos



económicos frente a los fines perseguidos, y promover el desarrollo sostenido y sustentable utilizando para ello los recursos disponibles y los recursos obtenidos en la mejora constante del personal y de la organización.

Los resultados arrojados en el Estudio Financiero muestran márgenes aceptables de rendimiento, en los que se comprueban que la empresa recuperará su inversión al corto plazo, mostrando además un beneficio aceptable.

El plan de acción que se propone ejecutar, permitirá promover una organización y planificación de las actividades de la empresa, además de originar una filosofía corporativa y un desarrollo integral de los servicios fundamentados en el uso de herramientas tecnológicas e informáticas. Sin embargo su implantación requiere de cambios en las actitudes de los actores, inducidos en base a un mejor manejo y participación de los mensajes comunicacionales.

Sus principales oportunidades, se basan en la capacidad intelectual que posee la empresa, lo que permite reducir las debilidades, aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas para poder acoplarse en el mercado y crecer en conjunto con él.

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®

Debe aprovecharse su fortaleza interna de predisposición al cambio para la aplicación de los objetivos institucionales.

Las debilidades se basan en el manejo institucional interno por la falta de políticas y normas organizacionales, coordinación, y de sistemas integrados de contabilidad administrativa y de costos.

El conjunto de objetivos y estrategias planteados están orientados a lo plasmado en su horizonte de MISION y VISION.



6.2. RECOMENDACIONES.

Se recomienda que la empresa aplique las estrategias corporativas obtenidas en el análisis, de la mejor manera para que la institución se perfeccione en el mercado objetivo y sea el reconocido en el mercado nacional.

La empresa debería buscar nuevas oportunidades de negocio con otros organismos debe dejar de lado su actual dependencia con el organismos sin fines de lucro que financien los servicios, de debe ofrecer nuevos servicios que les permitan solventar su economía, servicios de valor agregado que se puedan ofrecer a sus clientes, de manera que, con esto se posicionen de mejor manera en el mercado y puedan extender su línea de acción. Ósea deben convertirse en mas competitivas.

Es de vital importancia que la organización desarrollaré y apliqué los proyectos estratégicos planteados considerando que los mismo son flexibles y deben acoplarse a las realidad del entorno en el momento que se lleven a cabo para obtener el mas alto beneficio posible para el fortalecimiento corporativo.

En las actuales circunstancias es imperante que se dejen de lado las posiciones particulares, y que se amplié la empresa con personas idóneas (profesionales altamente calificados), que salgan de un exhaustivo proceso de selección y que estén dispuestas asumir la verdadera dirección de las mismas.

No debe dejarse de lado el desarrollo de la cultura organizacional, que permita un fortalecimiento de la identidad, mejoramiento en el desarrollo de los trabajos operativos y que lleve a la empresa a los niveles de calidad.

Desarrollando y fomentando una filosofía corporativa así como cultura organizacional se producirá una mejor imagen con el cliente contratista.



Para aplicar obtener el mejor beneficio del plan estratégico se deben aplicar correctamente los planes planteados, por tanto se deben tomar en cuenta que para ellos se debe empezar con cambio de mentalidad del personal y aplicar las iniciativas que devine el Tablero de Comando.

Destinar los recursos necesarios para la correcta aplicación y desarrollo de los proyectos, midiendo sus resultados ya que muestran resultados aceptables y benéficos para la empresa con un TIR del 71% y una Relación B/C de 3,37; resultados excelentes para un mercado competitivo.





6.3 BIBLIOGRAFÍA

6.3.1 TEXTOS BASE

- SALAZAR Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2004
- KAPLAN Robert., NORTON David, Balanced Scored Card. Gestión 2000 Barcelona 2000.
- SERNA Humberto, Plantación y Gestión Estrategica. Legis Editores 1994, Bogota 1994.

6.3.1 REFERENCIAS WEB

- www.cedatos.com
- www.bce.fin.ec
- www.inec.gov.ec
- www.bce.fin.ec
- www.acce.com.ec
- www.supercias.gov.ec
- www.superban.gov.ec
- www.gestiopolis.com
- www.monografias.com
- www.yturalde.com
- www.dlh.lahora.com.ec
- www.prohumana.cl
- www.rppnet.com.ar





ANEXOS

MANAGEMENT ADVISE & CONSULTING®



La información presentada a continuación son los valores obtenidos en los mil posibles escenarios que se pueden encontrar entre las combinaciones de las variables críticas para conseguir los valores más reales de las incógnitas del TIR, VAN y Relación B/C.





Number of runs: 1000				Number of runs: 1000				Number of runs: 1000			
Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C
Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37
Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05
Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00
1	68%	\$27.029,12	3,18	50	70%	\$28.355,39	3,28	101	70%	\$28.610,85	3,30
2	68%	\$27.609,79	3,23	51	70%	\$28.356,58	3,28	102	70%	\$28.612,06	3,30
3	68%	\$27.635,20	3,23	52	70%	\$28.363,12	3,28	103	70%	\$28.641,25	3,30
4	68%	\$27.642,51	3,23	53	70%	\$28.374,85	3,28	104	70%	\$28.642,11	3,30
5	69%	\$27.706,81	3,23	54	70%	\$28.380,08	3,28	105	70%	\$28.649,01	3,30
6	69%	\$27.720,27	3,23	55	70%	\$28.393,57	3,29	106	70%	\$28.650,28	3,30
7	69%	\$27.739,14	3,24	56	70%	\$28.396,63	3,29	107	70%	\$28.656,90	3,31
8	69%	\$27.747,45	3,24	57	70%	\$28.413,07	3,29	108	70%	\$28.659,77	3,31
9	69%	\$27.817,66	3,24	58	70%	\$28.416,93	3,29	109	70%	\$28.661,19	3,31
10	69%	\$27.835,86	3,24	59	70%	\$28.418,57	3,29	110	70%	\$28.663,25	3,31
11	69%	\$27.837,37	3,24	60	70%	\$28.422,01	3,29	111	70%	\$28.664,10	3,31
12	69%	\$27.844,09	3,24	61	70%	\$28.424,11	3,29	112	70%	\$28.669,32	3,31
13	69%	\$27.849,98	3,24	62	70%	\$28.430,37	3,29	113	70%	\$28.670,43	3,31
14	69%	\$27.855,19	3,24	63	70%	\$28.434,49	3,29	114	70%	\$28.673,53	3,31
15	69%	\$27.868,76	3,25	64	70%	\$28.437,68	3,29	115	70%	\$28.675,53	3,31
16	69%	\$27.874,86	3,25	65	70%	\$28.440,22	3,29	116	70%	\$28.680,07	3,31
17	69%	\$27.905,49	3,25	66	70%	\$28.444,43	3,29	117	70%	\$28.686,83	3,31
18	69%	\$27.915,80	3,25	67	70%	\$28.445,58	3,29	118	70%	\$28.694,23	3,31
19	69%	\$27.950,31	3,25	68	70%	\$28.453,25	3,29	119	70%	\$28.698,05	3,31
20	69%	\$27.984,81	3,25	69	70%	\$28.455,13	3,29	120	70%	\$28.702,24	3,31
21	69%	\$28.008,10	3,26	70	70%	\$28.458,77	3,29	121	70%	\$28.702,72	3,31
22	69%	\$28.021,53	3,26	71	70%	\$28.464,55	3,29	122	70%	\$28.705,03	3,31
23	69%	\$28.035,66	3,26	72	70%	\$28.473,84	3,29	123	70%	\$28.705,85	3,31
24	69%	\$28.050,41	3,26	73	70%	\$28.477,92	3,29	124	70%	\$28.706,49	3,31
25	69%	\$28.071,56	3,26	74	70%	\$28.490,81	3,29	125	70%	\$28.709,22	3,31
26	69%	\$28.079,99	3,26	75	70%	\$28.498,42	3,29	126	70%	\$28.712,05	3,31
27	69%	\$28.080,26	3,26	76	70%	\$28.504,71	3,29	127	70%	\$28.712,37	3,31
28	69%	\$28.108,21	3,26	77	70%	\$28.508,77	3,29	128	70%	\$28.712,92	3,31
29	69%	\$28.142,59	3,27	78	70%	\$28.519,76	3,29	129	70%	\$28.716,28	3,31
30	69%	\$28.144,69	3,27	79	70%	\$28.524,45	3,30	130	70%	\$28.719,40	3,31
31	69%	\$28.207,35	3,27	80	70%	\$28.526,74	3,30	131	70%	\$28.723,95	3,31
32	69%	\$28.218,75	3,27	81	70%	\$28.535,84	3,30	132	70%	\$28.730,83	3,31
33	69%	\$28.222,84	3,27	82	70%	\$28.536,22	3,30	133	70%	\$28.731,52	3,31
34	69%	\$28.237,24	3,27	83	70%	\$28.540,01	3,30	134	70%	\$28.732,87	3,31
35	69%	\$28.265,32	3,28	84	70%	\$28.542,85	3,30	135	70%	\$28.733,03	3,31
36	69%	\$28.265,63	3,28	85	70%	\$28.549,06	3,30	136	70%	\$28.736,12	3,31
37	69%	\$28.275,47	3,28	86	70%	\$28.552,62	3,30	137	70%	\$28.738,31	3,31
38	69%	\$28.276,08	3,28	87	70%	\$28.557,53	3,30	138	70%	\$28.745,67	3,31
39	70%	\$28.281,29	3,28	88	70%	\$28.570,57	3,30	139	70%	\$28.750,98	3,31
40	70%	\$28.283,49	3,28	89	70%	\$28.570,81	3,30	140	70%	\$28.759,14	3,31
41	70%	\$28.286,55	3,28	90	70%	\$28.571,33	3,30	141	70%	\$28.759,58	3,31
42	70%	\$28.298,27	3,28	91	70%	\$28.572,32	3,30	142	70%	\$28.764,09	3,31
43	70%	\$28.304,13	3,28	92	70%	\$28.577,44	3,30	143	70%	\$28.768,37	3,31
44	70%	\$28.305,19	3,28	93	70%	\$28.584,07	3,30	144	70%	\$28.775,66	3,31
45	70%	\$28.305,49	3,28	94	70%	\$28.602,18	3,30	145	70%	\$28.775,93	3,31
46	70%	\$28.306,58	3,28	95	70%	\$28.603,36	3,30	146	70%	\$28.778,04	3,31
47	70%	\$28.340,45	3,28	96	70%	\$28.606,90	3,30	147	70%	\$28.779,16	3,31
48	70%	\$28.347,74	3,28	97	70%	\$28.607,80	3,30	148	70%	\$28.784,00	3,31
49	70%	\$28.354,26	3,28	98	70%	\$28.609,85	3,30	149	70%	\$28.784,31	3,31
50	70%	\$28.355,39	3,28	99	70%	\$28.610,01	3,30	150	70%	\$28.788,94	3,32
				100	70%	\$28.610,37	3,30				



Number of runs: 1000				Number of runs: 1000				Number of runs: 1000			
Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C
Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37
Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05
Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00
151	70%	\$28.790,06	3,32	201	70%	\$28.923,31	3,33	251	71%	\$29.032,72	3,33
152	70%	\$28.790,74	3,32	202	70%	\$28.923,81	3,33	252	71%	\$29.033,36	3,33
153	70%	\$28.791,70	3,32	203	70%	\$28.924,07	3,33	253	71%	\$29.033,81	3,33
154	70%	\$28.793,43	3,32	204	70%	\$28.924,38	3,33	254	71%	\$29.035,44	3,33
155	70%	\$28.793,50	3,32	205	71%	\$28.930,54	3,33	255	71%	\$29.036,27	3,33
156	70%	\$28.796,32	3,32	206	71%	\$28.930,60	3,33	256	71%	\$29.039,54	3,33
157	70%	\$28.807,11	3,32	207	71%	\$28.930,87	3,33	257	71%	\$29.040,22	3,33
158	70%	\$28.810,23	3,32	208	71%	\$28.933,82	3,33	258	71%	\$29.044,84	3,33
159	70%	\$28.812,51	3,32	209	71%	\$28.939,07	3,33	259	71%	\$29.052,97	3,34
160	70%	\$28.812,93	3,32	210	71%	\$28.941,93	3,33	260	71%	\$29.056,49	3,34
161	70%	\$28.815,16	3,32	211	71%	\$28.943,20	3,33	261	71%	\$29.059,00	3,34
162	70%	\$28.815,91	3,32	212	71%	\$28.945,90	3,33	262	71%	\$29.061,56	3,34
163	70%	\$28.817,83	3,32	213	71%	\$28.946,72	3,33	263	71%	\$29.062,28	3,34
164	70%	\$28.823,15	3,32	214	71%	\$28.946,97	3,33	264	71%	\$29.063,98	3,34
165	70%	\$28.824,20	3,32	215	71%	\$28.947,75	3,33	265	71%	\$29.067,46	3,34
166	70%	\$28.825,66	3,32	216	71%	\$28.948,43	3,33	266	71%	\$29.067,96	3,34
167	70%	\$28.829,51	3,32	217	71%	\$28.948,71	3,33	267	71%	\$29.069,42	3,34
168	70%	\$28.830,50	3,32	218	71%	\$28.951,07	3,33	268	71%	\$29.070,18	3,34
169	70%	\$28.831,40	3,32	219	71%	\$28.951,71	3,33	269	71%	\$29.071,64	3,34
170	70%	\$28.833,45	3,32	220	71%	\$28.954,40	3,33	270	71%	\$29.071,80	3,34
171	70%	\$28.835,28	3,32	221	71%	\$28.954,99	3,33	271	71%	\$29.074,85	3,34
172	70%	\$28.840,47	3,32	222	71%	\$28.956,64	3,33	272	71%	\$29.076,04	3,34
173	70%	\$28.842,95	3,32	223	71%	\$28.957,97	3,33	273	71%	\$29.076,34	3,34
174	70%	\$28.843,65	3,32	224	71%	\$28.966,29	3,33	274	71%	\$29.080,54	3,34
175	70%	\$28.847,77	3,32	225	71%	\$28.966,35	3,33	275	71%	\$29.083,32	3,34
176	70%	\$28.856,38	3,32	226	71%	\$28.968,40	3,33	276	71%	\$29.083,40	3,34
177	70%	\$28.857,03	3,32	227	71%	\$28.970,45	3,33	277	71%	\$29.083,52	3,34
178	70%	\$28.858,57	3,32	228	71%	\$28.973,14	3,33	278	71%	\$29.083,64	3,34
179	70%	\$28.859,70	3,32	229	71%	\$28.974,13	3,33	279	71%	\$29.085,77	3,34
180	70%	\$28.865,00	3,32	230	71%	\$28.974,51	3,33	280	71%	\$29.087,09	3,34
181	70%	\$28.869,22	3,32	231	71%	\$28.976,97	3,33	281	71%	\$29.088,42	3,34
182	70%	\$28.869,40	3,32	232	71%	\$28.982,95	3,33	282	71%	\$29.088,45	3,34
183	70%	\$28.870,17	3,32	233	71%	\$28.990,45	3,33	283	71%	\$29.096,74	3,34
184	70%	\$28.872,84	3,32	234	71%	\$28.990,54	3,33	284	71%	\$29.099,89	3,34
185	70%	\$28.874,33	3,32	235	71%	\$28.992,84	3,33	285	71%	\$29.103,70	3,34
186	70%	\$28.877,58	3,32	236	71%	\$28.996,76	3,33	286	71%	\$29.103,72	3,34
187	70%	\$28.883,23	3,32	237	71%	\$28.998,45	3,33	287	71%	\$29.105,37	3,34
188	70%	\$28.883,78	3,32	238	71%	\$28.999,09	3,33	288	71%	\$29.108,94	3,34
189	70%	\$28.885,40	3,32	239	71%	\$29.000,94	3,33	289	71%	\$29.110,73	3,34
190	70%	\$28.892,36	3,32	240	71%	\$29.001,46	3,33	290	71%	\$29.111,33	3,34
191	70%	\$28.894,81	3,32	241	71%	\$29.002,11	3,33	291	71%	\$29.114,56	3,34
192	70%	\$28.895,24	3,32	242	71%	\$29.007,21	3,33	292	71%	\$29.115,18	3,34
193	70%	\$28.897,68	3,32	243	71%	\$29.007,32	3,33	293	71%	\$29.116,52	3,34
194	70%	\$28.899,59	3,32	244	71%	\$29.010,46	3,33	294	71%	\$29.118,07	3,34
195	70%	\$28.899,99	3,32	245	71%	\$29.010,90	3,33	295	71%	\$29.123,35	3,34
196	70%	\$28.906,01	3,32	246	71%	\$29.014,28	3,33	296	71%	\$29.126,46	3,34
197	70%	\$28.906,55	3,32	247	71%	\$29.017,31	3,33	297	71%	\$29.132,25	3,34
198	70%	\$28.915,35	3,32	248	71%	\$29.018,13	3,33	298	71%	\$29.139,03	3,34
199	70%	\$28.920,37	3,33	249	71%	\$29.027,82	3,33	299	71%	\$29.141,80	3,34
200	70%	\$28.922,63	3,33	250	71%	\$29.028,59	3,33	300	71%	\$29.141,96	3,34



Number of runs: 1000				Number of runs: 1000				Number of runs: 1000			
Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C
Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37
Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05
Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00
301	71%	\$29.142,60	3,34	351	71%	\$29.220,42	3,35	401	71%	\$29.306,04	3,35
302	71%	\$29.146,03	3,34	352	71%	\$29.224,30	3,35	402	71%	\$29.306,30	3,35
303	71%	\$29.154,17	3,34	353	71%	\$29.224,81	3,35	403	71%	\$29.307,15	3,35
304	71%	\$29.155,18	3,34	354	71%	\$29.228,15	3,35	404	71%	\$29.307,34	3,35
305	71%	\$29.155,76	3,34	355	71%	\$29.228,36	3,35	405	71%	\$29.308,39	3,35
306	71%	\$29.156,50	3,34	356	71%	\$29.229,49	3,35	406	71%	\$29.309,79	3,35
307	71%	\$29.157,76	3,34	357	71%	\$29.230,10	3,35	407	71%	\$29.310,40	3,35
308	71%	\$29.157,88	3,34	358	71%	\$29.230,33	3,35	408	71%	\$29.315,27	3,36
309	71%	\$29.158,33	3,34	359	71%	\$29.233,88	3,35	409	71%	\$29.319,50	3,36
310	71%	\$29.158,54	3,34	360	71%	\$29.237,16	3,35	410	71%	\$29.320,39	3,36
311	71%	\$29.158,99	3,34	361	71%	\$29.239,13	3,35	411	71%	\$29.323,13	3,36
312	71%	\$29.161,40	3,34	362	71%	\$29.242,23	3,35	412	71%	\$29.323,34	3,36
313	71%	\$29.163,89	3,34	363	71%	\$29.242,62	3,35	413	71%	\$29.324,66	3,36
314	71%	\$29.166,21	3,34	364	71%	\$29.244,35	3,35	414	71%	\$29.326,14	3,36
315	71%	\$29.167,72	3,34	365	71%	\$29.248,56	3,35	415	71%	\$29.326,82	3,36
316	71%	\$29.169,56	3,34	366	71%	\$29.249,23	3,35	416	71%	\$29.327,52	3,36
317	71%	\$29.169,94	3,34	367	71%	\$29.249,45	3,35	417	71%	\$29.329,79	3,36
318	71%	\$29.170,18	3,34	368	71%	\$29.252,50	3,35	418	71%	\$29.332,82	3,36
319	71%	\$29.177,50	3,34	369	71%	\$29.254,59	3,35	419	71%	\$29.334,63	3,36
320	71%	\$29.178,32	3,34	370	71%	\$29.256,20	3,35	420	71%	\$29.336,24	3,36
321	71%	\$29.180,80	3,34	371	71%	\$29.256,84	3,35	421	71%	\$29.336,31	3,36
322	71%	\$29.182,23	3,34	372	71%	\$29.257,15	3,35	422	71%	\$29.336,70	3,36
323	71%	\$29.182,30	3,34	373	71%	\$29.257,29	3,35	423	71%	\$29.337,86	3,36
324	71%	\$29.183,84	3,35	374	71%	\$29.258,27	3,35	424	71%	\$29.341,78	3,36
325	71%	\$29.184,77	3,35	375	71%	\$29.262,49	3,35	425	71%	\$29.347,36	3,36
326	71%	\$29.186,17	3,35	376	71%	\$29.262,62	3,35	426	71%	\$29.347,93	3,36
327	71%	\$29.186,33	3,35	377	71%	\$29.263,85	3,35	427	71%	\$29.349,82	3,36
328	71%	\$29.186,85	3,35	378	71%	\$29.264,47	3,35	428	71%	\$29.352,94	3,36
329	71%	\$29.189,31	3,35	379	71%	\$29.265,11	3,35	429	71%	\$29.353,47	3,36
330	71%	\$29.189,84	3,35	380	71%	\$29.271,04	3,35	430	71%	\$29.353,93	3,36
331	71%	\$29.194,00	3,35	381	71%	\$29.271,90	3,35	431	71%	\$29.354,57	3,36
332	71%	\$29.194,73	3,35	382	71%	\$29.274,18	3,35	432	71%	\$29.357,94	3,36
333	71%	\$29.196,03	3,35	383	71%	\$29.275,58	3,35	433	71%	\$29.358,44	3,36
334	71%	\$29.197,26	3,35	384	71%	\$29.277,82	3,35	434	71%	\$29.363,02	3,36
335	71%	\$29.199,87	3,35	385	71%	\$29.278,12	3,35	435	71%	\$29.363,59	3,36
336	71%	\$29.204,52	3,35	386	71%	\$29.278,37	3,35	436	71%	\$29.367,55	3,36
337	71%	\$29.206,21	3,35	387	71%	\$29.279,46	3,35	437	71%	\$29.371,15	3,36
338	71%	\$29.206,31	3,35	388	71%	\$29.282,49	3,35	438	71%	\$29.371,28	3,36
339	71%	\$29.207,09	3,35	389	71%	\$29.283,50	3,35	439	71%	\$29.374,96	3,36
340	71%	\$29.207,26	3,35	390	71%	\$29.285,14	3,35	440	71%	\$29.375,55	3,36
341	71%	\$29.208,02	3,35	391	71%	\$29.287,41	3,35	441	71%	\$29.387,70	3,36
342	71%	\$29.209,44	3,35	392	71%	\$29.288,09	3,35	442	71%	\$29.390,47	3,36
343	71%	\$29.210,14	3,35	393	71%	\$29.288,77	3,35	443	71%	\$29.390,68	3,36
344	71%	\$29.210,34	3,35	394	71%	\$29.290,86	3,35	444	71%	\$29.391,73	3,36
345	71%	\$29.210,98	3,35	395	71%	\$29.291,19	3,35	445	71%	\$29.398,00	3,36
346	71%	\$29.212,54	3,35	396	71%	\$29.292,83	3,35	446	71%	\$29.399,29	3,36
347	71%	\$29.213,27	3,35	397	71%	\$29.296,10	3,35	447	71%	\$29.400,98	3,36
348	71%	\$29.215,48	3,35	398	71%	\$29.299,63	3,35	448	71%	\$29.401,23	3,36
349	71%	\$29.215,58	3,35	399	71%	\$29.301,75	3,35	449	71%	\$29.401,89	3,36
350	71%	\$29.218,44	3,35	400	71%	\$29.302,71	3,35	450	71%	\$29.405,34	3,36



Number of runs: 1000				Number of runs: 1000				Number of runs: 1000			
Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C
Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37
Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05
Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00
451	71%	\$29.408,48	3,36	501	71%	\$29.491,45	3,37	551	72%	\$29.567,53	3,37
452	71%	\$29.410,37	3,36	502	71%	\$29.492,22	3,37	552	72%	\$29.567,63	3,37
453	71%	\$29.411,98	3,36	503	71%	\$29.492,38	3,37	553	72%	\$29.578,50	3,37
454	71%	\$29.416,78	3,36	504	71%	\$29.493,74	3,37	554	72%	\$29.578,76	3,37
455	71%	\$29.419,73	3,36	505	71%	\$29.495,87	3,37	555	72%	\$29.583,00	3,38
456	71%	\$29.421,77	3,36	506	71%	\$29.496,56	3,37	556	72%	\$29.585,11	3,38
457	71%	\$29.422,97	3,36	507	71%	\$29.497,53	3,37	557	72%	\$29.585,25	3,38
458	71%	\$29.424,49	3,36	508	71%	\$29.499,00	3,37	558	72%	\$29.585,37	3,38
459	71%	\$29.425,93	3,36	509	71%	\$29.499,22	3,37	559	72%	\$29.586,94	3,38
460	71%	\$29.426,11	3,36	510	71%	\$29.502,13	3,37	560	72%	\$29.591,06	3,38
461	71%	\$29.426,20	3,36	511	72%	\$29.502,76	3,37	561	72%	\$29.592,86	3,38
462	71%	\$29.433,71	3,36	512	72%	\$29.503,49	3,37	562	72%	\$29.594,28	3,38
463	71%	\$29.434,28	3,36	513	72%	\$29.508,58	3,37	563	72%	\$29.596,80	3,38
464	71%	\$29.435,87	3,36	514	72%	\$29.509,22	3,37	564	72%	\$29.597,26	3,38
465	71%	\$29.435,99	3,36	515	72%	\$29.516,47	3,37	565	72%	\$29.598,68	3,38
466	71%	\$29.436,11	3,36	516	72%	\$29.517,01	3,37	566	72%	\$29.600,44	3,38
467	71%	\$29.439,00	3,36	517	72%	\$29.520,26	3,37	567	72%	\$29.601,75	3,38
468	71%	\$29.439,63	3,36	518	72%	\$29.520,66	3,37	568	72%	\$29.602,08	3,38
469	71%	\$29.443,79	3,36	519	72%	\$29.523,38	3,37	569	72%	\$29.602,41	3,38
470	71%	\$29.444,58	3,36	520	72%	\$29.523,41	3,37	570	72%	\$29.602,77	3,38
471	71%	\$29.445,24	3,36	521	72%	\$29.525,40	3,37	571	72%	\$29.603,18	3,38
472	71%	\$29.445,92	3,36	522	72%	\$29.527,08	3,37	572	72%	\$29.604,75	3,38
473	71%	\$29.446,68	3,36	523	72%	\$29.528,33	3,37	573	72%	\$29.605,46	3,38
474	71%	\$29.449,23	3,37	524	72%	\$29.529,23	3,37	574	72%	\$29.605,92	3,38
475	71%	\$29.449,50	3,37	525	72%	\$29.529,30	3,37	575	72%	\$29.608,53	3,38
476	71%	\$29.453,51	3,37	526	72%	\$29.530,02	3,37	576	72%	\$29.610,34	3,38
477	71%	\$29.456,46	3,37	527	72%	\$29.530,74	3,37	577	72%	\$29.611,13	3,38
478	71%	\$29.456,50	3,37	528	72%	\$29.533,66	3,37	578	72%	\$29.612,30	3,38
479	71%	\$29.458,62	3,37	529	72%	\$29.534,76	3,37	579	72%	\$29.612,37	3,38
480	71%	\$29.459,48	3,37	530	72%	\$29.536,01	3,37	580	72%	\$29.612,60	3,38
481	71%	\$29.461,25	3,37	531	72%	\$29.536,16	3,37	581	72%	\$29.613,64	3,38
482	71%	\$29.463,32	3,37	532	72%	\$29.536,40	3,37	582	72%	\$29.613,76	3,38
483	71%	\$29.463,46	3,37	533	72%	\$29.539,97	3,37	583	72%	\$29.614,76	3,38
484	71%	\$29.469,14	3,37	534	72%	\$29.540,42	3,37	584	72%	\$29.619,88	3,38
485	71%	\$29.469,93	3,37	535	72%	\$29.543,99	3,37	585	72%	\$29.620,19	3,38
486	71%	\$29.471,32	3,37	536	72%	\$29.545,62	3,37	586	72%	\$29.621,45	3,38
487	71%	\$29.476,72	3,37	537	72%	\$29.552,40	3,37	587	72%	\$29.622,81	3,38
488	71%	\$29.477,43	3,37	538	72%	\$29.552,75	3,37	588	72%	\$29.628,17	3,38
489	71%	\$29.478,26	3,37	539	72%	\$29.555,04	3,37	589	72%	\$29.628,25	3,38
490	71%	\$29.478,33	3,37	540	72%	\$29.555,83	3,37	590	72%	\$29.628,57	3,38
491	71%	\$29.481,40	3,37	541	72%	\$29.556,28	3,37	591	72%	\$29.629,48	3,38
492	71%	\$29.481,61	3,37	542	72%	\$29.556,44	3,37	592	72%	\$29.629,97	3,38
493	71%	\$29.481,94	3,37	543	72%	\$29.556,60	3,37	593	72%	\$29.631,02	3,38
494	71%	\$29.481,94	3,37	544	72%	\$29.559,52	3,37	594	72%	\$29.633,41	3,38
495	71%	\$29.482,79	3,37	545	72%	\$29.561,14	3,37	595	72%	\$29.634,00	3,38
496	71%	\$29.483,02	3,37	546	72%	\$29.562,19	3,37	596	72%	\$29.635,55	3,38
497	71%	\$29.485,04	3,37	547	72%	\$29.563,88	3,37	597	72%	\$29.638,84	3,38
498	71%	\$29.485,40	3,37	548	72%	\$29.564,45	3,37	598	72%	\$29.643,22	3,38
499	71%	\$29.488,28	3,37	549	72%	\$29.565,00	3,37	599	72%	\$29.643,61	3,38
500	71%	\$29.491,31	3,37	550	72%	\$29.567,02	3,37	600	72%	\$29.644,69	3,38



Number of runs: 1000				Number of runs: 1000				Number of runs: 1000			
Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C
Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37
Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05
Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00
601	72%	\$29.644,95	3,38	651	72%	\$29.759,68	3,39	701	72%	\$29.862,29	3,40
602	72%	\$29.645,95	3,38	652	72%	\$29.762,29	3,39	702	72%	\$29.863,02	3,40
603	72%	\$29.646,89	3,38	653	72%	\$29.764,55	3,39	703	72%	\$29.867,24	3,40
604	72%	\$29.646,93	3,38	654	72%	\$29.765,00	3,39	704	72%	\$29.869,92	3,40
605	72%	\$29.648,85	3,38	655	72%	\$29.765,74	3,39	705	72%	\$29.871,99	3,40
606	72%	\$29.652,89	3,38	656	72%	\$29.766,87	3,39	706	72%	\$29.873,61	3,40
607	72%	\$29.654,63	3,38	657	72%	\$29.768,80	3,39	707	72%	\$29.879,98	3,40
608	72%	\$29.655,26	3,38	658	72%	\$29.770,33	3,39	708	72%	\$29.882,34	3,40
609	72%	\$29.656,54	3,38	659	72%	\$29.772,31	3,39	709	72%	\$29.884,45	3,40
610	72%	\$29.658,35	3,38	660	72%	\$29.773,09	3,39	710	72%	\$29.886,49	3,40
611	72%	\$29.662,85	3,38	661	72%	\$29.773,23	3,39	711	72%	\$29.888,34	3,40
612	72%	\$29.665,60	3,38	662	72%	\$29.774,29	3,39	712	72%	\$29.889,80	3,40
613	72%	\$29.665,79	3,38	663	72%	\$29.776,97	3,39	713	72%	\$29.890,40	3,40
614	72%	\$29.669,53	3,38	664	72%	\$29.780,25	3,39	714	72%	\$29.893,94	3,40
615	72%	\$29.673,14	3,38	665	72%	\$29.782,33	3,39	715	72%	\$29.894,23	3,40
616	72%	\$29.676,69	3,38	666	72%	\$29.784,61	3,39	716	72%	\$29.896,68	3,40
617	72%	\$29.681,08	3,38	667	72%	\$29.787,69	3,39	717	72%	\$29.900,19	3,40
618	72%	\$29.683,19	3,38	668	72%	\$29.791,55	3,39	718	72%	\$29.900,42	3,40
619	72%	\$29.684,46	3,38	669	72%	\$29.792,61	3,39	719	72%	\$29.905,51	3,40
620	72%	\$29.698,32	3,38	670	72%	\$29.796,54	3,39	720	72%	\$29.906,90	3,40
621	72%	\$29.698,82	3,38	671	72%	\$29.797,01	3,39	721	72%	\$29.909,46	3,40
622	72%	\$29.698,92	3,38	672	72%	\$29.798,85	3,39	722	72%	\$29.909,54	3,40
623	72%	\$29.701,09	3,38	673	72%	\$29.800,31	3,39	723	72%	\$29.910,12	3,40
624	72%	\$29.707,29	3,38	674	72%	\$29.806,21	3,39	724	72%	\$29.911,45	3,40
625	72%	\$29.711,50	3,39	675	72%	\$29.806,75	3,39	725	72%	\$29.917,94	3,40
626	72%	\$29.713,53	3,39	676	72%	\$29.812,86	3,39	726	72%	\$29.923,19	3,40
627	72%	\$29.717,30	3,39	677	72%	\$29.813,60	3,39	727	72%	\$29.923,24	3,40
628	72%	\$29.718,07	3,39	678	72%	\$29.816,32	3,39	728	72%	\$29.925,06	3,40
629	72%	\$29.718,26	3,39	679	72%	\$29.817,30	3,39	729	72%	\$29.925,39	3,40
630	72%	\$29.718,41	3,39	680	72%	\$29.817,57	3,39	730	72%	\$29.925,67	3,40
631	72%	\$29.720,52	3,39	681	72%	\$29.818,73	3,39	731	72%	\$29.931,56	3,40
632	72%	\$29.726,42	3,39	682	72%	\$29.819,91	3,39	732	72%	\$29.931,78	3,40
633	72%	\$29.726,84	3,39	683	72%	\$29.821,85	3,39	733	72%	\$29.932,41	3,40
634	72%	\$29.727,03	3,39	684	72%	\$29.823,33	3,39	734	72%	\$29.937,29	3,40
635	72%	\$29.730,81	3,39	685	72%	\$29.823,95	3,39	735	72%	\$29.937,60	3,40
636	72%	\$29.731,30	3,39	686	72%	\$29.827,53	3,39	736	72%	\$29.938,09	3,40
637	72%	\$29.734,07	3,39	687	72%	\$29.828,06	3,39	737	72%	\$29.938,34	3,40
638	72%	\$29.734,14	3,39	688	72%	\$29.830,51	3,39	738	72%	\$29.938,45	3,40
639	72%	\$29.739,04	3,39	689	72%	\$29.831,89	3,39	739	72%	\$29.939,41	3,40
640	72%	\$29.740,48	3,39	690	72%	\$29.834,58	3,39	740	72%	\$29.939,60	3,40
641	72%	\$29.740,87	3,39	691	72%	\$29.838,37	3,39	741	72%	\$29.939,95	3,40
642	72%	\$29.741,11	3,39	692	72%	\$29.839,41	3,39	742	72%	\$29.940,18	3,40
643	72%	\$29.744,02	3,39	693	72%	\$29.841,22	3,39	743	72%	\$29.940,67	3,40
644	72%	\$29.744,18	3,39	694	72%	\$29.844,67	3,40	744	72%	\$29.940,83	3,40
645	72%	\$29.747,09	3,39	695	72%	\$29.846,66	3,40	745	72%	\$29.941,25	3,40
646	72%	\$29.748,92	3,39	696	72%	\$29.853,85	3,40	746	72%	\$29.942,83	3,40
647	72%	\$29.753,10	3,39	697	72%	\$29.855,16	3,40	747	72%	\$29.944,39	3,40
648	72%	\$29.754,88	3,39	698	72%	\$29.857,82	3,40	748	72%	\$29.944,68	3,40
649	72%	\$29.755,62	3,39	699	72%	\$29.859,62	3,40	749	72%	\$29.947,06	3,40
650	72%	\$29.758,18	3,39	700	72%	\$29.861,67	3,40	750	72%	\$29.949,19	3,40



Number of runs: 1000				Number of runs: 1000				Number of runs: 1000			
Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C
Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37
Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05
Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00
751	72%	\$29.949,99	3,40	801	72%	\$30.094,03	3,41	851	73%	\$30.226,13	3,42
752	72%	\$29.950,56	3,40	802	72%	\$30.094,61	3,41	852	73%	\$30.233,57	3,42
753	72%	\$29.951,35	3,40	803	72%	\$30.103,77	3,41	853	73%	\$30.240,11	3,43
754	72%	\$29.952,72	3,40	804	72%	\$30.107,49	3,42	854	73%	\$30.245,34	3,43
755	72%	\$29.955,36	3,40	805	72%	\$30.109,53	3,42	855	73%	\$30.246,28	3,43
756	72%	\$29.963,30	3,40	806	72%	\$30.109,91	3,42	856	73%	\$30.246,98	3,43
757	72%	\$29.967,17	3,40	807	72%	\$30.110,18	3,42	857	73%	\$30.252,42	3,43
758	72%	\$29.978,25	3,41	808	72%	\$30.111,90	3,42	858	73%	\$30.254,66	3,43
759	72%	\$29.981,20	3,41	809	72%	\$30.113,73	3,42	859	73%	\$30.255,21	3,43
760	72%	\$29.983,64	3,41	810	72%	\$30.115,53	3,42	860	73%	\$30.255,92	3,43
761	72%	\$29.988,54	3,41	811	72%	\$30.116,06	3,42	861	73%	\$30.257,50	3,43
762	72%	\$29.990,82	3,41	812	72%	\$30.116,12	3,42	862	73%	\$30.257,51	3,43
763	72%	\$29.996,52	3,41	813	72%	\$30.120,17	3,42	863	73%	\$30.260,28	3,43
764	72%	\$29.997,92	3,41	814	72%	\$30.120,95	3,42	864	73%	\$30.261,63	3,43
765	72%	\$30.000,33	3,41	815	72%	\$30.122,02	3,42	865	73%	\$30.265,55	3,43
766	72%	\$30.002,46	3,41	816	72%	\$30.123,20	3,42	866	73%	\$30.269,46	3,43
767	72%	\$30.006,67	3,41	817	72%	\$30.124,27	3,42	867	73%	\$30.284,02	3,43
768	72%	\$30.012,40	3,41	818	72%	\$30.126,99	3,42	868	73%	\$30.284,50	3,43
769	72%	\$30.023,87	3,41	819	72%	\$30.127,81	3,42	869	73%	\$30.291,62	3,43
770	72%	\$30.024,31	3,41	820	72%	\$30.129,10	3,42	870	73%	\$30.296,04	3,43
771	72%	\$30.024,72	3,41	821	72%	\$30.133,09	3,42	871	73%	\$30.300,00	3,43
772	72%	\$30.035,76	3,41	822	72%	\$30.147,26	3,42	872	73%	\$30.303,26	3,43
773	72%	\$30.036,53	3,41	823	72%	\$30.147,32	3,42	873	73%	\$30.310,77	3,43
774	72%	\$30.036,79	3,41	824	72%	\$30.151,14	3,42	874	73%	\$30.312,60	3,43
775	72%	\$30.040,56	3,41	825	72%	\$30.152,50	3,42	875	73%	\$30.312,85	3,43
776	72%	\$30.041,22	3,41	826	72%	\$30.153,71	3,42	876	73%	\$30.312,95	3,43
777	72%	\$30.042,36	3,41	827	72%	\$30.156,03	3,42	877	73%	\$30.319,84	3,43
778	72%	\$30.042,40	3,41	828	72%	\$30.157,47	3,42	878	73%	\$30.320,53	3,43
779	72%	\$30.044,46	3,41	829	72%	\$30.159,52	3,42	879	73%	\$30.322,84	3,43
780	72%	\$30.045,39	3,41	830	72%	\$30.161,88	3,42	880	73%	\$30.323,74	3,43
781	72%	\$30.048,61	3,41	831	72%	\$30.164,88	3,42	881	73%	\$30.326,92	3,43
782	72%	\$30.049,50	3,41	832	72%	\$30.166,29	3,42	882	73%	\$30.327,54	3,43
783	72%	\$30.051,75	3,41	833	72%	\$30.178,82	3,42	883	73%	\$30.331,03	3,43
784	72%	\$30.053,75	3,41	834	72%	\$30.179,65	3,42	884	73%	\$30.332,82	3,43
785	72%	\$30.066,19	3,41	835	72%	\$30.180,03	3,42	885	73%	\$30.337,74	3,43
786	72%	\$30.066,81	3,41	836	72%	\$30.180,40	3,42	886	73%	\$30.349,29	3,43
787	72%	\$30.067,47	3,41	837	72%	\$30.180,52	3,42	887	73%	\$30.356,15	3,43
788	72%	\$30.069,53	3,41	838	72%	\$30.186,18	3,42	888	73%	\$30.357,83	3,43
789	72%	\$30.071,84	3,41	839	72%	\$30.191,54	3,42	889	73%	\$30.358,91	3,43
790	72%	\$30.076,62	3,41	840	72%	\$30.194,39	3,42	890	73%	\$30.363,31	3,43
791	72%	\$30.078,09	3,41	841	72%	\$30.198,76	3,42	891	73%	\$30.364,96	3,43
792	72%	\$30.082,87	3,41	842	72%	\$30.199,94	3,42	892	73%	\$30.365,33	3,43
793	72%	\$30.085,43	3,41	843	72%	\$30.200,11	3,42	893	73%	\$30.368,27	3,43
794	72%	\$30.087,38	3,41	844	73%	\$30.200,41	3,42	894	73%	\$30.368,87	3,43
795	72%	\$30.087,68	3,41	845	73%	\$30.200,56	3,42	895	73%	\$30.373,94	3,44
796	72%	\$30.087,95	3,41	846	73%	\$30.203,92	3,42	896	73%	\$30.378,28	3,44
797	72%	\$30.089,40	3,41	847	73%	\$30.211,47	3,42	897	73%	\$30.382,21	3,44
798	72%	\$30.089,66	3,41	848	73%	\$30.212,15	3,42	898	73%	\$30.383,67	3,44
799	72%	\$30.091,10	3,41	849	73%	\$30.214,29	3,42	899	73%	\$30.383,84	3,44
800	72%	\$30.091,27	3,41	850	73%	\$30.225,29	3,42	900	73%	\$30.391,09	3,44



Number of runs: 1000				Number of runs: 1000			
Run	TIR	VAN	B/C	Run	TIR	VAN	B/C
Average:	71%	\$29.492,05	3,37	Average:	71%	\$29.492,05	3,37
Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05	Std.Dev:	1%	\$691,19	0,05
Std.Error:	0%	\$21,86	0,00	Std.Error:	0%	\$21,86	0,00
901	73%	\$30.398,83	3,44	951	73%	\$30.689,48	3,46
902	73%	\$30.399,22	3,44	952	73%	\$30.695,03	3,46
903	73%	\$30.400,47	3,44	953	73%	\$30.695,38	3,46
904	73%	\$30.403,67	3,44	954	73%	\$30.698,50	3,46
905	73%	\$30.404,33	3,44	955	73%	\$30.708,47	3,46
906	73%	\$30.406,40	3,44	956	73%	\$30.710,84	3,46
907	73%	\$30.408,09	3,44	957	73%	\$30.713,67	3,46
908	73%	\$30.410,24	3,44	958	73%	\$30.715,90	3,46
909	73%	\$30.410,26	3,44	959	73%	\$30.719,07	3,46
910	73%	\$30.415,12	3,44	960	73%	\$30.719,50	3,46
911	73%	\$30.420,95	3,44	961	73%	\$30.731,89	3,46
912	73%	\$30.425,07	3,44	962	73%	\$30.734,29	3,46
913	73%	\$30.428,23	3,44	963	73%	\$30.736,40	3,46
914	73%	\$30.434,11	3,44	964	73%	\$30.779,90	3,47
915	73%	\$30.450,08	3,44	965	73%	\$30.783,17	3,47
916	73%	\$30.452,60	3,44	966	73%	\$30.793,46	3,47
917	73%	\$30.460,90	3,44	967	73%	\$30.799,89	3,47
918	73%	\$30.467,71	3,44	968	73%	\$30.804,26	3,47
919	73%	\$30.470,21	3,44	969	73%	\$30.805,64	3,47
920	73%	\$30.471,33	3,44	970	73%	\$30.813,79	3,47
921	73%	\$30.472,08	3,44	971	73%	\$30.814,23	3,47
922	73%	\$30.474,90	3,44	972	73%	\$30.819,71	3,47
923	73%	\$30.475,17	3,44	973	73%	\$30.821,57	3,47
924	73%	\$30.485,16	3,44	974	73%	\$30.835,94	3,47
925	73%	\$30.489,04	3,44	975	74%	\$30.849,08	3,47
926	73%	\$30.489,47	3,44	976	74%	\$30.858,31	3,47
927	73%	\$30.493,26	3,44	977	74%	\$30.863,82	3,47
928	73%	\$30.501,67	3,44	978	74%	\$30.863,84	3,47
929	73%	\$30.513,47	3,45	979	74%	\$30.867,93	3,47
930	73%	\$30.520,60	3,45	980	74%	\$30.869,84	3,47
931	73%	\$30.523,82	3,45	981	74%	\$30.874,20	3,47
932	73%	\$30.527,63	3,45	982	74%	\$30.874,75	3,47
933	73%	\$30.528,29	3,45	983	74%	\$30.893,57	3,47
934	73%	\$30.549,86	3,45	984	74%	\$30.911,32	3,48
935	73%	\$30.558,72	3,45	985	74%	\$30.919,33	3,48
936	73%	\$30.560,49	3,45	986	74%	\$30.922,65	3,48
937	73%	\$30.564,77	3,45	987	74%	\$30.923,23	3,48
938	73%	\$30.567,71	3,45	988	74%	\$30.925,64	3,48
939	73%	\$30.580,90	3,45	989	74%	\$30.949,56	3,48
940	73%	\$30.585,69	3,45	990	74%	\$30.963,10	3,48
941	73%	\$30.596,07	3,45	991	74%	\$30.965,86	3,48
942	73%	\$30.611,50	3,45	992	74%	\$30.977,98	3,48
943	73%	\$30.612,41	3,45	993	74%	\$30.984,86	3,48
944	73%	\$30.622,04	3,45	994	74%	\$31.001,84	3,48
945	73%	\$30.647,53	3,46	995	74%	\$31.042,49	3,49
946	73%	\$30.661,59	3,46	996	74%	\$31.103,30	3,49
947	73%	\$30.665,78	3,46	997	74%	\$31.133,19	3,49
948	73%	\$30.670,04	3,46	998	74%	\$31.297,18	3,51
949	73%	\$30.670,62	3,46	999	74%	\$31.372,42	3,51
950	73%	\$30.685,99	3,46	1000	74%	\$31.386,59	3,51