

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

## **FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

---

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN GERENCIA  
EMPRESARIAL, MBA, MENCIÓN GERENCIA FINANCIERA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA  
CONSULTORA “SERVICIOS DE AUDITORÍA Y CONTROLES  
OPERATIVOS -SAYCO CIA. LTDA.”**

**NOMBRE: JENNY MURIEL DÁVILA**  
**e-mail: jmuriel@bce.ec**

**DIRECTOR: EC. GUILLERMO BRAVOMALO**  
**e-mail: bravomalo\_guillermo@hotmail.com**

**QUITO - ECUADOR**

**-2011-**



**ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**ORDEN DE ENCUADERNACIÓN**

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe de la tesis de grado, denominada "Planificación Estratégica aplicada a la empresa consultora: Servicios de Auditoría y Controles Operativos – SAYCO Cia. Ltda." presentado por Jenny Margarita Muriel Dávila.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha enero 25 de 2011.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Econ. Guillermo Bravomalo Mejía	Director	
Ing. Paúl Villagómez Monteros	Examinador	
Ing. Manuel Agustín Espinosa L.	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio, MSc

**DECANO**

## DECLARACIÓN

Yo, Jenny Margarita Muriel Dávila, con cédula de ciudadanía No.1716119001, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias que se incluyen en este documento.

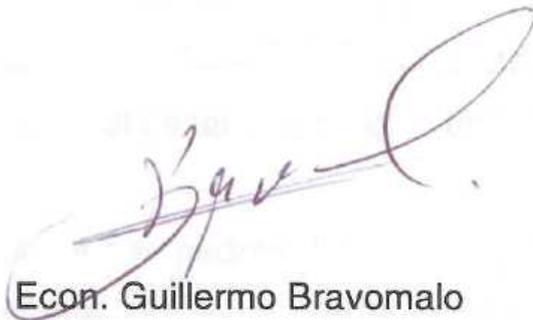
La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.



Jenny Margarita Muriel Dávila

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por la señorita Jenny Margarita Muriel Dávila, bajo mi supervisión.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Guillermo Bravomalo', is written over a faint, circular official stamp.

Econ. Guillermo Bravomalo

**DIRECTOR DE TESIS**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la fortaleza de cada día y permitirme culminar una etapa más de mi vida.

Gratitud a mi Director de Tesis, por brindarme su amistad, apoyo y su valiosa experiencia en el desarrollo del presente estudio.

A todas las personas e instituciones, tanto públicas como privadas, sobretudo a los funcionarios de la empresa consultora SAYCO Cía. Ltda., quienes colaboraron con importante información para el desarrollo de esta investigación.

Y un agradecimiento especial a mis padres, hermanos y a mi novio, quienes me han brindado su apoyo constante, el mismo que lo aprecio infinitamente y que se constituye en el pilar del análisis realizado.

## **DEDICATORIA**

A mis padres

## PRÓLOGO

A lo largo de los años, la planificación estratégica ha evolucionado, con la utilización de mecanismos de mejora administrativa, adaptándose a las condiciones cambiantes del medio, al hacerse cada día más compleja la administración de empresas y surgir nuevas unidades empresariales.

La planificación estratégica permite a la dirección de la organización definir los objetivos que se propone alcanzar, asigna los recursos necesarios y establece las políticas o acciones necesarias para conseguir dichos objetivos; por lo que se hace necesario un estudio profundo de la realidad.

Es así que, en la actualidad la planificación estratégica se considera decisiva para el éxito empresarial, siendo un instrumento imprescindible en toda organización, pues realiza un estudio de los componentes internos y externos, analiza los objetivos empresariales y plantea estrategias para alcanzar los mismos.

Servicios de Auditoría y Controles Operativos "SAYCO" Cía. Ltda., es una empresa de consultoría que fue creada para dar asistencia integral a las instituciones privadas y públicas, por lo que uno de sus objetivos es realizar periódicamente una evaluación de sus actividades para conocer a detalle el manejo administrativo y financiero de sus recursos. Es por ello que a través de una planificación estratégica integral a la empresa "SAYCO" Cía. Ltda. se pretende determinar los puntos débiles que necesita la organización mejorar, así como las amenazas externas que debe tomar en cuenta y establecer las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos empresariales.

La presente investigación permite realizar un estudio detallado de la empresa SAYCO Cía. Ltda., utilizando los elementos del proceso de planificación estratégica y del cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

De esta manera, en el primer capítulo se realiza la formulación, sistematización y el planteamiento del problema, analizando el por qué del uso de una planificación estratégica a la empresa consultora SAYCO Cía. Ltda. Se determina las hipótesis de trabajo, así como los objetivos de la investigación. En este capítulo, además se establece el marco teórico utilizado que sustentó la investigación desarrollada.

En el segundo capítulo, se realiza la investigación de los factores externos a la empresa, detallando cada uno de los elementos que ejercen influencia en la misma, determinando cómo afectan o benefician a las operaciones normales de SAYCO Cía. Ltda., y cómo la empresa se adapta al medio. En este contexto, se realizó el análisis del consumidor, con el propósito de conocer qué segmento de mercado está siendo cubierto por la empresa; además de un análisis de la competencia, que permite determinar la oferta de servicios de consultoría.

El tercer capítulo comprende el estudio de la empresa con el detalle de los datos generales de la misma, además la evaluación administrativa, en donde se describe la estructura organizacional, su recurso humano, tecnológico, financiero y el proceso de prestación del servicio; y la evaluación financiera, en donde se realiza un análisis profundo de las finanzas de SAYCO Cía. Ltda., a través de la aplicación de índices financieros. Todos estos aspectos permiten conocer cómo se encuentra la empresa tanto administrativa como financieramente.

En el cuarto capítulo se plantea una propuesta de mejora administrativa, a través de la planificación estratégica, por lo que se parte de un análisis FODA, con el propósito de conocer las fortalezas y debilidades internas para contrarrestar las amenazas y aprovechar las oportunidades externas. Se propone, de igual manera, la construcción de la misión, visión, filosofía institucional y el organigrama, que en la actualidad no cuenta la empresa. En este capítulo, adicionalmente, se plantean las estrategias de comercialización, utilizando las 4 P's del Marketing y se realiza el estudio de la oferta y demanda con el propósito de determinar la demanda insatisfecha de servicios de consultoría.

De acuerdo a todo el análisis y estudio realizado de la empresa SAYCO Cía. Ltda. se pudo conocer que es indispensable realizar una serie de mejoras, por lo que, el quinto capítulo realiza la evaluación de este plan de inversión a través de una propuesta financiera y la consecución de las mismas mediante la utilización del cuadro de mando integral o Balanced Scorecard.

Finalmente, en el último capítulo de esta investigación se detallan las conclusiones que de acuerdo al estudio realizado y a los objetivos planteados se han determinado; así como las recomendaciones a ser tomadas en cuenta por las autoridades de la empresa.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

## CAPITULO I

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>- 1 -</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	- 1 -
1.2. Formulación y sistematización del problema .....	- 3 -
1.2.1. Formulación.....	- 3 -
1.2.2. Sistematización.....	- 3 -
1.3. Hipótesis de Trabajo .....	- 4 -
1.4. Objetivos de la Investigación.....	- 5 -
1.4.1. Objetivo General.....	- 5 -
1.4.2. Objetivos Específicos .....	- 5 -
1.5. Justificación del Proyecto .....	- 5 -
1.6. Marco Teórico.....	- 7 -
1.6.1. Planeación Estratégica.....	- 7 -
1.6.1.1. Proceso de Planeación Estratégica .....	- 8 -
1.6.1.1.1 Establecimiento de misión, visión y metas.....	- 9 -
1.6.1.1.2 Análisis del entorno .....	- 10 -
1.6.1.1.2.1 Análisis de oportunidades y amenazas externas .....	- 11 -
1.6.1.1.2.2 Análisis de fuerzas y debilidades internas.....	- 11 -
1.6.1.1.3. Análisis FODA y formulación de estrategias.....	- 12 -
1.6.2. Cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard.....	- 12 -
1.6.2.1. Perspectivas del Balanced Scorecard .....	- 13 -
1.6.2.1.1. Perspectiva financiera .....	- 13 -
1.6.2.1.2. Perspectiva del cliente.....	- 14 -
1.6.2.1.3. Perspectiva procesos internos.....	- 14 -
1.6.2.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento .....	- 14 -
1.7. Evaluación del Marco Teórico.....	- 15 -

## **CAPITULO II**

### **2. INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA EN LA MISMA ..... - 16 -**

- 2.1. Análisis del sector externo a la empresa ..... - 16 -
  - 2.1.1. Evaluación de la economía ecuatoriana..... - 17 -
  - 2.1.2. Análisis Económico Internacional..... - 26 -
  - 2.1.3. Estudio de aspectos políticos y legales..... - 28 -
  - 2.1.4. Análisis de la tecnología empleada en el sector consultor en la ciudad de Quito - 30 -
  - 2.1.5. Estudio de los proveedores de la compañía..... - 33 -
  - 2.1.6. Análisis del consumidor ..... - 34 -
    - 2.1.6.1. Segmentación del mercado..... - 34 -
    - 2.1.6.2. Factores de acceso al servicio..... - 37 -
    - 2.1.6.3. Identificación de las necesidades del consumidor..... - 40 -
  - 2.1.7. Análisis de la competencia ..... - 42 -
    - 2.1.7.1. Perfil de las empresas consultoras ecuatorianas ..... - 43 -
    - 2.1.7.2. Estructura de mercado ..... - 45 -
  - 2.1.8. Caracterización del servicio..... - 46 -
  - 2.1.9. Proceso del Servicio ..... - 48 -

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CONSULTORA “SAYCO” CIA. LTDA..... - 50 -**

- 3.1. Datos generales de la empresa ..... - 50 -
- 3.2. Evaluación administrativa de la empresa..... - 51 -
  - 3.2.1. Estructura organizacional de la empresa ..... - 52 -
  - 3.2.2. Recurso humano ..... - 52 -
  - 3.2.3. Recurso tecnológico ..... - 53 -
  - 3.2.4. Recursos financieros..... - 53 -
  - 3.2.5. Proceso de prestación del servicio..... - 54 -
- 3.3. Evaluación financiera de la empresa..... - 56 -
  - 3.3.1. Herramientas de evaluación financiera..... - 56 -
    - 3.3.1.1. Análisis vertical y horizontal de los estados financieros..... - 57 -
    - 3.3.1.2. Aplicación de índices financieros..... - 77 -

## CAPITULO IV

<b>4. PROPUESTA DE MEJORA ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>- 92 -</b>
4.1. Planificación estratégica .....	- 92 -
4.1.1. Análisis FODA .....	- 93 -
4.1.1.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	- 95 -
4.1.2. Misión.....	- 99 -
4.1.3. Visión .....	- 99 -
4.1.4. Filosofía institucional .....	- 100 -
4.1.5. Organigrama .....	- 102 -
4.2. Estrategias de comercialización.....	- 105 -
4.2.1. Producto o Servicio .....	- 105 -
4.2.2. Precio.....	- 108 -
4.2.3. Plaza o Distribución .....	- 109 -
4.2.4. Promoción.....	- 110 -
4.3. Estudio del mercado actual .....	- 111 -
4.3.1. Análisis de la Oferta - Información de mercados y operaciones.....	- 112 -
4.3.2. Análisis de la demanda.....	- 115 -
4.3.2.1. Delimitación del universo.....	- 116 -
4.3.2.2. Selección de la muestra .....	- 117 -
4.3.3. Análisis y proyección de la demanda .....	- 119 -
4.3.4. Análisis y proyección de la oferta .....	- 126 -
4.3.5. Estimación de la demanda insatisfecha .....	- 128 -
4.4. Ingeniería de la prestación del servicio.....	- 128 -
4.4.1. Proceso de prestación del servicio.....	- 129 -
4.4.2. Diagrama de flujo .....	- 130 -
4.5. Políticas de control y estrategias a tomar.....	- 134 -
4.5.1. Estrategias FODA.....	- 135 -
4.5.2. Estrategias Administrativas .....	- 137 -

## CAPÍTULO V

### 5. PLAN DE INVERSIÓN - PROPUESTA FINANCIERA Y EVALUACIÓN - 138 -

5.1.	Análisis de costos de la implementación de mejoras.....	- 138 -
5.2.	Presupuesto de Inversiones .....	- 139 -
5.2.1.	Inversión Fija.....	- 139 -
5.2.2.	Inversión Diferida.....	- 141 -
5.3.	Presupuesto de Operaciones .....	- 144 -
5.3.1.	Ingresos Operacionales por servicios .....	- 144 -
5.3.2.	Egresos Operacionales.....	- 146 -
5.3.2.1.	Costos .....	- 146 -
5.3.2.2.	Gastos .....	- 147 -
5.4.	Flujo de fondos .....	- 156 -
5.4.1.	Estructura del Financiamiento.....	- 156 -
5.4.2.	Flujo de Fondos con financiamiento .....	- 157 -
5.4.3.	Estados de Resultados Proyectado .....	- 160 -
5.5.	Evaluación de las mejoras implementadas .....	- 162 -
5.5.1.	Evaluación Financiera .....	- 162 -
5.5.1.1.	Determinación de la tasa de actualización o descuento.....	- 162 -
5.5.1.2.	Valor Presente Neto.....	- 163 -
5.5.1.3.	Tasa Interna de Retorno (TIR).....	- 165 -
5.5.1.4.	Período de recuperación de la inversión.....	- 165 -
5.5.1.5.	Relación Beneficio-Costo.....	- 166 -
5.5.1.6.	Punto de Equilibrio.....	- 167 -
5.6.	Consecución de mejoras a través del análisis estratégico y del Balanced Scorecard.-	169 -
5.6.1.	Análisis de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard .....	- 170 -
5.6.1.1.	Perspectiva financiera.....	- 170 -
5.6.1.2.	Perspectiva del cliente .....	- 171 -
5.6.1.3.	Perspectiva procesos internos.....	- 172 -
5.6.1.4.	Perspectiva de formación y crecimiento.....	- 173 -
5.6.2.	Determinación de los objetivos estratégicos .....	- 176 -
5.6.3.	Integración en los sistemas de gestión - Mapa Estratégico .....	- 179 -

## **CAPÍTULO VI**

<b>6.</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>- 181 -</b>
6.1.	Conclusiones.....	- 181 -
6.2.	Recomendaciones .....	- 185 -

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 Proceso de planeación estratégica .....	- 9 -
Gráfico No. 2 Evolución anual del PIB .....	- 19 -
Gráfico No. 3 Crecimiento trimestral del PIB .....	- 20 -
Gráfico No. 4 Evolución del Consumo Final de Hogares .....	- 23 -
Gráfico No. 5 Evolución de la inflación ecuatoriana .....	- 24 -
Gráfico No. 6 Evolución trimestral de remesas de migrantes .....	- 26 -
Gráfico No. 7 Balanza Comercial.....	- 28 -
Gráfico No. 8 Segmentación actual del mercado .....	- 36 -
Gráfico No. 9 Proceso de Consultoría .....	- 55 -
Gráfico No. 10 Análisis del Activo Corriente .....	- 60 -
Gráfico No. 11 Análisis del Activo No Corriente .....	- 60 -
Gráfico No. 12 Análisis del Pasivo Corriente .....	- 62 -
Gráfico No. 13 Análisis del Pasivo No Corriente .....	- 62 -
Gráfico No. 14 Análisis del Patrimonio .....	- 63 -
Gráfico No. 15 Evolución del Activo.....	- 66 -
Gráfico No. 16 Evolución del Activo Corriente.....	- 66 -
Gráfico No. 17 Evolución del Activo No Corriente.....	- 67 -
Gráfico No. 18 Análisis del Pasivo .....	- 68 -
Gráfico No. 19 Evolución del Pasivo Corriente .....	- 68 -
Gráfico No. 20 Evolución del Pasivo No Corriente .....	- 69 -
Gráfico No. 21 Evolución del Patrimonio .....	- 70 -
Gráfico No. 22 Evolución de las Ventas .....	- 74 -
Gráfico No. 23 Evolución del Costo de Ventas .....	- 75 -
Gráfico No. 24 Evolución del Gasto Operativo y Financiero .....	- 75 -
Gráfico No. 25 Evolución de la Utilidad del Ejercicio.....	- 76 -
Gráfico No. 26 Razón Corriente.....	- 78 -
Gráfico No. 27 Capital de Trabajo .....	- 79 -
Gráfico No. 28 Indicadores de Endeudamiento.....	- 81 -
Gráfico No. 29 Indicadores de Apalancamiento .....	- 84 -
Gráfico No. 30 Indices de Rotación - Cuentas por Cobrar y Activos Fijos .....	- 86 -
Gráfico No. 31 Indices de Rotación - Activos Totales, Operacionales y Cap. Trab.....	- 88 -

Gráfico No. 32	Indices de Rentabilidad .....	- 90 -
Gráfico No. 33	Tendencia ROI y ROE .....	- 91 -
Gráfico No. 34	Organigrama Estructural de SAYCO Cía. Ltda.....	- 103 -
Gráfico No. 35	Organigrama Funcional de SAYCO Cía. Ltda.....	- 104 -
Gráfico No. 36	Resultados encuesta – Satisfacción del cliente - Servicio.....	- 107 -
Gráfico No. 37	Resultados encuesta – Razones de encontrar el servicio adecuado.....	- 107 -
Gráfico No. 38	Resultados encuesta – Variación de Precios .....	- 109 -
Gráfico No. 39	Ubicación geográfica.....	- 109 -
Gráfico No. 40	Resultados encuesta – Promoción y Publicidad .....	- 111 -
Gráfico No. 41	Evolución de la oferta de servicios de consultoría .....	- 114 -
Gráfico No. 42	Tendencia de la oferta de servicios de consultoría.....	- 114 -
Gráfico No. 43	Demanda Actual de los servicios de consultoría.....	- 122 -
Gráfico No. 44	Número de estudios demandados por rama de actividad - Quito.....	- 124 -
Gráfico No. 45	Línea de tendencia de la demanda de servicios de consultoría .....	- 124 -
Gráfico No. 46	Demanda histórica y proyectada de los servicios de consultoría .....	- 125 -
Gráfico No. 47	Oferta histórica y proyectada de los servicios de consultoría .....	- 127 -
Gráfico No. 48	Flujo Neto del Proyecto.....	- 164 -
Gráfico No. 49	Punto de Equilibrio.....	- 168 -
Gráfico No. 50	Diagrama Balanced Scorecard .....	- 175 -
Gráfico No. 51	Relaciones Causa – Efecto .....	- 179 -
Gráfico No. 52	Mapa Estratégico .....	- 180 -

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Categoría de ocupación por rama de actividad.....	- 21 -
Tabla No. 2 Crédito al Sector Privado.....	- 25 -
Tabla No. 3 Segmentación del mercado.....	- 36 -
Tabla No. 4 Normas de auditoría externa.....	- 39 -
Tabla No. 5 Montos de activos.....	- 40 -
Tabla No. 6 Número de empresas consultoras en Quito .....	- 43 -
Tabla No. 7 Ámbito de acción de las empresas consultoras .....	- 44 -
Tabla No. 8 Balance General.....	- 58 -
Tabla No. 9 Análisis Vertical del Balance General.....	- 59 -
Tabla No. 10 Análisis Vertical del Activo Total.....	- 61 -
Tabla No. 11 Variaciones Absolutas y Relativas del Balance General 2003-2006 .....	- 64 -
Tabla No. 12 Variaciones Absolutas y Relativas del Balance General 2006-2009 .....	- 65 -
Tabla No. 13 Estado de Resultados .....	- 71 -
Tabla No. 14 Variaciones Absolutas y Relativas del Estado de Resultados 2003-2006- 72 -	- 72 -
Tabla No. 15 Variaciones Absolutas y Relativas del Estado de Resultados 2006-2009- 73 -	- 73 -
Tabla No. 16 Fortalezas – Amenazas (FA) .....	- 95 -
Tabla No. 17 Fortalezas – Oportunidades (FO) .....	- 96 -
Tabla No. 18 Debilidades – Oportunidades (DO).....	- 97 -
Tabla No. 19 Debilidades – Amenazas (DA).....	- 98 -
Tabla No. 20 Número de empresas consultoras en Quito .....	- 112 -
Tabla No. 21 Número de principales empresas oferentes de servicios de consultoría. - 112 -	- 112 -
Tabla No. 22 Nro emp de serv. de consultoría en el área adm.y econ. - financiera..... - 113 -	- 113 -
Tabla No. 23 Oferta de ser.de consultoría en el área adm. y econ.- financiera..... - 113 -	- 113 -
Tabla No. 24 Nro de emp. de serv.de consultoría en el área adm.y econ.– financiera. - 115 -	- 115 -
Tabla No. 25 Número de Empresas en la Provincia de Pichincha .....	- 116 -
Tabla No. 26 Nro de emp. en la Prov.de Pichincha segmentadas por activ económica- 117 -	- 117 -
Tabla No. 27 Nro de emp. en Quito segmentadas por actividad económica..... - 117 -	- 117 -
Tabla No. 28 Número de encuestas realizadas .....	- 119 -
Tabla No. 29 Número de empresas en Pichincha y Quito, según rama de actividad... - 120 -	- 120 -
Tabla No. 30 Número de empresas de mayor interés para la empresa consultora; según rama de actividad – ciudad de Quito .....	- 120 -

Tabla No. 31 Nro de estudios de consultoría demandados por emp. de Quito .....	- 121 -
Tabla No. 32 Nro de estudios de consultoría demandados en Quito a dic de 2009 .....	- 121 -
Tabla No. 33 Demanda histórica y proyectada de los serv de Consultoría en Quito ...	- 125 -
Tabla No. 34 Demanda actual y proyectada.....	- 126 -
Tabla No. 35 Oferta histórica y proyectada de estudios de Consultoría en Quito .....	- 127 -
Tabla No. 36 Oferta proyectada a cinco años.....	- 128 -
Tabla No. 37 Determinación de la demanda insatisfecha .....	- 128 -
Tabla No. 38 Detalle de Inversión Fija.....	- 140 -
Tabla No. 39 Gastos de Instalación .....	- 140 -
Tabla No. 40 Cálculo Imprevistos Inversión.....	- 141 -
Tabla No. 41 Resumen Inversión Fija .....	- 141 -
Tabla No. 42 Detalle Inversión Diferida .....	- 142 -
Tabla No. 43 Resumen de la Inversión Total .....	- 143 -
Tabla No. 44 Precios de acuerdo al área de especialización .....	- 144 -
Tabla No. 45 Precios de auditoría externa.....	- 145 -
Tabla No. 46 Detalle de Ingresos Operacionales .....	- 146 -
Tabla No. 47 Costos de materia prima .....	- 147 -
Tabla No. 48 Costo de mano de obra .....	- 147 -
Tabla No. 49 Sueldo de personal.....	- 148 -
Tabla No. 50 Gastos de oficina .....	- 149 -
Tabla No. 51 Mantenimiento.....	- 150 -
Tabla No. 52 Otros gastos administrativos.....	- 151 -
Tabla No. 53 Resumen Gastos Administrativos.....	- 151 -
Tabla No. 54 Gastos de venta.....	- 152 -
Tabla No. 55 Amortización de la Deuda .....	- 153 -
Tabla No. 56 Resumen de Costos y Gastos.....	- 154 -
Tabla No. 57 Clasificación de Costos .....	- 155 -
Tabla No. 58 Flujo de Caja con Financiamiento .....	- 159 -
Tabla No. 59 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado .....	- 161 -
Tabla No. 60 Valor Actual Neto.....	- 164 -
Tabla No. 61 Tasa Interna de Retorno.....	- 165 -
Tabla No. 62 Relación Beneficio – Costo .....	- 166 -
Tabla No. 63 Tabla de Indicadores Estratégicos .....	- 178 -

# CAPITULO I

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Ecuador, cada día se constituyen 25 compañías y 31 incrementan su capital, de acuerdo a datos de la Superintendencia de Compañías, es decir en conjunto este organismo de control aprueba la constitución o el aumento de capital de 56 compañías por día. Según datos de dicho organismo, en el período enero – junio de 2009, la inversión societaria global alcanzó US\$ 200 millones, por la constitución de 3.298 compañías por US\$ 21,3 millones y aumentos de capital por US\$ 178,6 millones en 880 compañías existentes.

Es por ello que cada día se vuelven más competitivos los ambientes de trabajo. Existen mayores y mejores empresas que se encuentran en el mercado y es de primordial importancia que nuestra compañía cuente con estándares óptimos de trabajo que se plasmen en resultados que beneficien tanto al cliente como a la empresa.

Evaluar a una empresa es verificar si el rumbo tomado hasta el momento en la misma es el más adecuado, si se ha planificado las tareas, se ha llevado a cabo procesos de tomas de decisiones oportunas, se mantiene al día las finanzas, etc. Al realizar este análisis se desarrolla un conjunto de enfoques y herramientas analíticas para poder formular y proponer estrategias que permitan a la empresa mejorar en todos sus ámbitos.

Una herramienta importante dentro de la evaluación es el análisis del ciclo de vida de la empresa. Para lo cual se hace necesario evaluar en qué etapa se encuentra la empresa, hay ocasiones que las compañías sufren fuertes caídas, sin embargo eso no significa que se encuentren en una etapa de declive, ya que puede ser el inicio de otro ciclo, si se aplica los correctivos necesarios.

Por lo que la Gerencia debe conocer cómo gestionar eficazmente los recursos humanos y cómo hacer rentables los recursos técnicos y financieros puestos a su disposición. Si no cuenta con un análisis de los principales elementos de la empresa difícilmente podrá avanzar.

Los recursos financieros son indispensables dentro de las compañías, para lo cual, la Gerencia debe evaluar su estructura financiera pues, la necesidad de recursos a medida que avanza el negocio, obliga a que los socios o accionistas realicen nuevos aportes, los mismos que generalmente son entregados en forma de préstamos, que al ser pasivos deterioran la situación de la empresa y afectan a su apalancamiento.

Dentro de este lineamiento, se analiza los ingresos percibidos así como las utilidades, ya que como en toda empresa o negocio se debe obtener beneficios. Sin éstos, la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos servicios. Por lo que las empresas deben gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar los beneficios esperados.

Un aspecto importante dentro de las empresas es conocer a sus clientes. Toda empresa que mira al futuro debe disponer de información sobre éstos y sus necesidades. La investigación del mercado es uno de los instrumentos principales para obtener dicha información. Además la empresa debe disponer de su propia capacidad de respuesta, a través de las distintas áreas funcionales de la misma.

Estas situaciones indican que la gestión debe ser ágil para responder a las condiciones cambiantes de los mercados y el trato con los consumidores individuales o colectivos.

En las oficinas, el desarrollo de las nuevas aplicaciones tecnológicas, permiten a los ejecutivos comunicarse a distancia a través de video conferencias, manteniendo entrevistas y discusiones sin tener que desplazarse de una

localidad o país a otro. El acceso a Internet, mediante el negocio electrónico, permite a muchas empresas comprar o vender en tiempo real productos y/o servicios, y cada día aumenta progresivamente el número de usuarios de la Red, existiendo un verdadero boom de la comunicación y la tecnología.

Entonces, tomando en consideración la tendencia de las empresas hacia un mercado cada vez más competitivo, en donde la preocupación fundamental se refleja en una constante preparación, planificación y superación, surge la necesidad de evaluar estratégicamente a la Consultora "SAYCO" Cía. Ltda., con el propósito de que ésta logre alcanzar sus objetivos primordiales de crecimiento, contando con una planeación adecuada de las actividades, así como un seguimiento y control, los mismos que son piezas clave de una buena y correcta Administración.

Igualmente es importante que SAYCO, mantenga indicadores financieros adecuados para poder competir con empresas que prestan iguales o similares servicios, que reflejen el adecuado manejo de su administración, con el objeto que la empresa obtenga utilidades y resultados completamente satisfactorios.

## **1.2.FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1. FORMULACIÓN**

¿Los procesos administrativos y financieros ejecutados por parte de la Gerencia de la consultora "SAYCO" Cía. Ltda. han sido óptimos y oportunos para que la empresa siga creciendo?

### **1.2.2. SISTEMATIZACIÓN**

¿La consultora "SAYCO" Cía. Ltda. dentro de su planeación estratégica ha definido sus metas u objetivos?

¿Cómo han sido desarrolladas las estrategias de crecimiento de la empresa?

¿Dentro de “SAYCO” como se toman las decisiones y qué implicaciones tienen dentro de la empresa?

¿Cómo se lleva a cabo el seguimiento de las actividades y planes desarrollados en la empresa?

¿Existe una retroalimentación por parte del personal que labora en SAYCO, así como de los clientes externos, para la mejora de las actividades y de la empresa en general?

¿Cómo son tomados los correctivos dentro de la empresa?

¿Las estrategias actuales, en cuanto a marketing y finanzas están garantizando los niveles de precios, participación y rentabilidad adecuados a la compañía?

¿Cómo evalúa SAYCO los factores ajenos a la empresa, y su incidencia en la toma de decisiones para la fijación de precios, cambio de estrategias, desarrollo de nuevos procesos, etc.?

### **1.3.HIPÓTESIS DE TRABAJO**

Los procesos administrativos y financieros ejecutados por parte de la Gerencia de la consultora “SAYCO” Cía. Ltda. no han sido los adecuados para que la empresa obtenga mejores resultados y capte un mayor mercado.

La consultora “SAYCO” Cía. Ltda. dentro de su planeación estratégica no ha definido correctamente sus metas u objetivos.

Las estrategias actuales, en cuanto a marketing y finanzas están garantizando los niveles de precios, participación y rentabilidad adecuados a la compañía.

## **1.4.OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una evaluación íntegra de los aspectos administrativos y financieros de la empresa consultora “SAYCO” Cía. Ltda., que permita la detección oportuna de aspectos negativos dentro de la empresa y potenciar las fortalezas internas, así como las oportunidades que le brinda el entorno, con el desarrollo de estrategias adecuadas.

### **1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico detallado de la situación actual de la empresa consultora “SAYCO” Cía. Ltda.
- Conocer la situación competitiva de la empresa.
- Analizar la determinación de precios dentro de SAYCO.
- Evaluar los indicadores financieros de la compañía en los últimos años.
- Desarrollar estrategias competitivas en los ámbitos administrativo y financiero que permitan mejorar las actividades de la empresa.
- Proponer un plan de mejoramiento organizacional de SAYCO.

## **1.5. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO**

El realizar una evaluación íntegra de los aspectos administrativos y financieros de la consultora “SAYCO” Cía. Ltda. permite obtener un diagnóstico de la empresa, con el objeto de conocer si la misma está llevando adecuadamente sus procesos.

Es importante que la empresa pueda alcanzar con esta evaluación y formulación de estrategias los fines últimos de la organización. Estos fines

comúnmente conocidos como la visión de la organización o simplemente su propósito de existencia, expresan las metas de largo plazo de la misma, dichas metas deben lograrse con resultados de corto plazo, estos resultados provienen de los diversos cambios o propuestas de trabajo, inclusive propuestas de mejora que tiene la organización.

Mediante la utilización de herramientas adecuadas se puede conocer si las técnicas empleadas por SAYCO han dado los resultados esperados, además de conocer cómo la empresa atiende su mercado, si ha existido algún tipo de monitoreo y evaluación de la demanda de servicios de consultoría, así como el estudio de los competidores (oferta), que permite obtener información para la determinación de precios, así como del mercado insatisfecho, de modo que la consultora siempre esté atenta a captar un mercado no atendido o establecer estrategias que permitan ingresar en un mercado que ya mantienen los competidores.

Debido a la importancia que engloba la prestación de servicios de auditoría y consultoría, es necesario conocer si la empresa cuenta con profesionales para las distintas áreas que cubre, con el objeto de que los servicios que brinda a las empresas sean entregados de manera oportuna, con eficiencia y eficacia.

El estudio permite además diseñar una estructura lógica de trabajo, es decir la evaluación de los distintos departamentos administrativos de la empresa, para evitar una duplicación de actividades, así como el análisis de los respectivos organigramas funcionales y departamentales y de no existir, realizar una propuesta de estructura organizacional, que permita mantener a la empresa el adecuado orden administrativo.

## **1.6.MARCO TEÓRICO**

### **1.6.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

“Con la planificación estratégica, la dirección de la empresa define los objetivos que se propone alcanzar la organización, asigna los recursos necesarios y establece las políticas o acciones necesarias para conseguir dichos objetivos. Para ello es necesario un estudio profundo de la realidad”  
C. Esquerre.

De acuerdo a la definición de Arthur Andersen: “La planificación estratégica es, por lo tanto el proceso de fijación de los objetivos a largo plazo de una empresa y el establecimiento de los sistemas de decisión y control necesarios para la consecución de aquellos, con el fin de adaptar la empresa a un entorno en el que la frecuencia del cambio es cada vez mayor”.

Es decir: “La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran a la organización como una unidad total y se preguntan qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. El largo alcance se define como un período que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Por tanto, en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización”<sup>1</sup>.

Los gerentes tienen dificultades para decir exactamente cuán lejos en el futuro debe extenderse su plan estratégico. Como regla general, ellos siguen el principio de compromiso, que afirma que los gerentes deben comprometer fondos para planeación sólo si puede anticiparse en el futuro cercano una

---

<sup>1</sup> CERTO Samuel C. “Administración Moderna, diversidad, calidad, ética y el entorno global”. Editorial Prentice Hall, Colombia 2001. Pág. 20-42.

recuperación de los gastos de planeación. En realidad, los costos de planeación constituyen una inversión y, por tanto, no se debe incurrir en ellos, a menos que se anticipe una razonable recuperación sobre esa inversión.

**Definición de Estrategia**<sup>2</sup> La estrategia se define como un plan amplio y general desarrollado para alcanzar objetivos a largo plazo. La estrategia de la organización puede, y por lo general lo hace, centrarse en muchas áreas diferentes de la organización, como mercado, finanzas, producción, desarrollo e investigación, y relaciones públicas. Le da una amplia dirección a la organización. La estrategia es, en realidad, el resultado de la planeación estratégica. Aunque las organizaciones más grandes tienden a ser más precisas en el desarrollo de su estrategia organizacional que las pequeñas, toda organización debe tener una estrategia de alguna índole. Para que una estrategia valga la pena, debe ser consistente con los objetivos de la organización que a su vez, deben ser consistentes con el propósito de la organización.

#### **1.6.1.1. Proceso de Planeación Estratégica**<sup>3</sup>

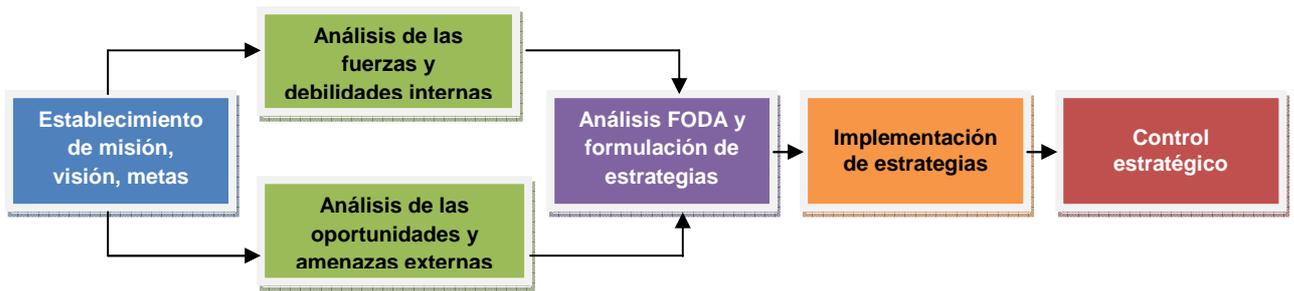
En el siguiente gráfico se muestran los seis principales componentes del proceso de administración estratégica: 1) establecimiento de misión, visión y metas, 2) análisis de oportunidades, amenazas externas, 3) análisis de fuerzas y debilidades internas, 4) análisis FODA y formulación de estrategias, 5) implementación de estrategias y 6) control estratégico.

---

<sup>2</sup> CERTO Samuel C. "Administración Moderna, diversidad, calidad, ética y el entorno global". Editorial Prentice Hall, Colombia 2001. Pág. 20-42.

<sup>3</sup> BATEMAN, Thomas S.; SNELL Scott, A. "Administración: una ventaja competitiva". Cuarta Edición. McGraw - Hill. México, D.F., 2001. Pág. 47-52.

**Gráfico No. 1 Proceso de planeación estratégica**



**Fuente:** Bateman, Thomas; Snell Scott. “Administración: una ventaja competitiva”

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

#### **1.6.1.1.1. Establecimiento de misión, visión y metas.**

El primer paso en la planeación estratégica es el establecimiento de una misión, visión y metas de la organización. La misión se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es una declaración de la razón de ser de la organización. A menudo, la misión está redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve.

La visión estratégica va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. Si bien los términos misión y visión muchas veces se usan indistintamente, la declaración de la visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica.

Las metas estratégicas se desprenden de la misión y visión de la organización. El director general de la organización, con la colaboración y aprobación del consejo directivo, establece la misión, visión y principales metas estratégicas.

#### 1.6.1.1.2. Análisis del entorno<sup>4</sup>

El primer paso del proceso de la administración estratégica es el análisis del entorno. En esencia, una organización puede tener éxito sólo si está ajustada a su medio. El análisis del entorno es el estudio del ambiente organizacional para señalar los factores que pueden influir significativamente en las operaciones de la organización. Los gerentes, por lo regular, efectúan análisis del entorno para comprender lo que está sucediendo dentro y fuera de la organización, y aumentar la probabilidad de que las estrategias organizacionales que ellos desarrollaron, reflejen apropiadamente el entorno de la organización.

Para hacer un análisis del entorno eficaz y efectivo, un gerente tiene que comprender a fondo cómo se estructuran los entornos organizacionales, los cuales presentan tres niveles distintos: entorno general, entorno operativo y entorno interno. Los administradores deben conocer muy bien estos tres niveles del entorno, comprender cómo afecta cada uno el desempeño de la organización, y luego formular las estrategias empresariales.

Se denomina **entorno general** al nivel de entorno externo de la organización que tiene componentes que afectan ampliamente y a largo plazo a la organización. Comúnmente, los componentes del entorno general son de interés económico, social, político, legal y tecnológico.

El **entorno operativo**. El nivel del entorno externo empresarial relacionado con las implicaciones específicas e inmediatas de la organización se denomina el entorno operativo. Los principales componentes de este nivel son los clientes, la competencia, el mercado laboral, los proveedores y los factores internacionales.

---

<sup>4</sup> CERTO Samuel C. "Administración Moderna, diversidad, calidad, ética y el entorno global". Editorial Prentice Hall, Colombia 2001. Pág. 20-42.

El **entorno interno**. El nivel del entorno que existe dentro de una organización y que normalmente tiene implicaciones inmediatas y específicas para la administración de ésta se denomina entorno interno. En términos amplios, este entorno incluye el mercadeo, las finanzas y la contabilidad. Desde un punto de vista administrativo específico, incluye la planeación, la influencia, la organización y el control dentro de la misma.

#### **1.6.1.1.2.1. Análisis de oportunidades y amenazas externas<sup>5</sup>**

La misión y visión impulsan el segundo componente del proceso de administración estratégica, el análisis del ambiente externo. Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa.

El análisis ambiental debe incluir también otras fuerzas en el ambiente, aspectos como la situación macroeconómica y los factores tecnológicos. Una tarea fundamental en el análisis ambiental es el pronóstico de las tendencias futuras.

#### **1.6.1.1.2.2. Análisis de fuerzas y debilidades internas<sup>6</sup>**

Al mismo tiempo que se realiza el análisis externo, se evalúan las fuerzas y debilidades de las principales áreas funcionales dentro de la organización. El análisis interno da a los encargados de tomar las decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño generales y funcionales.

---

<sup>5</sup> BATEMAN, Thomas S.; SNELL Scott, A. "Administración: una ventaja competitiva". Cuarta Edición. McGraw - Hill. México, D.F., 2001. Pág. 47-52.

<sup>6</sup> BATEMAN, Thomas S.; SNELL Scott, A. "Administración: una ventaja competitiva". Cuarta Edición. McGraw - Hill. México, D.F., 2001. Pág. 47-52

### **1.6.1.1.3. Análisis FODA y formulación de estrategias**

Después de analizar el ambiente externo y los recursos internos, quienes toman las decisiones estratégicas cuentan con la información que necesitan para formular estrategias corporativas, de negocios y funcionales de la organización. A la comparación de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas se le conoce como análisis FODA. Éste ayuda a los ejecutivos a resumir los principales hechos y pronósticos que se derivan del análisis externo e interno. A partir de esto, los ejecutivos pueden derivar una serie de afirmaciones que identifican los aspectos estratégicos primarios y secundarios a que se enfrenta la organización. La formulación de estrategias se fundamenta en el análisis FODA para utilizar las fuerzas de la organización a fin de capitalizar oportunidades, contraatacar amenazas y aliviar debilidades internas. En pocas palabras, la formulación de estrategias va desde un sencillo análisis hasta el diseño de un curso de acción coherente.

### **1.6.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL – BALANCED SCORECARD<sup>7</sup>**

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa.

Los sistemas de control de gestión de la mayoría de las organizaciones son construidos en torno a indicadores y metas financieras que tienen poca relación con el progreso en el logro de los objetivos estratégicos de medio y largo plazo. Estos sistemas de control de gestión tradicionales, no ayudan a

---

<sup>7</sup> KAPLAN Robert S.; NORTON David P. "El Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard", Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997

contrarrestar la natural tendencia de las organizaciones a no “accionar” los objetivos de largo plazo con la misma intensidad y oportunidad que los de corto plazo. De esta manera, el énfasis que las organizaciones colocan en sus objetivos financieros de corto plazo generan una brecha entre el desarrollo de la estrategia y su implementación.

La metodología general para construir un Balanced Scorecard parte de la definición de la visión y misión de la empresa; resaltando que para ello es recomendable realizar un diagnóstico interno y de su entorno de mercado previos. Con estas definiciones claras los estrategas definen los objetivos organizacionales, a los cuales se les determina de periodo y metas. Sobre dichos objetivos organizacionales se plantean las estrategias que conducirán al logro de los mismos.

El uso de Balanced Scorecard impide que solamente se usen indicadores financieros para evaluar el desempeño de una organización. El Balanced Scorecard permite introducir cuatro procesos de gestión que separadamente, y en conjunto, contribuyen a enlazar o conectar los objetivos estratégicos de largo plazo con las acciones de corto plazo.

#### **1.6.2.1. Perspectivas del Balanced Scorecard<sup>8</sup>**

El modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas: financiera, cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

##### **1.6.2.1.1. Perspectiva financiera**

Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera.

---

<sup>8</sup> Tomado de la página web: Planeación Estratégica: Balanced Scorecard  
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

#### **1.6.2.1.2. Perspectiva del cliente**

Como parte de un modelo de negocios, se identifica el mercado y el cliente hacia el cual se dirige el servicio o producto. La perspectiva del cliente es un reflejo del mercado en el cual se está compitiendo.

Brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior”.* (Kaplan & Norton).

#### **1.6.2.1.3. Perspectiva procesos internos**

Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes.

#### **1.6.2.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional. Normalmente son intangibles, pues son identificadores relacionados con capacitación a personas, software o desarrollos, máquinas e instalaciones, tecnología y todo lo que hay que potenciar para alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores.

## **1.7.EVALUACIÓN DEL MARCO TEÓRICO**

El Marco Teórico planteado ha contribuido a efectuar una investigación integral de las diferentes áreas de la empresa consultora SAYCO, ya que la Planificación Estratégica al realizar una evaluación de los procesos internos y externos de las diferentes organizaciones, permitió detectar debilidades y amenazas que, a través de la formulación de estrategias, se determinó una serie de propuestas a ser aplicadas con el objeto de alcanzar mejores resultados y un crecimiento en el mercado.

De igual manera a través de la utilización de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, se interrelacionó la parte financiera, cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento, con el objeto de que no sólo se mantenga indicadores financieros y de rentabilidad adecuados, sino también que se vele por la satisfacción de los clientes y una capacitación constante al personal, en un ambiente de trabajo adecuado y con equipos de alta tecnología, para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.

## **CAPITULO II**

### **2. INVESTIGACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA Y SU INFLUENCIA EN LA MISMA**

#### **2.1. ANÁLISIS DEL SECTOR EXTERNO A LA EMPRESA**

De acuerdo a información de la Superintendencia de Compañías, en el Ecuador cada día se constituyen 25 compañías y 31 incrementan su capital, es decir en conjunto este organismo de control aprueba la constitución o el aumento de capital de 56 compañías por día.

Según datos de este organismo, en el período enero – junio de 2009, la inversión societaria global alcanzó US\$ 200 millones, por la constitución de 3.298 compañías por US\$ 21,3 millones y aumentos de capital por US\$ 178,6 millones en 880 compañías existentes.

Es por ello que cada día se vuelven más competitivos los ambientes de trabajo. Existen mayores y mejores empresas que se encuentran en el mercado y es de primordial importancia que toda compañía cuente con estándares óptimos de trabajo, que se plasmen en resultados que beneficien tanto al cliente como a la empresa.

Evaluar una empresa es verificar si el rumbo tomado hasta el momento en la misma es el más adecuado, si se ha planificado las tareas, se ha llevado a cabo procesos de tomas de decisiones oportunas, se mantiene al día las finanzas, etc. Al realizar este análisis se desarrolla un conjunto de enfoques y herramientas analíticas, para poder formular y proponer estrategias que permitan a la empresa mejorar en todos sus ámbitos.

Es por ello que, un aspecto importante dentro de las empresas, es conocer su entorno, la competencia, sus proveedores, sus clientes, sus oportunidades y desafíos. Toda empresa que mira al futuro debe disponer de información

sobre éstos y sus necesidades. La empresa debe disponer de su propia capacidad de respuesta, a través de las distintas áreas funcionales de la misma. Estas situaciones indican que la gestión debe ser ágil para responder a las condiciones cambiantes de los mercados y el trato con los consumidores individuales o colectivos.

En cuanto a tecnología, el desarrollo de nuevas aplicaciones informáticas permite a los ejecutivos comunicarse a distancia a través de video conferencias, manteniendo entrevistas y discusiones sin tener que desplazarse de una localidad o país a otro. El acceso a Internet, mediante el negocio electrónico, permite a muchas empresas comprar o vender en tiempo real productos y/o servicios, y cada día aumenta progresivamente el número de usuarios de la Red, existiendo un verdadero boom de la comunicación y la tecnología.

### **2.1.1. EVALUACIÓN DE LA ECONOMÍA ECUATORIANA**

En el desempeño económico de 2009 se evidenció una profunda crisis económica a nivel mundial, iniciada a finales de 2008 y caracterizada por la iliquidez en los mercados financieros internacionales, la recesión en EEUU y en algunos países europeos y asiáticos, el crecimiento más bajo de los países emergentes, incremento de las tasas de desempleo en los países en desarrollo, entre otros; siendo considerada, como la de mayor profundidad desde la Gran Depresión de los años 30.

Es así que el Ecuador también sintió los efectos de la crisis mundial, presentando una reducción del PIB, por tres trimestres consecutivos, empezando en el último trimestre de 2008 y continuando en los dos primeros trimestres de 2009, con caídas en los elementos que conforman la oferta como la utilización de bienes y servicios.

El año 2008 cerró con resultados muy satisfactorios, alcanzando el PIB los 23.530 millones de dólares (constantes), con un crecimiento en términos reales de 6.52% respecto al año anterior. Este crecimiento se logró a pesar

de las tasas de crecimiento negativas que mantuvo el PIB real petrolero. Si bien, la empresa estatal Petroecuador aumentó su producción en 2,9 millones de barriles, las empresas privadas redujeron en 3,9 millones de barriles. El PIB no petrolero creció, sin embargo, a una tasa de 6,7%, superior a la del año anterior. Por ramas de actividad la explotación de minas y canteras siguió representando el mayor aporte al PIB, debido a la inclusión del petróleo en este sector. El mejor desempeño correspondió a la construcción y obras públicas, gracias a la fuerte inversión realizada por el gobierno en materia de reconstrucción vial y construcción de viviendas populares.

Sin embargo, la actividad económica del Ecuador, medida a través del PIB real, luego de un importante repunte en el año 2008, creció en el año 2009, tan sólo en 0,36%, de acuerdo a los resultados publicados por el Banco Central del Ecuador (BCE) – ver Anexo No.1.

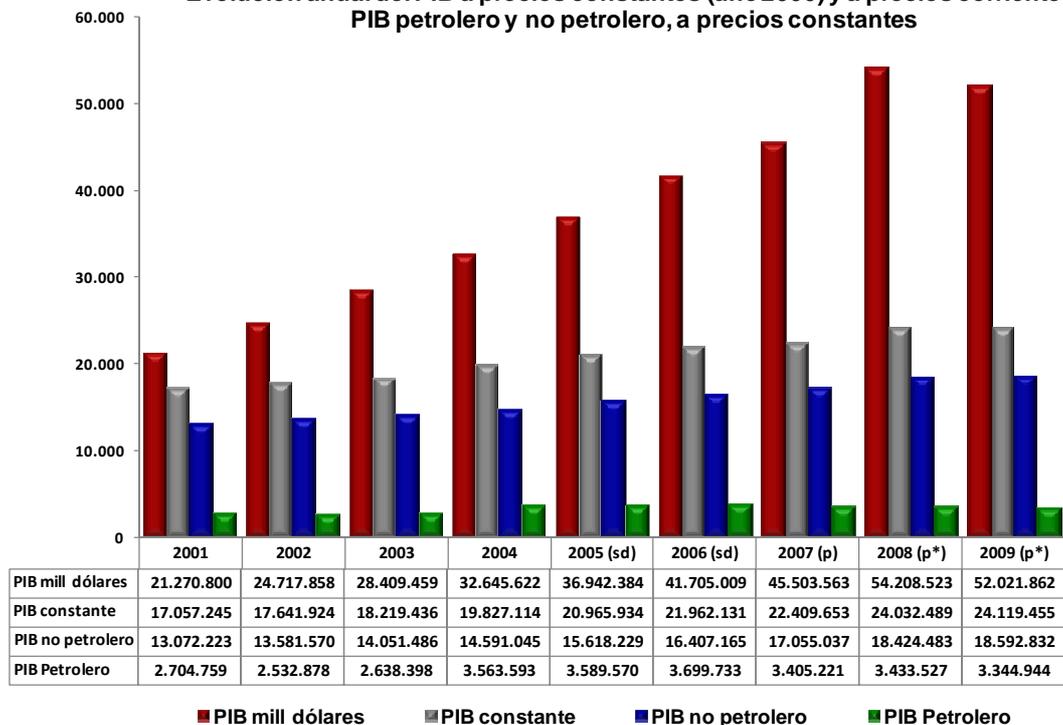
Para el año 2009 el panorama fue totalmente diferente, muchas de las actividades económicas presentaron decrecimientos y otras ligeros aumentos, como es el caso del sector “Otros Servicios”, donde se encuentran medidos los servicios de consultoría. Precisamente, en el año 2009, la industria de Otros Servicios, constituida por las actividades económicas de hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas, servicios a los hogares; educación y salud (pública y privada), reportó un crecimiento de 1.71% en relación con el año anterior, cuando en períodos pasados registraba incrementos superiores al 5% (ver Anexo No. 2).

El PIB en términos nominales alcanzó, en 2009, los 52.022 millones de dólares, lo que supone un retroceso respecto a 2008, de 2.187 millones (Gráfico No.2). Sin embargo, cuando observamos el PIB, a precios constantes, la producción real aumentó de 24.032 a 24.119, es decir que en el año 2009 casi no existió crecimiento, ya que la tasa de variación fue de 0.36%. Al separar el PIB real petrolero del no petrolero, se observa cómo casi el 10% de la actividad económica ecuatoriana proviene del sector

petrolero, con una clara desaceleración en términos reales desde 2004. El PIB no petrolero, por el contrario, mantiene una senda ascendente durante todo el período analizado.

**Gráfico No. 2**

**Evolución anual del PIB a precios constantes (año 2000) y a precios corrientes, PIB petrolero y no petrolero, a precios constantes**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

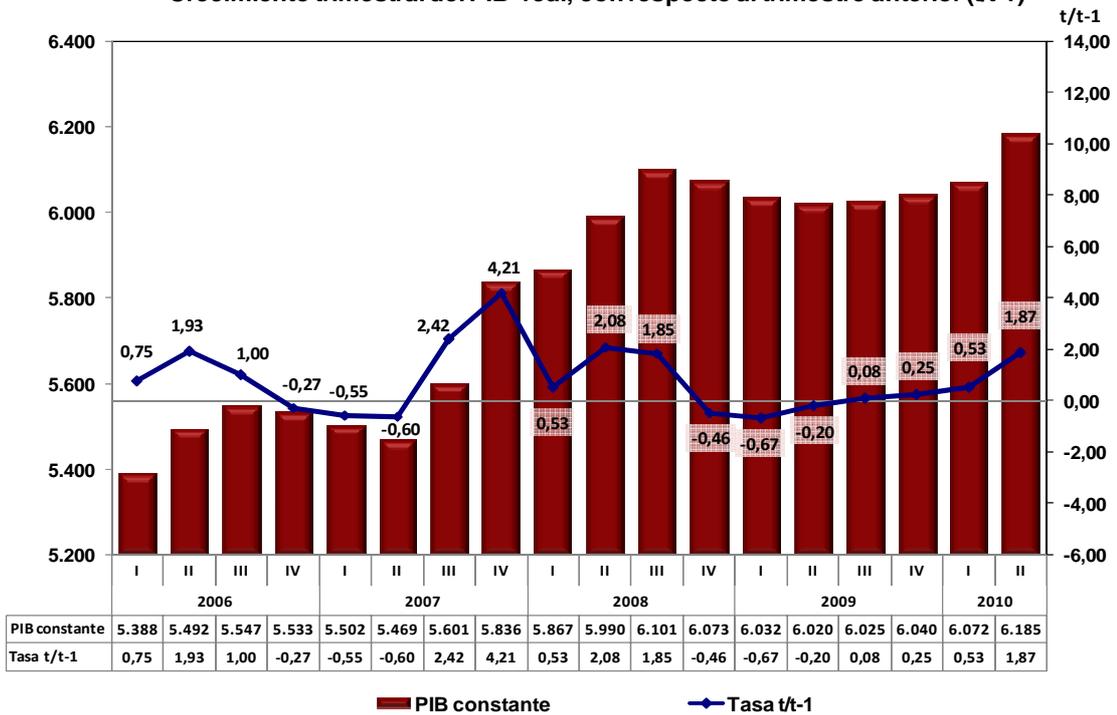
**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Con el fin de completar este análisis comparativo de la evolución del PIB en los últimos años, en el Gráfico No.3, se presenta la variación porcentual respecto al trimestre anterior ( $t/t-1$ ). Esta comparación permite ratificar la tendencia recesiva experimentada por la economía ecuatoriana durante tres trimestres consecutivos: último trimestre de 2008 (-0,46%), y primero y segundo trimestres de 2009 (-0,67% y -0,20%, respectivamente).

Esta tendencia se rompe en el tercer trimestre del año 2009, cuando la economía registra una leve recuperación con un incremento de 0,08%, llegando a cerrar el año con un 0.36% de crecimiento, sin alcanzar la previsión del Banco Central de 0.98% - ver Anexo No. 3a y 3b.

**Gráfico No. 3**

**Crecimiento trimestral del PIB real, con respecto al trimestre anterior (t/t-1)**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador (BCE)

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Respecto al mercado de trabajo, las tasas de desempleo y de subocupación se han incrementado, elevándose a lo largo del 2009, como consecuencia de los efectos de la crisis internacional. La contracción de la demanda y los bajos precios del petróleo, que se mantuvieron en los primeros meses del año 2009, incrementan los problemas en la generación de empleo en el sector público y privado.

De igual manera, se ha visto afectado el consumo interno a lo largo del año 2009, es así que la demanda interna se redujo en -2.75% con respecto al 2008, presentando una fuerte contracción, lo que repercute directamente en el mercado laboral que registra una disminución de la demanda por parte de las empresas, generando un exceso de oferta del capital humano, lo que ha incrementado el desempleo y la inseguridad laboral.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) el desempleo para el mes de septiembre de 2009 fue de 9,1% con un incremento de 9,64% en comparación a junio de 2009 (cifras trimestrales). Si ha esto le sumamos las cifras de subempleo, que se encuentra en el 51.7%,

se tiene que el 60% de la Población Económicamente Activa del país no dispone de un empleo formal.

En cuanto a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), las actividades relacionadas a la consultoría se agrupan en la rama de actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, en donde su evolución desde septiembre de 2008, ha sido la siguiente:

**Tabla No. 1 Categoría de ocupación por rama de actividad**

<b>RAMA DE ACTIVIDAD</b>						
<b>RAMA DE ACTIVIDAD</b>	<b>Sep-08</b>	<b>Dic-08</b>	<b>Mar-09</b>	<b>Jun-09</b>	<b>Sep-09</b>	<b>Dic-09</b>
Agricult, ganad caza y silvicult	39,336	50,882	45,362	38,304	35,777	47,311
Pesca	11,438	9,248	11,868	12,239	17,800	10,780
Explotación minas y canteras	5,304	6,132	5,622	6,046	9,512	8,138
Industrias manufactureras	333,901	329,965	332,868	338,583	336,487	302,604
Electricidad, gas y agua	9,238	9,500	7,635	10,480	16,787	15,483
Construcción	162,044	155,681	151,162	149,641	147,169	169,210
Comercio	684,288	620,645	609,517	636,722	554,647	605,371
Hoteles y restaurantes	146,013	136,049	149,408	140,554	149,667	141,037
Transport, almacen.y comunic.	167,109	154,898	152,469	169,107	186,718	173,763
Intermediación financiera	31,580	38,460	37,211	32,565	35,844	36,171
Activ. inmovil, empres. y alquiler	156,102	167,033	150,860	159,597	170,872	180,825
Administ. Pública	85,323	105,504	89,309	90,454	93,149	77,626
Enseñanza	130,542	120,757	123,768	140,386	132,010	126,607
Activ. serv sociales y de salud	88,924	82,347	79,289	80,541	77,158	77,768
Otras activ. comunit.	112,679	97,307	106,759	90,774	122,181	99,906
Servicio doméstico	92,748	104,682	96,277	94,234	92,107	108,156
<b>Total de ocupados</b>	<b>2,257,602</b>	<b>2,189,090</b>	<b>2,150,374</b>	<b>2,190,225</b>	<b>2,177,885</b>	<b>2,181,922</b>
<b>TASAS DE VARIACIÓN</b>						
Agricult, ganad caza y silvicult	-2.26%	29.35%	-10.85%	-15.56%	-6.60%	32.24%
Pesca	-13.93%	-19.15%	28.33%	3.13%	45.44%	-39.44%
Explotación de minas y canteras	-29.89%	15.61%	-8.31%	7.54%	57.33%	-14.44%
Industrias manufactureras	1.76%	-1.18%	0.88%	1.72%	-0.62%	-10.07%
Electricidad, gas y agua	-16.01%	2.84%	-19.64%	37.27%	60.18%	-7.77%
Construcción	6.99%	-3.93%	-2.90%	-1.01%	-1.65%	14.98%
Comercio	7.50%	-9.30%	-1.79%	4.46%	-12.89%	9.15%
Hoteles y restaurantes	1.48%	-6.82%	9.82%	-5.93%	6.48%	-5.77%
Transport, almacen.y comunic.	-4.04%	-7.31%	-1.57%	10.91%	10.41%	-6.94%
Intermediación financiera	-4.45%	21.79%	-3.25%	-12.49%	10.07%	0.91%
Activ. inmovil, empres. y alquiler	1.40%	7.00%	-9.68%	5.79%	7.06%	5.82%
Administ. Pública	-7.82%	23.65%	-15.35%	1.28%	2.98%	-16.66%
Enseñanza	-3.92%	-7.50%	2.49%	13.43%	-5.97%	-4.09%
Activ. serv sociales y de salud	10.52%	-7.40%	-3.71%	1.58%	-4.20%	0.79%
Otras activ. comunit.	14.80%	-13.64%	9.71%	-14.97%	34.60%	-18.23%
Servicio doméstico	-8.57%	12.87%	-8.03%	-2.12%	-2.26%	17.42%
<b>Total de ocupados</b>	<b>2.51%</b>	<b>-3.03%</b>	<b>-1.77%</b>	<b>1.85%</b>	<b>-0.56%</b>	<b>0.19%</b>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC

Elaboración: Jenny Muriel D.

Se puede observar, en la Tabla No. 1, que el sector de las actividades empresariales en el mes de marzo de 2009, debido a los efectos de la crisis económica, presentó una reducción de -9.68% en el nivel de ocupados en esta rama, y se mejora en junio al pasar de 150.860 a 159.597 empleados.

Según el Econ. Diego Borja, presidente del Directorio del Banco Central del Ecuador, “el pueblo ecuatoriano está sufriendo una situación de desempleo, de disminución de la actividad productiva, de disminución de las posibilidades, incluso, de crear nuevas empresas y de acceder al crédito”<sup>9</sup>.

“En el sector privado, las empresas se enfrentan ante una contracción fuerte de sus ventas provocando que no dispongan de liquidez para enfrentar sus costos mensuales; y sumando a esto el cierre de las líneas de crédito por parte de las instituciones financieras, las empresas se enfrentan a una necesidad de reducir sus costos. La crisis internacional, la falta de flexibilidad laboral, los graves errores cometidos por el Gobierno en la restricción de la tercerización y, sobre todo, el ambiente adverso a la inversión, apertura a mercados internacionales y falta de institucionalidad constituyen una combinación perversa para los trabajadores ecuatorianos”<sup>10</sup>.

Uno de los mecanismos a ser utilizados por parte del gobierno sería atraer la inversión en sectores de mayor potencialidad de crecimiento, para fortalecer el sector productivo, generando nuevas plazas de empleo, con el impulso de proyectos de infraestructura y vivienda.

Estas cifras de desempleo van de la mano con el consumo de los hogares, el mismo que, según cifras del Banco Central del Ecuador, presenta menores tasas de crecimiento, en relación a trimestres anteriores (t/t-1), como se aprecia en el Gráfico No.4, en el cuarto trimestre de 2008, seguidas de decrecimientos en el primero y segundo trimestres de 2009, con tasas - 2.28% y -1.60%, respectivamente. E igualmente registra tasas de

---

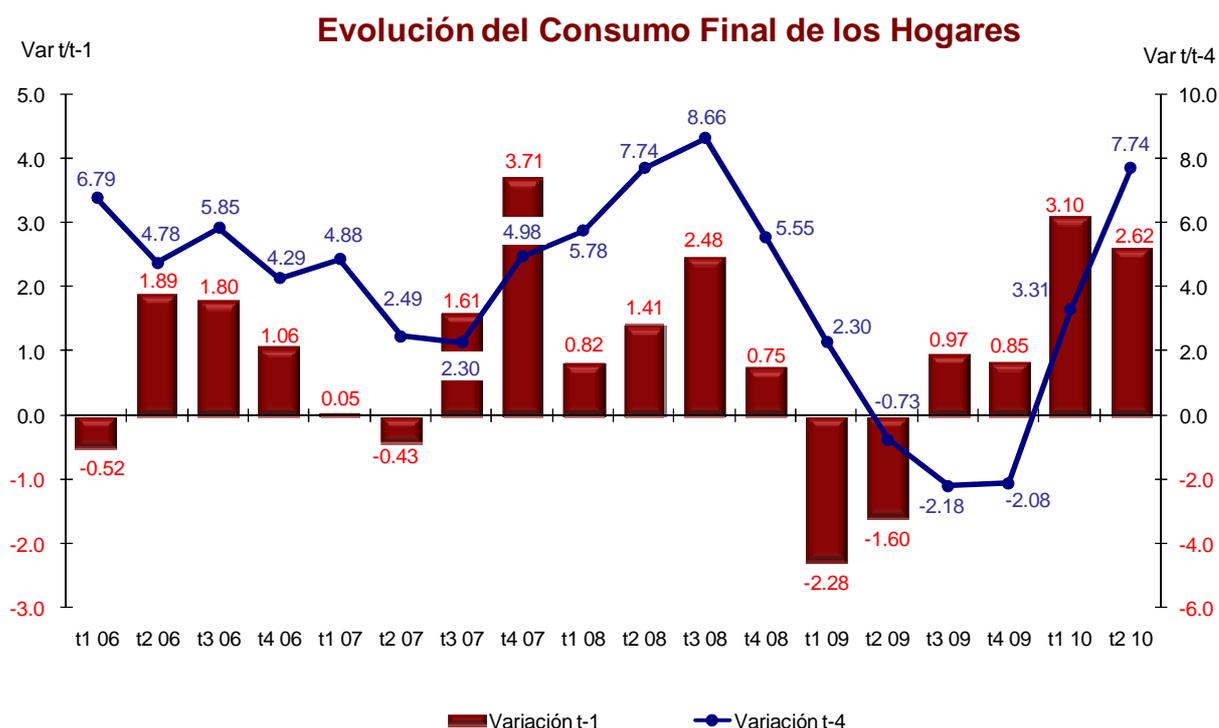
<sup>9</sup> Editorial “El avance del desempleo”; Diario El Comercio, edición publicada el 24 de Octubre de 2009

<sup>10</sup> Cadena Dongjilio Eduardo, “Restricción en el Mercado Laboral”; Diario El Hoy, edición publicada el 25 de Marzo de 2009.

contracción en el orden de -2.18% y 2.08%, al comparar con similares trimestres del año anterior (t/t-4) ver Anexos No. 3a y 3b.

Sin embargo para el 2010, el panorama va cambiando, registrando recuperación en los dos primeros trimestres del año.

**Gráfico No. 4**

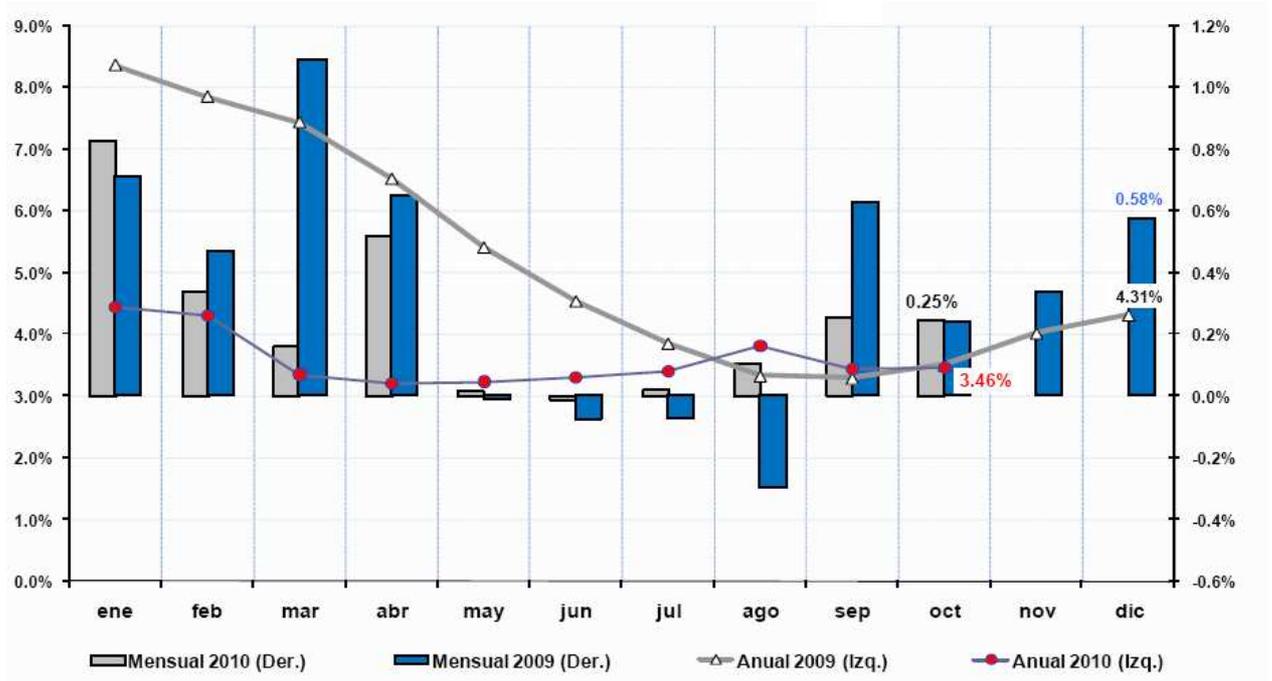


**Fuente y Elaboración:** Banco Central del Ecuador

Es así que los efectos de la crisis económica internacional afectaron a la economía del país y por ende a la capacidad de compra del consumidor final, restringiendo su consumo, e inclusive a la adquisición de servicios como es el caso de la consultoría.

Al hablar de inflación, en el año 2009, debido a la restricción en el gasto, la inflación ha presentado desaceleraciones en algunos meses, es así que en agosto de 2009, se registró una tasa de deflación mensual negativa (-0.30%) en los precios al consumidor, resultado que se repite en los últimos tres meses. A nivel anual, el ritmo de crecimiento de los precios disminuye al situarse en el 3.33%, fenómeno que inició en octubre 2008 (ver Anexo No.4).

**Gráfico No. 5**  
**Evolución de la inflación ecuatoriana**



**Fuente y Elaboración:** Banco Central del Ecuador

Muchas de las empresas consultoras desde la crisis iniciada en el 2008, han tratado de que la misma no golpee tanto sus economías, y han empezado a dictar cursos, talleres, etc. de cómo enfrentar la crisis. Sin embargo en cuanto a precios, no se puede reducir éstos en gran medida haciendo que los flujos de efectivo se reduzcan. SAYCO Cía. Ltda. ha podido apreciar que las empresas han preferido no realizar gastos importantes e inclusive la demanda de este tipo de servicios ha disminuido en estos meses, presentando una mejora a partir del mes de junio de 2009.

Con relación a la intermediación financiera, que incluye la actividad de bancos privados, públicos, mutualista, financieras, seguros (de vida y no de vida), tarjetas de crédito, etc., según cifras del Banco Central del Ecuador, presentó decrecimientos de -1.4% y -1.2% en los dos primeros trimestres del año 2009, respecto a los trimestres inmediatamente anteriores, recuperándose para el segundo semestre del año 2009, y manteniendo la mejoría para los primeros trimestres de 2010.

A lo largo del año 2009, el crédito al sector privado, en valores nominales, presentó contracciones en los primeros trimestres, como se aprecia en la Tabla No.2, sin embargo se recupera en el segundo semestre del año, presentando un incremento de 4.5%, en el cuarto trimestre, pasando de USD 13.265 millones a USD 13.864 millones; registrándose aumentos (con relación al trimestre anterior (t/t-1)) en el crédito comercial (productivo) en 7.0%; crédito de consumo en 4.7%; crédito a la vivienda en 4.2% y para la microempresa en 3.9% (ver Anexo No.5).

**Tabla No. 2 Crédito al Sector Privado**

<b>CUENTAS MONETARIAS: Otras sociedades de depósito</b>								
<b>Saldos en millones de dólares</b>								
	<b>2008.I</b>	<b>2008.II</b>	<b>2008.III</b>	<b>2008.IV</b>	<b>2009.I</b>	<b>2009.II</b>	<b>2009.III</b>	<b>2009.IV</b>
<b>Créd. al sector privado (emp. y hog.)</b>	<b>11,581.8</b>	<b>12,283.9</b>	<b>13,150.6</b>	<b>13,919.6</b>	<b>13,416.1</b>	<b>13,051.3</b>	<b>13,264.5</b>	<b>13,864.4</b>
<b> Cartera</b>	11,084.3	11,710.8	12,648.7	13,340.9	12,846.2	12,421.3	12,672.6	13,232.8
<b> Por vencer</b>	10,055.4	10,717.0	11,642.1	12,319.6	11,715.4	11,287.2	11,532.9	12,162.7
Comercial	4,215.0	4,542.6	4,872.9	5,149.6	4,718.8	4,560.4	4,556.5	4,876.0
Consumo	3,364.9	3,484.6	3,852.5	4,153.8	4,030.1	3,927.4	4,051.0	4,243.3
Vivienda	1,389.0	1,471.8	1,594.8	1,597.2	1,620.4	1,459.7	1,511.2	1,574.2
Microempresa	1,086.6	1,218.0	1,322.0	1,418.9	1,346.1	1,339.7	1,414.3	1,469.2
<b>Tasa de crecimiento trimestral</b>								
<b>Créd. al sector privado (empresas y hogares)</b>	<b>3.2</b>	<b>6.1</b>	<b>7.1</b>	<b>5.8</b>	<b>-3.6</b>	<b>-2.7</b>	<b>1.6</b>	<b>4.5</b>
<b> Cartera</b>	3.5	5.7	8.0	5.5	-3.7	-3.3	2.0	4.4
<b> Por vencer</b>	3.4	6.6	8.6	5.8	-4.9	-3.7	2.2	5.5
Comercial	4.8	7.8	7.3	5.7	-8.4	-3.4	-0.1	7.0
Consumo	1.0	3.6	10.6	7.8	-3.0	-2.5	3.1	4.7
Vivienda	5.4	6.0	8.4	0.2	1.5	-9.9	3.5	4.2
Microempresa	2.7	12.1	8.5	7.3	-5.1	-0.5	5.6	3.9

**Fuente:** Instituciones Financieras  
**Elaboración:** Banco Central del Ecuador

Al comparar el crédito (en valores nominales) otorgado al sector privado, respecto al cuarto trimestre de 2008, se presenta un decrecimiento de -0.40%, pasando de USD13.920 millones a USD13.864 millones y reflejando contracciones en los segmentos de crédito comercial y para la vivienda.

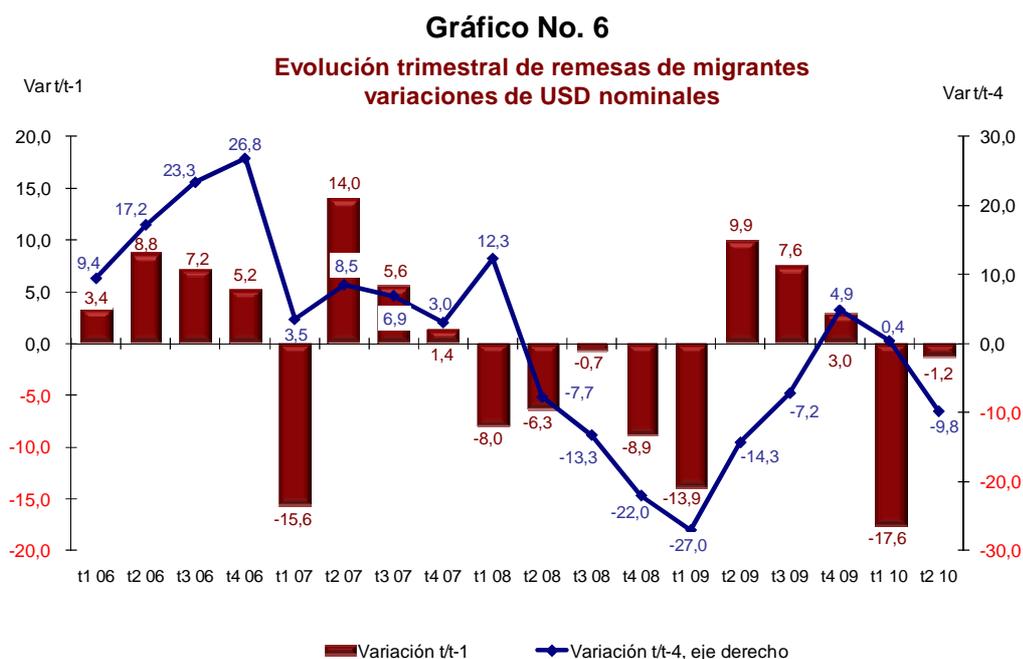
## 2.1.2. ANÁLISIS ECONÓMICO INTERNACIONAL

Las proyecciones de crecimiento global tuvieron que ser revisadas a lo largo del año 2009, dadas la desaceleración de la economía y la reducción de la confianza de los consumidores.

Según el informe del Fondo Monetario Internacional (FMI), las economías en países avanzados se contrajeron durante todo el 2009, mientras que en aquellas economías emergentes (como las de Brasil, Rusia y China) el crecimiento se frenó.

Además, en las economías avanzadas la inflación mundial en promedio bajó a menos de 1,5 por ciento a finales del año 2009.

De acuerdo al documento “Análisis Anual de Evolución de Remesas” elaborado por el Banco Central del Ecuador, se indica que el monto total de remesas familiares que ingresó al país en el año 2009, sumó USD 2.495.4 millones, lo que significó una disminución de USD 326.2 millones, y que representa una reducción de -11.6%, (ver Anexo No. 6) con respecto al valor registrado en 2008 (que alcanzó los USD 2.821.6 millones), como se aprecia en el Gráfico No.6.



**Fuente y Elaboración:** Banco Central del Ecuador

La caída de las remesas para el 2009, se explica por la disminución de la actividad económica de los diferentes países como es España, que presentó una disminución del PIB en -3.6% y un decrecimiento del empleo a una tasa de -6.7%, lo que significó una reducción neta de 1.27 millones de puestos de trabajo. De igual manera, la economía norteamericana registró una contracción del PIB en -2,4% para el 2009, acompañado de una tasa de desempleo del 9.7%.

Las remesas provenientes de Estados Unidos en 2009, sumaron USD 1.032.9 millones, observando una caída de USD 288.7 millones (USD 1.321.6 millones) en relación al 2008; mientras que las remesas provenientes de España en el mismo año (USD 1.113.4 millones) se redujeron en USD 44.1 millones frente al valor presentado en 2008 (USD 1.157.5 millones), por su parte, Italia en 2009 remitió al país por concepto de remesas USD 213.5 millones que representa el 8.6%.

En el sector externo, la balanza comercial mensual (Gráfico No.7) pasa a ser negativa por reducción de las exportaciones y aumento de las importaciones por efecto de la crisis, a pesar, de las medidas de restricción a las importaciones tomadas en enero de 2009. Durante el periodo enero - agosto de 2009, la Balanza Comercial total registró un déficit de USD -506.54 millones; inferior al registrado en el periodo enero - julio de 2009, que fue de USD -680.8 millones (ver Anexo No.7).

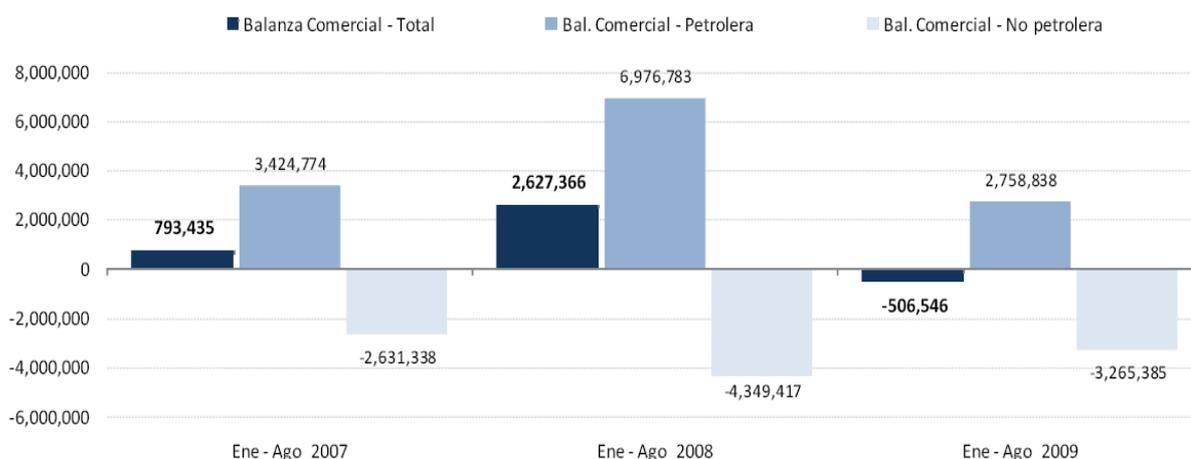
El país sigue manteniendo una especialización exportadora en productos primarios, los mismos que han aportado sobre el 77% del total de exportaciones durante los últimos 3 años.

La Balanza Comercial Petrolera durante los ocho meses del año 2009 presenta un saldo favorable de USD 2,758.83 millones. Asimismo, si dicho saldo se compara con el contabilizado en el mismo período del año 2008 (USD 6,976.78 millones), da como resultado una reducción de -60.46%, esta variación responde a la caída en los precios del crudo y sus derivados en el promedio derivados, del período analizado.

En lo que respecta a la Balanza Comercial No Petrolera, su déficit en el período enero – agosto 2009 se redujo en un 24.92%, al pasar de USD -4,349.41 a USD -3,265.38 millones, explicado principalmente por la reducción de las importaciones de Bienes de Consumo y Materias Primas.

**Gráfico No. 7**  
**Balanza Comercial**

-Valor FOB en miles de USD -



**Fuente y Elaboración:** Banco Central del Ecuador

Dada la evolución negativa en la balanza comercial, el gobierno ecuatoriano, a inicios del año 2009, se vio forzado a tomar medidas dirigidas a frenar las importaciones de productos de consumo, principalmente suntuarios, promoviendo en su lugar el consumo nacional y las exportaciones para lograr un equilibrio en la balanza de pagos.

### 2.1.3. ESTUDIO DE ASPECTOS POLÍTICOS Y LEGALES

El Ecuador recientemente ha vivido uno de los procesos históricos más importantes de este nuevo siglo: la creación de una nueva Constitución, que rige en el país a partir del 2008. Se considera que la misma engloba una serie de reformas que benefician a gran parte de la población ecuatoriana, sin embargo, no toda la sociedad se encuentra conforme con los nuevos aspectos tratados en la constitución, produciéndose protestas que exigen que lo cambios no perjudiquen a la sociedad.

La Constitución, en cuanto a servicios que pueden prestar las empresas, tanto públicas como privadas, señala que, “las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características”<sup>11</sup>. Es por ello que las empresas prestadoras de servicios, como es el caso de las consultoras, deben siempre brindar servicios de calidad y con transparencia de los resultados obtenidos.

Los servicios que prestan las empresas consultoras deben basar sus actividades en la Ley de Consultoría de la República del Ecuador, en donde se señala, entre algunos artículos, que:

**Art. 5.-** Para que una compañía nacional pueda ejercer actividades de consultoría, deberá estar constituida de conformidad con la Ley de Compañías.

Las Compañías consultoras nacionales solo pueden constituirse como compañías en nombre colectivo o de responsabilidad limitada y sus socios deberán reunir los requisitos establecidos en el artículo siguiente.

**Art. 6.-** Para que los consultores individuales, nacionales o extranjeros, puedan ejercer actividades de consultoría, deberán reunir los siguientes requisitos:

- a) Tener título profesional conferido por un Instituto de Educación Superior del Ecuador, o del extranjero, en cuyo caso deberá estar revalidado en el país conforme a la Ley; y,
- b) Cumplir con las leyes respectivas que regulan el ejercicio profesional.

**Art. 26.-** En la calificación y selección de ofertas económicas y técnicas de consultoría, se tendrán en cuenta principalmente, los requisitos básicos siguientes:

---

<sup>11</sup> Constitución de la República del Ecuador

- a) Capacidad técnica y administrativa disponible;
- b) Antecedentes y experiencia en la realización de trabajos similares;
- c) Antecedentes y experiencia del personal que será asignado a la ejecución del contrato y, además, en el caso de compañías o asociaciones de éstas, la participación mínima del personal de planta;
- d) Plan de trabajo, metodología propuesta y conocimiento probado de las condiciones generales, locales y particulares del proyecto materia de la consultoría;
- e) Capacidad económica adecuada y disponibilidad de los instrumentos y equipos necesarios para la realización de la consultoría; y,
- f) Cuando intervengan compañías nacionales y extranjeras asociadas, se tomarán en consideración, adicionalmente, los procedimientos y metodologías que ofrezca la consultoría extranjera para hacer efectiva una adecuada transferencia de tecnología, así como la mayor y mejor utilización de la capacidad técnica de profesionales ecuatorianos.

#### **2.1.4. ANÁLISIS DE LA TECNOLOGÍA EMPLEADA EN EL SECTOR CONSULTOR EN LA CIUDAD DE QUITO**

Ya desde los años 70's las Tecnologías de Información apoyadas desde entonces en las computadoras y la informática, se convirtieron en un factor determinante de diferenciación y posicionamiento. Sin embargo, en aquel entonces el avance de la industria de computadores era lento al compararlo con el actual.

Hoy las empresas consultoras y otras de servicios y producción, se apoyan en las Tecnologías de Información, cuya tasa de cambio supera todo lo conocido hasta en estos tiempos y genera una necesidad de adaptación que es un factor determinante en la supervivencia de la empresa. Sobre todo en el ámbito de asesoría, capacitación y evaluación de las empresas que requieren una mejora constante de tecnología para brindar un mejor servicio.

“Las Tecnologías de Información continúan evolucionando, sobre todos los aspectos del quehacer humano y las empresas. Combinan software, hardware y comunicaciones con el propósito de optimizar la ejecución de los procesos de la organización. Las tecnologías de información han sido consideradas campo exclusivo de los técnicos, pero se están convirtiendo en herramienta fundamental para los negocios y parte importante de las responsabilidades de la alta dirección y trabajadores de todos los niveles de una organización”<sup>12</sup>.

Los aspectos de la tecnología de información que condicionan los factores globales, también intervienen en los factores de tipo estrictamente local y lo hacen en forma cada vez más decisiva para el éxito o fracaso de las empresas.

La tecnología tiene una importancia cada vez mayor en las compañías de todos los tamaños y de todos los sectores. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la tecnología se constituye en un facilitador y por lo tanto el aprovechamiento y uso de la misma es lo que marcará la diferencia entre una consultora y otra.

En cuanto a tecnología, siempre se debe tener presente la capacidad de innovación, que proveen las empresas especializadas en sistemas informáticos y tecnológicos que permitan dar soporte a las necesidades de la empresa.

Para el caso de la consultora los equipos están dados por los equipos de computación con los respectivos paquetes informáticos, donde el mayor peso se encuentra en el nivel de conocimiento del personal para brindar los servicios respectivos.

El actual avance de la tecnología permite hacer los análisis económico-financieros, así como administrativos de una mejor manera, por lo que las

---

<sup>12</sup> Tomado de la página web del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, INEI, <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Inf/Lib5042/cap14.htm>

empresas consultoras deben contar con equipos y paquetes adecuados, para realizar los estudios y análisis necesarios que requiere el cliente.

La tecnología de la información se ha ido tornando cada vez más importante en las empresas, las cuales deben contar con bases de datos actualizadas tanto de sus clientes como de sus proveedores, llevar estadísticas de sus demandas, tener paquetes informáticos que les permitan optimizar el tiempo de servicio al cliente, entre otras.

En los últimos años el entorno competitivo internacional ha experimentado radicales modificaciones, las que han provocado cambios en las costumbres, gustos y formas de competencia.

“En las Tecnologías de Información es necesario basarse en una alineación a las estrategias empresariales. En particular cabe destacar la importancia del planeamiento empresarial. La calidad se logra también revisando los procesos formales de Reingeniería. La Reingeniería se compone de tres elementos fundamentales; proceso, personas y tecnología, donde esta última es un factor clave hoy en día. No puede haber Reingeniería de procesos sin incorporar las Tecnologías de Información, así como no debe haber incorporado Tecnologías de Información sin una revisión de la forma como se realizan los procesos, todo esto integrado a fin de lograr mejorar la calidad de los procesos”<sup>13</sup>.

“Existen tres elementos que deben trabajarse relacionados estrechamente para obtener calidad incorporando Tecnologías de Información: el Plan Empresarial, la Arquitectura de Procesos y la Arquitectura de las Tecnologías de Información (Software, Base de Datos, Hardware, Comunicaciones). Estos deben estar alineados ya que cualquier modificación en alguno de estos elementos hace que se deba hacer un reajuste en el resto. No se debe mecanizar simplemente, se debe rediseñar

---

<sup>13</sup> Tomado de la página web del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, INEI, <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Inf/Lib5042/cap14.htm>

el proceso, para lograr las mejoras que aportan las Tecnologías de Información”<sup>14</sup>.

### **2.1.5. ESTUDIO DE LOS PROVEEDORES DE LA COMPAÑÍA**

El abastecimiento suficiente en cantidad y calidad de materias primas es un aspecto vital en cualquier empresa, ya que de esto depende directamente la calidad del bien o servicio que se va a atender, la entrega oportuna del mismo, así como la imagen que los consumidores tendrán de ella. Esto implica la búsqueda de proveedores cercanos y de prestigio reconocido.

En cuanto a suministros e insumos, al ser una empresa de servicios, no requiere de espacios sumamente grandes para el almacenamiento de los mismos, por lo que esta relación es poco necesaria. Sin embargo se debe contar con el espacio suficiente para la ubicación de equipos y las respectivas oficinas.

Los materiales e insumos, en los servicios de consultoría, se los puede encontrar en cantidad y variedad debido a que existen proveedores que pueden satisfacer las necesidades de la empresa.

Es importante contar principalmente con los proveedores de tecnología (Internet y equipos de computación), así como los proveedores de información (que vienen a ser los propios clientes con una retroalimentación y creación de bases de datos). Además de los proveedores de materiales de oficina, demás insumos y servicios básicos.

El hecho de que SAYCO Cía. Ltda. cuente con su oficina en la ciudad de Quito y en un sector céntrico para el abastecimiento de materiales, insumos y servicios, constituye una gran ventaja en cuanto a la disponibilidad de los mismos.

---

<sup>14</sup> Tomado de la página web del Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, INEI, <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Inf/Lib5042/cap14.htm>

## **2.1.6. ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR**

Las empresas se enfrentan a mercados cada vez más cambiantes e impredecibles, en virtud de un conjunto de factores relacionados con la apertura a productos extranjeros, la competencia creciente y los cambios bruscos en la aceptación de nuevas tecnologías y nuevos productos.

La única forma en que la organización puede responder a estos retos es adaptar todo su potencial productivo y estratégico a las características, necesidades y expectativas de sus consumidores, ya que estos cada vez más controlan y determinan las posibilidades de expansión y mantenimiento de la empresa dentro del mercado.

### **2.1.6.1. Segmentación del mercado**

“La agrupación de consumidores de acuerdo con algún comportamiento similar se denomina segmentación, la cual reconoce que el mercado consumidor está compuesto por individuos con diversidad de ingresos, edad, sexo, clase social, educación y residencia en distintos lugares, lo que los hace tener necesidades y deseos también distintos. La segmentación del mercado responde, por lo regular, a variables tales como rubro de actividad, región geográfica, tamaño y volumen medio de consumo, entre otras”<sup>15</sup>. Esto es en definitiva subdividir el mercado en una serie de grupos con características comunes para poder satisfacer mejor sus necesidades.

SAYCO Cía. Ltda. se halla calificada por las Superintendencias de Bancos y de Compañías, y por la Corporación Aduanera Ecuatoriana, así como el Ministerio de Bienestar Social, por lo que se encuentra facultada a realizar toda clase de estudios y trabajos, relacionados con las actividades que ejecutan las entidades bajo la dependencia de los organismos de control antes señalados.

---

<sup>15</sup> SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pg. 72

Por lo que, debido a su ámbito de acción y a su razón social, SAYCO Cía. Ltda. puede prestar sus servicios a cualquier tipo de empresas, sean estas públicas o privadas, que requieran de un servicio de consultoría, auditoría o evaluación.

Con el propósito de conocer y definir los clientes con los cuales la empresa desea emprender relaciones de largo plazo se realizó la segmentación de los mismos, tomando en cuenta algunas variables que permitieron determinar a los clientes potenciales.

SAYCO Cía. Ltda. ha venido brindando sus servicios en varias provincias del Ecuador, en los diferentes ámbitos de acción en los que participa la compañía. Es así que su segmento de mercado en la actualidad se enfoca de la siguiente manera:

Auditorías Externas a Cooperativas de Ahorro y Crédito:	35%
Informes de Control Aduanero:	25%
Auditorías Generales a empresas públicas y privadas:	20%
Certificación de Precios Laboratorios Farmacéuticos:	15%
Análisis de control contable y financiero en empresas:	5%

Los servicios de consultoría se pueden prestar a cualquier tipo de empresa que requieran de asesoramiento administrativo, financiero, contable, así como una auditoría integral. Es por ello que los servicios de SAYCO Cía. Ltda. no se han limitado tan sólo a la provincia de Pichincha ni a la ciudad de Quito, éstos han sido brindados a lo largo del país.

Según información de la Superintendencia de Compañía las compañías que se dedican principalmente a actividades comerciales representan un 30%, industriales un 27%, de servicios a empresas un 12% y agrícolas un 10%.

SAYCO Cía. Ltda. puede seguir ampliando la cobertura de sus servicios, así como el número de empresas que atiende.

De acuerdo a la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), la segmentación actual que presenta la Consultora es la mayoría en empresas dedicadas a la intermediación financiera, seguido de las actividades inmobiliarias e industrias manufactureras:

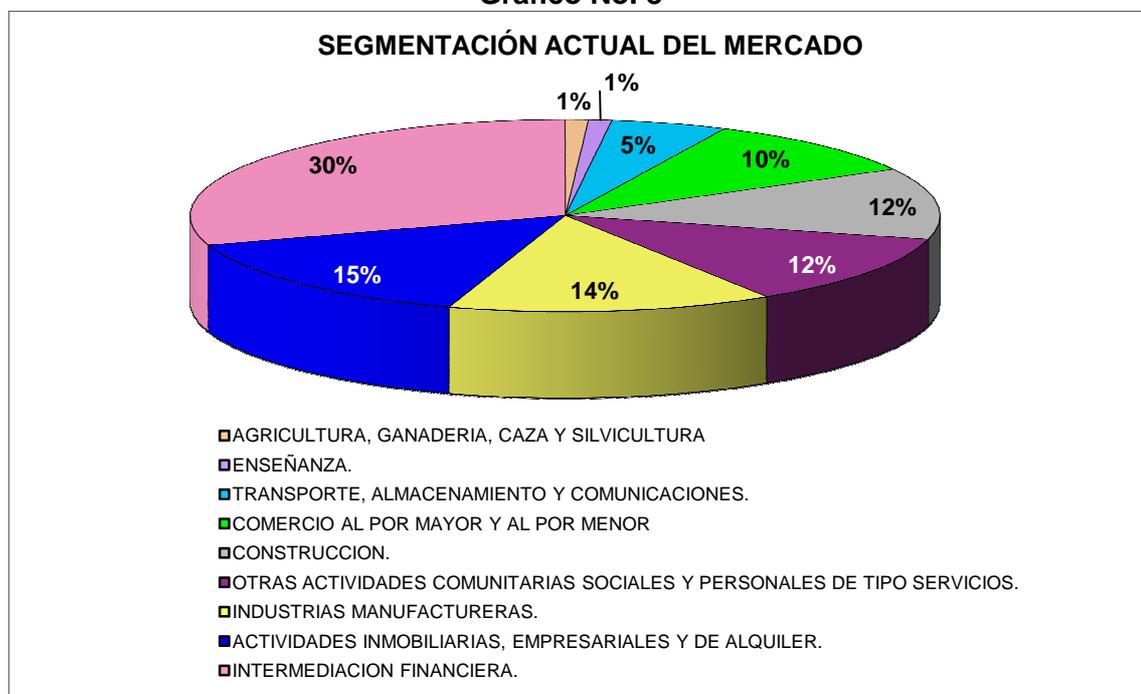
**Tabla No. 3 Segmentación del mercado**

CLASIFICACIÓN CIIU	Porcentaje de Prestación de Servicio
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1%
Industrias Manufactureras	14%
Construcción	12%
Comercio al por mayor y al por menor	10%
Transporte, almacenamiento y comunicaciones.	5%
Intermediación financiera.	30%
Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	15%
Enseñanza	1%
Otras activ. comunitarias sociales y personales de tipo servicios	12%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente: SAYCO Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

**Gráfico No. 8**



Fuente: SAYCO Cía. Ltda. - Tabla No.3

Elaboración: Jenny Muriel D.

### **2.1.6.2. Factores de acceso al servicio<sup>16</sup>**

Dentro de los factores de acceso al servicio, es importante señalar que se constituye en obligatoria la auditoría externa en el Ecuador, de acuerdo a Superintendencia de Compañías para aquellas empresas que superen en US\$1.000.000 dólares los activos totales del ejercicio económico anterior.

Hoy en día la auditoría externa se constituye en un apoyo importante dentro de la administración de las empresas, principalmente para el área financiera de las mismas ya que examina y evalúa cualquiera de los sistemas de información de una organización y emite una opinión independiente sobre los mismos, pero las empresas generalmente requieren de la evaluación de su sistema de información financiero en forma independiente para otorgarle validez ante los usuarios del producto de este

Por tanto, la auditoría externa requiere conocer los procedimientos internos establecidos en cada uno de los departamentos con la finalidad de evaluar si el control interno cumple con los canales apropiados; y si estos se encuentran adecuadamente diseñados para salvaguardar los activos de las compañías.

Es importante señalar que la opinión que el auditor emita con respecto a los sistemas de información de una empresa tendrá trascendencia entre terceros, ya que esto es garantía para la validez de la información que es generada por el sistema. De esta manera, la auditoría externa se hace bajo la figura de fe pública, lo que indica que los sistemas de información deben tener credibilidad en cuanto a la información que fue examinada.

La auditoría externa puede realizar un análisis sobre cualquiera de los sistemas utilizados en una empresa, pero habitualmente, la mayoría de las empresas requieren de un análisis acerca de su sistema de

---

<sup>16</sup> Tomado de la página web: Auditricont Cia. Ltda. "Auditoría Externa en el Ecuador": <http://www.auditricont.com/auditoria-externa.html>

información financiera en una forma independiente para que de este modo, la auditoría externa puede otorgarle una validez garantizada frente a los usuarios del producto en cuestión. Por otro lado, la auditoría externa tiene por objetivo la averiguación de sobre la integridad y autenticidad de los expedientes, de los documentos, y toda aquellas información producida por los sistemas de información en una empresa.

La auditoría externa tiene la finalidad de diseñar una estrategia adecuada para cada una de las empresas y procede a evaluar tanto los factores internos como los externos, lo cual le permite obtener un riesgo combinado que podría afectar a los Estados Financieros. Por tanto el auditor deberá establecer procedimientos de auditoría que disminuyan el riesgo en la ejecución de su trabajo hasta la fecha de presentación del informe auditado.

En el Ecuador la obligación de efectuar auditorías a las empresas se encuentra normada de acuerdo a la Ley de Compañías según el Art. 318 que dice:

*“Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que estas formen cuyos activos excedan del monto que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre los estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.*

*Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la auditoría, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia de Compañías y constar en el registro correspondiente que llevará la Superintendencia, de conformidad con la Resolución que expida.*

*El Superintendente de Compañías podrá disponer excepcionalmente que una compañía con activos inferiores a los establecidos en el inciso primero, pero superiores a los cuarenta millones de sucres, someta sus estados financieros a auditoría externa, cuando existan dudas fundadas sobre su realidad financiera, a base de un informe previo de inspección que justifique tal auditoría o a solicitud de los comisarios de la compañía.”*

Según la resolución de Julio de 2002 y publicada en el Registro Oficial No 621 del 15 de Julio de 2002.se establece las normas con respecto a la obligación de efectuar una auditoría externa de los estados financieros de las siguientes compañías.

**Tabla No. 4 Normas de auditoría externa**

<b>Tipo de Compañías</b>	<b>Base de Activos</b>
Las compañías nacionales de economía mixta y las anónimas con participación de personas jurídicas de derecho público o de derecho privado con finalidad social o pública.	US\$ 100,00
Las sucursales de compañías o empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas que se hubiere establecido en el Ecuador y las asociaciones que éstas formen entre sí o con compañías nacionales.	US\$ 100.000
Las compañías nacionales anónimas, en comandita por acciones y de responsabilidad limitada.	US\$ 1.000.000

**Fuente y Elaboración:** Auditricont Cia. Ltda.

Las compañías que no se encuentren incluidas en lo anteriormente citado, pero cuyos activos sean superiores a 1.600 dólares de los Estados Unidos de América, deberán someter sus estados financieros al dictamen de auditoría externa, cuando por informe previo de la Intendencia de Control e Intervención existan dudas fundadas sobre la realidad financiera de la compañía o los comisarios de ella soliciten ese dictamen.

Para efectos de la determinación de la base para la obligación de la auditoria se considera el monto de activos del ejercicio económico anterior de acuerdo al siguiente ejemplo.

**Tabla No. 5 Montos de activos**

<b>Total activos 31 de Diciembre de 2007</b>	<b>Obligatoriedad</b>
US\$ 1.000.000	Tiene obligación
US\$ 500.000	No tiene obligación
US\$ 999.999	No tiene obligación

**Fuente y Elaboración:** Auditoricont Cia. Ltda.

Si bien es cierto de acuerdo a esta resolución se establece cuales empresas se encuentran en la obligatoriedad de efectuar una auditoría externa de sus estados financieros, es importante mencionar que en la actualidad los auditores externos se constituyen en un soporte indispensable del departamento Financiero – Contable. Situación por la cual existen compañías que no se encuentran obligadas, de acuerdo a esta resolución, a ser sujetas de auditoría externa, pero sin embargo, estas proceden a contratar firmas de auditoría, para que revisen sus estados financieros y les ayuden a corregir errores ya sea contables o tributarios.

### **2.1.6.3. Identificación de las necesidades del consumidor**

A continuación se enumeran las principales razones prácticas<sup>17</sup> que inducen a un director o gerente a solicitar la ayuda de consultores externos en las áreas financieras, administrativas o de asesoría contable.

- ***Para que aporten conocimientos y técnicas especiales.*** Se puede recurrir a consultores cuando una organización carece de las personas capaces de abordar un problema con la misma posibilidad de éxito. Para ello, se requieren a menudo métodos y técnicas especiales en que el consultor es un experto.

---

<sup>17</sup> VALLES José Antonio Ing.; “Consultoría en la Logística y Transporte”; Universidad Autónoma del Estado de México; AVYASA Editores; Estados Unidos, 2008; pgs. 7-9.

En otros casos, el problema puede ser de carácter general, si la organización no consigue alcanzar su objetivo principal, y los conocimientos especializados requeridos pueden tener relación con el diagnóstico, la estrategia, la planificación, la coordinación, los sistemas de información u otras cuestiones generales análogas.

Puede ocurrir también que la dirección de la organización comprenda que se requieren mejoras, pero la organización no cuente con capacidad y experiencias suficientes para planificar, poner en marcha y llevar a cabo con eficacia un proceso difícil de cambio. El consultor puede aportar esos conocimientos especializados, hacer comprender al cliente los procesos y las relaciones de la organización y ayudarlo a definir y aplicar una estrategia apropiada para el cambio.

No es inhabitual que una organización no posea ciertos conocimientos o técnicas que podrían serle de gran utilidad, y ello no es forzosamente un indicio de incompetencia. El ritmo de los cambios en el medio ambiente y en las técnicas de dirección es tan acelerado, y las necesidades de las organizaciones tan diversas, que incluso entidades muy importantes y poderosas pueden carecer de recursos internos para tratar de ciertos problemas nuevos y aprovechar nuevas oportunidades. En tales casos, los consultores pueden ser de ayuda.

- ***Para que aporten una intensa ayuda profesional con carácter temporal.*** En otras situaciones, la organización puede disponer de los conocimientos técnicos requeridos, pero los directores de alto nivel o los especialistas del personal tienen que concentrarse en un trabajo a fondo y constante sobre un problema o proyecto principal. El funcionamiento cotidiano de la organización les deja escaso tiempo y no es fácil ocuparse simultáneamente de cuestiones prácticas y conceptuales. Los consultores no sólo aportan el tiempo, sino que dejan la organización una vez que han terminado su contenido.

- ***Para que aporten una opinión externa imparcial.*** Incluso los mejores elementos de una organización pueden estar demasiado influidos por su participación personal y por las tradiciones y valores existentes para captar un problema en su verdadera dimensión y pensar en soluciones factibles. En cambio, debido a su independencia de la organización del cliente y a que no está influido por los hábitos de la organización, un consultor puede aportar un nuevo punto de vista y ser imparcial en situaciones donde ningún miembro de la organización lo sería. Algunos directores y gerentes han adoptado la práctica de recurrir a un consultor como a un colaborador secreto con el que examinan todas las decisiones importantes antes de adoptarlas.
- ***Para que justifiquen las decisiones de la dirección.*** En ocasiones se pide a los consultores que realicen tareas y presenten informes con el fin de que un director pueda justificar su decisión refiriéndose a las recomendaciones de los consultores. En otras palabras, un director puede haber determinado sus objetivos y adoptado su decisión, aplicando sugerencias hechas por un consultor independiente.

### **2.1.7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

El mercado consultor en el país se ha ido incrementando con el transcurso del tiempo, constatando sobretodo la necesidad de contar con un asesoramiento externo que permita observar debilidades que tenga la empresa, así como errores que se pueden cometer y que internamente el personal no se percate de los mismos debido al día a día de trabajo.

A continuación se presenta el análisis de la oferta total, la misma que está determinada por las ofertas individuales en plazos de un año, determinada por todas las empresas intervinientes en el mercado.

El comportamiento histórico de la oferta se refiere a la cantidad ofertada de servicios de consultoría en el transcurso del tiempo. Con este análisis se busca caracterizar la evolución de la oferta de servicios de consultoría.

La Tabla No. 6, presenta la oferta histórica de los servicios de consultoría, proporcionada por el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP)<sup>18</sup>, que permite analizar la evolución de este tipo de empresas a lo largo del tiempo.

**Tabla No. 6 Número de empresas consultoras en Quito**

Tipo Compañía	AÑOS								
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Consultor Individual Extranjero	2	2	3	3	3	4	4	4	5
Consultor Individual Nacional	393	408	438	452	463	465	470	476	482
Fundación Consultora Nacional	14	14	15	15	16	16	17	18	19
Compañía Consultora Extranjera	15	15	17	17	18	18	18	19	19
Organismo Público Consultor	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Entidad Universitaria Consultora	7	7	8	8	9	9	9	10	10
Compañía Consultora Nacional	98	100	102	106	109	112	118	123	125
<b>TOTAL</b>	<b>531</b>	<b>548</b>	<b>585</b>	<b>603</b>	<b>620</b>	<b>626</b>	<b>638</b>	<b>652</b>	<b>662</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP)

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

### 2.1.7.1. Perfil de las empresas consultoras ecuatorianas

En la actualidad las empresas consultoras se dedican a algunas áreas de importancia dentro de las empresas (ver Anexo No.8), es así que los principales aspectos a ser tratados son:

<sup>18</sup> Es importante señalar, que el Instituto Nacional de Compras Públicas – INCOP, absorbió al Comité de Consultoría, organismo que anteriormente llevaba la información de las empresas consultoras en el país.

**Tabla No. 7** **Ámbito de acción de las empresas consultoras**

Especialización	
Administración	Recursos Humanos
	Organización y Procesos
	Calidad Total
	Gestión adm. y organizativa
	Marketing
	Planeación Estratégica
	Publicidad
	Auditoría
Economía y Finanzas	Área financiera y comercial
	Comercio Exterior
	Economía
	Elaboración y Eval. proyectos
	Estudios de Mercado
	Finanzas
Otros	Asesoría Jurídica y Tributaria
	Computación e informática
	Seguridad industrial

Los segmentos de atención están diversificados en todas las empresas existentes que requieran de una asesoría o una auditoría externa. Es así que las empresas pueden prestar servicios a otras industrias dedicadas a:

- Agricultura, ganadería, caza y silvicultura
- Pesca.
- Explotación de minas y canteras.
- Industrias manufactureras.
- Suministros de electricidad, gas y agua.
- Construcción.
- Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos.
- Hoteles y restaurantes
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones.
- Intermediación financiera.
- Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler.

- Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria.
- Enseñanza.
- Actividades de servicios sociales y de salud.
- Otras actividades comunitarias sociales y personales de tipo servicios.

### **2.1.7.2. Estructura de mercado**

El mercado de competencia se lo puede definir como: “Una estructura de mercado donde existe un gran número de vendedores y compradores de un producto homogéneo, además de existir libre movilización de factores productivos, libre entrada y salida de empresas y un perfecto conocimiento del mercado por parte de oferentes y demandantes. Al existir un gran número de oferentes y demandantes, éstos no pueden influir individualmente en el mercado ya sea en el precio o cantidad del bien, lo que indica que existirá un precio fijo ante el cual las empresas deberán determinar su nivel de producción”<sup>19</sup>.

Con estas características se ha comprobado que dentro de la competencia perfecta se logra una asignación eficiente de los recursos productivos. Bajo el sistema de competencia perfecta la empresa no tiene control sobre los precios, y el intento de obtener una ventaja individual le hace contribuir al logro de la eficiencia social.

SAYCO Cía. Ltda. se encuentra ubicada dentro de una estructura de mercado de competencia perfecta, la misma que posee la característica de que existen muchos demandantes y oferentes de este tipo de servicio idéntico y homogéneo.

Además, el mercado correspondiente al ámbito de la consultoría, está determinado por todas las empresas e instituciones que necesiten una asesoría y por la oferta de dichos servicios.

---

<sup>19</sup> PUGA René “Microeconomía”, Editorial: Letramia; Quito – Ecuador, 2002; pg 224

### 2.1.8. CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO

La consultoría es un servicio al cual los directores de empresas pueden recurrir si sienten necesidad de ayuda en la solución de problemas. El trabajo del consultor empieza al surgir alguna situación insatisfactoria y susceptible de mejora, y termina, idealmente, en una situación que se ha producido un cambio que constituye una mejora.

La consultoría puede enfocarse como un servicio profesional o como un método de prestar asesoramiento y ayuda prácticos. Ésta se ha transformado en un sector específico de actividad profesional. La consultoría es también un método de coadyuvar con las organizaciones y el personal de dirección en el mejoramiento de las prácticas de gestión, así como del desempeño individual y colectivo.

“Las oficinas de consultoría tienen a su disposición un tremendo caudal de información y muchas cuentan con verdaderos expertos en la recolección y el procesamiento de datos. Algunas oficinas de consultoría empiezan a considerarse como bancos de datos especializados, y estudian nuevas formas de trabajar con la información y de utilizarla para proporcionar otros servicios a los clientes. Este sector se está desarrollando actualmente con gran rapidez. Incluye diversos tipos de servicios de información, regulares o especiales, por medio de los cuales los clientes pueden conocer la evolución práctica y teórica en esferas que son esencialmente para sus empresas”<sup>20</sup>.

Dentro de las actividades específicas<sup>21</sup> que emplea la consultoría se tiene:

#### **1. Contacto inicial con el sistema-cliente:**

El contacto inicial se hace cuando alguien de la organización-cliente (cliente de contacto) comunica al consultor sobre algún problema que tiene o que percibe en alguna parte de su organización.

---

<sup>20</sup> VALLES José Antonio Ing.; “Consultoría en la Logística y Transporte” ; Universidad Autónoma del Estado de México; AVYASA Editores; Estados Unidos, 2008; pg. 20.

<sup>21</sup> VALDEZ BALTAZAR Gil; “Actitud de las empresas ante el cambio y su actitud a través del D.O.”; Tesina; Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa

## **2. Definición del contrato formal y del contrato psicológico:**

La reunión exploratoria suelen hacerla el cliente de contacto, uno o más de sus asociados y el consultor. Por lo general, el consultor y el cliente de contacto deciden en una discusión preliminar quién más asistirá a la reunión. El contrato tiene dos aspectos: la decisión formal sobre cuánto tiempo se dedicará a la consulta, qué servicios serán prestados y cuáles serán el monto y la forma de pago y, por otra parte, el verdadero “contrato psicológico”: qué espera básicamente ganar el cliente de la relación y qué espera ganar el consultor.

## **3. Recolección de datos y diagnóstico:**

El consultor tiene algunos métodos para recoger datos: la observación directa, entrevistas individuales o de grupos y cuestionarios o algún otro tipo de examen que deba ser contestado. La información que de manera más rápida puede manejar proviene de fuentes secundarias, brindadas por parte de la empresa-cliente, como son: situación financiera de la empresa (balance general, estado de resultados, etc.), total de las ventas, inventarios, número de empleados, etc.

## **4. Intervención:**

Las intervenciones que puede hacer un consultor, cabe sugerir una clasificación: a) intervenciones en la elaboración del orden del día, b) retroalimentación de observaciones u otros datos, c) entrenamiento o asesoría de individuos o grupos y d) sugerencias estructurales.

## **5. Evaluación de los resultados y terminación del compromiso:**

Se valora cada uno de los resultados obtenidos tanto para el cliente como para la empresa consultora y se da por terminado el compromiso.

### 2.1.9. PROCESO DEL SERVICIO

Con estos antecedentes se procede a describir el proceso de consultoría como "...una actividad conjunta del consultor y del cliente destinada a resolver un problema concreto y a aplicar los cambios deseados en la organización del cliente. Este proceso tiene un comienzo (se establece la relación y se inicia el trabajo) y un fin (la partida del consultor). Entre esos dos extremos, el proceso se puede subdividir en varias fases básicas, lo que induce al consultor y al cliente a ser sistemáticos y metódicos y a pasar de una fase a otra y de una operación a otra, siguiendo una secuencia lógica y temporal"<sup>22</sup>.

Por lo tanto este proceso se lo simplifica en cinco fases principales:

- Preparativos o iniciación (preparación inicial)
- Diagnóstico
- Planificación de medidas (plan de acción)
- Aplicación (implementación)
- Terminación.

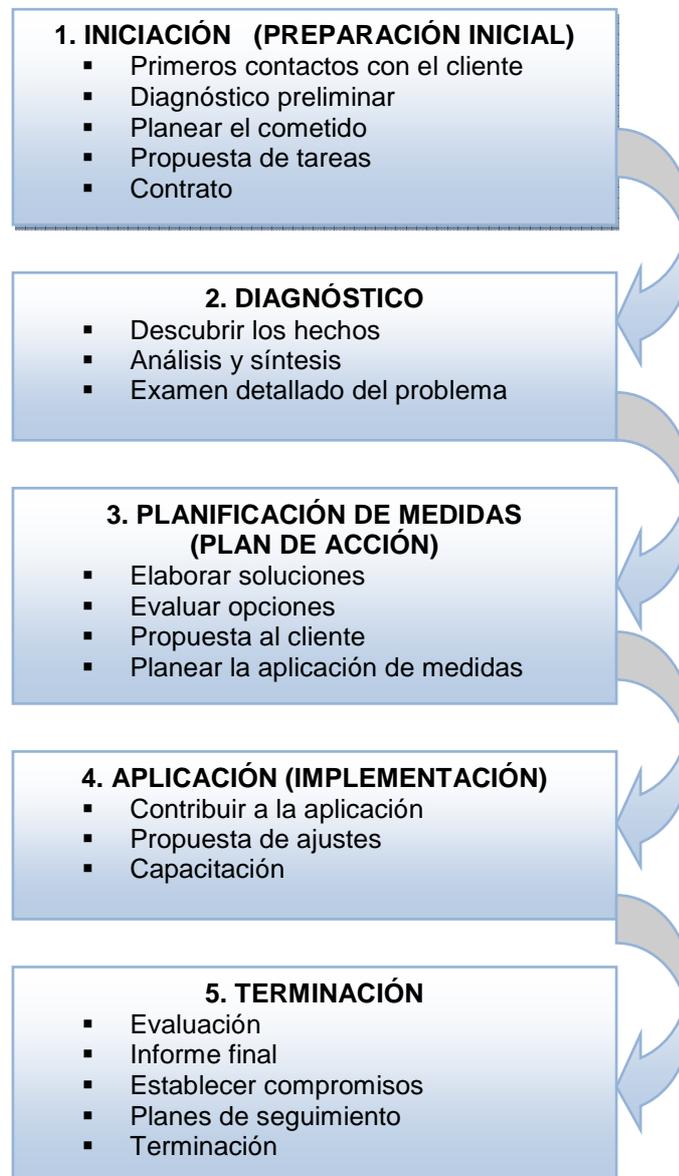
Como es obvio, no se puede aplicar un modelo universal a todos los problemas, pero constituye un buen marco para estructurar y planificar tareas y proyectos particulares. "El éxito del consultor dependerá en gran medida de su dominio de este y sus técnicas asociadas, así como su transferencia como método, a los directivos y trabajadores de la organización cliente, que lo tendrán que aplicar día a día en su trabajo cotidiano"<sup>23</sup>.

---

<sup>22</sup> VALLES José Antonio Ing.; "Consultoría en la Logística y Transporte"; Universidad Autónoma del Estado de México; AVYASA Editores; Estados Unidos, 2008; pg. 27 – 28.

<sup>23</sup> Id.

## **FASES DEL PROCESO DE CONSULTORIA**



**Fuente y Elaboración:** VALLES José Antonio Ing.; "Consultoría en la Logística y Transporte"; Universidad Autónoma del Estado de México; AVYASA Editores; Estados Unidos, 2008; pg. 27 – 28.

## **CAPITULO III**

### **3. ESTUDIO Y EVALUACIÓN DE LA EMPRESA CONSULTORA “SAYCO” CIA. LTDA.**

#### **3.1.DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

SAYCO Cía. Ltda., fue constituida el 21 de octubre de 1.976, fecha desde la cual ha venido prestando sus servicios profesionales a entidades públicas y privadas, contando para el efecto con personal técnico competente y de experiencia, lo que le ha permitido dar una asistencia eficiente en los diversos campos de acción en los que ha participado.

La firma se halla calificada por las Superintendencias de Bancos y de Compañías, por la Corporación Aduanera Ecuatoriana y el Ministerio de Bienestar Social, por lo que se encuentra facultada a realizar toda clase de estudios y trabajos relacionados con las labores que ejecutan las empresas de diversa índole de actividad.

SAYCO Cía. Ltda. es una empresa conformada por un grupo de profesionales cuyo objetivo es ofrecer asesoramiento integral al sector público y privado; bajo las directrices de calidad y certeza legal en cada uno de sus servicios especializados en materia contable, fiscal y corporativa.

El entorno actual se caracteriza por expectativas cada vez más altas en cuanto al desempeño de las empresas. Por ello SAYCO Cía. Ltda. ofrece el óptimo servicio hacia sus clientes. La integridad, calidad, eficiencia y el talento humano son las premisas de su servicio.

Brinda a sus clientes soluciones eficientes a problemas que presenten cada una de sus secciones, al mismo tiempo que busca encontrar áreas de oportunidad que permitan a sus clientes maximizar su rentabilidad y generar ventajas competitivas frente a otras empresas.

Entre los servicios que SAYCO Cía. Ltda. brinda a sus clientes están:

a. Auditoría:

- Auditoría a los Estados Financieros
- Evaluación de los Sistemas de Control Interno
- Calificación de Cartera y de Activos de Riesgo
- Certificación para el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano
- Certificación sobre Regímenes Aduaneros Especiales y Régimen de Depósito Comercial Privado para la Corporación Aduanera Ecuatoriana.

b. Asesoramiento Contable

- Sistemas de Contabilidad Financiera y de Costos
- Sistemas de Información Gerencial

c. Asesoramiento Financiero, Legal y Tributario

- Evaluaciones de proyectos
- Proyecciones financieras
- Valuaciones de negocios en marcha
- Análisis retrospectivos
- Asesorías financieras - Presupuestos
- Gestión y Planes de Negocios

Es importante manifestar que el personal de profesionales de esta firma auditora, viene realizando en forma permanente acciones y gestiones en la Superintendencia de Compañías y otros organismos de control, a fin de superar las observaciones, intervenciones y notificaciones que han implicado contratiempos y obstáculos de diversa índole, para las normales actividades de las empresas.

### **3.2.EVALUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA**

“En la teoría administrativa, el concepto de eficiencia ha sido heredado de la economía y se considera como un principio rector. La evaluación del desempeño organizacional es importante pues permite establecer en qué grado se han alcanzado los objetivos, que casi siempre se identifican con los de la dirección, además se valora la capacidad y lo pertinente a la práctica administrativa. Sin embargo al llevar a cabo una evaluación simplemente a partir de los criterios de eficiencia clásico, se reduce el alcance y se sectoriza

la concepción de la empresa, así como la potencialidad de la acción participativa humana, pues la evaluación se reduce a ser un instrumento de control coercitivo de la dirección para el resto de los integrantes de la organización y solo mide los fines que para aquélla son relevantes. Por tanto se hace necesario una recuperación crítica de perspectivas y técnicas que permiten una evaluación integral, es decir, que involucre los distintos procesos y propósitos que están presentes en las organizaciones”<sup>24</sup>.

### **3.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**

Entre los diversos instrumentos auxiliares con que cuenta el cuadro directivo para organizar una empresa se destacan los organigramas, como medios de representación de la estructura empresarial y, de otro lado, los diagramas de proceso que representan las diversas operaciones que intervienen en una tarea.

“El organigrama permite ver las distintas relaciones, dependencias y conexiones que pueden existir entre los departamentos y servicios; en cierto modo puede considerarse como una fotografía instantánea, ya que sólo refleja la estructura de la organización formal en un momento determinado. Un organigrama que no esté puesto al día no tiene valor. El organigrama es una representación estática de la empresa”<sup>25</sup>.

Sin embargo cabe señalar que SAYCO Cía. Ltda. no tiene un organigrama detallado de funciones y responsabilidades.

### **3.2.2. RECURSO HUMANO**

SAYCO Cía. Ltda. cuenta con un grupo de profesionales especializados en el área de auditoría externa que están prestos a brindar el soporte técnico a las empresas obligadas o no a llevar contabilidad, mediante la aplicación de un enfoque basado en el análisis de riesgos. El conocimiento, la experiencia

---

<sup>24</sup> Tomado de la página web: “Teoría de la auditoría administrativa” , autor: Jiménez Yolanda <http://www.edukativos.com/apuntes/archives/221>

<sup>25</sup> Tomado del compendio de libros “Pequeña y Mediana Empresa” de la Superintendencia de Compañías, 2002. Del libro “Biblioteca práctica de Contabilidad” GOXENS Antonio; Barcelona.

y la capacidad de sus profesionales en desarrollar soluciones creativas permiten beneficiar a los clientes y accionistas.

Es importante destacar dentro del recurso humano el amplio conocimiento, la experiencia profesional y la excelencia académica de sus colaboradores, factores que son claves en la eficiencia en la prestación de servicios. SAYCO Cía. Ltda. cuenta con un total de 8 profesionales especializados en diferentes áreas, sean éstas contables, financieras, económicas, administrativas, tributarias, etc.

### **3.2.3. RECURSO TECNOLÓGICO**

Como se dijo anteriormente, el avance de la tecnología permite hacer los análisis económico-financieros, así como administrativos de una mejor manera, por lo que las empresas consultoras deben contar con equipos y paquetes adecuados, para realizar los estudios y análisis necesarios que requiere el cliente.

En cuanto a recursos tecnológicos SAYCO Cía. Ltda. cuenta con equipos necesarios tanto para el trabajo en oficina como el de campo, cuando se trata de trasladarse a las diferentes empresas. Así como con los paquetes informáticos actualizados que permiten procesar la información rápidamente y manejar adecuadamente las bases de datos de sus clientes.

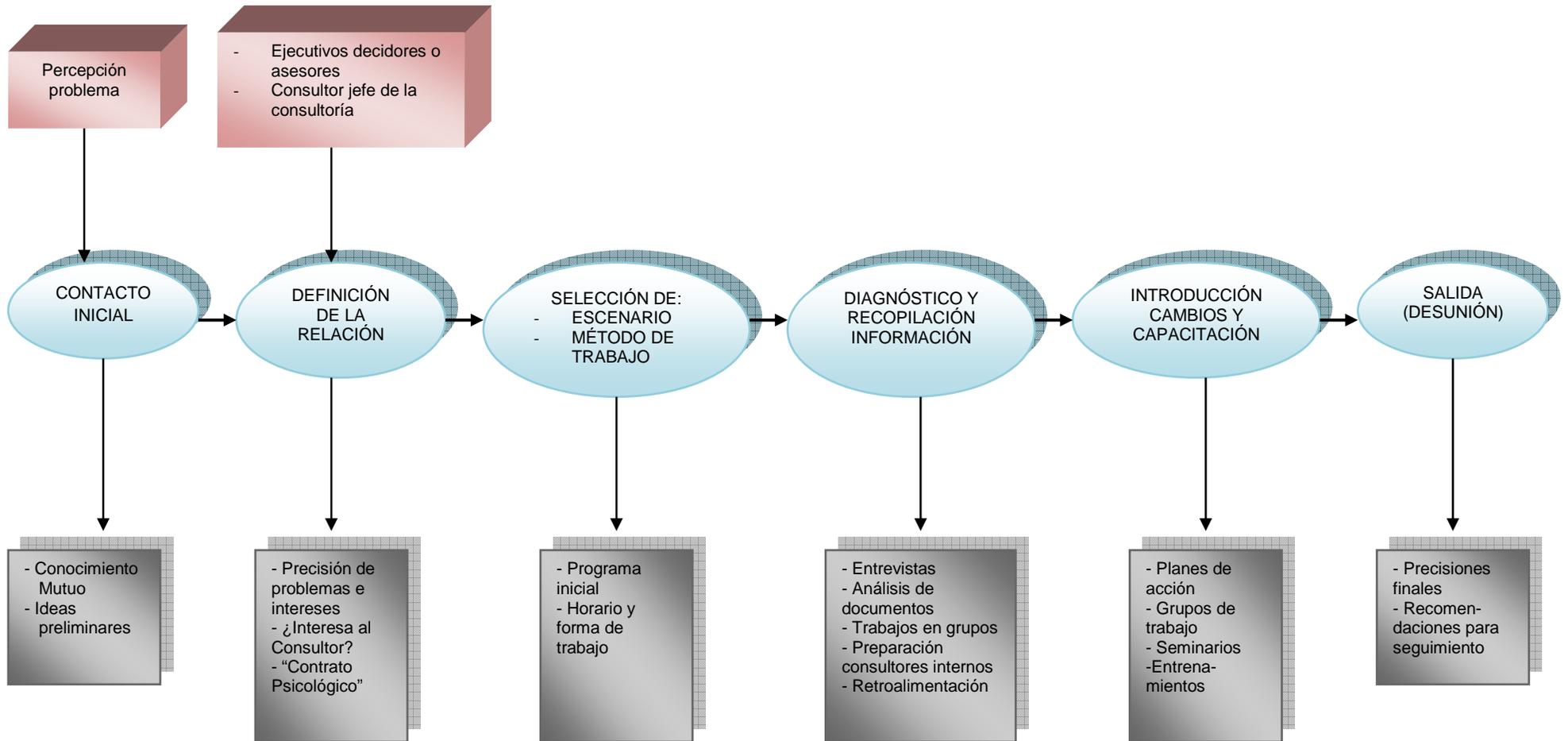
### **3.2.4. RECURSOS FINANCIEROS**

Como se verá más adelante, en el análisis de los estados financieros, SAYCO Cía. Ltda. cuenta con los recursos financieros necesarios para el desenvolvimiento normal de sus actividades, contando para el efecto con la suficiente cantidad de dinero en efectivo, así como el capital social de los socios.

### **3.2.5. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Como se mencionó en el segundo capítulo, la prestación del servicio pasa por algunas fases: Preparativos o iniciación (preparación inicial), Diagnóstico, Planificación de medidas (plan de acción), Aplicación (implementación) y Terminación. Es importante para el personal de SAYCO Cía. Ltda., conocer con anterioridad el problema, a través de un contacto inicial con el cliente, el cual proveerá de la información básica que permita determinar alguna idea preliminar. Seguido se determinará el escenario de acción y el equipo de trabajo idóneo para llevar a cabo la actividad, en donde existirá un jefe de equipo responsable de las actividades realizadas. A continuación se realizan las visitas necesarias y se dispone de mayor información para la auditoría, en donde es importante realizar entrevistas, análisis de documentos, trabajos en grupos, retroalimentación, etc. Con esto se realizan los informes de auditoría y se los envía a las empresas analizadas para su revisión antes del informe final. Se detallan recomendaciones y acciones a tomar a futuro. A continuación se presenta gráficamente el proceso de consultoría aplicado por SAYCO Cía. Ltda.

**Gráfico No. 9**  
**PROCESO DE CONSULTORIA**



**Fuente:** "SAYCO" Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Jenny Muriel D.

### **3.3.EVALUACIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA**

“Todas las empresas y organizaciones del mundo han necesitado en algún momento saber sobre su situación financiera para así determinar y evaluar la gestión que han realizado todos los agentes que intervienen en su funcionamiento, por ello es necesario que en cada una de estas entidades se implementen las herramientas necesarias que representen su justa realidad”<sup>26</sup>.

Los empresarios, al encontrarse en un entorno socio-económico cambiante, en el cual la incertidumbre de lo que pueda pasar con sus empresas es una constante, necesitan disponer de métodos o herramientas para evaluar su funcionamiento en cualquiera de los periodos de su existencia, en el pasado para apreciar la verdadera situación que corresponde a sus actividades, en el presente para realizar cambios en bien de la administración y en el futuro para realizar proyecciones para el crecimiento de la organización.

La evaluación financiera es una técnica para evaluar proyectos que requieren de financiamiento de créditos, como tal, permite medir el valor financiero del proyecto considerando el costo de capital financiero y el aporte de los accionistas. La evaluación financiera de la empresa consiste en medir el valor proyectado incluyendo los factores del financiamiento externo, es decir, tener presente las amortizaciones anuales de la deuda y los intereses del préstamo en el horizonte de planeamiento; este tipo de evaluación permite comparar los beneficios asociados a los fondos que provienen de los préstamos y su respectiva corriente anual de desembolsos de gastos de amortización e intereses.

#### **3.3.1. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN FINANCIERA**

Las empresas cuentan con algunas herramientas de evaluación financiera que son de gran utilidad para la toma de decisiones por parte de los

---

<sup>26</sup> Tomado de la página web: “Más que un análisis financiero: una cuestión de razones” <http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm>

administradores financieros, ya que un análisis que se anticipe al futuro puede evitar posibles desviaciones y problemas en el largo plazo.

Las técnicas de evaluación económica son herramientas de uso general, ya que pueden ser utilizadas en empresas de distintas actividades económicas, ya sean agrícolas, industriales, de servicios, etc.

### **3.3.1.1. Análisis vertical y horizontal de los estados financieros**

El análisis financiero dispone de dos herramientas para interpretar y analizar los estados financieros, denominados análisis vertical y horizontal que permiten analizar la variación absoluta o relativa que han sufrido cada una de las cuentas de los estados financieros de un período con respecto a otro, determinando así un crecimiento o decrecimiento

El análisis vertical permite analizar la participación o peso que cada cuenta de los estados financieros tiene dentro del total. Por su parte el análisis horizontal permite realizar comparaciones de una misma cuenta pero a través del tiempo, la idea de este análisis es ver el comportamiento en distintos períodos de una cuenta, o sea si muestra tendencia creciente, si descende, es fluctuante, etc. y analizar las razones de dichas variaciones.

Para realizar el análisis vertical como horizontal de los estados financieros de SAYCO Cía. Ltda. se tomó en consideración seis años de estudio, para conocer en detalle las variaciones que ha presentado desde el año 2003 al 2009.

#### **Análisis vertical**

A continuación se presenta el balance general, al cierre de cada año, con su respectivo análisis vertical de las cuentas.

**Tabla No. 8 Balance General**

**SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONTROLES OPERATIVOS "SAYCO" CIA. LTDA.  
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS PERÍODOS 2003-2009  
(Expresado en dólares americanos)**

DETALLE	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ACTIVO</b>							
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja y Bancos	5.658,36	7.393,08	6.771,34	8.457,51	9.856,23	11.254,75	10.114,82
Inversiones Temporales	26.361,85	25.226,79	27.507,02	28.611,82	29.148,20	30.285,94	25.478,75
Cuentas por Cobrar	31.555,79	44.785,23	47.372,38	42.705,00	45.782,12	46.784,14	54.156,84
Otros Activos Corrientes	15.812,77	11.892,34	13.326,83	15.940,85	12.785,65	14.845,23	16.741,52
<b>Suma del Activo Corriente</b>	<b>79.388,77</b>	<b>89.297,44</b>	<b>94.977,57</b>	<b>95.715,18</b>	<b>97.572,20</b>	<b>103.170,06</b>	<b>106.491,93</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Maquinaria y Equipo	241,05	293,52	334,23	409,64	501,74	598,25	629,54
Muebles y Enseres	6.165,20	6.840,87	7.869,06	8.609,48	9.174,63	10.271,06	10.492,78
Equipo de Computación	5.874,26	6.702,23	7.224,85	7.852,23	8.458,76	9.003,20	11.502,91
Depreciación Acumulada	2.456,10	2.767,32	3.085,63	3.374,27	3.627,03	3.974,50	4.525,05
Activos Diferidos	1.203,23	1.524,75	1.624,23	1.742,85	1.428,28	1.678,62	1.804,15
Otros Activos	564,12	628,45	694,29	715,82	756,36	796,57	815,62
<b>Suma del Activo no Corriente</b>	<b>16.503,97</b>	<b>18.757,15</b>	<b>20.832,29</b>	<b>22.704,29</b>	<b>23.946,79</b>	<b>26.322,20</b>	<b>29.770,04</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>95.892,74</b>	<b>108.054,59</b>	<b>115.809,86</b>	<b>118.419,47</b>	<b>121.518,99</b>	<b>129.492,26</b>	<b>136.261,97</b>
<b>PASIVO</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Documentos y Cuentas por Pagar	7.238,20	8.254,79	8.424,28	9.114,78	9.258,23	9.548,14	9.689,57
Pasivos Acumulados	2.589,52	3.001,27	3.412,78	3.814,16	4.156,74	4.447,81	4.827,52
Impuestos por Pagar	1.147,28	1.245,75	1.346,95	1.572,52	1.674,50	1.845,62	2.145,81
<b>Suma del Pasivo Corriente</b>	<b>10.975,00</b>	<b>12.501,81</b>	<b>13.184,01</b>	<b>14.501,46</b>	<b>15.089,47</b>	<b>15.841,57</b>	<b>16.662,90</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>							
Obligaciones Financieras (Largo Plazo)	2.516,49	2.736,84	2.997,87	3.112,12	3.265,85	3.310,08	3.574,71
Provisiones a Largo Plazo y Otros Pasivos	1.504,01	1.204,20	1.324,75	1.574,85	1.642,12	1.728,36	1.807,08
<b>Suma del Pasivo No Corriente</b>	<b>4.020,50</b>	<b>3.941,04</b>	<b>4.322,62</b>	<b>4.686,97</b>	<b>4.907,97</b>	<b>5.038,44</b>	<b>5.381,79</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>14.995,50</b>	<b>16.442,85</b>	<b>17.506,63</b>	<b>19.188,43</b>	<b>19.997,44</b>	<b>20.880,01</b>	<b>22.044,69</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>							
Capital Social	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00
Reservas por Revalorización	5.200,00	13.200,00	20.200,00	20.200,00	20.200,00	27.200,00	32.200,00
Utilidad del Ejercicio	15.697,24	18.411,74	18.103,23	19.031,04	21.321,55	21.412,25	22.017,28
<b>Suma del patrimonio</b>	<b>80.897,24</b>	<b>91.611,74</b>	<b>98.303,23</b>	<b>99.231,04</b>	<b>101.521,55</b>	<b>108.612,25</b>	<b>114.217,28</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>95.892,74</b>	<b>108.054,59</b>	<b>115.809,86</b>	<b>118.419,47</b>	<b>121.518,99</b>	<b>129.492,26</b>	<b>136.261,97</b>

Fuente: "SAYCO" Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

**Tabla No. 9 Análisis Vertical del Balance General**

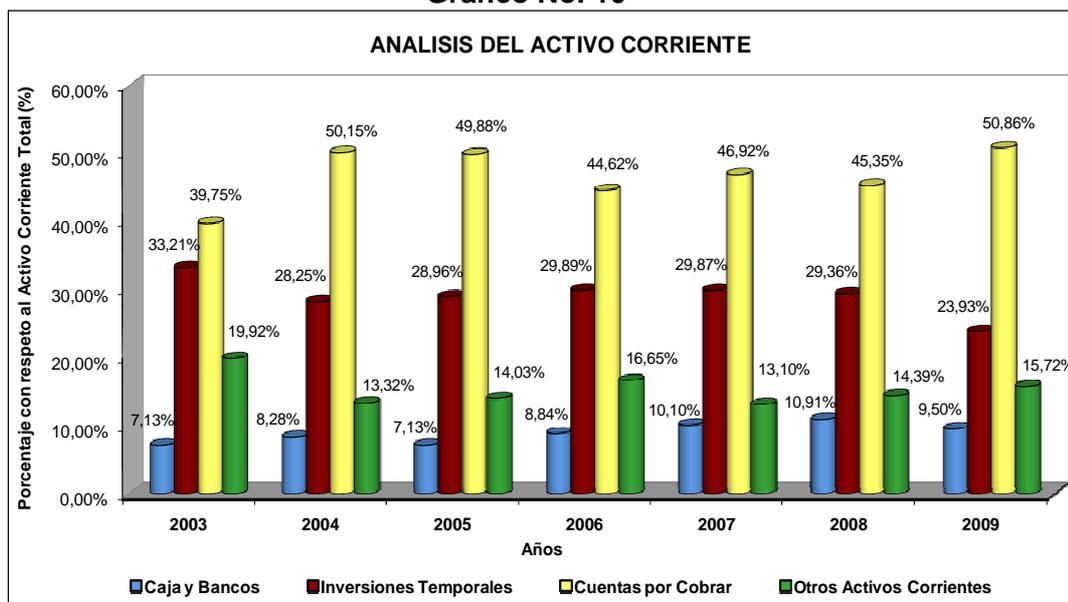
**SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONTROLES OPERATIVOS "SAYCO" CIA. LTDA.  
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS PERÍODOS 2003-2009  
(Tasas de variación)**

ACTIVO	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja y Bancos	7,13%	8,28%	7,13%	8,84%	10,10%	10,91%	9,50%
Inversiones Temporales	33,21%	28,25%	28,96%	29,89%	29,87%	29,36%	23,93%
Cuentas por Cobrar	39,75%	50,15%	49,88%	44,62%	46,92%	45,35%	50,86%
Otros Activos Corrientes	19,92%	13,32%	14,03%	16,65%	13,10%	14,39%	15,72%
<b>Suma del Activo Corriente</b>	<b>100,00%</b>						
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Maquinaria y Equipo	1,46%	1,56%	1,60%	1,80%	2,10%	2,27%	2,11%
Muebles y Enseres	37,36%	36,47%	37,77%	37,92%	38,31%	39,02%	35,25%
Equipo de Computación	35,59%	35,73%	34,68%	34,58%	35,32%	34,20%	38,64%
Depreciación Acumulada	14,88%	14,75%	14,81%	14,86%	15,15%	15,10%	15,20%
Activos Diferidos	7,29%	8,13%	7,80%	7,68%	5,96%	6,38%	6,06%
Otros Activos	3,42%	3,35%	3,33%	3,15%	3,16%	3,03%	2,74%
<b>Suma del Activo no Corriente</b>	<b>100,00%</b>						
<b>PASIVO</b>							
<b>PASIVO CORRIENTE</b>							
Documentos y Cuentas por Pagar	65,95%	66,03%	63,90%	62,85%	61,36%	60,27%	58,15%
Pasivos Acumulados	23,59%	24,01%	25,89%	26,30%	27,55%	28,08%	28,97%
Impuestos por Pagar	10,45%	9,96%	10,22%	10,84%	11,10%	11,65%	12,88%
<b>Suma del Pasivo Corriente</b>	<b>100,00%</b>						
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>							
Obligaciones Financieras (Largo Plazo)	62,59%	69,44%	69,35%	66,40%	66,54%	65,70%	66,42%
Provisiones a Largo Plazo y Otros Pasivos	37,41%	30,56%	30,65%	33,60%	33,46%	34,30%	33,58%
<b>Suma del Pasivo No Corriente</b>	<b>100,00%</b>						
<b>PATRIMONIO</b>							
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>							
Capital Social	74,17%	65,49%	61,04%	60,46%	59,10%	55,24%	52,53%
Reservas por Revalorización	6,43%	14,41%	20,55%	20,36%	19,90%	25,04%	28,19%
Utilidad del Ejercicio	19,40%	20,10%	18,42%	19,18%	21,00%	19,71%	19,28%
<b>Suma del patrimonio</b>	<b>100,00%</b>						

Fuente: "SAYCO" Cía. Ltda.  
Elaboración: Jenny Muriel D.

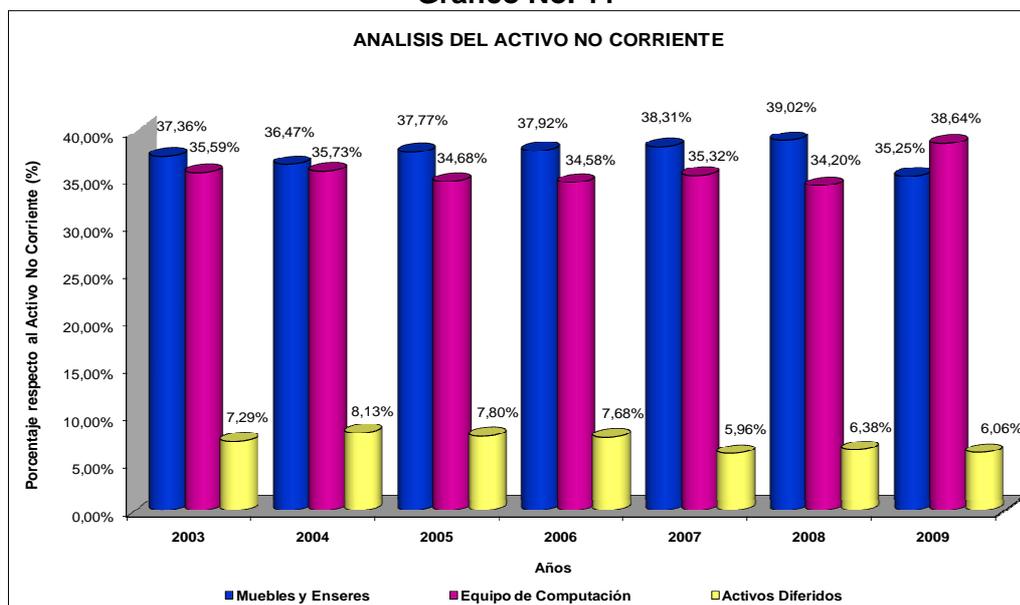
Como se puede apreciar, al realizar el análisis vertical del Balance General (Gráfico No.10), en cuanto al Activo Corriente de SAYCO Cía. Ltda., el mayor peso lo tienen las Cuentas por Cobrar en un promedio del 46,79%, seguido de las Inversiones Temporales con un promedio de 29.07%.

**Gráfico No. 10**



Al analizar la estructura del Activo No Corriente (Gráfico No.11) se puede apreciar que el mayor peso, a lo largo de los años, lo constituye el rubro Muebles y Enseres con un promedio de 37,44%; seguido del Equipo de Computación con un promedio de 35,54%, mientras que el Activo Diferido ocupa una posición del 7,04%.

**Gráfico No. 11**



En términos generales, el Activo Corriente tiene un mayor peso dentro del Activo Total, en comparación con el Activo No Corriente, en un promedio de 80.91% y 19.09%, respectivamente, como se aprecia en la Tabla No.10.

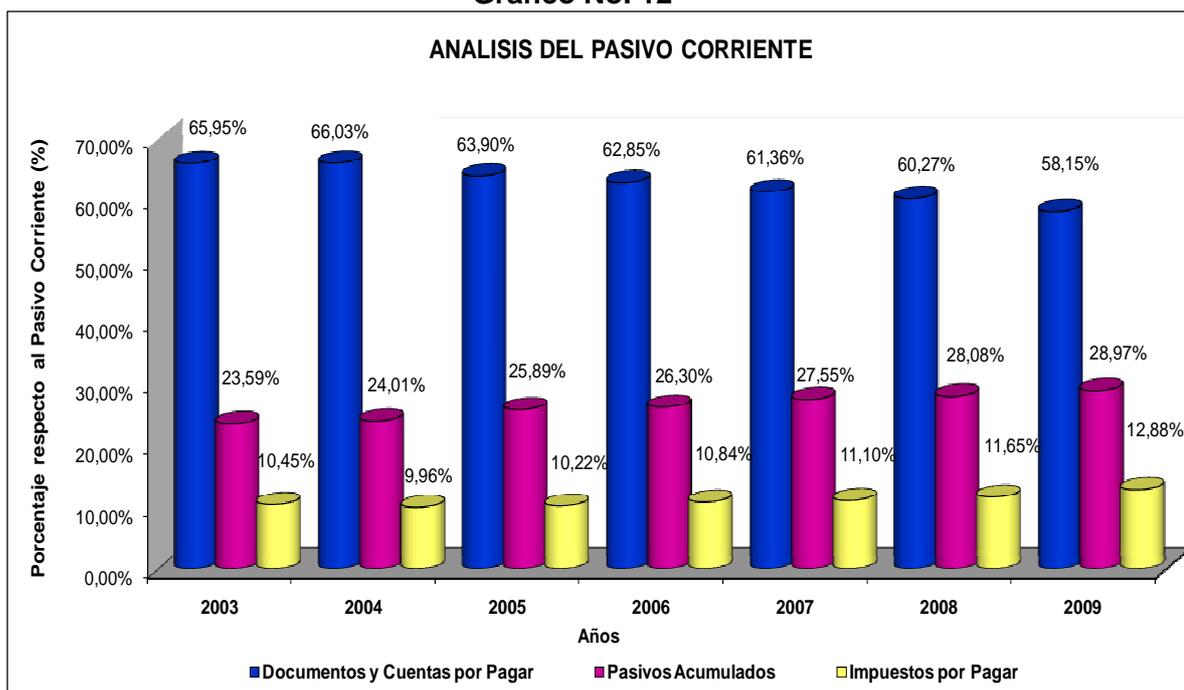
**Tabla No. 10 Análisis Vertical del Activo Total  
al 31 de diciembre de los períodos 2003-2009**

ACTIVO	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>							
Caja y Bancos	5,90%	6,84%	5,85%	7,14%	8,11%	8,69%	7,42%
Inversiones Temporales	27,49%	23,35%	23,75%	24,16%	23,99%	23,39%	18,70%
Cuentas por Cobrar	32,91%	41,45%	40,91%	36,06%	37,67%	36,13%	39,74%
Otros Activos Corrientes	16,49%	11,01%	11,51%	13,46%	10,52%	11,46%	12,29%
<b>Suma Activo Corriente</b>	<b>82,79%</b>	<b>82,64%</b>	<b>82,01%</b>	<b>80,83%</b>	<b>80,29%</b>	<b>79,67%</b>	<b>78,15%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
Maquinaria y Equipo	0,25%	0,27%	0,29%	0,35%	0,41%	0,46%	0,46%
Muebles y Enseres	6,43%	6,33%	6,79%	7,27%	7,55%	7,93%	7,70%
Equipo de Computación	6,13%	6,20%	6,24%	6,63%	6,96%	6,95%	8,44%
Depreciación Acumulada	2,56%	2,56%	2,66%	2,85%	2,98%	3,07%	3,32%
Activos Diferidos	1,25%	1,41%	1,40%	1,47%	1,18%	1,30%	1,32%
Otros Activos	0,59%	0,58%	0,60%	0,60%	0,62%	0,62%	0,60%
<b>Suma Activo no Corriente</b>	<b>17,21%</b>	<b>17,36%</b>	<b>17,99%</b>	<b>19,17%</b>	<b>19,71%</b>	<b>20,33%</b>	<b>21,85%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>						

**Fuente:** "SAYCO" Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Jenny Muriel D.

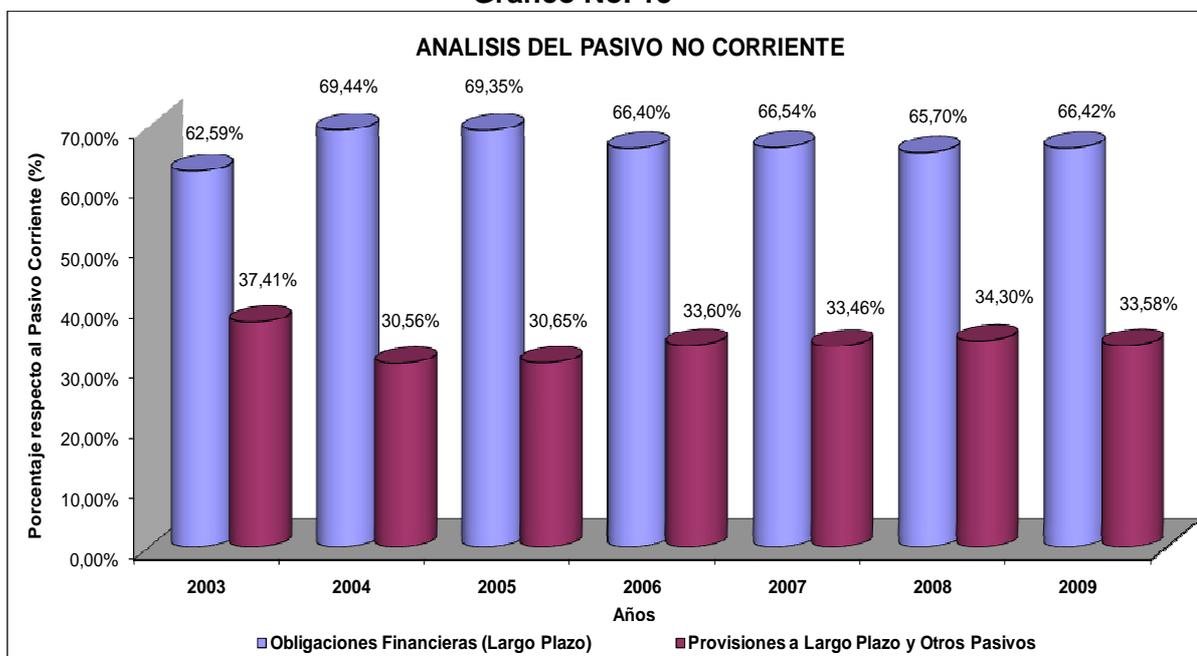
Al analizar las cuentas del Pasivo de SAYCO Cía. Ltda. se puede apreciar que el mayor rubro dentro del Pasivo Corriente lo ocupan los Documentos y Cuentas por Pagar, con un promedio de 62,64% durante estos seis años, seguido de los Pasivos Acumulados, con un promedio de 26.34% y finalmente los Impuestos por Pagar con un promedio de 11.01%. Es importante observar que en el transcurso de los años los Documentos y Cuentas por Pagar han ido disminuyendo, un poco, su peso, mientras que los Pasivos Acumulados han ido incrementando su estructura dentro del Pasivo Corriente (Gráfico No.12).

**Gráfico No. 12**



Dentro del Pasivo No Corriente, las Obligaciones Financieras a Largo Plazo, ocupan el mayor peso con un promedio 66,64%, mientras que las Provisiones y Otros Pasivos representan el 33,36%, del total del Pasivo Corriente.

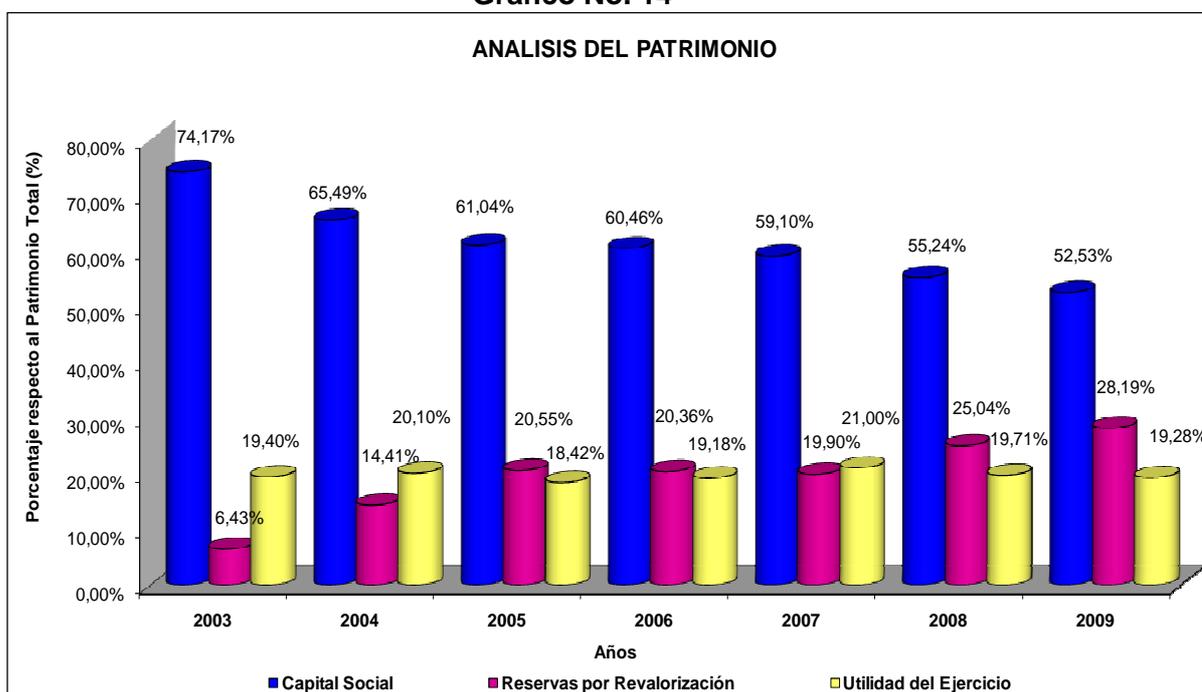
**Gráfico No. 13**



Al analizar la composición tanto del Pasivo Corriente como del Pasivo No Corriente dentro del Pasivo Total, se aprecia que tienen un peso del 75,29% y 24,71%, en promedio, respectivamente.

En cuanto a las Cuentas de Patrimonio, se aprecia que el Capital Social es aquel que tiene el mayor porcentaje con un promedio de 61,15%, seguido de la Utilidad del Ejercicio con un peso de 19,58% en promedio.

**Gráfico No. 14**



### **Análisis Horizontal**

Para el análisis horizontal se tomó en cuenta tanto la variación absoluta como relativa en los diferentes períodos.

A continuación se presenta el análisis horizontal del balance general, período 2003-2009:

**Tabla No. 11 Variaciones Absolutas y Relativas del Balance General  
2003-2006**  
**SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONTROLES OPERATIVOS "SAYCO" CIA. LTDA.**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS PERÍODOS 2003-2009**  
**(Expresado en dólares americanos)**

	VARIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS					
	Var. Absoluta Año 04-03	Var. Relativa Año 04-03	Var. Absoluta Año 05-04	Var. Relativa Año 05-04	Var. Absoluta Año 06-05	Var. Relativa Año 06-05
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	1.734,72	30,66%	-621,74	-8,41%	1.686,17	24,90%
Inversiones Temporales	-1.135,06	-4,31%	2.280,23	9,04%	1.104,80	4,02%
Cuentas por Cobrar	13.229,44	41,92%	2.587,15	5,78%	-4.667,38	-9,85%
Otros Activos Corrientes	-3.920,43	-24,79%	1.434,49	12,06%	2.614,02	19,61%
<b>Suma del Activo Corriente</b>	<b>9.908,67</b>	<b>12,48%</b>	<b>5.680,13</b>	<b>6,36%</b>	<b>737,61</b>	<b>0,78%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Maquinaria y Equipo	52,47	21,77%	40,71	13,87%	75,41	22,56%
Muebles y Enseres	675,67	10,96%	1.028,19	15,03%	740,42	9,41%
Equipo de Computación	827,97	14,09%	522,62	7,80%	627,38	8,68%
Depreciación Acumulada	311,22	12,67%	318,30	11,50%	288,64	9,35%
Activos Diferidos	321,52	26,72%	99,48	6,52%	118,62	7,30%
Otros Activos	64,33	11,40%	65,84	10,48%	21,53	3,10%
<b>Suma del Activo no Corriente</b>	<b>2.253,18</b>	<b>13,65%</b>	<b>2.075,14</b>	<b>11,06%</b>	<b>1.872,00</b>	<b>8,99%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>12.161,85</b>	<b>12,68%</b>	<b>7.755,27</b>	<b>7,18%</b>	<b>2.609,61</b>	<b>2,25%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Documentos y Cuentas por Pagar	1.016,59	14,04%	169,49	2,05%	690,50	8,20%
Pasivos Acumulados	411,75	15,90%	411,51	13,71%	401,38	11,76%
Impuestos por Pagar	98,47	8,58%	101,20	8,12%	225,57	16,75%
<b>Suma del Pasivo Corriente</b>	<b>1.526,81</b>	<b>13,91%</b>	<b>682,20</b>	<b>5,46%</b>	<b>1.317,45</b>	<b>9,99%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones Financieras (Largo Plazo)	220,35	8,76%	261,03	9,54%	114,25	3,81%
Provisiones a Largo Plazo y Otros Pasivos	-299,81	-19,93%	120,55	10,01%	250,10	18,88%
<b>Suma del Pasivo No Corriente</b>	<b>-79,46</b>	<b>-1,98%</b>	<b>381,58</b>	<b>9,68%</b>	<b>364,35</b>	<b>8,43%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>1.447,35</b>	<b>9,65%</b>	<b>1.063,78</b>	<b>6,47%</b>	<b>1.681,80</b>	<b>9,61%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>						
Capital Social	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Reservas por Revalorización	8.000,00	153,85%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Utilidad del Ejercicio	2.714,50	17,29%	4.104,34	14,15%	927,81	5,13%
<b>Suma del patrimonio</b>	<b>10.714,50</b>	<b>13,24%</b>	<b>4.104,34</b>	<b>4,36%</b>	<b>927,81</b>	<b>0,94%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>12.161,85</b>	<b>12,68%</b>	<b>5.168,12</b>	<b>4,67%</b>	<b>2.609,61</b>	<b>2,25%</b>

Fuente: "SAYCO" Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

**Tabla No. 12 Variaciones Absolutas y Relativas del Balance General 2006-2009**

**BALANCE GENERAL – VARIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS**

	VARIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS					
	Var. Absoluta Año 07-06	Var. Relativa Año 07-06	Var. Absoluta Año 08-07	Var. Relativa Año 08-07	Var. Absoluta Año 09-08	Var. Relativa Año 09-08
<b>ACTIVO</b>						
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>						
Caja y Bancos	1.398,72	16,54%	1.398,52	14,19%	-1.139,93	-10,13%
Inversiones Temporales	536,38	1,87%	1.137,74	3,90%	-4.807,19	-15,87%
Cuentas por Cobrar	3.077,12	7,21%	1.002,02	2,19%	7.372,70	15,76%
Otros Activos Corrientes	-3.155,20	-19,79%	2.059,58	16,11%	1.896,29	12,77%
<b>Suma del Activo Corriente</b>	<b>1.857,02</b>	<b>1,94%</b>	<b>5.597,86</b>	<b>5,74%</b>	<b>3.321,87</b>	<b>3,22%</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>						
Maquinaria y Equipo	92,10	22,48%	96,51	19,24%	31,29	5,23%
Muebles y Enseres	565,15	6,56%	1.096,43	11,95%	221,72	2,16%
Equipo de Computación	606,53	7,72%	544,44	6,44%	2.499,71	27,76%
Depreciación Acumulada	252,76	7,49%	347,48	9,58%	550,54	13,85%
Activos Diferidos	-314,57	-18,05%	250,34	17,53%	125,53	7,48%
Otros Activos	40,54	5,66%	40,21	5,32%	19,05	2,39%
<b>Suma del Activo no Corriente</b>	<b>1.242,50</b>	<b>5,47%</b>	<b>2.375,41</b>	<b>9,92%</b>	<b>3.447,84</b>	<b>13,10%</b>
<b>TOTAL DEL ACTIVO</b>	<b>3.099,52</b>	<b>2,62%</b>	<b>7.973,27</b>	<b>6,56%</b>	<b>6.769,71</b>	<b>5,23%</b>
<b>PASIVO</b>						
<b>PASIVO CORRIENTE</b>						
Documentos y Cuentas por Pagar	143,45	1,57%	289,91	3,13%	141,43	1,48%
Pasivos Acumulados	342,58	8,98%	291,07	7,00%	379,71	8,54%
Impuestos por Pagar	101,98	6,49%	171,12	10,22%	300,19	16,26%
<b>Suma del Pasivo Corriente</b>	<b>588,01</b>	<b>4,05%</b>	<b>752,10</b>	<b>4,98%</b>	<b>821,33</b>	<b>5,18%</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>						
Obligaciones Financieras (Largo Plazo)	153,73	4,94%	44,23	1,35%	264,63	7,99%
Provisiones a Largo Plazo y Otros Pasivos	67,27	4,27%	86,24	5,25%	78,72	4,55%
<b>Suma del Pasivo No Corriente</b>	<b>221,00</b>	<b>4,72%</b>	<b>130,47</b>	<b>2,66%</b>	<b>343,35</b>	<b>6,81%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>809,01</b>	<b>4,22%</b>	<b>882,57</b>	<b>4,41%</b>	<b>1.164,68</b>	<b>5,58%</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>						
Capital Social	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Reservas por Revalorización	0,00	0,00%	7.000,00	34,65%	5.000,00	18,38%
Utilidad del Ejercicio	2.290,51	12,04%	90,70	0,43%	605,03	2,83%
<b>Suma del patrimonio</b>	<b>2.290,51</b>	<b>2,31%</b>	<b>7.090,70</b>	<b>6,98%</b>	<b>5.605,03</b>	<b>5,16%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>3.099,52</b>	<b>2,62%</b>	<b>7.973,27</b>	<b>6,56%</b>	<b>6.769,71</b>	<b>5,23%</b>

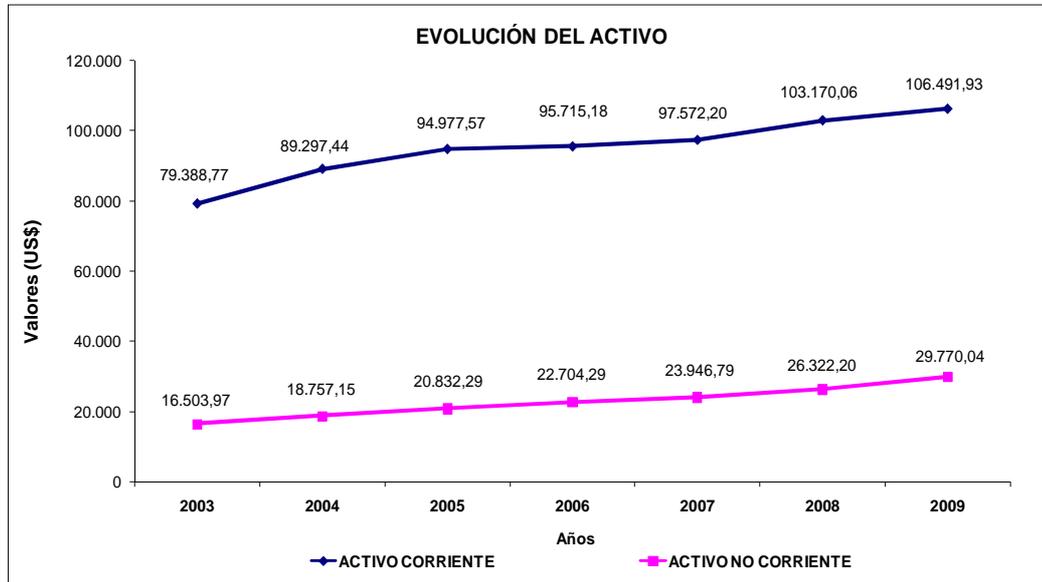
Fuente: "SAYCO" Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

### Análisis del Activo:

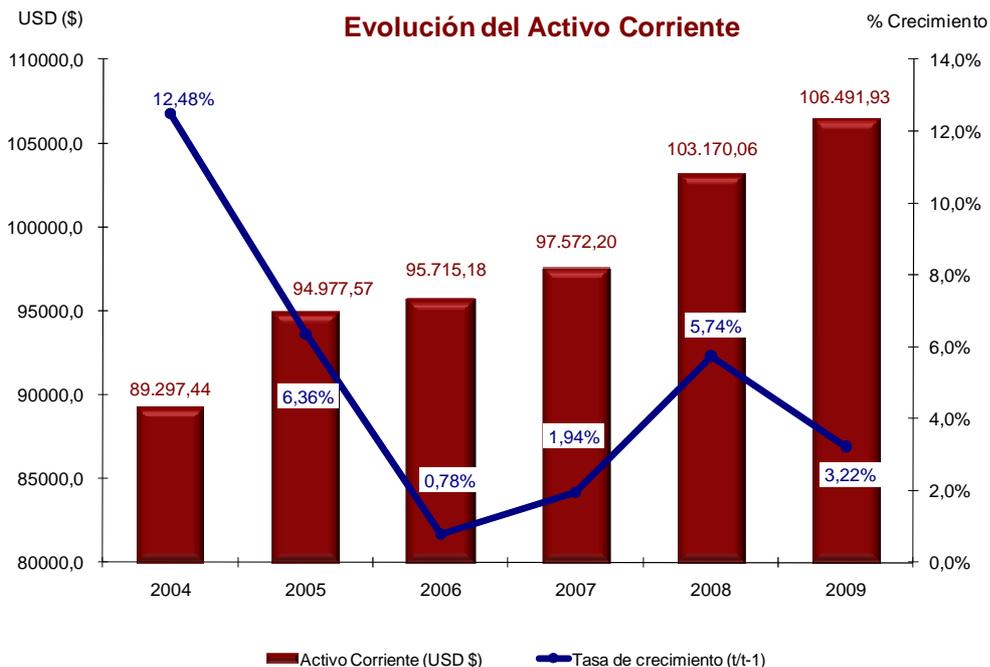
Como se puede apreciar en el Gráfico No. 15, la composición del Activo, Corriente y No Corriente, ha tenido una tendencia creciente a lo largo de los períodos de estudio.

**Gráfico No. 15**



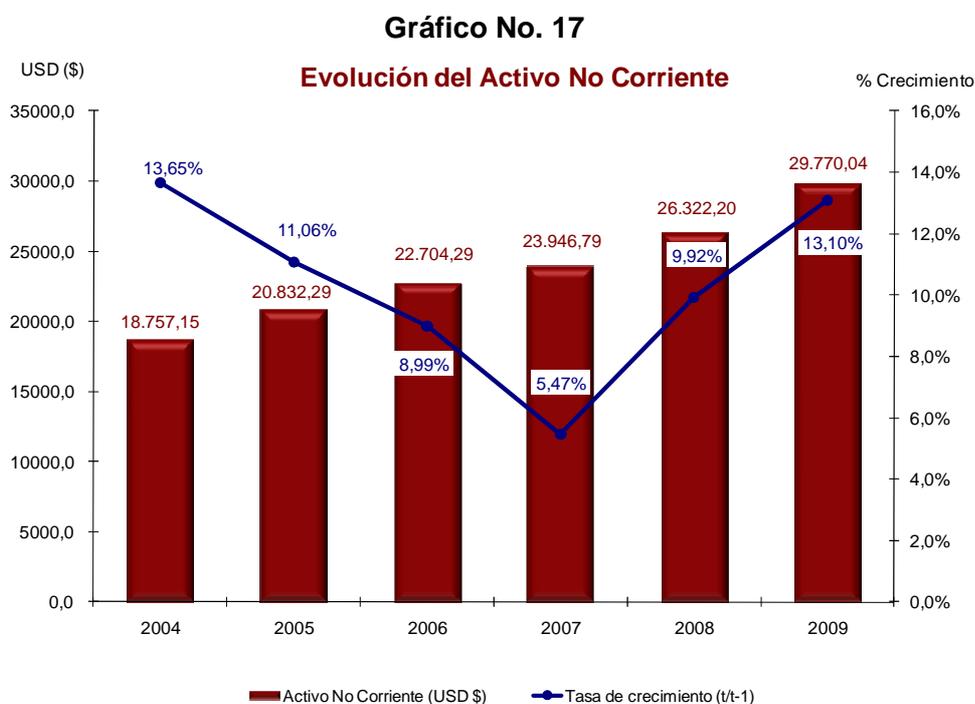
En el Gráfico No.16 se puede apreciar que la tasa de crecimiento del Activo Corriente entre el período 2004 – 2003, tuvo una variación positiva bastante significativa del 12,48%, que responde a un crecimiento del 41,92% en las Cuentas por Cobrar y de un 30,66% de Caja y Bancos.

**Gráfico No. 16**



La tendencia creciente se mantiene a lo largo de los períodos. Sin embargo la tasa es inferior, sobretudo en el período 2006 – 2005, en donde se aprecia un ligero incremento de 0,78%; e inclusive, a pesar de la crisis económica mundial y que de igual manera experimentó el país en el período 2008-2009, se aprecia un crecimiento de 3,22%, a pesar de que las cuentas de Caja y Bancos, así como las Inversiones Temporales presentaron contracciones en el orden del 10,13% y 15,87% respectivamente.

En cuanto a la Evolución del Activo No Corriente (Gráfico No.17), se puede observar, una tendencia creciente a lo largo de los períodos de estudio, con incrementos considerables entre años.

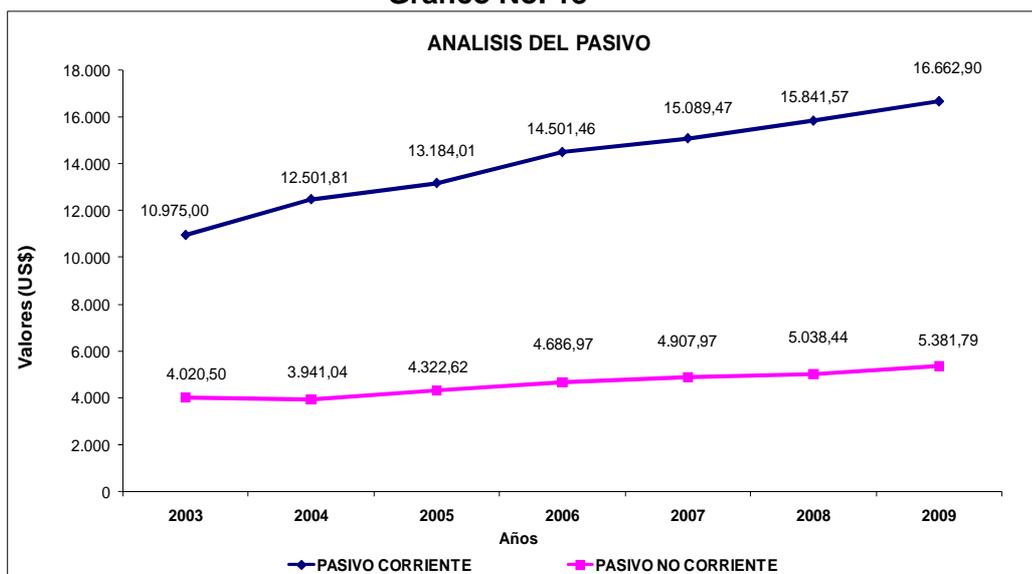


Es así que SAYCO Cía. Ltda. ha ido incrementando cada año sus equipos, sobretudo el Equipo de Computación, con el propósito de contar con tecnología adecuada para el trabajo que en sus oficinas se ejecuta.

**Análisis del Pasivo:**

Al igual que el Activo la evolución de las Cuentas del Pasivo a lo largo de los años presentan una tendencia creciente, con tasas que oscilan entre el 4% y 9%.

**Gráfico No. 18**



El Pasivo Corriente presenta un fuerte incremento en el período 2004-2003 (Gráfico No.19), del 13,91%, sobre todo por el aumento en los Pasivos Acumulados, 15,90%, y de los Documentos y Cuentas por Pagar, 14,04%.

Mientras que en los demás períodos los incrementos son alrededor del 5,00%, a excepción del año 2006, en donde se incrementaron los Impuestos por Pagar en un 16,75%, así como los Documentos y Cuentas por Pagar en 8,20%, dando un crecimiento del Pasivo Corriente para ese período de 9,99%.

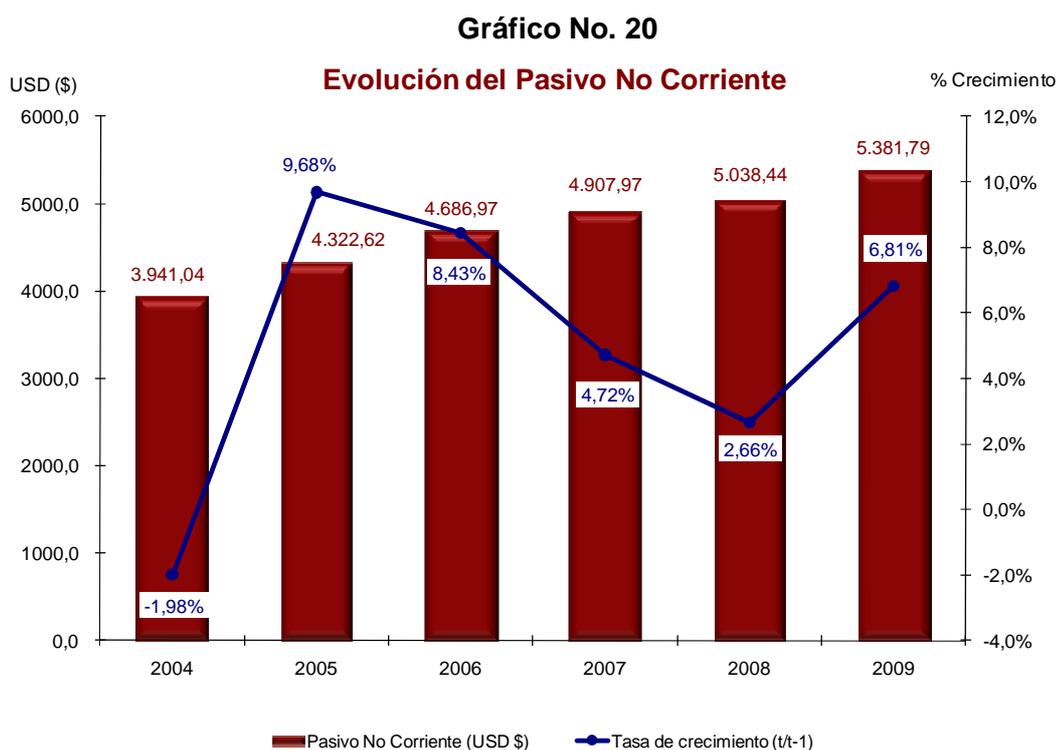
**Gráfico No. 19**



En el año 2009, se observa una reducción de la tasa de variación del rubro Documentos y Cuentas por Pagar, 1,48%; sin embargo el valor de los Impuestos por Pagar se incrementó en 16,26%, lo que coincide con la política de Gobierno que ha impulsado el pago de impuestos.

En cuanto al Pasivo No Corriente (Gráfico No.20), se aprecia que éste disminuyó en el 2004 con relación al 2003 en -1,98%; explicado por una reducción en las Provisiones a Largo Plazo y Otros Pasivos, sin embargo en el resto de los años se aprecia tasas de variación positivas.

Se destaca que, en el año 2009, el rubro de Obligaciones Financieras a Largo Plazo se incrementó en casi el 8,00%.



### **Análisis del Patrimonio:**

Las cuentas de Patrimonio, al igual que las demás cuentas, han presentado una tendencia creciente a lo largo de los períodos de estudio, representado sobre todo por el incremento de la utilidad del ejercicio de cada año (Gráfico No.21). En el año 2004 se aprecia un

fuerte incremento del patrimonio, con respecto al 2003, presentando una tasa de variación del 13,24%, debido a que el 2004 cerró con resultados bastante satisfactorios para la compañía.

Mientras que el año 2006, casi permaneció invariable, teniendo un incremento tan sólo del 0,94%.

El año 2009, a pesar de la crisis, presentó un incremento de las Utilidades en un 2.83%, haciendo que el Patrimonio Total igualmente aumente en 5,16%.



A continuación se presenta el análisis horizontal del estado de resultados, período 2003-2009:

**Tabla No. 13 Estado de Resultados**  
**SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONTROLES OPERATIVOS “SAYCO” CIA. LTDA”.**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS PERÍODOS 2003-2009**  
**(Expresado en dólares americanos)**

DESCRIPCION	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
VENTAS NETAS	90.097,00	102.669,75	105.105,06	110.011,40	118.395,41	120.574,96	125.000,00
COSTO DE VENTAS	39.163,16	43.321,66	44.478,64	47.369,83	49.737,98	51.416,83	53.145,90
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>50.933,84</b>	<b>59.348,09</b>	<b>60.626,42</b>	<b>62.641,57</b>	<b>68.657,43</b>	<b>69.158,13</b>	<b>71.854,10</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>21.860,27</b>	<b>23.381,28</b>	<b>25.001,51</b>	<b>25.668,38</b>	<b>26.310,15</b>	<b>26.989,74</b>	<b>28.231,20</b>
Gastos de Administración	19.714,85	21.134,50	22.420,14	22.681,28	23.305,37	23.741,89	24.482,94
Gastos de Ventas	2.145,42	2.246,78	2.581,37	2.987,10	3.004,78	3.247,85	3.748,26
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>29.073,57</b>	<b>35.966,81</b>	<b>35.624,91</b>	<b>36.973,19</b>	<b>42.347,28</b>	<b>42.168,39</b>	<b>43.622,90</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>49,84</b>	<b>82,39</b>	<b>93,09</b>	<b>102,12</b>	<b>108,88</b>	<b>117,70</b>	<b>123,25</b>
Intereses y Gastos Bancarios	49,84	82,39	93,09	102,12	108,88	117,70	123,25
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES PARTICIP TRAB E IMPTO A LA RTA</b>	<b>29.023,73</b>	<b>35.884,42</b>	<b>35.531,82</b>	<b>36.871,07</b>	<b>42.238,41</b>	<b>42.050,69</b>	<b>43.499,65</b>
Participación Trabajadores (15%)	4.353,56	5.382,66	5.329,77	5.530,66	6.335,76	6.307,60	6.524,95
<b>UTILIDAD ANTES IMPTO A LA RTA</b>	<b>24.670,17</b>	<b>30.501,76</b>	<b>30.202,05</b>	<b>31.340,41</b>	<b>35.902,64</b>	<b>35.743,09</b>	<b>36.974,70</b>
Impuesto a la Renta (25%)	6.167,54	7.625,44	7.550,51	7.835,10	8.975,66	8.935,77	9.243,68
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>18.502,63</b>	<b>22.876,32</b>	<b>22.651,53</b>	<b>23.505,31</b>	<b>26.926,98</b>	<b>26.807,32</b>	<b>27.731,03</b>

**Fuente:** “SAYCO” Cía. Ltda.  
**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Tabla No. 14 Variaciones Absolutas y Relativas del Estado de Resultados 2003-2006

**SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONTROLES OPERATIVOS “SAYCO” CIA. LTDA”.  
ESTADO DE RESULTADOS – VARIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS  
AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS PERÍODOS 2003-2009  
(Expresado en dólares americanos)**

DESCRIPCION	VARIACIONES					
	Absoluta Año 2004 y 2003	Relativa Año 2004 y 2003	Absoluta Año 2005 y 2004	Relativa Año 2005 y 2004	Absoluta Año 2006 y 2005	Relativa Año 2006 y 2005
VENTAS NETAS	12.572,75	13,95%	2.435,31	2,37%	4.906,34	4,67%
COSTO DE VENTAS	4.158,50	10,62%	1.156,98	2,67%	2.891,18	6,50%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>8.414,25</b>	<b>16,52%</b>	<b>1.278,33</b>	<b>2,15%</b>	<b>2.015,15</b>	<b>3,32%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>1.521,01</b>	<b>6,96%</b>	<b>1.620,23</b>	<b>6,93%</b>	<b>666,88</b>	<b>2,67%</b>
Gastos de Administración	1.419,65	7,20%	1.285,64	6,08%	261,15	1,16%
Gastos de Ventas	101,36	4,72%	334,59	14,89%	405,73	15,72%
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>6.893,24</b>	<b>23,71%</b>	<b>-341,90</b>	<b>-0,95%</b>	<b>1.348,28</b>	<b>3,78%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>32,55</b>	<b>65,32%</b>	<b>10,70</b>	<b>12,99%</b>	<b>9,03</b>	<b>9,70%</b>
Intereses y Gastos Bancarios	32,55	65,32%	10,70	12,99%	9,03	9,70%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES PARTICIP TRAB E IMPTO A LA RTA</b>	<b>6.860,69</b>	<b>23,64%</b>	<b>-352,60</b>	<b>-0,98%</b>	<b>1.339,25</b>	<b>3,77%</b>
Participación Trabajadores (15%)	1.029,10	23,64%	-52,89	-0,98%	200,89	3,77%
<b>UTILIDAD ANTES IMPTO A LA RTA</b>	<b>5.831,58</b>	<b>23,64%</b>	<b>-299,71</b>	<b>-0,98%</b>	<b>1.138,36</b>	<b>3,77%</b>
Impuesto a la Renta (25%)	1.457,90	23,64%	-74,93	-0,98%	284,59	3,77%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>4.373,69</b>	<b>23,64%</b>	<b>-224,78</b>	<b>-0,98%</b>	<b>853,77</b>	<b>3,77%</b>

Fuente: “SAYCO” Cía. Ltda.  
Elaboración: Jenny Muriel D.

Tabla No. 15 Variaciones Absolutas y Relativas del Estado de Resultados 2006-2009

**SERVICIOS DE AUDITORIA Y CONTROLES OPERATIVOS “SAYCO” CIA. LTDA”.**  
**ESTADO DE RESULTADOS – VARIACIONES ABSOLUTAS Y RELATIVAS**  
**AL 31 DE DICIEMBRE DE LOS PERÍODOS 2003-2009**  
 (Expresado en dólares americanos)

DESCRIPCION	VARIACIONES					
	Absoluta Año 2007 y 2006	Relativa Año 2007 y 2006	Absoluta Año 2008 y 2007	Relativa Año 2008 y 2007	Absoluta Año 2009 y 2008	Relativa Año 2009 y 2008
VENTAS NETAS	8.384,01	7,62%	2.179,55	1,84%	4.425,04	3,67%
COSTO DE VENTAS	2.368,15	5,00%	1.678,85	3,38%	1.729,07	3,36%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>6.015,86</b>	<b>9,60%</b>	<b>500,69</b>	<b>0,73%</b>	<b>2.695,97</b>	<b>3,90%</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>641,77</b>	<b>2,50%</b>	<b>679,59</b>	<b>2,58%</b>	<b>1.241,46</b>	<b>4,60%</b>
Gastos de Administración	624,09	2,75%	436,52	1,87%	741,05	3,12%
Gastos de Ventas	17,68	0,59%	243,07	8,09%	500,41	15,41%
<b>UTILIDAD EN OPERACIÓN</b>	<b>5.374,09</b>	<b>14,54%</b>	<b>-178,90</b>	<b>-0,42%</b>	<b>1.454,51</b>	<b>3,45%</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>6,76</b>	<b>6,62%</b>	<b>8,82</b>	<b>8,10%</b>	<b>5,55</b>	<b>4,72%</b>
Intereses y Gastos Bancarios	6,76	6,62%	8,82	8,10%	5,55	4,72%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO ANTES PARTICIP TRAB E IMPTO A LA RTA</b>	<b>5.367,33</b>	<b>14,56%</b>	<b>-187,71</b>	<b>-0,44%</b>	<b>1.448,96</b>	<b>3,45%</b>
Participación Trabajadores (15%)	805,10	14,56%	-28,16	-0,44%	217,34	3,45%
<b>UTILIDAD ANTES IMPTO A LA RTA</b>	<b>4.562,23</b>	<b>14,56%</b>	<b>-159,56</b>	<b>-0,44%</b>	<b>1.231,61</b>	<b>3,45%</b>
Impuesto a la Renta (25%)	1.140,56	14,56%	-39,89	-0,44%	307,90	3,45%
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>	<b>3.421,68</b>	<b>14,56%</b>	<b>-119,67</b>	<b>-0,44%</b>	<b>923,71</b>	<b>3,45%</b>

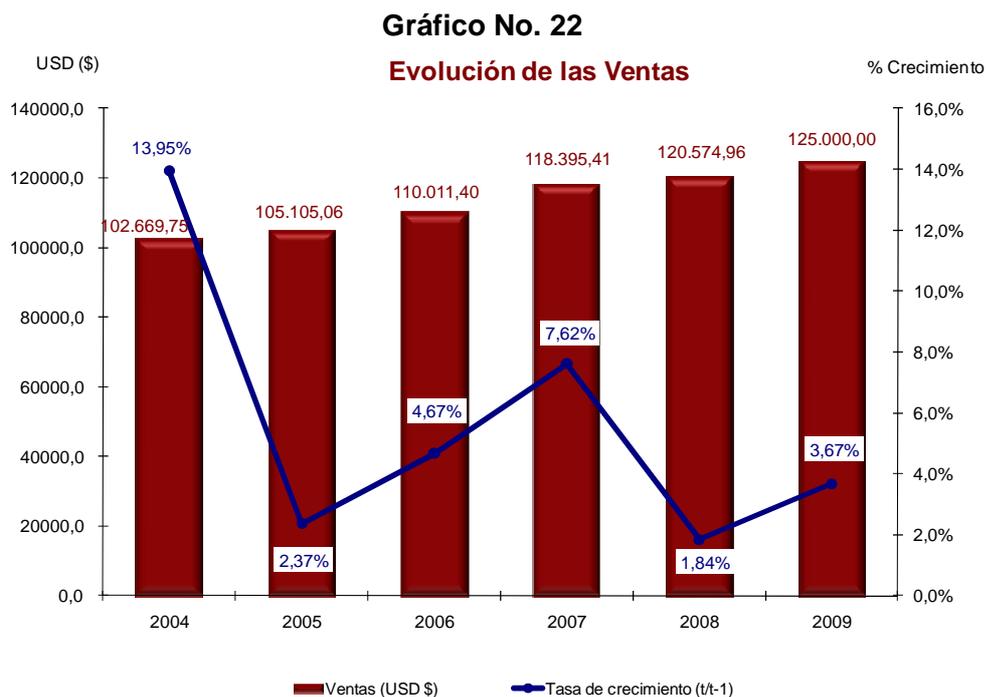
Fuente: “SAYCO” Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

### **Análisis Ventas:**

Las Ventas a lo largo del período 2003-2009 presentan tasas de variación positivas en el transcurso de los años (Gráfico No.22).

Es importante destacar el incremento de las Ventas en 13,95% en el año 2004 con respecto al 2003.



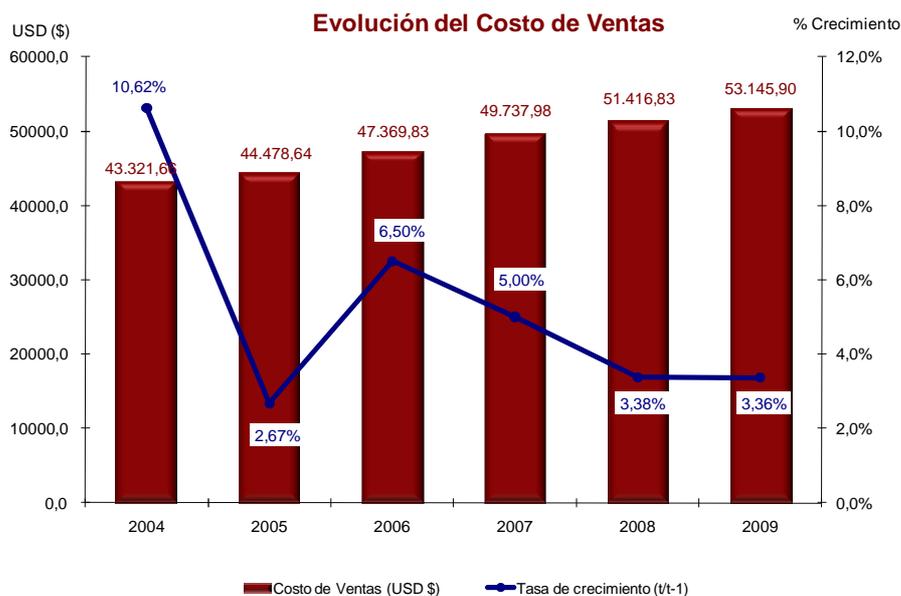
Las tasas de crecimiento de las ventas tienen una relación con la economía ecuatoriana, en donde el 2004 fue un año bastante bueno en los resultados macroeconómicos del país, al igual que el 2007.

El año 2009 a pesar de la crisis económico-financiera mundial que afectó al país, las ventas se incrementaron en 3,67% en relación con el año 2008.

### **Análisis Costo de Ventas:**

Como se aprecia en el Gráfico No.23, el Costo de Ventas, mantiene un comportamiento similar al de las ventas, con un fuerte crecimiento en el año 2004, para en lo posterior presentar variaciones en el orden del 3% y 6%.

**Gráfico No. 23**

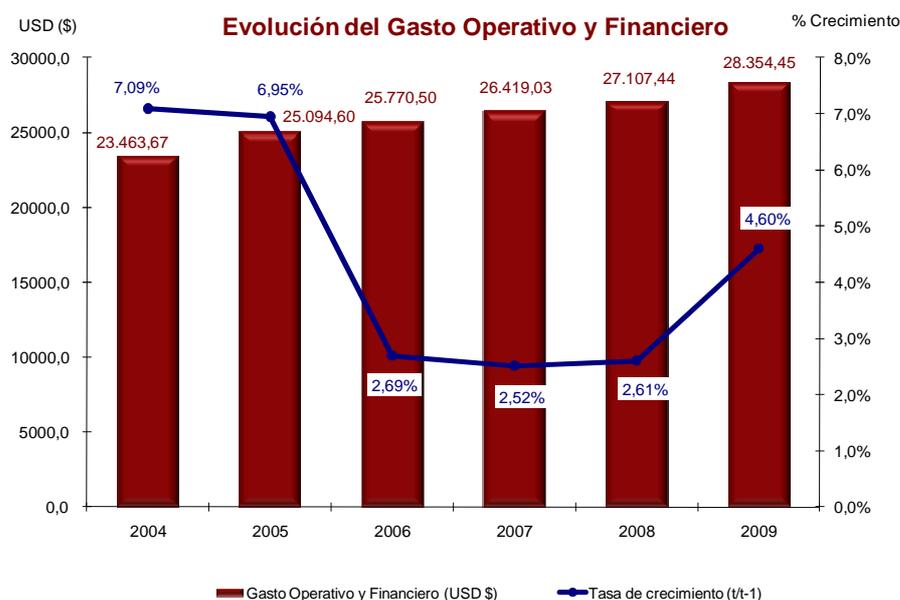


**Análisis de los Gastos Operativos y Financieros:**

El Gasto Operativo y Financiero de los años 2004 y 2005, en relación a los años inmediatamente anteriores, presentan tasas de crecimiento fuertes en el orden del 7,09% en el 2004 y 6,95% en el 2005, como se aprecia en el Gráfico No.24.

Este comportamiento se explica, en parte, debido a que en el 2004 se registra un incremento del 65,82% en los Gastos Financieros y en el año 2005 se observa un aumento del 14,89% del Gasto de Ventas.

**Gráfico No. 24**



Sin embargo los años siguientes el Gasto Operativo y Financiero presenta tasas de variación en el orden del 2,60% y 4,60%.

**Análisis de la Utilidad del Ejercicio:**

La Utilidad del Ejercicio en la mayoría de los diferentes años de estudio ha presentado crecimientos, que van de la mano no sólo con el incremento de las ventas, sino también con el comportamiento de los diferentes costos y gastos, como se observa en el siguiente gráfico.



Como se aprecia, en el gráfico anterior, a pesar de que en el 2005 las ventas se incrementaron, los costos y gastos crecieron en mayor proporción, haciendo que la utilidad en ese período haya disminuido en relación al año anterior.

Un dato importante es que en el 2009, a pesar de la crisis financiera internacional, que afectó de igual manera al país, SAYCO Cía. Ltda. presentó utilidades.

### 3.3.1.2. Aplicación de índices financieros<sup>27</sup>

Las razones o índices financieros son las relaciones que se establecen entre las cifras de los estados financieros, para facilitar su análisis e interpretación. A través de ellas se pueden detectar las tendencias, las variaciones estacionales, los cambios cíclicos y las variaciones irregulares que puedan presentar las cifras de los estados financieros.

Los índices financieros que presenta SAYCO Cía. Ltda. se los agrupó en las siguientes categorías:

- Índices de Liquidez
- Índices de Endeudamiento
- Índices de Apalancamiento
- Índices de Rotación
- Índices de Rentabilidad

#### ***Índices de Liquidez***

Miden la capacidad de la empresa para satisfacer o cubrir sus obligaciones a corto plazo, en función a la tendencia de activos líquidos, más no a la capacidad de generación de efectivo.

- **Razón Corriente:** mide el número de unidades monetarias de inversión a corto plazo, por cada unidad de financiamiento a corto plazo contraído.

$$\text{Razón Corriente} = \text{Activo Corriente} \div \text{Pasivo Corriente}$$

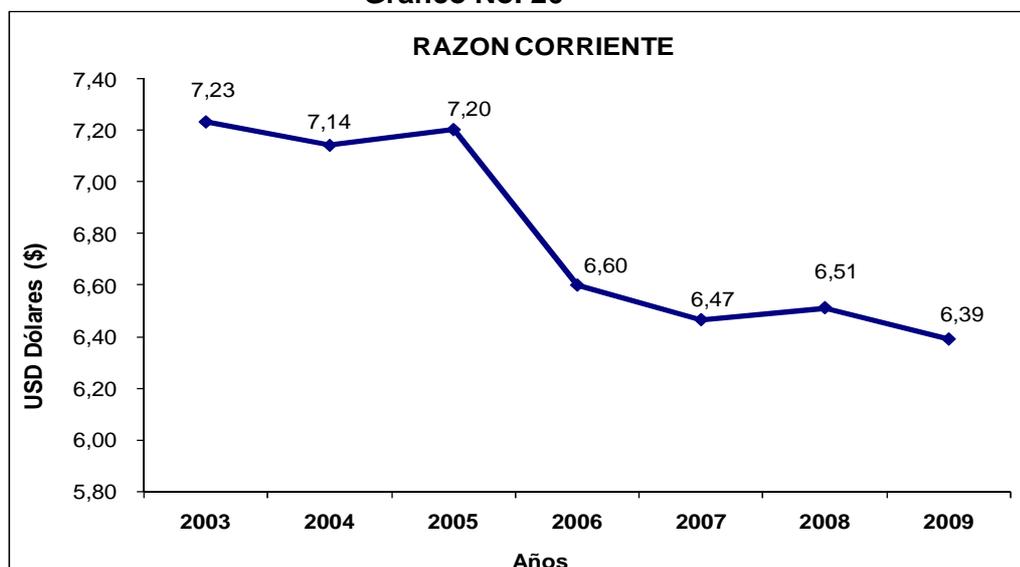
SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados de la Razón Corriente:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Razón Corriente	7,23	7,14	7,20	6,60	6,47	6,51	6,39

<sup>27</sup> Tomado de la página web: "Finanzas para Ejecutivos Financieros - Razones o Índices Financieros" [http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i\\_02\\_indices\\_financieros\\_w.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf)

Por cada dólar de deuda en el corto plazo SAYCO Cía. Ltda. tiene en promedio 6,79 dólares para pagar esa deuda.

**Gráfico No. 26**



Es importante apreciar que entre los años 2003-2005, la razón corriente de la empresa se ubica sobre los \$7,00, mientras que a partir del año 2006 en adelante ésta se ubica alrededor de \$6,50.

Esto se debe a que en los primeros años de estudio el Activo Corriente como el Pasivo Corriente crecieron en tasas similares, sin embargo a partir del 2006, el Pasivo Corriente tiene tasas superiores de crecimiento que el Activo Corriente.

- **Capital de Trabajo:** representa la inversión neta en recursos circulantes, producido de las decisiones de inversión y financiamiento a corto plazo.

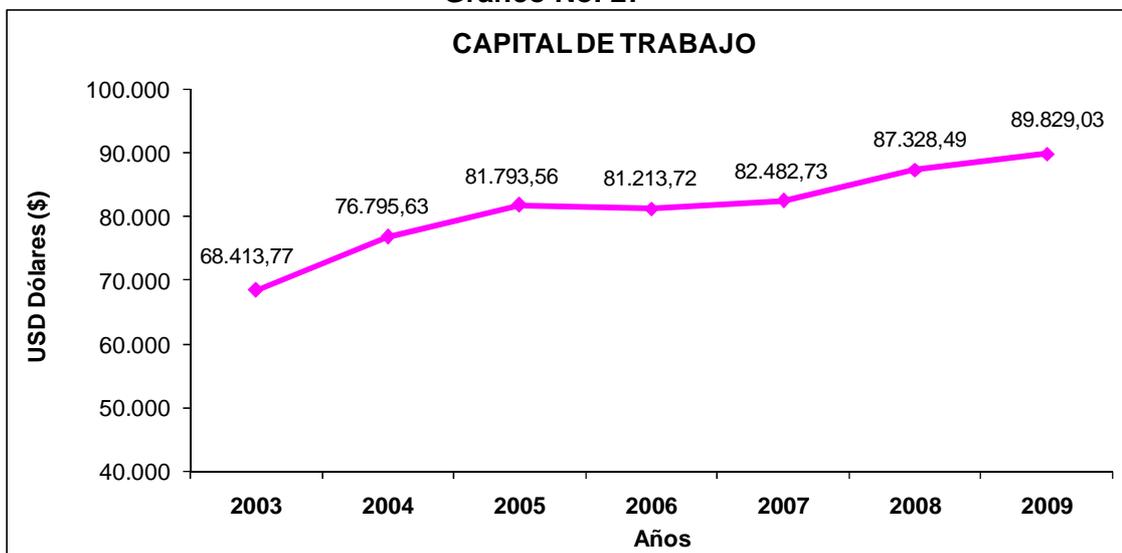
$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Los resultados del Capital de Trabajo de SAYCO Cía. Ltda. son los siguientes:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Capital de Trabajo	68.413,77	76.795,63	81.793,56	81.213,72	82.482,73	87.328,49	89.829,03

Si SAYCO Cía. Ltda. paga toda su deuda en el corto plazo le queda \$81.122,42 en promedio.

**Gráfico No. 27**



Como se aprecia durante todos los años de estudio el Activo Corriente de SAYCO Cía. Ltda. ha sido mayor que el Pasivo Corriente permitiendo atender cualquier tipo de requerimiento. Sin embargo se puede apreciar que la tendencia entre los años 2003 y 2005 fue mayor que entre el período 2006 – 2009.

### ***Índices de Endeudamiento***

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en que grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

- **Endeudamiento Neto:** mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada por deuda, por lo cual se acostumbra a presentar en forma de porcentajes.

$$\text{Endeudamiento Neto} = \text{Pasivo Total} \div \text{Activo Total}$$

El índice de Endeudamiento Neto de SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Endeudam. Neto</b>	15,64%	15,22%	15,12%	16,20%	16,46%	16,12%	16,18%

El total de las inversiones de SAYCO Cía. Ltda. está financiado con deuda en un promedio del 15,85%.

- **Endeudamiento a Corto Plazo:** mide la proporción de la deuda que se debe cancelar en menos de un año.

$$\text{Endeudamiento a Corto Plazo} = \text{Pasivo Corriente} \div \text{Pasivo Total}$$

SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados del comportamiento del índice de Endeudamiento a Corto Plazo:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Endeudam. C/P</b>	73,19%	76,03%	75,31%	75,57%	75,46%	75,87%	75,59%

Del total de la deuda de SAYCO Cía. Ltda. el 75,29% en promedio debe ser pagada en menos de un año.

- **Endeudamiento a Largo Plazo:** mide la proporción de la deuda que se debe cancelar en un período mayor a un año.

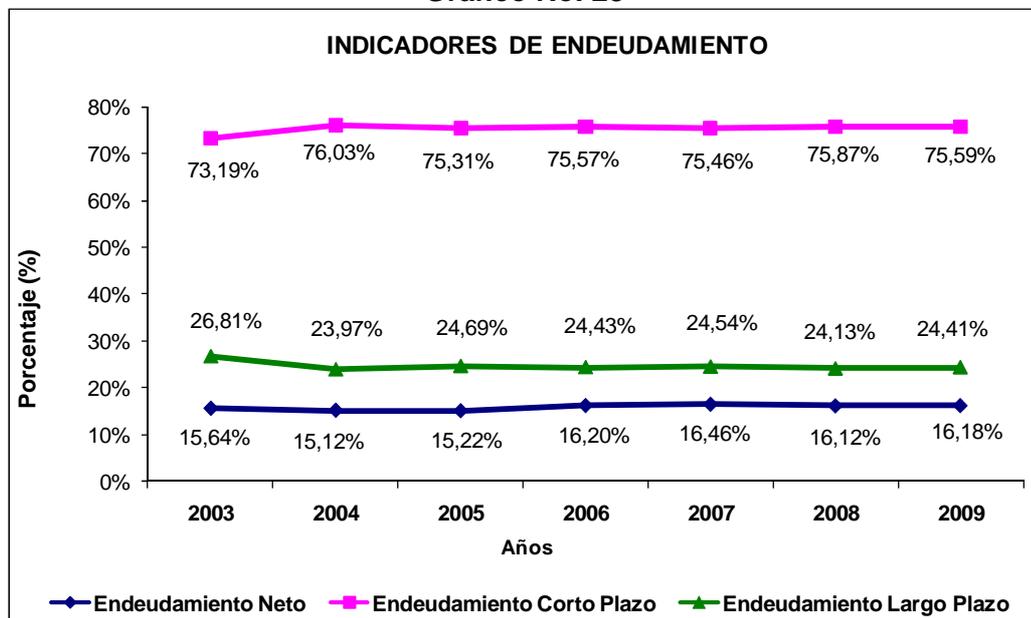
$$\text{Endeudamiento a Largo Plazo} = \text{Pasivo Largo Plazo} \div \text{Pasivo Total}$$

SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados del comportamiento del índice de Endeudamiento a Largo Plazo:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Endeudam. L/P</b>	26,81%	23,97%	24,69%	24,43%	24,54%	24,13%	24,41%

Del total de la deuda de SAYCO Cía. Ltda. el 24,71% en promedio debe ser cancelada en un período mayor a un año.

**Gráfico No. 28**



Como se puede apreciar a lo largo de los años de estudio, el mayor peso dentro de los indicadores de endeudamiento, ha estado representado por el Endeudamiento a Corto Plazo con un promedio de alrededor del 75,29%; mientras que el Endeudamiento a Corto Plazo se ha mantenido en un promedio del 24,71%.

Mientras que el Endeudamiento Neto indica que el Pasivo representa alrededor del 15,81% del total de Activos, lo que es bueno para la empresa ya que de cada dólar de activos 15 centavos son pasivos.

### ***Índices de Apalancamiento***

Miden el grado o la forma en que los activos de la empresa han sido financiados, considerando tanto la contribución de terceros (endeudamiento) como la de los propietarios (patrimonio).

- **Apalancamiento Neto o Total 1 (Eficiencia Financiera):** mide la proporción de la inversión de la empresa que ha sido financiada con dinero de los propietarios.

$$\text{Eficiencia Financiera} = \text{Patrimonio Total} \div \text{Activo Total}$$

El índice de Eficiencia Financiera de SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Eficiencia Financiera	84,36%	84,78%	84,88%	83,80%	83,54%	83,88%	83,82%

El total del patrimonio de SAYCO Cía. Ltda. está financiado con dinero de los propietarios en un promedio del 84,15%.

- **Apalancamiento Neto o Total 2:** mide relación entre la utilización del endeudamiento como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios. Indica cuantas unidades monetarias han venido de fuera del negocio, por cada unidad monetaria provista por los propietarios.

$$\text{Apalancamiento Neto} = \text{Pasivo Total} \div \text{Patrimonio Total}$$

SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados del índice de Apalancamiento Neto:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Apalanca. Neto	18,54%	17,95%	17,81%	19,34%	19,70%	19,22%	19,30%

El aporte de los socios está comprometido en el 18,84% promedio de la deuda de SAYCO Cía. Ltda. Por cada dólar que han aportado los socios, SAYCO Cía. Ltda. posee deudas de \$0,18 en promedio.

- **Apalancamiento a Corto Plazo:** mide la relación entre la utilización del endeudamiento a corto plazo como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios.

$$\text{Apalancamiento a Corto Plazo} = \text{Pasivo Corriente} \div \text{Patrimonio Total}$$

Los siguientes son los resultados del índice de Apalancamiento a Corto Plazo que obtuvo SAYCO Cía. Ltda. en el período 2003-2009 :

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Apalanca. a C/P	13,57%	13,65%	13,41%	14,61%	14,86%	14,59%	14,59%

El aporte de los socios de SAYCO Cía. Ltda. está comprometido en un 14,18% en promedio con la deuda a menos de un año. Por cada dólar que aportan los socios, la empresa tiene deudas a menos de un año en \$0,14 en promedio.

- **Apalancamiento a Largo Plazo:** mide la relación entre la utilización del endeudamiento a largo plazo como mecanismo de financiación y la utilización de los fondos de los propietarios.

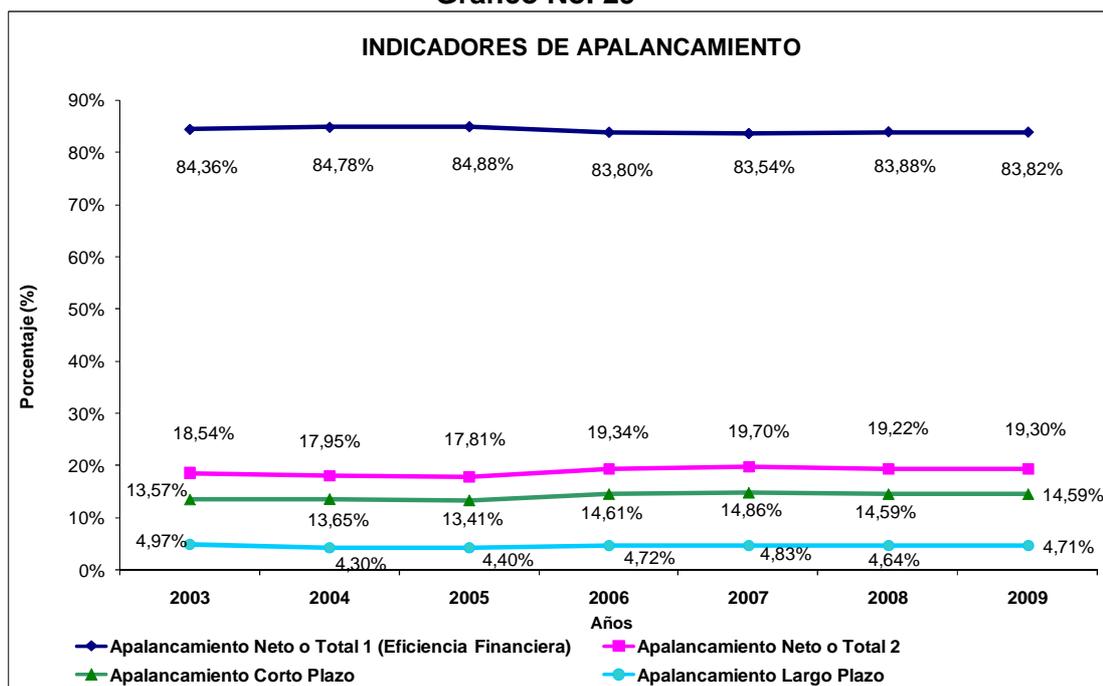
$$\text{Apalancamiento a Largo Plazo} = \text{Pasivo No Corriente} \div \text{Patrimonio Total}$$

Los resultados del índice de Apalancamiento a Largo Plazo que obtuvo SAYCO Cía. Ltda. en el período 2003-2009 son los siguientes:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Apalanca. a L/P	4,97%	4,30%	4,40%	4,72%	4,83%	4,64%	4,71%

El aporte de los socios está comprometido en un 4,65%, en promedio, con la deuda a largo plazo de SAYCO Cía. Ltda. Por cada dólar que aportan los socios, la empresa tiene deudas a más de un año de \$0,05 en promedio.

**Gráfico No. 29**



De acuerdo a los resultados representados en el Gráfico No.29, prácticamente los indicadores de apalancamiento en el transcurso de los años han permanecido constantes. Se puede apreciar que el aporte de los socios está canalizado en su mayor parte en el activo de la compañía y en menor grado a través de deuda.

### ***Índices de Rotación***

Evalúan la habilidad con la cual la empresa utiliza los recursos que dispone. Permiten medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

- **Rotación de Cuentas por Cobrar:** indica el número de veces en que, en promedio, han sido renovadas las cuentas por cobrar.

$$\text{Rotación de Cuentas por Cobrar} = \text{Ventas} \div \text{Cuentas por Cobrar}$$

El índice de Rotación de Cuentas por Cobrar de SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rotación CXC	2,86	2,29	2,22	2,58	2,59	2,58	2,31

Las cuentas por cobrar de SAYCO Cía. Ltda. se han convertido en efectivo 2,49 veces en promedio por año.

- **Promedio de Cuentas por Cobrar:** indica los días en que la empresa tarda en recuperar sus ventas a crédito.

$$\text{Promedio de Cuentas por Cobrar} = 360 \div \text{Rotación CXC}$$

Los resultados obtenidos por SAYCO Cía. Ltda. en el Promedio de Cuentas por Cobrar son los siguientes:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Promedio CXC	126	159	165	142	141	142	158

SAYCO Cía. Ltda. está recuperando su cartera cada 147 días, en promedio.

- **Rotación de Activos Totales (Eficiencia Productiva):** mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión total.

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \text{Ventas} \div \text{Activos Totales}$$

SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados obtenidos en la Rotación de Activos Totales:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rotación Activos Totales	0,94	0,95	0,91	0,93	0,97	0,93	0,92

Por cada dólar de inversión en activos SAYCO Cía. Ltda. tiene ventas de \$0,94 en promedio.

- **Rotación de Activos Fijos:** aún cuando los activos fijos no están en el negocio para ser vendidos, sino para producir los bienes y servicios que luego generarán los ingresos, este indicador mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos.

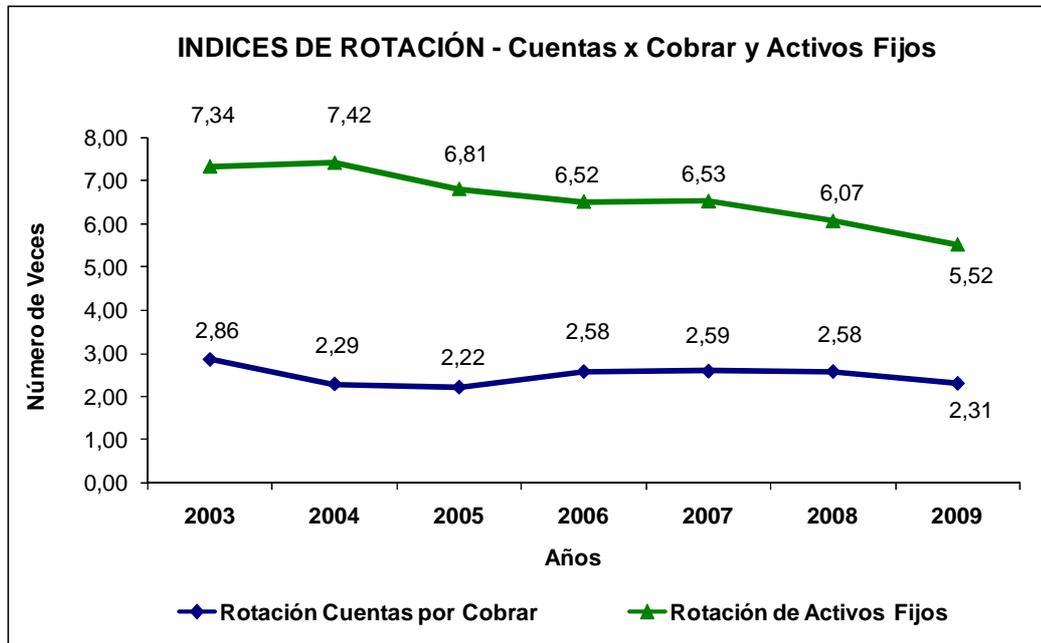
<b>Rotación de Activos Fijos = Ventas ÷ Activos Fijos</b>
---

Los resultados siguientes corresponden a la Rotación de Activos Fijos obtenidos por SAYCO Cía. Ltda. en el período 2003-2009:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>Rotación Activos Fijos</b>	7,34	7,42	6,81	6,52	6,53	6,07	5,52

Por cada dólar de inversión en activos fijos SAYCO Cía. Ltda. tiene ventas de \$6,60 en promedio.

**Gráfico No. 30**



- **Rotación del Capital de Trabajo:** este indicador mide la relación que existe entre el monto de ingresos y el monto de la inversión neta en recursos a corto plazo.

$$\text{Rotación del Capital de Trabajo} = \text{Ventas} \div \text{Capital de Trabajo}$$

SAYCO Cía. Ltda. obtuvo los siguientes resultados en la Rotación del Capital de Trabajo:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rotación Capital de Trabajo	1,32	1,34	1,29	1,35	1,44	1,38	1,39

Por cada dólar de inversión en capital de trabajo, SAYCO Cía. Ltda. obtiene ventas de \$1,36 en promedio.

- **Rotación de Activos Operacionales:** mide la relación que existe entre el monto de los ingresos y el monto de la inversión en activos fijos más el capital de trabajo, considerada esta suma como activo operacional.

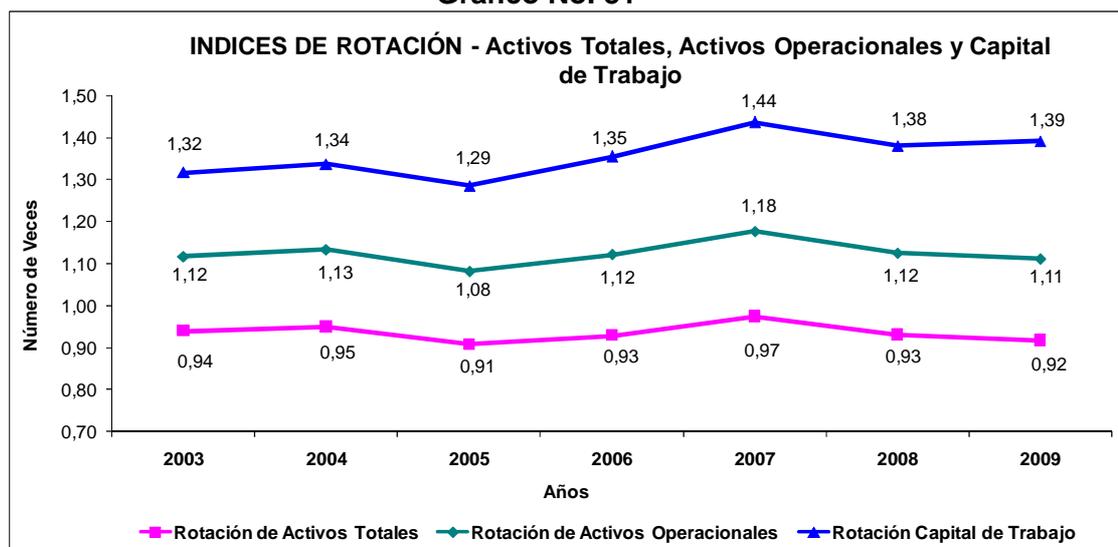
$$\text{Rotación de Activos Operacionales} = \text{Ventas} \div (\text{Activos Fijos} + \text{Capital de Trabajo})$$

Los resultados de la Rotación de Activos Operacionales obtenidos por SAYCO Cía. Ltda. son los siguientes:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Rotación Activos Operacionales	1,12	1,13	1,08	1,12	1,18	1,12	1,11

Por cada dólar de inversión en activos operacionales, SAYCO Cía. Ltda. tiene ventas de \$1,12 en promedio.

**Gráfico No. 31**



### ***Índices de Rentabilidad***

Miden la capacidad de la empresa para generar utilidades, a partir de los recursos disponibles. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo.

Es decir, miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

- **Margen Bruto:** mide, en forma porcentual, la porción del ingreso que permitirá cubrir todos los gastos diferentes al costo de ventas (Costos Operativos, Costo Integral de Financiamiento, Impuesto sobre la Renta, etc.).

$$\text{Margen Bruto} = \text{Utilidad Bruta} \div \text{Ventas}$$

El Margen Bruto de SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados para el período 2003-2009:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Margen Bruto	56,53%	57,80%	57,68%	56,94%	57,99%	57,36%	57,48%

Por cada dólar de ventas, SAYCO Cía. Ltda. obtiene una utilidad bruta de \$0.57 en promedio. La utilidad bruta representa el 57,40% de las ventas, en promedio.

- **Margen Operacional:** en las finanzas modernas, este es uno de los indicadores de mayor relevancia, porque permite medir si la empresa está generando suficiente utilidad para cubrir sus actividades de financiamiento.

$$\text{Margen Operacional} = \text{Utilidad Operacional} \div \text{Ventas}$$

SAYCO Cía. Ltda. presenta los siguientes resultados en su Margen Operacional:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Margen Bruto	32,27%	35,03%	33,89%	33,61%	35,77%	34,97%	34,90%

Por cada dólar de ventas que SAYCO Cía. Ltda. obtiene se genera una utilidad operacional de \$0,35 en promedio. La utilidad operacional representa el 34,35% de las ventas en promedio.

- **Margen Neto (Eficiencia en Marketing):** mide el porcentaje que está quedando a los propietarios por operar la empresa.

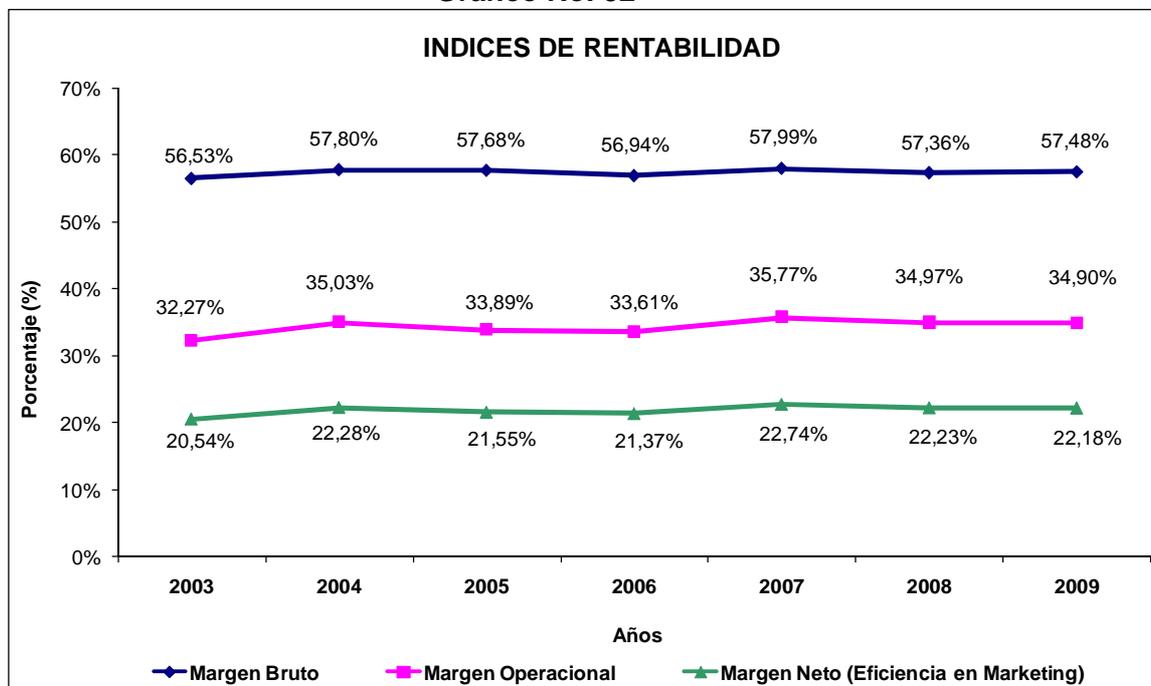
$$\text{Margen Neto} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Ventas}$$

Los siguientes resultados corresponden al Margen Neto obtenido por SAYCO Cía. Ltda.:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
Margen Neto	20,54%	22,28%	21,55%	21,37%	22,74%	22,23%	22,18%

Por cada dólar de ventas SAYCO Cía. Ltda. obtiene \$0,22 de utilidad neta, en promedio. La utilidad neta representa el 21,84% de las ventas de la empresa en promedio.

**Gráfico No. 32**



- ROI (Return Over Investment – Rendimiento sobre Activos):** da una idea del rendimiento que se está obteniendo sobre la inversión. También se conoce este indicador como *Basic Earning Power* (capacidad para general utilidades) o ROA (*Return on assets*).

$$\text{ROI} = \text{Utilidad Neta} \div \text{Activos Totales}$$

El Rendimiento sobre Activos obtenido por SAYCO Cía. Ltda. en el período 2003-2009 presenta los siguientes resultados:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ROI	19,30%	21,17%	19,56%	19,85%	22,16%	20,70%	20,35%

Por cada dólar de inversión en activos, SAYCO Cía. Ltda. está generando \$20,44 de utilidad neta, en promedio, en estos seis años de estudio.

- **ROE (Return Over Equity – Rendimiento sobre Patrimonio):** mide la rentabilidad que están obteniendo los inversionistas.

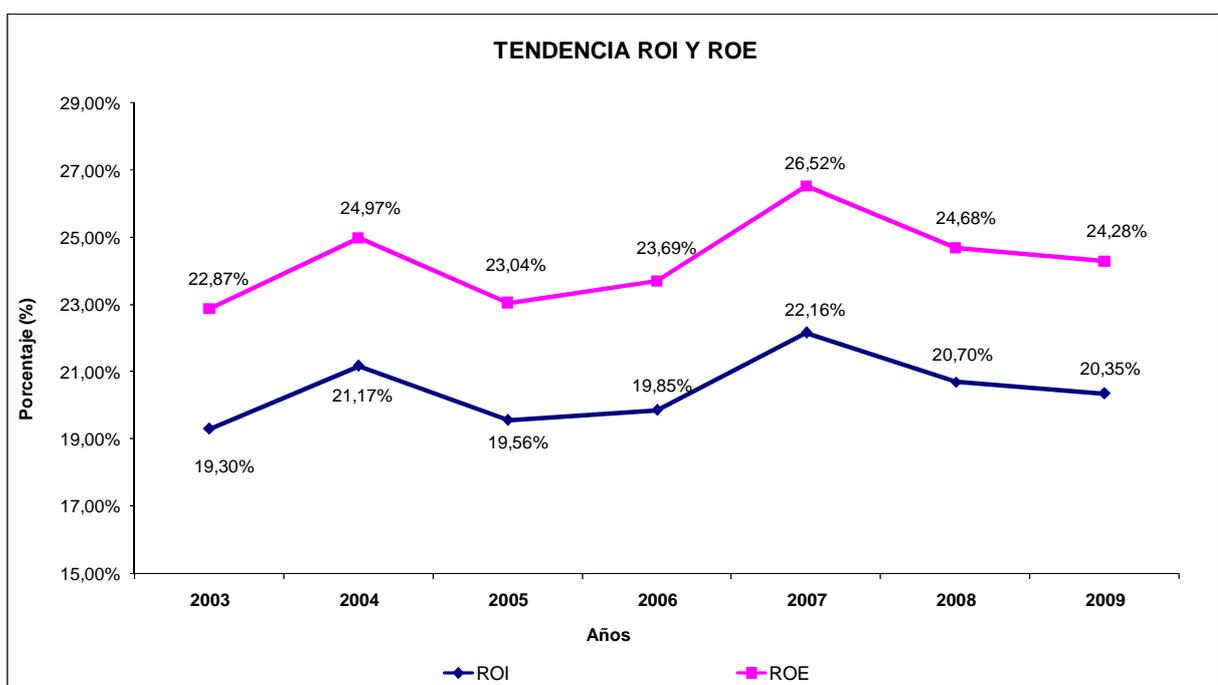
<b>ROE = Utilidad Neta ÷ Patrimonio</b>
---

SAYCO Cía. Ltda. obtuvo los siguientes resultados en el Rendimiento sobre Patrimonio:

Índice	AÑOS						
	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ROE	22,87%	24,97%	23,04%	23,69%	26,52%	24,68%	24,28%

El rendimiento para los socios de SAYCO Cía. Ltda. es el 24,29%; sobre el aporte realizado, en promedio.

**Gráfico No. 33**



## CAPITULO IV

### 4. PROPUESTA DE MEJORA ADMINISTRATIVA

#### 4.1.PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales, y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos. La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos”<sup>28</sup>.

“La planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales. Está compuesta de numerosas decisiones orientadas al futuro. Representa el destinar pensamiento y tiempo ahora para una inversión en el futuro. Algunos la han expresado como descubrir cosas hoy para poder tener un futuro mañana”<sup>29</sup>.

La planificación estratégica realiza un análisis global de la situación externa e interna de la empresa, dos puntos que fueron ya tratados en los capítulos anteriores, por lo que en el presente capítulo se desarrolla los demás aspectos de una planificación estratégica.

---

<sup>28</sup> Tomado de la página web: “Planeación Estratégica”, <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

<sup>29</sup> TERRY George R.; FRANKLIN Stephen G.; “Principios de Administración”, Décima edición, 1994, Editorial Continental, México, Pg. 195

Es indispensable para realizar una planificación estratégica adecuada, conocer cuáles son las fortalezas, así como las debilidades de la empresa, además del ambiente externo cuáles son sus oportunidades, así como amenazas, a través de un análisis FODA.

Al realizar el análisis de los principales aspectos que engloba una planificación estratégica, se puede apreciar que SAYCO Cía. Ltda., durante todos los años de gestión, no ha desarrollado en su interior la misión y la visión, así como objetivos empresariales. Esta organización se ha manejado excelentemente en el ámbito financiero, con indicadores óptimos de rentabilidad, liquidez y satisfacción al cliente, cumpliendo metas de ventas, mayores utilidades, responsabilidad en la presentación de informes y trabajos, etc., pero no ha intervenido profundamente en su aspecto administrativo.

#### **4.1.1. ANÁLISIS FODA**

En este análisis, se evaluaron las fortalezas, las oportunidades, los riesgos o amenazas y las debilidades de la empresa, así como diferentes aspectos que inciden en la organización, como es la competencia, ubicación, mercado, etc. Así tenemos:

#### **FORTALEZAS**

- Calidad de servicio.
- Equipo de profesionales altamente especializado (Experiencia profesional).
- Amplia gama de servicios y diversificación de clientes.
- Capacitación constante en temas de consultoría externa, finanzas, economía y tributación.
- Precios accesibles al mercado.

## **OPORTUNIDADES**

- Imagen y servicio nacionalmente reconocidos, marca sólida en el tiempo.
- Alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la consultoría externa y asesoría técnica.
- Crecimiento del mercado.
- Avance de nuevas tecnologías para la prestación de servicios.

## **DEBILIDADES**

- La empresa no posee una adecuada organización interna del negocio, lo que conlleva a la inexistencia de la misión y visión empresariales.
- Alta rotación de personal.
- Falta de adecuada infraestructura de tecnología de información.
- Falta de innovación de técnicas de comercialización, marketing y publicidad.

## **AMENAZAS**

- Alto crecimiento de empresas de consultoría y asesoría técnica.
- Desarrollo de nuevos servicios y soluciones innovadoras.
- Oferta externa incorporándose al segmento de mercado.
- Recesión económica mundial y del país.

**4.1.1.1. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

**Tabla No. 16 Fortalezas – Amenazas (FA)**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>Alto crecimiento de empresas de consultoría y asesoría técnica</b>	<b>Desarrollo de nuevos servicios y soluciones innovadoras</b>	<b>Oferta externa incorporándose al segmento de mercado</b>	<b>Recesión económica mundial y del país</b>
Calidad de servicio	X			X	
Equipo de profesionales altamente especializado (Experiencia profesional)					X
Amplia gama de servicios y diversificación de clientes			X		
Capacitación constante en temas de consultoría externa, finanzas, economía y tributación					X
Precios accesibles al mercado	X			X	

**Tabla No. 17 Fortalezas – Oportunidades (FO)**

<b>OPORTUNIDADES FORTALEZAS</b>	<b>Imagen y servicio nacionalmente reconocidos, marca sólida en el tiempo</b>	<b>Alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la consultoría externa y asesoría técnica</b>	<b>Crecimiento del mercado</b>	<b>Avance de nuevas tecnologías para la prestación de servicios</b>
Calidad de servicio	X	X	X	
Equipo de profesionales altamente especializado (Experiencia profesional)			X	
Amplia gama de servicios y diversificación de clientes				X
Capacitación constante en temas de consultoría externa, finanzas, economía y tributación		X		
Precios accesibles al mercado	X		X	

**Tabla No. 18 Debilidades – Oportunidades (DO)**

<b>OPORTUNIDADES DEBILIDADES</b>	<b>Imagen y servicio nacionalmente reconocidos, marca sólida en el tiempo</b>	<b>Alianzas estratégicas con empresas dedicadas a la consultoría externa y asesoría técnica</b>	<b>Crecimiento del mercado</b>	<b>Avance de nuevas tecnologías para la prestación de servicios</b>
La empresa no posee una adecuada organización interna del negocio, lo que conlleva a la inexistencia de la misión y visión empresariales	X	X		
Alta rotación de personal	X	X		
Falta de adecuada infraestructura de tecnología de información				X
Falta de innovación de técnicas de comercialización, marketing y publicidad		X	X	X

**Tabla No. 19 Debilidades – Amenazas (DA)**

DEBILIDADES	AMENAZAS			
	Alto crecimiento de empresas de consultoría y asesoría técnica	Desarrollo de nuevos servicios y soluciones innovadoras	Oferta externa incorporándose al segmento de mercado	Recesión económica mundial y del país
La empresa no posee una adecuada organización interna del negocio, lo que conlleva a la inexistencia de la misión y visión empresariales	X	X	X	
Alta rotación de personal	X	X	X	X
Falta de adecuada infraestructura de tecnología de información		X		
Falta de innovación de técnicas de comercialización, marketing y publicidad	X	X	X	X

#### 4.1.2. MISIÓN

Debido a que SAYCO Cía. Ltda. no tiene especificada la misión empresarial de la compañía, se propone a continuación la misma, que ha sido puesta a consideración y aceptada por parte de las autoridades de la empresa.

Por lo que se parte de la definición de que: “la misión de una organización es el propósito o la razón por la cual existe una organización. En general, la misión de una organización refleja la información sobre qué tipo de productos o servicios ofrece cuales consumidores pretenden atender, y cuáles son los valores importantes que persigue. La misión de la organización es una declaración amplia de la dirección de la misma y se basa en un análisis exhaustivo de la información generada por el análisis del entorno”<sup>30</sup>.

Es decir que la misión de una empresa clarifica y establece su razón de ser y de existir en un ámbito o actividad específica. La misión se descompone en qué, cómo y para qué se hace lo que se hace.

De acuerdo a los conceptos detallados se ha procedido a formular la misión de la empresa:

#### **MISIÓN DE SAYCO CIA. LTDA.**

***“SAYCO Cía. Ltda. se constituye como una importante empresa de consultoría y auditoría, brindando servicios profesionales a través de una asistencia integral, en los campos administrativo y económico-financiero, garantizando calidad, seriedad y profesionalismo”***

#### 4.1.3. VISIÓN

De igual manera al no haber desarrollado la visión empresarial, a continuación se describe la misma, partiendo de definiciones que permiten concebir en qué consiste ésta.

<sup>30</sup> CERTO Samuel C. “Administración Moderna, diversidad, calidad, ética y el entorno global”. Editorial Prentice Hall, Colombia 2001. Pág. 20-42.

“La visión, es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro. La visión señala el camino que permite a la gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro”<sup>31</sup>.

La visión no sólo es el escenario a futuro al que se espera llegar, sino que también sus resultados son posibles. La visión para estar debidamente establecida, debe ser:

- Formulada por líderes.
- Amplia y detallada.
- Compartida y apoyada.
- Positiva y alentadora.

“El término visión describe los sueños de los directivos respecto a cuál debe ser el estado de la empresa a largo plazo, es una descripción del futuro deseado para ella”<sup>32</sup>.

Con la apreciación anterior se formuló la visión de SAYCO Cía. Ltda., la misma que se describe a continuación:

#### **VISIÓN DE SAYCO CIA. LTDA.**

***“Ser una empresa líder en el mercado de servicios de consultoría y asistencia integral, con una cobertura a nivel nacional”.***

#### **4.1.4. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL**

Los puntos que se pueden mencionar dentro de la cultura organizacional de la empresa son<sup>33</sup>:

<sup>31</sup> SERNA G. Humberto, “Planeación Estratégica” México, 1993

<sup>32</sup> MARIÑO Hernando; “Planeación Estratégica de la Calidad Total”; Editorial Tercer Mundo; primera edición; Colombia – 1993, pg. 33

<sup>33</sup> MARIÑO Hernando; “Planeación Estratégica de la Calidad Total”; Editorial Tercer Mundo; primera edición; Colombia – 1993, pg. 33

- El cliente siempre merece especial atención, es la razón de ser de la empresa.
- La existencia de la empresa está dada por el recurso humano.
- Ser colaboradores para cualquier actividad que necesite realizarse.
- Mantener siempre una actitud positiva.

Dentro de la filosofía institucional de SAYCO Cía. Ltda. siempre se pretende alentar en el personal un espíritu de equipo, incentivarles a realizar un buen trabajo, realizado con responsabilidad, comprometiéndole al trabajador con sus compañeros y con el trabajo en sí. Se pretende crear un clima de confianza entre empleados y personal administrativo para que juntos puedan crecer personal y profesionalmente, dando cada día lo mejor de cada quien.

Los valores que tiene SAYCO Cía. Ltda. se basan principalmente en la prestación de los servicios del consultor, quién debe presentar y mantener una determinada ética. Entre las normas de conducta que deben conformar la ética del consultor<sup>34</sup> se presenta las siguientes:

1. Trabajar con organización y disciplina.
2. No utilizar más tiempo que el requerido en la determinación y solución de problemas.
3. Confidencialidad.
4. Capacidad y paciencia para escuchar los argumentos del personal consultante.
5. Utilizar el convencimiento y no la imposición para que se acepten sus criterios.
6. Evitar la responsabilidad de las decisiones. El consultor debe ser un activo promotor de cambio, la responsabilidad por la realización del cambio es del cliente.
7. Las soluciones brindadas por el consultor deben tener una incidencia positiva a nivel de la economía nacional y no solamente en el cliente y deben tomar en consideración los efectos sociales y ambientales que de ellas se derivan.
8. Espíritu de sacrificio y consagración al trabajo.
9. Ser honesto en el más amplio sentido de la palabra.

---

<sup>34</sup> Referencia de la ética del consultor de "Consultoría Organizacional" MsC Ing Luis F Álvarez López, MsC Lic. Enrique Zayas Miranda, MsC Ing Marisol Pérez Campaña

Por lo que la filosofía empresarial de SAYCO Cía. Ltda. es la siguiente:

**FILOSOFÍA EMPRESARIAL DE SAYCO CÍA. LTDA.**

***“SAYCO Cía. Ltda. trabajará siempre en función de sus clientes, con ética, responsabilidad y organización”.***

#### **4.1.5. ORGANIGRAMA**

Al iniciarse como una empresa familiar, la administración de SAYCO Cía. Ltda. no ha elaborado un organigrama para la compañía, que indique la distribución departamental y funcional existente en la misma.

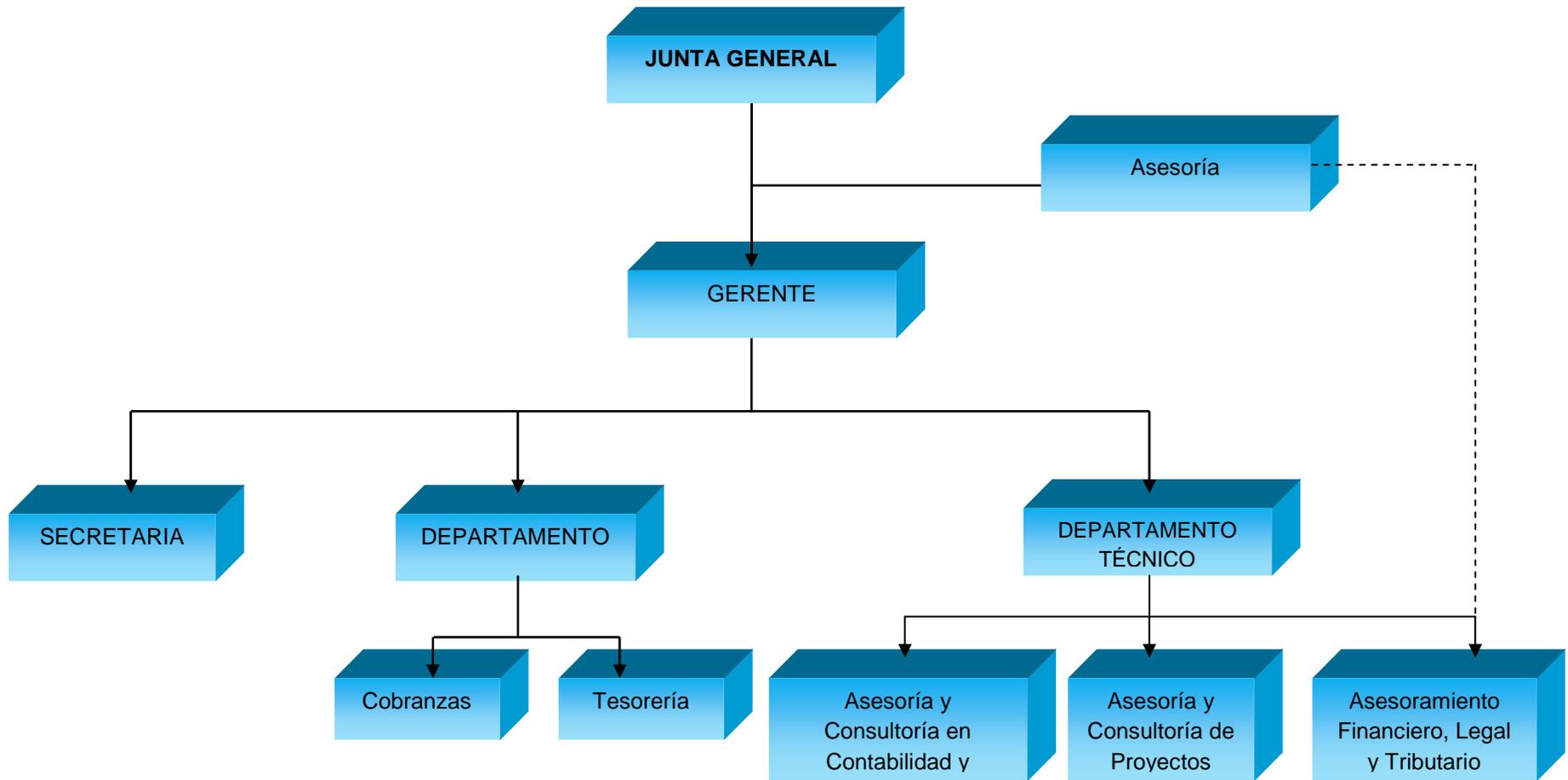
SAYCO Cía. Ltda. a pesar de no disponer de un organigrama detallado, mantiene los procesos muy bien definidos, los mismos que interactúan entre ellos, sobretodo la parte técnica.

Sin embargo es importante señalar que “la organización es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una institución, de tal manera que ésta pueda alcanzar sus metas”<sup>35</sup>. Es por ello que a continuación se presenta el organigrama estructural y funcional de la empresa SAYCO Cía. Ltda.

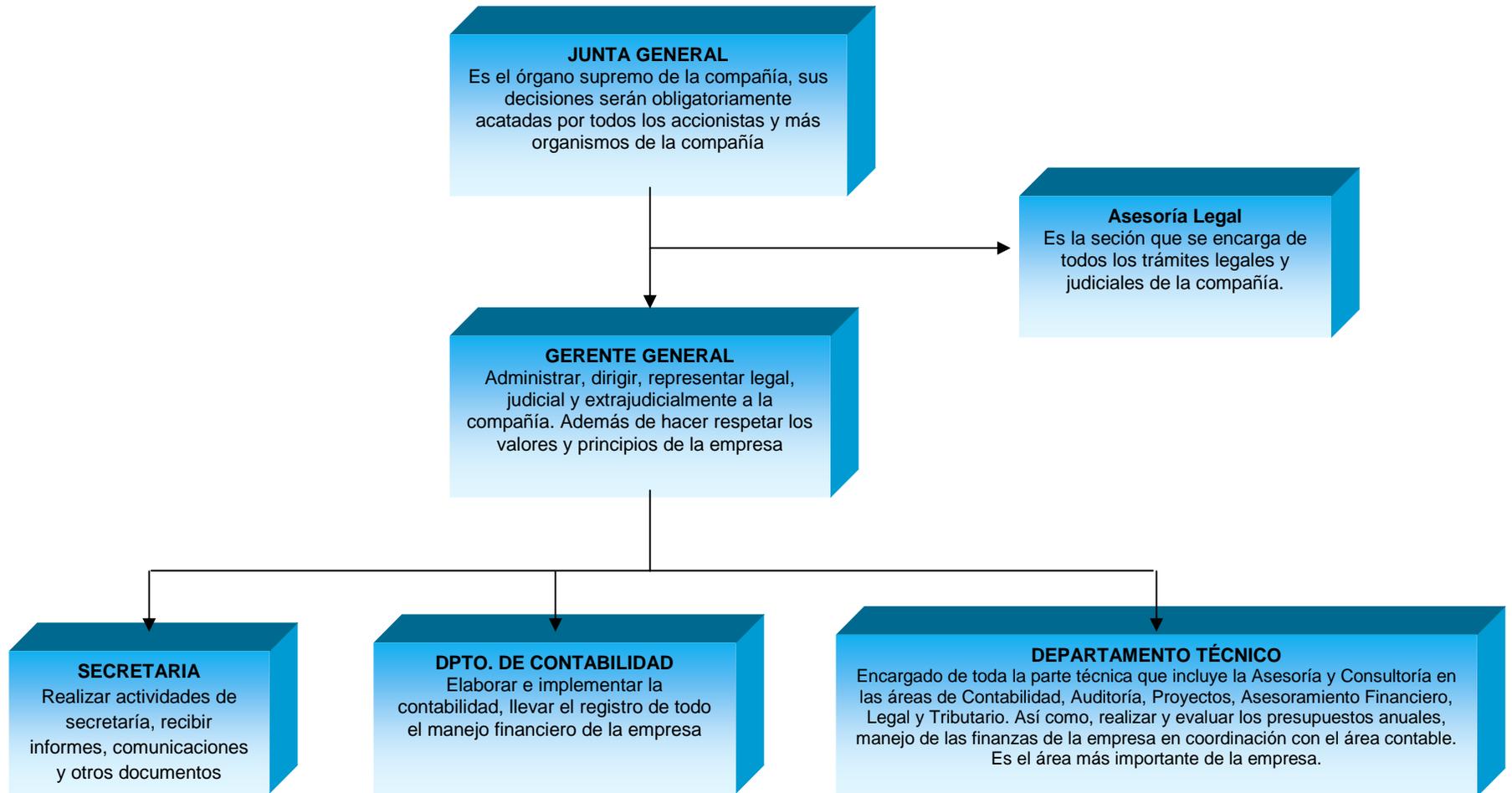
---

<sup>35</sup> Tomado de la página web: “Cómo organizar correctamente su empresa”; <http://www.blog-emprendedor.info/como-organizar-correctamente-su-empresa/>

**Gráfico No. 34**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE SAYCO CÍA. LTDA.**



**Gráfico No. 35**  
**ORGANIGRAMA FUNCIONAL DE SAYCO CÍA. LTDA.**



## **4.2. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN**

“La gestión estratégica de comercialización es un proceso que permite a las empresas ser proactivas en vez de reactivas en la formulación de su futuro, éste se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones...”<sup>36</sup>.

En este contexto, es necesario, analizar las 4 P's del Marketing, para conocer cómo se encuentra la empresa comercializando sus servicios; y además, con el fin de conocer la opinión de los clientes, se realizó una pequeña encuesta de satisfacción a diferentes empresas (ver Anexo No.9), la misma que fue enviada vía correo electrónico o a través del teléfono. Los resultados de la misma aparecerán dentro de cada uno de los aspectos de las 4 P's, de acuerdo a las preguntas realizadas.

### **4.2.1. PRODUCTO O SERVICIO**

De acuerdo a las necesidades de sus clientes y a cómo ha ido desarrollándose la empresa, SAYCO Cía. Ltda. actualmente presta los siguientes servicios:

- a. Auditoría:
  - Auditoría a los Estados Financieros
  - Evaluación de los Sistemas de Control Interno
  - Calificación de Cartera y de Activos de Riesgo
  - Certificación para el Consejo Nacional de Fijación y Revisión de Precios de Medicamentos de Uso Humano
  - Certificación sobre Regímenes Aduaneros Especiales y Régimen de Depósito Comercial Privado para la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- b. Asesoramiento Contable
  - Sistemas de Contabilidad Financiera y de Costos
  - Sistemas de Información Gerencial
- c. Asesoramiento Financiero, Legal y Tributario
  - Evaluaciones de proyectos

---

<sup>36</sup> Tomado de la página web: “Diseño de estrategias de comercialización”  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>

- Proyecciones financieras
- Valuaciones de negocios en marcha
- Análisis retrospectivos
- Asesorías financieras – Presupuestos
- Gestión y Planes de Negocios

Como se puede apreciar, la empresa cuenta con una amplia gama de servicios y de acuerdo a las características propias de la compañía, incluso, puede ir incrementando los mismos.

Es importante dentro de este aspecto, mencionar algunos atributos que debe poseer un adecuado producto o servicio:

**Nivel uno.- El beneficio esencial:** Este es el nivel principal, es decir, el servicio o el beneficio fundamental que el consumidor compra en realidad. En este caso el beneficio esencial es el estudio, evaluación y auditoría de la empresa.

**Nivel dos.- El producto esperado:** Es decir un conjunto de atributos y condiciones que espera el comprador y con el que está de acuerdo al comprar el producto. En el caso de SAYCO Cía. Ltda., el cliente espera una consultoría o auditoría adecuada de su empresa.

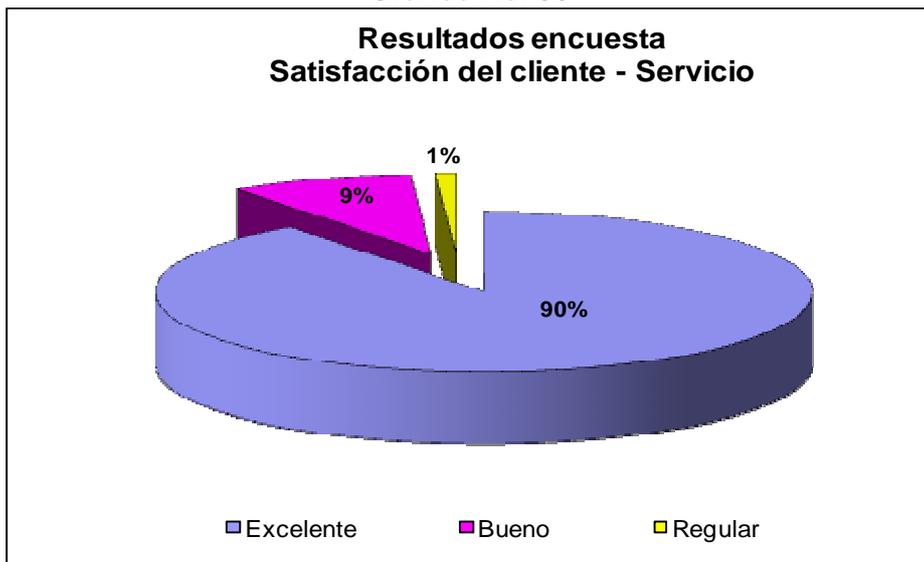
**Nivel tres.- Producto agregado:** Es decir que se incluyan servicios y beneficios adicionales que distingan la oferta de la organización, de la oferta de la competencia. En este nivel deben incluirse servicios y beneficios al servicio para diferenciarlo de su competencia, como en el caso de SAYCO Cía. Ltda. que mantiene un control permanente de los resultados obtenidos en sus clientes y de la aplicación de las recomendaciones emitidas por la compañía.

**Nivel cuatro.- Producto potencial:** Es el conjunto de posibles características y productos nuevos que pueden añadirse a la oferta. Es en definitiva, el pensar cómo será el producto o servicio en el futuro, en este caso se puede manejar un servicio en línea (a través del Internet) o solución de problemas vía telefónica, o videoconferencias.

Con respecto al servicio prestado por SAYCO Cía. Ltda. se obtuvieron los siguientes resultados de la encuesta:

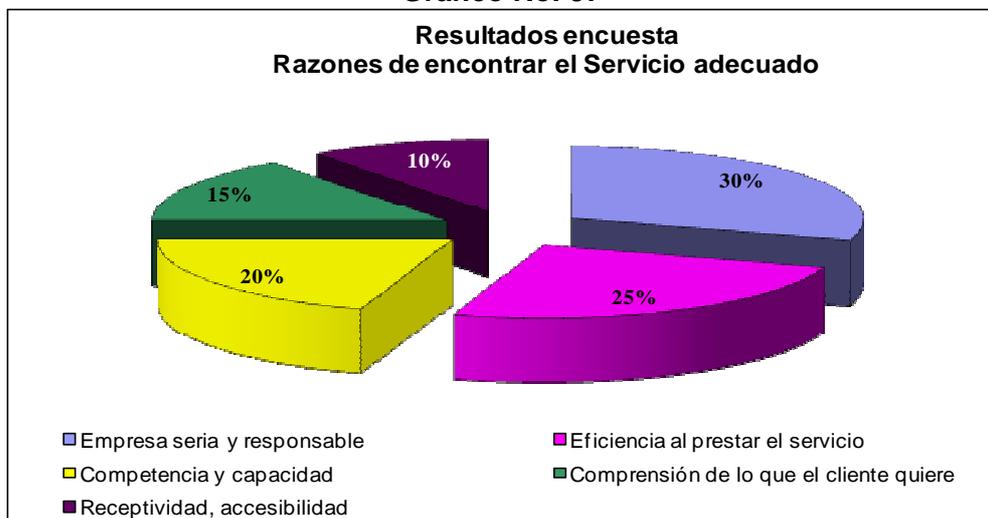
**Satisfacción del cliente:** El 90% de los entrevistados considera que el servicio prestado por la empresa consultora es Excelente, un 9% lo cataloga como Bueno y tan sólo un 1% como Regular.

**Gráfico No. 36**



Dentro de las razones de encontrar el servicio Excelente y Bueno, cuentan los entrevistados que consideran a SAYCO Cía. Ltda. como una empresa seria y responsable, 30%; Eficiencia al prestar el servicio, 25%; Competencia y capacidad 20%; Comprensión de lo que el cliente quiere, 15%; Receptividad, accesibilidad, 10%.

**Gráfico No. 37**



Mientras que las empresas que contestaron que el servicio prestado por SAYCO Cía. Ltda. fue tan sólo Regular, fue principalmente por una demora en la entrega del análisis realizado y además de diferencias de percepción entre lo que la empresa consideró que los clientes desean y lo que estos en realidad solicitaron.

#### **4.2.2. PRECIO**

De acuerdo a las condiciones económicas del país, los precios de las diferentes consultoras a nivel nacional han ido incrementándose con el transcurso de los años. Así como, el hecho de que la competencia ha ido en aumento, esto ha ocasionado que se tenga una variedad de servicios, así como de precios.

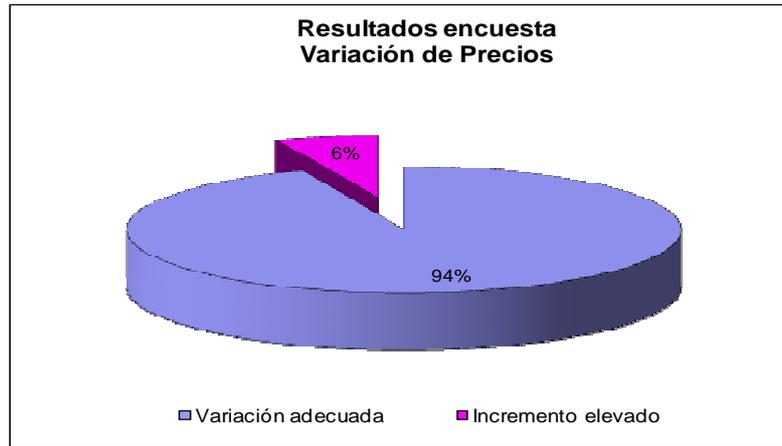
Sin embargo SAYCO Cía. Ltda., considerando las condiciones económicas del país, ha tratado de mantener sus precios, sin variaciones exageradas entre un año y otro.

En relación al precio de los servicios que presta SAYCO Cía. Ltda., los clientes respondieron de esta manera a la encuesta:

**Análisis de Precio:** El 100% de los encuestados considera que el precio de los servicios de la consultora son los adecuados al mercado actual, además los mismos son accesibles para las diferentes empresas.

**Variación de Precios:** SAYCO Cía. Ltda. con el fin de mantener la fidelidad de sus clientes no ha realizado variaciones exageradas de precios entre una consultoría y otra; es por ello que el 94% de los encuestados considera que es una variación adecuada de precios y el 6% estima que es un incremento elevado.

**Gráfico No. 38**



#### 4.2.3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

SAYCO Cía. Ltda. posee su oficina en la ciudad de Quito, sin embargo presta sus servicios a diferentes ciudades del país como son: Tulcán, Cayambe, Ibarra, Latacunga, Ambato, Píllaro, Riobamba, Puyo, Santa Ana, Machala, Portoviejo, Chone, Zaruma, Pastaza, San José de Chimbo. Además puede seguir ampliando su cobertura a nivel nacional.

**Gráfico No. 39  
Ubicación Geográfica**



De acuerdo a los resultados de la encuesta se tiene:

**Ubicación de la empresa:** El 100% de las empresas encuestadas considera que la ubicación de la empresa es conveniente en la ciudad de Quito, sobretodo para la realización de trámites; sin embargo debería contar con algunas sucursales en diferentes zonas del país, para cubrir de mejor manera más plazas de mercado.

#### 4.2.4. PROMOCIÓN

SAYCO Cía. Ltda. no emplea herramientas modernas para la promoción de sus servicios. La promoción que realiza la empresa es por recomendaciones entre sus clientes, así como envío de ofertas a las oficinas de éstos, sea físicamente o vía e-mail.

Periódicamente, la compañía envía vía fax o mediante e-mails, ofertas a las diferentes empresas para la contratación de servicios.

SAYCO Cía. Ltda., se apoya en la entrega de trípticos, con el logo de la misma, que indican los servicios que presta, así como los datos importantes para el contacto con la misma.

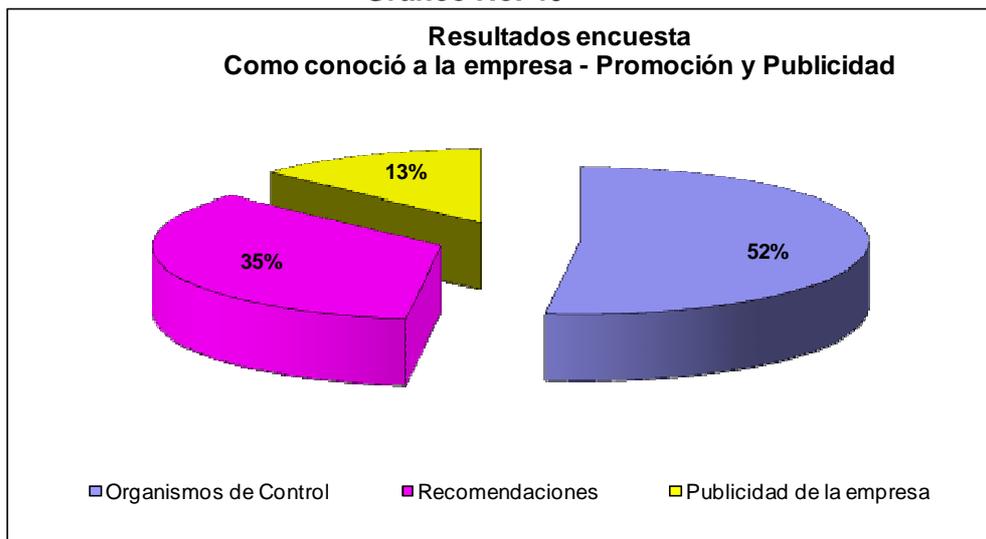
Sin embargo, la empresa no ha empleado la utilización de una página web, y el envío de ofertas electrónicas, para hacer conocer de mejor manera la empresa misma, así como los servicios que presta.

Su promoción es más bien, por la calidad de sus servicios que se va conociendo entre las diferentes empresas, así como el hecho de estar calificada por la Superintendencia de Bancos y Seguros, Superintendencia de Compañías, Corporación Aduanera Ecuatoriana y Ministerio de Bienestar Social, en donde la empresa es recomendada a las compañías para la prestación de servicios.

Los resultados de la encuesta señalan que:

***Promoción y Publicidad de SAYCO Cía. Ltda.:*** El 52% de los encuestados conoció a la consultora a través de organismos de control como son la Superintendencia de Compañías, Superintendencia de Bancos y Seguros, Corporación Aduanera Ecuatoriana; el 35% a través de recomendaciones de otras empresas relacionadas y el 13% a través de publicidad y oferta de servicios enviada por la propia empresa.

**Gráfico No. 40**



Además, todas las empresas encuestadas consideran implementar una página web, para que SAYCO Cía. Ltda. se dé a conocer más ampliamente y abarque un mercado mayor. Y además mejore la publicidad empleada actualmente.

#### **4.3. ESTUDIO DEL MERCADO ACTUAL**

En el análisis de mercado, es importante conocer cuál es la oferta existente del servicio de consultoría en el Ecuador, para determinar qué nicho de mercado todavía no ha sido cubierto o los requerimientos del mercado que no han sido satisfechos, es decir que no han cumplido con las características deseadas por el público.

En este caso, y de acuerdo con la oferta de Servicios de Consultoría, se debe conocer las diferentes empresas a nivel nacional que están ofreciendo este mismo servicio, con el objeto de determinar qué tanto se cubre el mercado, qué tanto más puede aceptar éste, cuáles son las características del servicio suministrado y el precio de venta prevaleciente.

Además se debe analizar la demanda de los servicios para conocer gustos y preferencias de los consumidores y las tendencias en el ámbito de consultoría.

#### 4.3.1. ANÁLISIS DE LA OFERTA - INFORMACIÓN DE MERCADOS Y OPERACIONES

La oferta total está determinada por las ofertas individuales en un plazo determinado de todas las empresas intervinientes en el mercado. Es importante analizar la cantidad de empresas participantes, los servicios ofrecidos en la zona y el precio promedio de los mismos.

A continuación se presenta la Tabla No.20, proporcionada por el Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP), de la oferta histórica de los servicios de consultoría en la Ciudad de Quito. Así se tiene:

**Tabla No. 20 Número de empresas consultoras en Quito**

Tipo Compañía	AÑOS		
	2005	2007	2009
Consultor Individual Extranjero	2	3	3
Consultor Individual Nacional	393	438	463
Fundación Consultora Nacional	14	15	16
Compañía Consultora Extranjera	15	17	18
Organismo Público Consultor	2	2	2
Entidad Universitaria Consultora	7	8	9
Compañía Consultora Nacional	98	102	109
<b>TOTAL</b>	<b>531</b>	<b>585</b>	<b>620</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP)

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Dentro de éstas la competencia directa corresponde a las compañías consultoras individuales nacionales y extranjeras, así como las compañías consultoras nacionales. Así se tiene:

**Tabla No. 21 Número de principales empresas oferentes de servicios de consultoría**

Tipo Compañía	AÑOS		
	2005	2007	2009
Consultor Individual Nacional	393	438	463
Fundación Consultora Nacional	12	15	16
Compañía Consultora Extranjera	15	17	18
Compañía Consultora Nacional	98	102	109
<b>TOTAL</b>	<b>520</b>	<b>572</b>	<b>606</b>

**Fuente:** INCOP y Tabla No.20

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Según el INCOP, de estas empresas el 53% se dedican a brindar asesoramiento en las áreas de contabilidad, auditoría y económico – financiera. Teniendo así el número de empresas oferentes de este tipo de servicios:

**Tabla No. 22 Número de empresas de servicios de consultoría en el área administrativa y económico - financiera**

Tipo Compañía	AÑOS		
	2005	2007	2009
Consultor Individual Nacional	208	232	245
Fundación Consultora Nacional	7	8	8
Compañía Consultora Extranjera	8	9	10
Compañía Consultora Nacional	52	54	58
<b>TOTAL</b>	<b>276</b>	<b>303</b>	<b>321</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) y Tabla No.21

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Para determinar la oferta histórica, se conoce que cada empresa realiza en promedio 9 estudios mensuales, es decir 108 al año, por lo tanto la oferta (dada en número de estudios) es la siguiente:

**Tabla No. 23 Oferta de servicios de consultoría en el área administrativa y económico - financiera**

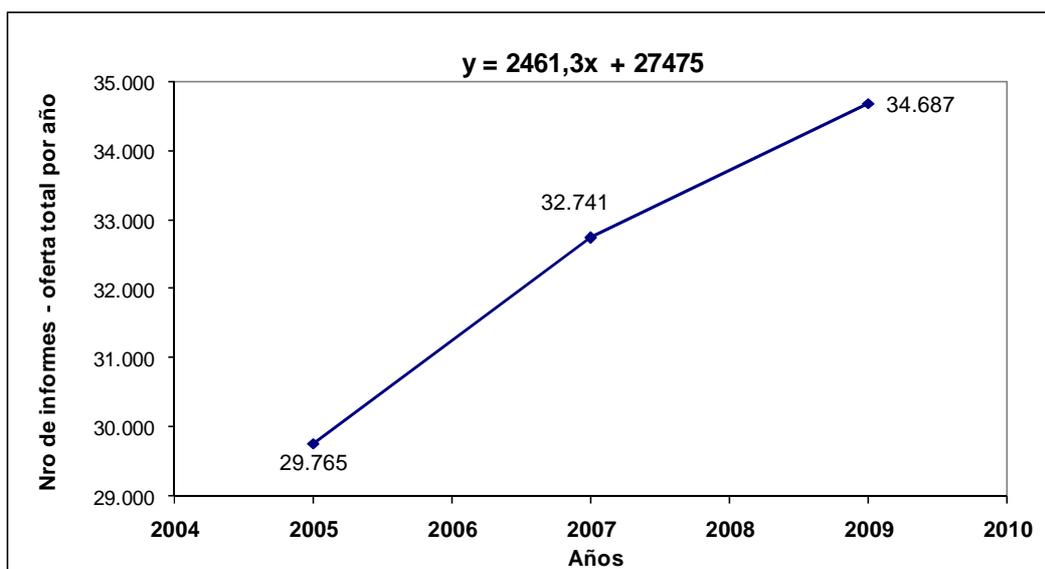
Tipo Compañía	AÑOS		
	2005	2007	2009
Consultor Individual Nacional	22.495	25.071	26.502
Fundación Consultora Nacional	801	859	916
Compañía Consultora Extranjera	859	973	1.030
Compañía Consultora Nacional	5.610	5.838	6.239
<b>TOTAL</b>	<b>29.765</b>	<b>32.741</b>	<b>34.687</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) y Tabla No.22

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Si se grafica este comportamiento se obtiene lo siguiente:

**Gráfico No. 41**  
**Evolución de la oferta de servicios de consultoría**

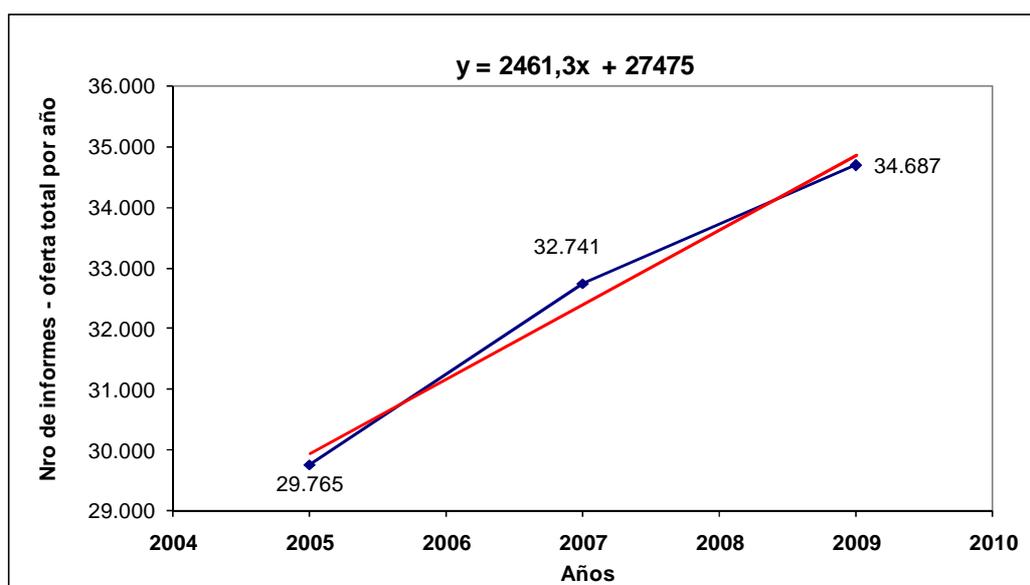


**Fuente:** Tabla No.23

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Como se observa existe una tendencia creciente de la oferta de servicios de consultoría. Ahora si se agrega la línea de tendencia de la oferta, se tendría lo siguiente:

**Gráfico No. 42**  
**Tendencia de la oferta de servicios de consultoría**



**Fuente:** Tabla No.23

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Como se aprecia los datos se ajustan casi perfectamente a la línea de tendencia indicando que el error es mínimo entre los puntos y dicha tendencia.

#### **Oferta Actual de los Servicios de Consultoría**

Según el INCOP las empresas que actualmente ejercen sus funciones en la ciudad de Quito son 606 empresas, de las cuales 321 son consultoras en el área de estudio del presente proyecto, las mismas que constituyen competencia para SAYCO Cía. Ltda.

**Tabla No. 24 Número de empresas de servicios de consultoría en el área administrativa y económico – financiera  
Oferta actual**

<b>Tipo Compañía</b>	<b>2009</b>
Consultor Individual Nacional	245
Fundación Consultora Nacional	8
Compañía Consultora Extranjera	10
Compañía Consultora Nacional	58
<b>TOTAL</b>	<b>321</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) y Tabla No.23

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Este número, como se conoció, es mayor al de años anteriores, debido a que cada vez las empresas están tomando en cuenta la necesidad de contar con una asistencia de este tipo.

#### **4.3.2. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

La demanda dentro de los servicios de consultoría corresponde a cualquier tipo de empresa que requiera asesoría externa, ya sea por exigencia de algún organismo de control como son las Superintendencias de Bancos y Seguros o la de Compañías; así como por mejorar sus aspectos internos de manejo de recursos, finanzas y auditoría, en este caso particular.

#### 4.3.2.1. Delimitación del universo

El segmento de mercado que se tomó como universo para el análisis de la demanda de servicios de consultoría constituye el número de empresas de los diferentes sectores productivos existentes en la ciudad de Quito.

Según información de la Superintendencia de Compañía las compañías que se dedican principalmente a actividades comerciales representan un 30%, industriales un 27%, de servicios a empresas un 12% y agrícolas un 10%.

Dentro de la Provincia de Pichincha, para diciembre del 2009 se tienen un total de 10.571 empresas. De las cuales 528 corresponden a la Agricultura, 156 a Minas y Canteras, 1.381 a Industrias, 28 a Electricidad, 457 a Construcción, 3.148 a Comercio, 1.101 a Transportes y Comunicación, 3.237 a Servicios a Empresas y 535 a Servicios Personales.

**Tabla No. 25 Número de Empresas en la Provincia de Pichincha  
Diciembre 2009**

Actividad	Nro. de empresas
Agricultura	528
Minas y Canteras	156
Industrias	1.381
Electricidad	28
Construcción	457
Comercio	3.148
Transporte y Comunicación	1.101
Servicios a Empresas	3.237
Servicios Personales	535
<b>TOTAL</b>	<b>10.571</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías **Elaboración:** Jenny Muriel

Los servicios de consultoría se pueden prestar a cualquier tipo de empresa que requieran de asesoramiento administrativo. Sin embargo para el presente estudio se tomó en cuenta tan sólo las empresas dedicadas a las siguientes actividades: Industrias, Construcción, Comercio, Transporte y Comunicación y Servicios a Empresas; como se presenta a continuación:

**Tabla No. 26 Número de empresas en la Prov. de Pichincha segmentadas por actividad económica**

Actividad	Nro. de empresas
Industrias	1.381
Construcción	457
Comercio	3.148
Transporte y Comunicación	1.101
Servicios a Empresas	3.237
<b>TOTAL</b>	<b>9.324</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Según estimación, se considera que del total de empresas de Pichincha el 55% corresponden a la ciudad de Quito.

Así se tiene:

**Tabla No. 27 Número de empresas en la ciudad de Quito segmentadas por actividad económica**

Actividad	Nro. de empresas
Industrias	760
Construcción	251
Comercio	1.731
Transporte y Comunicación	606
Servicios a Empresas	1.780
<b>TOTAL</b>	<b>5.128</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

#### 4.3.2.2. Selección de la muestra<sup>37</sup>

El cálculo del tamaño de la muestra es fundamental para la confiabilidad de los resultados. Por ello, deberán tomarse en consideración algunas propiedades de la muestra y el grado de error máximo permisible de sus resultados.

<sup>37</sup> SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; "Preparación y Evaluación de Proyectos"; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pgs. 93-95

Para el cálculo de la muestra se utilizó dos fórmulas. La primera permite determinar el número de la muestra, para luego ser utilizada con la población total. Así se tiene, la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 pq}{E^2} \quad (1)$$

Donde,  $n$  es el tamaño de la muestra,  $z$  es el valor crítico de la distribución normal para un nivel de confianza deseado,  $pq$  es la variabilidad del fenómeno en estudio y  $E^2$  es el nivel de error máximo permitido, que puede interpretarse como la mayor diferencia permitida entre la medida de la muestra y la medida de la población.

El valor de  $Z$  se obtiene de una tabla de probabilidades de una distribución normal y se conoce como *el número de errores estándar asociados con el nivel de confianza*. Para el presente estudio se tomó un nivel de confianza del 95%, por lo que el valor  $Z$  es de 1.96.

La variabilidad del fenómeno de estudio ( $pq$ ) expresa las características con que el fenómeno puede variar,  $p$  indicará la probabilidad de que el fenómeno ocurra y  $q$  la probabilidad de que no ocurra. En el caso de la consultora se tiene una probabilidad de que las empresas están interesadas en un 50%, ya que requieren de servicios de consultoría o no requieren. Entonces se tiene que  $p = 0,50$  y  $q = 0,50$ .

El nivel de precisión o de error ( $E$ ) establece la precisión con que se generalizan los resultados. Este valor permitirá calcular el intervalo en donde se encuentran los verdaderos valores de la población. Se procedió a considerar un margen de error del 10% para realizar la encuesta.

Entonces reemplazando los datos se tiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50)(0.50)}{(0.10)^2}$$

$$n = 96,04$$

Por lo tanto el tamaño de la muestra es de 96 encuestas, que por cuestiones de simplificación se redondeó el número de encuestas a 100 empresas (ver formato de encuesta en Anexo No.10).

“La aplicación de un cuestionario a la muestra busca medir actitudes y comportamientos esperados del mercado. Para ello, es conveniente aplicar lo que se denomina *técnica estructurada*, que consiste en facilitar respuestas breves, simples, específicas y con opciones limitadas.”<sup>38</sup>

Considerando el número de empresas, se realizó 15 encuestas al sector de industrias, 5 a construcción, 34 a las empresas dedicadas al comercio, 12 a las de transporte y comunicación y 34 a servicios a empresas, así:

**Tabla No. 28 Número de encuestas realizadas**

Actividad	Nro. de empresas
Industrias	15
Construcción	5
Comercio	34
Transporte y Comunicación	12
Servicios a Empresas	34
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Tamaño de la muestra, clasificación Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

#### **4.3.3. ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA DEMANDA**

Dentro de la demanda de servicios de consultoría se considera la totalidad de empresas y compañías, sin importar la actividad o rama de industria ya que cualquiera de éstas puede requerir de dichos servicios, en las áreas administrativa y económico-financiera.

<sup>38</sup> SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pgs. 93-95

Para la provincia de Pichincha y específicamente Quito se tiene la siguiente información:

**Tabla No. 29 Número de empresas en Pichincha y Quito, según rama de actividad**

Actividad	Número de empresas					
	2005		2007		2009	
	Pichin	Quito	Pichin	Quito	Pichin	Quito
Agricultura	543	190	510	178	528	182
Minas y Canteras	142	68	151	72	156	74
Industrias	1.256	754	1.333	800	1.381	829
Electricidad	32	19	27	16	28	16
Construcción	416	245	441	231	457	243
Comercio	2.787	1.643	3.038	1.791	3.148	1.856
Transp. y Comunic.	935	607	1.063	690	1.101	715
Servicios a Empresas	2.519	1.652	2.848	1.868	3.237	1.935
Servicios Personales	441	265	516	310	535	321
<b>TOTAL</b>	<b>9.071</b>	<b>5.443</b>	<b>9.927</b>	<b>5.957</b>	<b>10.571</b>	<b>6.178</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

De estas empresas las de mayor interés para conocer la demanda, son las Industrias, Comercio, Servicios a Empresas, seguidas de los Servicios Personales, la Construcción y el Transporte y Comunicación.

Así se tiene:

**Tabla No. 30 Número de empresas de mayor interés para la empresa consultora; según rama de actividad – ciudad de Quito**

Actividad	Número de empresas		
	2005	2007	2009
Industrias	754	800	829
Construcción	245	231	243
Comercio	1.643	1.791	1.856
Transporte y Comunicación	607	690	715
Servicios a Empresas	1.652	1.868	1.935
Servicios Personales	265	310	321
<b>TOTAL</b>	<b>5.166</b>	<b>5.690</b>	<b>5.899</b>

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Según información proporcionada por funcionarios de la empresa consultora SAYCO Cía. Ltda. se tiene que las compañías demandan de este tipo de servicio en un promedio de 6 estudios<sup>39</sup> al año. Por lo tanto la demanda histórica de los servicios de consultoría en la ciudad de Quito es la siguiente:

**Tabla No. 31 Número de estudios de consultoría demandados por empresas de la ciudad de Quito**

Actividad	Número de estudios		
	2005	2007	2009
Industrias	4.599	4.880	5.057
Construcción	1.495	1.409	1.482
Comercio	10.022	10.925	11.322
Transporte y Comunicación	3.703	4.209	4.362
Servicios a Empresas	10.077	11.395	11.804
Servicios Personales	1.617	1.891	1.958
<b>TOTAL</b>	<b>31.513</b>	<b>34.709</b>	<b>35.984</b>

Fuente: SAYCO y Superintendencia de Compañías; **Elaboración:** Jenny Muriel D.

#### DEMANDA ACTUAL DEL SERVICIO

La demanda actual de servicios de consultoría en la ciudad de Quito es de 35.984 estudios al año, donde la rama Servicios a Empresas es la que actualmente requiere del servicio de consultoría en mayor proporción, 33%; seguida del Comercio, 31%; las Industrias, 14%; Transporte y Comunicación, 12%; Servicios Personales, 5%; y Construcción, 4%.

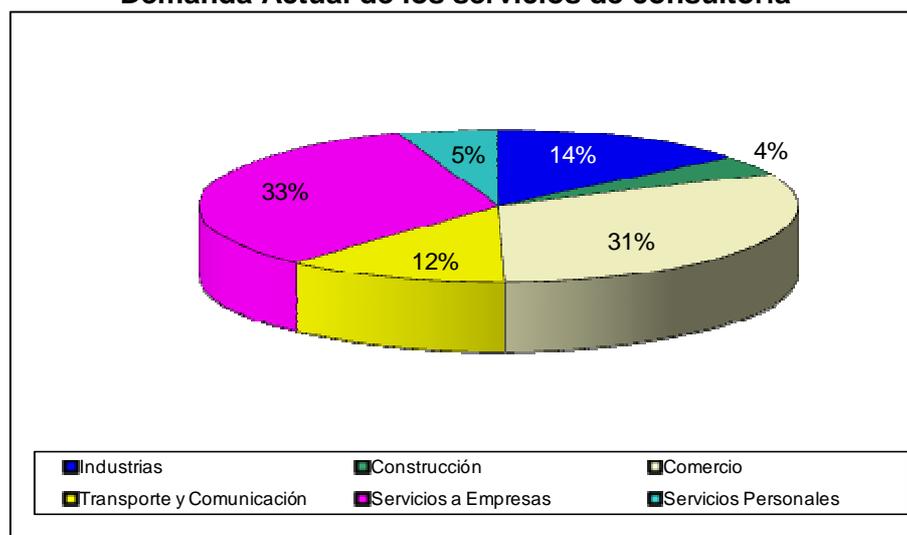
**Tabla No. 32 Número de estudios de consultoría demandados en Quito a diciembre del 2009**

Actividad	Número de estudios
Industrias	5.057
Construcción	1.482
Comercio	11.322
Transporte y Comunicación	4.362
Servicios a Empresas	11.804
Servicios Personales	1.958
<b>TOTAL</b>	<b>35.984</b>

Fuente: SAYCO y Superintendencia de Compañías; **Elaboración:** Jenny Muriel D.

<sup>39</sup> El número de empresas fue multiplicado por 6.1 debido a que es un promedio de estudios.

**Gráfico No. 43**  
**Demanda Actual de los servicios de consultoría**



**Fuente:** SAYCO y Superintendencia de Compañías (Tabla No.32)

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

## PROYECCIÓN DE LA DEMANDA

Existen algunos métodos para la proyección de la demanda, como son los métodos cualitativos y los modelos causales. Para la proyección de la demanda, del presente estudio, se utilizó el segundo método. “Los modelos causales, a diferencia de los métodos cualitativos, intentan proyectar el mercado sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos; para ello, suponen que los factores condicionantes del comportamiento histórico de alguna o todas las variables del mercado permanecerán estables”<sup>40</sup>.

Es importante en este sentido, determinar la ecuación lineal que mejor se ajuste a la relación entre las variables observadas. Para ello se utiliza el método de los mínimos cuadrados. Matemáticamente, la forma de la ecuación de regresión lineal es:

$$y = a + bx$$

<sup>40</sup> SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pg. 96.

Donde  $y$  es valor estimado de la variable dependiente para un valor específico de la variable independiente  $x$ ,  $a$  es punto de intersección de la regresión con el eje  $y$ <sup>41</sup>,  $b$  es la pendiente de la línea de regresión y  $x$  es el valor específico de la variable independiente.

“El criterio de los mínimos cuadrados permite que la línea de regresión de mejor ajuste minimice la suma de las desviaciones cuadráticas entre los valores reales y los estimados de la variable dependiente para la información muestral”<sup>42</sup>.

Es importante señalar que: “la extrapolación de la tendencia histórica se realiza bajo el supuesto de que este comportamiento se repetirá en el período proyectado. La variable dependiente será la demanda y la independiente será el tiempo proporcionándonos la percepción de cómo cambia la demanda de un bien o servicio en el transcurso del tiempo”<sup>43</sup>.

De acuerdo a los datos anteriormente presentados en la Tabla No.32, se conoce el número de empresas demandantes de los servicios de consultoría, al conocer que cada una de éstas demanda un promedio de seis estudios al año, se presenta el Gráfico No.44, el mismo que muestra la demanda de los servicios de consultoría desde el año 2005:

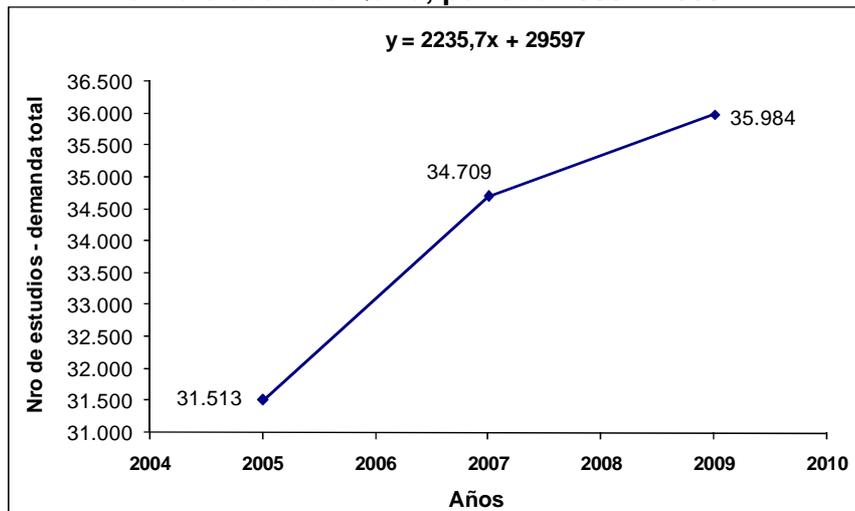
---

<sup>41</sup> En este punto la variable independiente  $x$  tiene un valor de cero

<sup>42</sup> SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pg. 98.

<sup>43</sup> MUÑOZ Mario, “Perfil de la Factibilidad” Primera Edición, pg 43.

**Gráfico No. 44**  
**Número de estudios demandados por rama de actividad**  
**en la ciudad de Quito; período 2005 – 2009**



**Fuente:** SAYCO y Super. de Compañías (Tabla No.32) **Elaboración:** Jenny Muriel

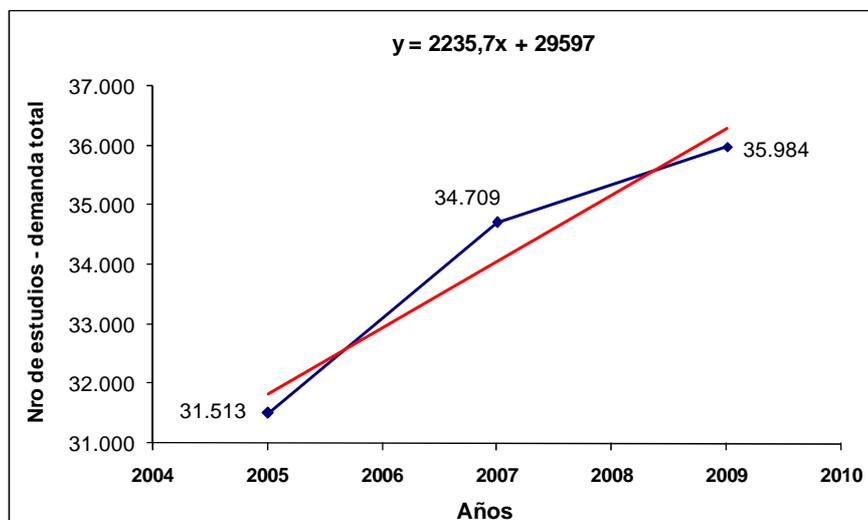
Se puede apreciar que entre el año 2005 y 2007 la demanda ha sido mayor pasando de 3.009 estudios demandados a 3.318, existiendo un crecimiento del 10,14%, mientras que el crecimiento del 2007 al 2009 es menor, ya que aumenta en un 3,67%.

La ecuación de la recta proyectada es la siguiente:

$$y = 2235,7 + 29597$$

De acuerdo a estos datos la línea de tendencia es la siguiente:

**Gráfico No. 45**  
**Línea de tendencia de la demanda de servicios de consultoría**



**Fuente:** SAYCO y Super. Compañías (Gráfico No.44) **Elaboración:** Jenny Muriel

Teniendo esta información, se proyectó la demanda para un período de cinco años, sabiendo que el comportamiento histórico es creciente.

La Tabla No.33 muestra la proyección:

**Tabla No. 33 Demanda histórica y proyectada de los servicios de Consultoría en la ciudad de Quito**

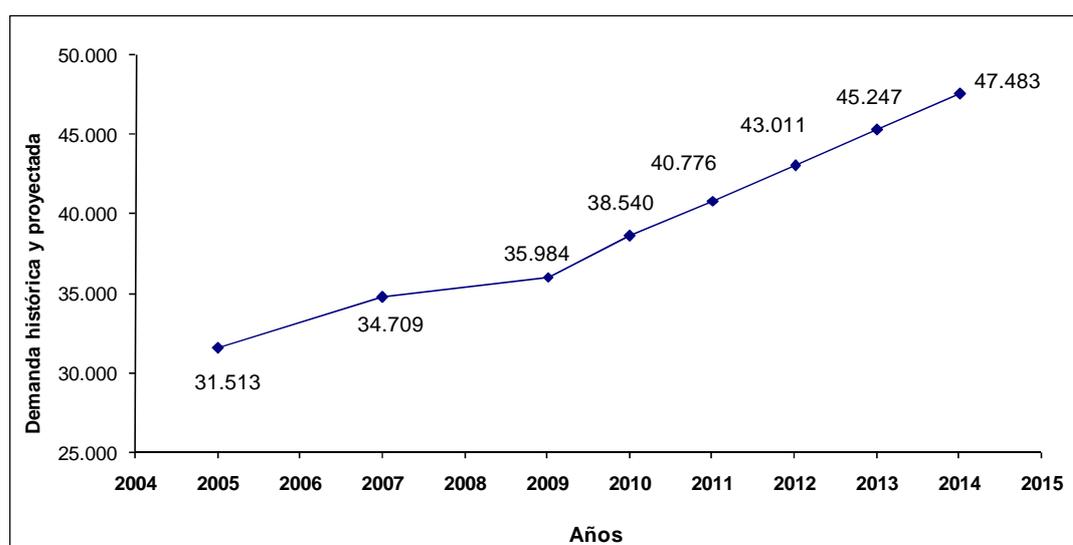
AÑOS	X	Y
2005	1	31.513
2007	2	34.709
2009	3	35.984
2010	4	38.540
2011	5	40.776
2012	6	43.011
2013	7	45.247
2014	8	47.483

**Fuente:** SAYCO y datos proyectados

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Los datos del año 2005 hasta el 2009 constituyen la demanda histórica, mientras que los datos a partir del año 2010 es la demanda proyectada.

**Gráfico No. 46**  
**Demanda histórica y proyectada de los servicios de Consultoría, en la ciudad de Quito**



**Fuente:** SAYCO y Superintendencia de Compañías (Tabla No.33)

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Con esta proyección se puede estimar cada una de las empresas que conforman la demanda de servicios de consultoría, manteniendo el porcentaje equivalente al 2009. Así se tiene:

**Tabla No. 34 Demanda actual y proyectada**

Rama de Actividad	Demanda actual	Demanda Proyectada				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Industrias	5.057	5.416	5.730	6.044	6.359	6.673
Construcción	1.482	1.588	1.680	1.772	1.864	1.956
Comercio	11.322	12.126	12.829	13.533	14.236	14.939
Transporte y Comunicación	4.362	4.671	4.942	5.213	5.484	5.755
Servicios a Empresas	11.804	12.642	13.375	14.109	14.842	15.575
Servicios Personales	1.958	2.097	2.219	2.340	2.462	2.584
<b>TOTAL</b>	<b>35.984</b>	<b>38.540</b>	<b>40.776</b>	<b>43.011</b>	<b>45.247</b>	<b>47.483</b>

**Fuente:** SAYCO, Superintendencia de Compañías y datos proyectados (Tabla No.33)

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Como se observa en la Tabla, los rubros más destacados corresponden a los sectores de Servicios a Empresas, Comercio e Industrias. Los mismos que corresponden a la demanda principal de la nueva empresa consultora.

#### **4.3.4. ANÁLISIS Y PROYECCIÓN DE LA OFERTA**

Para la proyección de la oferta se utilizó el mismo método empleado en la proyección de la demanda, que es el de los mínimos cuadrados, presentando la siguiente ecuación de la línea de tendencia:

$$y = 2.461,3x + 27.475$$

En la Tabla No. 35 se presenta la proyección de la oferta para un período de cinco años, sabiendo que el comportamiento histórico ha presentado variaciones positivas.

**Tabla No. 35 Oferta histórica y proyectada de los estudios de Consultoría en la Ciudad de Quito**

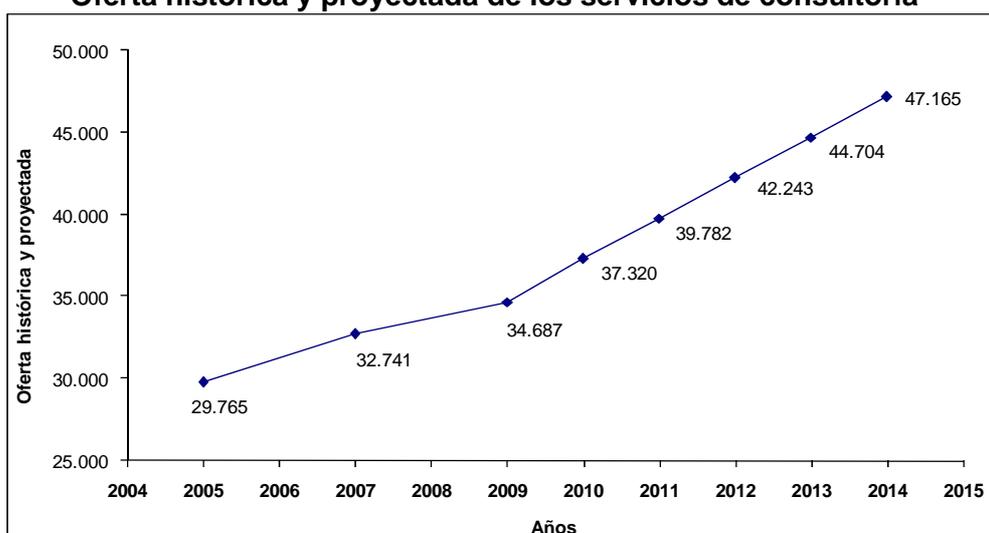
AÑOS	X	Y
2005	1	29.765
2007	2	32.741
2009	3	34.687
2010	4	37.320
2011	5	39.782
2012	6	42.243
2013	7	44.704
2014	8	47.165

**Fuente:** INCOP y Tabla No.23

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Los datos del año 2005 hasta el 2009 son la oferta histórica, mientras que los datos a partir del año 2010 constituyen la oferta proyectada.

**Gráfico No. 47  
Oferta histórica y proyectada de los servicios de consultoría**



**Fuente:** Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) y Tabla No.35.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Con esta proyección se puede estimar la oferta de servicios de consultoría, manteniendo el porcentaje equivalente al 2009. Así se tiene:

**Tabla No. 36 Oferta proyectada a cinco años**

Tipo de Compañía	Oferta actual	Oferta proyectada				
	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Consultor Individual Nacional	26.502	28.514	30.394	32.275	34.155	36.036
Fundación Consultora Nacional	916	985	1.050	1.115	1.180	1.245
Compañía Consultora Extranjera	1.030	1.109	1.182	1.255	1.328	1.401
Compañía Consultora Nacional	6.239	6.713	7.155	7.598	8.041	8.484
<b>TOTAL</b>	<b>34.687</b>	<b>37.320</b>	<b>39.782</b>	<b>42.243</b>	<b>44.704</b>	<b>47.165</b>

**Fuente:** Instituto Nacional de Compras Públicas (INCOP) y datos proyectados (Tabla No.35)

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

La definición de mínimos cuadrados, señala que se deberá mantener la tendencia histórica, si la misma es creciente como en el caso de los servicios de consultoría su tendencia será esa, por lo tanto como se aprecia en los gráficos y tablas anteriormente presentados, todas las compañías que forman parte de la oferta de servicios de consultoría aumentan en número según el paso de los años, siendo las de mayor peso las compañías de consultor individual nacional.

#### 4.3.5. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Se determinó que la demanda actual es de 35.984 estudios al año, en la ciudad de Quito, mientras que se está cubriendo alrededor de 34.687 estudios, por lo que la demanda insatisfecha es de: 1.297 estudios al año.

**Tabla No. 37 Determinación de la demanda insatisfecha**

AÑO	TOTAL DEMANDA	TOTAL OFERTA	DEMANDA INSATISFECHA
2005	31.513	29.765	1.748
2007	34.709	32.741	1.968
2009	35.984	34.687	1.297

**Fuente:** Estudio realizado, Tablas No. 23 y 31

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

#### 4.4.INGENIERÍA DE LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Como se mencionó en el primer capítulo, para la prestación del servicio, SAYCO Cía. Ltda. basa sus actividades en la Ley de Consultoría de la República del Ecuador.

#### 4.4.1. PROCESO DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

SAYCO Cía. Ltda. al igual que otras empresas consultoras, en la prestación del servicio, se maneja dentro de algunos procesos básicos<sup>44</sup> como son:

1. **Diagnóstico**, que puede permitir la identificación del estado de las cosas.
2. **Estudios especiales**, que pueden implicar desde encuestas sobre las opiniones de los consumidores en cuanto a la calidad de los productos, investigaciones sobre la demanda perspectiva, hasta los estudios técnicos – económicos sobre inversiones para el desarrollo.
3. **Elaboración de soluciones**, que debe constituir un paso superior al estudio de un programa, al brindar las soluciones concretas a estos.
4. **Ayudar en la aplicación de soluciones**, lo que implica una efectiva ayuda a interpretar y tomar medidas concretas para que se implanten las soluciones.
5. **Asesorar** que consiste en dar consejo o dictaminar, en la que el consultor debe responder cuando se le pregunta sobre los asuntos en relación con los que han solicitado sus servicios, dando criterios.

Todos los trabajos son perfectibles, por lo tanto, en SAYCO Cía. Ltda., entre las recomendaciones dadas por parte de sus propios clientes, para una mejora en el servicio, se tiene:

- Innovar en una mejor tecnología en los diferentes procesos
- Mayor rapidez en la entrega de resultados y soluciones
- Mantener una retroalimentación constante de sus servicios.
- Coordinar un mayor número de reuniones con el personal de las empresas para detectar más rápido los problemas.

---

<sup>44</sup> VALLES José Antonio Ing.; “Consultoría en la Logística y Transporte”; Universidad Autónoma del Estado de México; AVYASA Editores; Estados Unidos, 2008; pg. 12.

#### 4.4.2. DIAGRAMA DE FLUJO

A continuación se presenta la simbología utilizada en los diagramas de flujo:



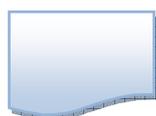
**Límites:** Indica el inicio y el fin del proceso.



**Operación:** Se utiliza cada vez que ocurra un cambio de un ítem o subproceso.



**Punto de Decisión:** Indica aquel punto del proceso en el cual debe tomar una decisión antes de seguir el flujo.



**Documentación:** Indica que el resultado de una actividad incluyó información registrada en papel o en libros.



**Información:** Indica que una información se guarda electrónicamente.



**Transporte:** Es la acción de movilizar las materias primas u objetos dentro del proceso del servicio.



**Dirección del flujo:** Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.



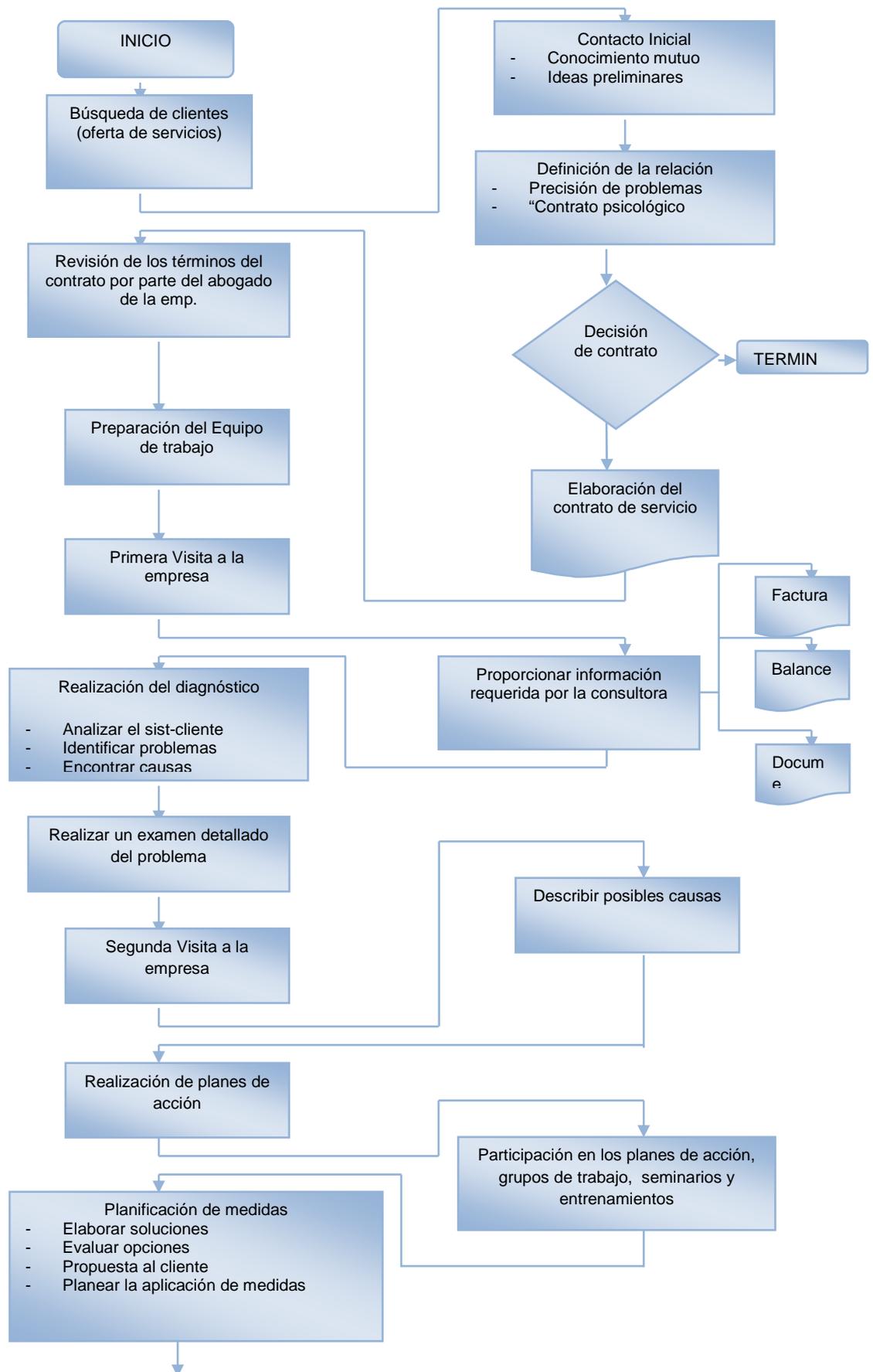
**Espera:** Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar una orden o instante antes de seguir el proceso.

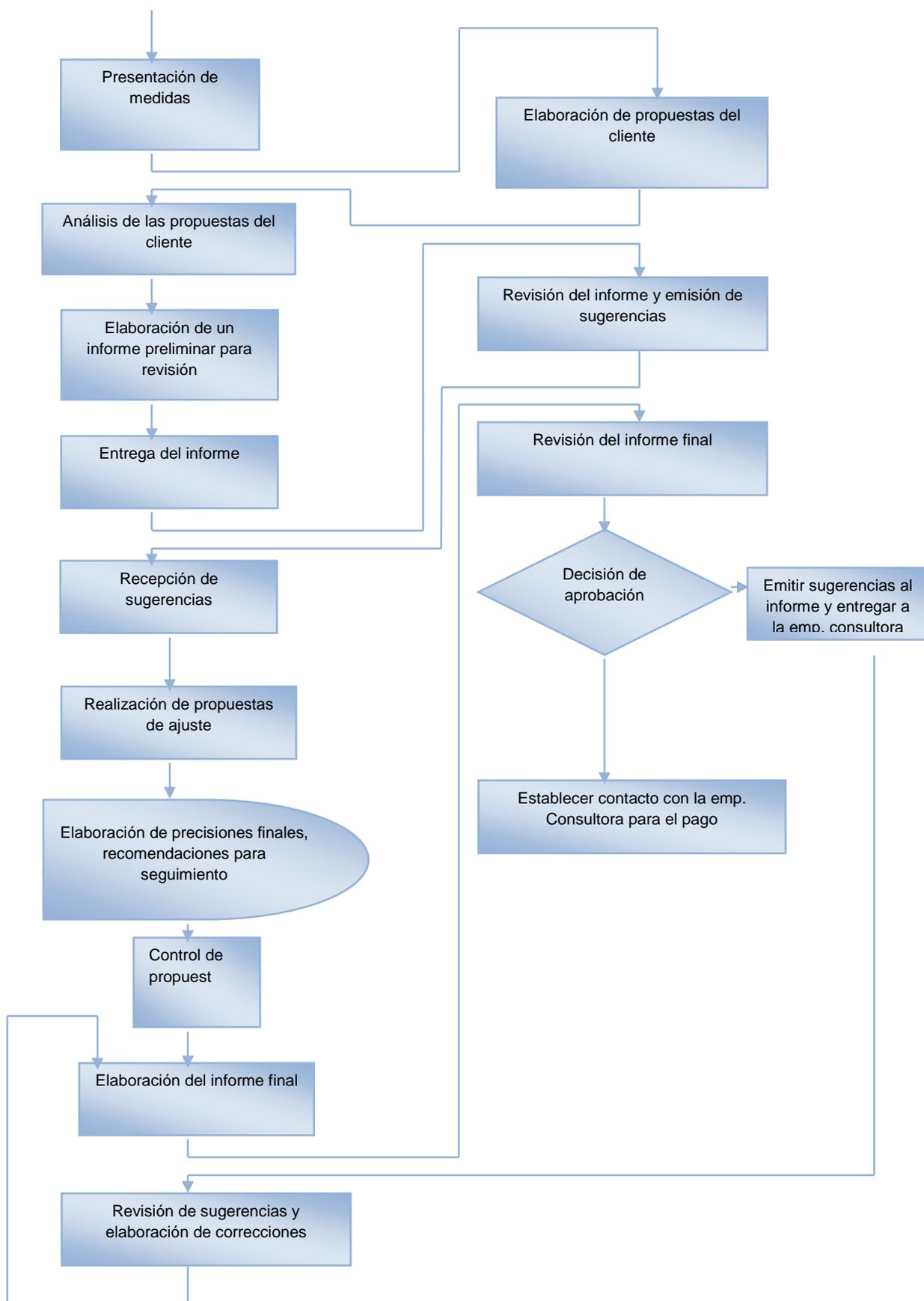


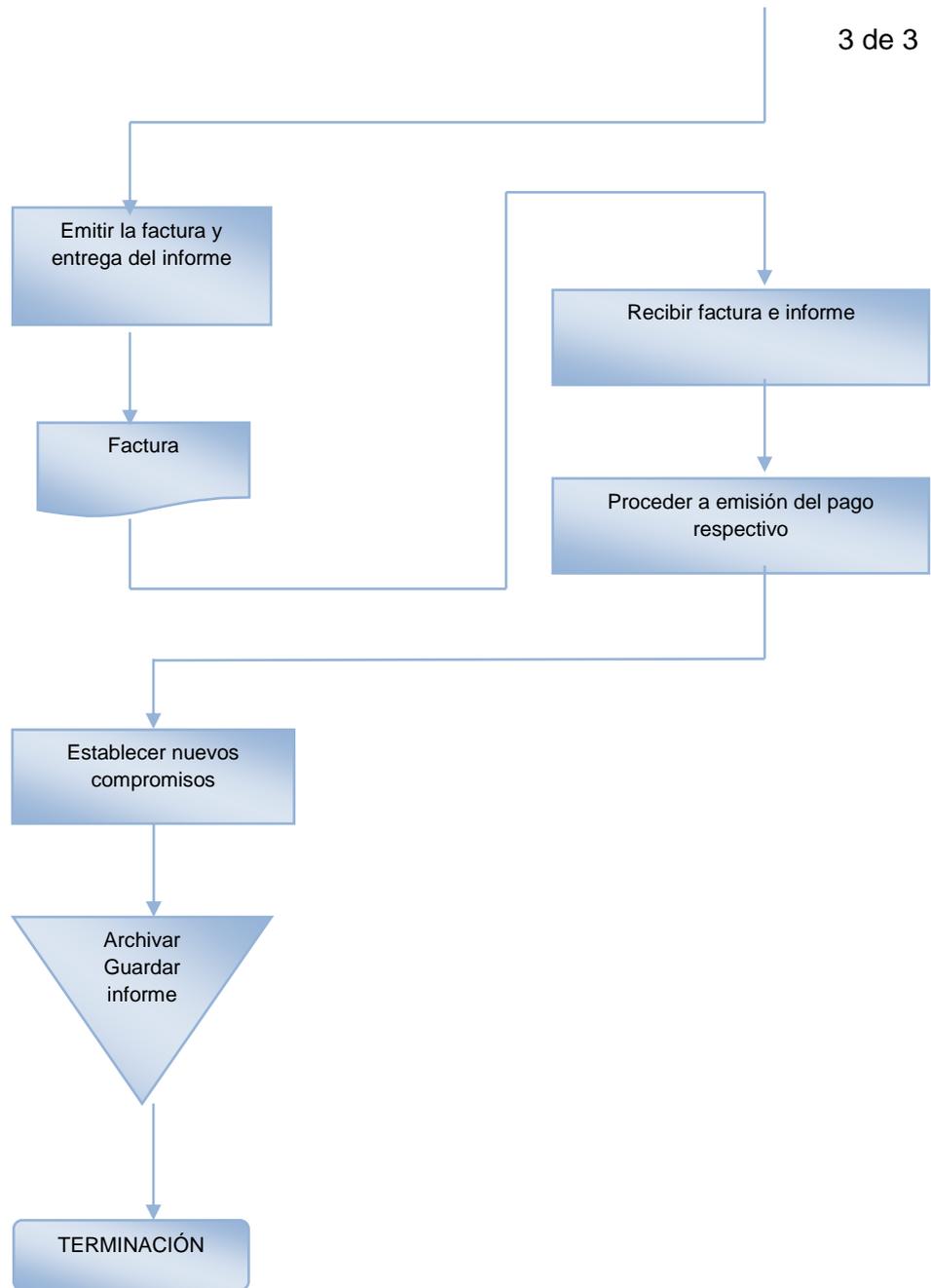
**Almacenamiento:** Se emplea cuando se almacena ya sea la producción o los insumos.

## DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL SERVICIO

1 de 3







## **4.5.POLÍTICAS DE CONTROL Y ESTRATEGIAS A TOMAR**

La estrategia se define como “el conjunto de acciones que en el presente hace una institución, empresa u organización, encaminadas al logro de resultados a futuro, que le permitirán tomar decisiones con la mayor certidumbre posible, organizando eficaz y eficientemente los esfuerzos necesarios para ejecutar esas decisiones y darles el seguimiento correspondiente, todo en ello en el marco de las contingencias por las que pueda atravesar la organización en el corto, mediano y largo plazos”<sup>45</sup>.

### **Estrategias de Marketing**

En la actualidad el marketing es una herramienta que todo empresario debe conocer. Todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, las mismas que deben ser aplicadas dentro de la consultora SAYCO Cía. Ltda.

### **¿Cómo crearle demanda al servicio de consultoría?**

Es importante en este sentido, que los clientes potenciales siempre conozcan de los beneficios que presta SAYCO Cía. Ltda. a sus clientes con la prestación de servicios, por lo tanto la empresa debe incurrir en:

- Un equipo de ventas bien capacitado.
- Desarrollar acciones promocionales que incentiven a los clientes a adquirir los servicios de la consultora.
- Definir estrategias publicitarias que anuncien las bondades de los diversos servicios con los que cuenta SAYCO Cía. Ltda.
- Invertir en campañas de fortalecimiento de la buena imagen.
- Mantener un buen servicio a los clientes.

---

<sup>45</sup> PINTO Roberto; “Planeación estratégica de Capacitación”, McGRAW-HILL, México, 2000. pg 27.

#### 4.5.1. ESTRATEGIAS FODA

**Fortalezas – Amenazas:** SAYCO Cía. Ltda. debe brindar constantemente un servicio de calidad a precios convenientes ya que existe en la actualidad un alto crecimiento de empresas consultoras nacionales y extranjeras que pueden ir mermando la demanda de clientes. Así como contar siempre con profesionales altamente capacitados que permitan dar asesoramiento en todo momento, como por ejemplo la situación de recesión económica que afrontó el mundo y el país en el 2008-2009.

**Fortalezas – Oportunidades:** La calidad del servicio va de la mano para mantener una imagen y servicios nacionalmente reconocidos, así como entablar alianzas estratégicas con otras empresas dedicadas a la consultoría, generando un mayor crecimiento en el mercado.

El contar con una mayor gama de servicios, conlleva a que la empresa implemente nuevas tecnologías para la prestación de servicios.

Además de las alianzas estratégicas que permiten a SAYCO Cía. Ltda. mantener una capacitación constante en temas de consultoría externa, finanzas, economía y tributación.

**Debilidades – Oportunidades:** El tener una imagen y servicios nacionalmente reconocidos implica que la empresa invierta sus recursos en mejorar los procesos administrativos que le permitan tener una adecuada organización interna del negocio. Esto evita, además, que exista alta rotación de personal.

Además el avance de nuevas tecnologías impulsa a la empresa a proveerse de una adecuada infraestructura de tecnología de la información.

Así como, el rápido crecimiento del mercado, obliga a SAYCO Cía. Ltda. a innovar en técnicas de comercialización, marketing y publicidad.

**Debilidades – Amenazas:** Existe un crecimiento de las empresas consultoras nacionales, así como el ingreso de oferentes extranjeros, además del desarrollo de nuevos servicios y la recesión económica que atraviesa el país; amenazas que pueden estar afectando en gran medida a la empresa SAYCO Cía. Ltda. si ésta no realiza correctivos para disminuir sus debilidades como es la organización interna, la alta rotación de su personal, mejorar la tecnología de la información y aplicar técnicas de marketing para la venta de sus servicios.

Entre los principales puntos negativos que mantiene la empresa, se ha hablado de la tecnología por lo que a continuación se sugiere las mejoras en que debe incurrir en éste ámbito SAYCO Cía. Ltda.:

Los procesos de negocio de SAYCO Cía. Ltda. dependen en gran medida de los sistemas de información, por lo que debe contar con redes de área local, servidores de bases de datos, servidores de aplicaciones, Internet, Intranet, correo electrónico y en general, servicios de Tecnología de Información (TI).

La empresa debe innovar en una importante infraestructura de tecnología de información, acorde a las necesidades de procesamiento actuales, basada en una red digital de comunicaciones a nivel nacional, con servidores de arquitectura abierta y utilizando estándares de la industria en cuanto a hardware y software.

Contar con una amplia cartera de aplicaciones desarrolladas con tecnología cliente/servidor, nueva tecnología de capas y bases de datos para soportar las operaciones del Departamento Técnico, con los análisis de proyectos, auditorías externas, certificaciones, etc., así como el Departamento de Contabilidad y Auditoría; buscando la integración de sistemas y el establecimiento de una gran base de datos que permita generar una capa de información para toma de decisiones.

Igualmente, se debe incorporar a la infraestructura de TI esquemas de alta disponibilidad y recuperación de desastres, políticas institucionales

de seguridad de la información y data warehouse que apoyan a las operaciones de las diferentes áreas de la institución, ya que en años anteriores se ha tenido problemas informáticos que han ocasionado en algunos casos pérdida de información valiosa.

#### **4.5.2. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS**

De acuerdo a lo analizado, en el Capítulo III, es importante que la empresa se plantee objetivos que vayan de acuerdo a las necesidades actuales de sus clientes, por lo que es necesario:

- a) Establecer con claridad y precisión los servicios y los clientes de la empresa.
- b) Señalar los procesos necesarios para generar servicios de calidad, sin retraso en la entrega de los mismos.
- c) Interrelacionar tareas que sirven a otros procesos.
- d) Evitar duplicaciones de actividades y tareas a través de diseñar y disponer de procesos integrales con métodos uniformes de trabajo.
- e) Lograr una mayor productividad a través de la optimización de los recursos de la empresa y de la complementariedad de los esfuerzos colectivos de la organización, además de una continua y permanente mejora de los procesos.
- f) Reducir instancias administrativas para agilizar los procedimientos y trámites, mediante el establecimiento de estructuras abiertas que posibiliten el aprovechamiento de trabajo en equipos, tornando explícitas las responsabilidades de dichas instancias y orientando su desarrollo.
- g) Mantener una estructura de carácter flexible que evite el crecimiento desordenado de la organización, a fin de asegurar su evolución consistente y coherente a nivel nacional, acorde con el dinamismo que exige la administración moderna de los procesos.

## **CAPÍTULO V**

### **5. PLAN DE INVERSIÓN - PROPUESTA FINANCIERA Y EVALUACIÓN**

#### **5.1. ANÁLISIS DE COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE MEJORAS**

El análisis de costos es muy importante para la toma de decisiones o para saber la rentabilidad de cualquier empresa.

Esta sección analiza factores de importancia como son: el monto total de la inversión a realizarse, tanto en activos fijos como en capital de trabajo, los flujos de caja futuros a generarse con la mejoras a la empresa y los respectivos estados financieros en los cuales se respaldará la decisión final de la empresa.

Conocer los costos de la empresa es un elemento clave de la correcta gestión empresarial, para que el esfuerzo y la energía que se invierte en la empresa den los frutos esperados.

Por otra parte, no existen decisiones empresariales que de alguna forma no influyan en los costos de una empresa. Es por eso imperativo que las decisiones a tomarse tengan la suficiente calidad, para garantizar el buen desenvolvimiento de las mismas.

De acuerdo al análisis realizado en los anteriores capítulos, se pudo apreciar que SAYCO Cía. Ltda. requiere de mejoras en la parte financiera como administrativa, por lo que es necesario incurrir en ciertos costos y gastos, tales como:

- Capacitación del personal de Contabilidad y Auditoría en las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF).
- Estudios de mercado para la ampliación de la cobertura y oferta de servicios.
- Contratación de planes publicitarios y de marketing, para la mejor difusión de sus servicios.

- Desarrollar la página web de la compañía.
- Disponer de tecnología de punta, con programas especializados.
- Contar con un equipo de ventas especializado.
- Incurrir en mejoras de oficina con el propósito de tener una mejor distribución de ambientes de trabajo departamentales.

A continuación se detalla cada uno de los gastos que se requiere como inversión, para el progreso de SAYCO Cía. Ltda.

## **5.2.PRESUPUESTO DE INVERSIONES**

“Las inversiones son todos los gastos que se efectúan en unidad de tiempo para la adquisición de determinados Factores o medios productivos, los cuales permiten implementar una unidad de producción que a través del tiempo genera Flujo de beneficios. Asimismo es una parte del ingreso disponible que se destina a la compra de bienes y/o servicios con la finalidad de incrementar el patrimonio de la Empresa”<sup>46</sup>.

El presupuesto de inversiones de un proyecto, corresponde a la descripción detallada de las necesidades de capital en que se van a incurrir para la materialización del mismo.

A fin de lograr los objetivos propuestos para la Consultora “SAYCO” Cía. Ltda. se hace necesaria la inversión en servicios publicitarios, así como en equipos de oficina y de computación, para así contar con la infraestructura adecuada, con el propósito de brindar el servicio y la calidad que se ha proyectado.

### **5.2.1. INVERSIÓN FIJA**

En relación con la obra física, las inversiones incluyen desde la construcción o remodelación de edificios, oficinas o salas de ventas; además, la adquisición de activos fijos.

---

<sup>46</sup> Tomado de la página web: “Estructura y Presupuesto de Inversiones” <http://www.mitecnologico.com/Main/EstructuralInversionesYPresupuestoDeInversi%F3n>

Estas inversiones comprenden bienes que están sujetos a depreciación, tales como maquinaria, vehículos y edificios, y otros que no lo están, tales como terrenos.

La Consultora “SAYCO” Cía. Ltda. requiere dentro de la inversión fija la renovación y compra de nuevos computadores, mobiliario, equipo de oficina, así como la redistribución de oficinas dentro de la empresa, por lo que se incurrirá en los siguientes gastos:

- Maquinaria y Equipos
- Gastos de Instalación
- Muebles y Equipos de Oficina

**Tabla No. 38 Detalle de Inversión Fija**

Cant.	Detalle	Valor Unitario*	Valor Total*
5	Computadores	\$ 950,00	\$ 4.750,00
2	Impresoras	\$ 250,00	\$ 500,00
1	Teléfonos	\$ 80,00	\$ 80,00
2	Escritorios	\$ 240,00	\$ 480,00
6	Modulares	\$ 515,00	\$ 3.090,00
5	Sillas	\$ 75,00	\$ 378,00
3	Sillones	\$ 80,00	\$ 240,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 9.518,00</b>

**Fuente:** Proforma Computron y MEPAL

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

**Gastos de Instalación<sup>47</sup>:** Son todos los gastos que se hacen para acondicionar las instalaciones de acuerdo a las necesidades de operación de una empresa, así como para darle cierta comodidad y presentación.

Así se tiene:

**Tabla No. 39 Gastos de Instalación**

Detalle	M <sup>2</sup>	Valor unitario	Valor Total
Costo mano de obra - instalación	130	\$ 4,60	\$ 598,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 598,00</b>

**Fuente:** MEPAL

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

<sup>47</sup> Tomado de la página web: “Diccionario de Economía y Finanzas”, [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/G/GASTOS\\_DE\\_INSTALACION.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/G/GASTOS_DE_INSTALACION.htm)

**Imprevistos:** Todo presupuesto, por cuidadosamente que haya sido elaborado, tiene siempre un margen de error debido a fluctuaciones de precios, cambios de las condiciones originales, etc. por esta razón es conveniente incluir un rubro de imprevistos, los cuales se calculan generalmente como un porcentaje de la suma de las inversiones fijas y que varía de acuerdo a la experiencia que se tenga en el proyecto y al grado de confianza que merezcan las diferentes estimaciones.

Este margen de error que se estima puede ocurrir debido a un cambio en los precios o en las condiciones originales del proyecto, entre otras posibles causas, por lo que se estima que este margen sea del 2% calculado sobre los costos de la inversión fija.

**Tabla No. 40 Cálculo Imprevistos Inversión**

Detalle	Inversión fija	% de la Inversión fija	Valor Total
Imprevistos	\$ 10.116,00	2,00%	\$ 202,32
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 202,32</b>

**Fuente:** Proforma Computron, MEPAL - Tablas 38 y 39; **Elaboración:** Jenny Muriel

**Tabla No. 41 Resumen Inversión Fija**

Detalle	Valor de la Inversión
Inversión Fija	\$ 9.518,00
Gastos de Instalación	\$ 598,00
<b>SUBTOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>\$ 10.116,00</b>
Imprevistos (2%)	\$ 202,32
<b>TOTAL INVERSIÓN FIJA</b>	<b>\$ 10.318,32</b>

**Fuente:** Tablas No.38, 39 y 40

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

### 5.2.2. INVERSIÓN DIFERIDA

La inversión diferida “se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios para el estudio e implementación de un proyecto, no están sujetos a desgaste físico. Usualmente está conformada por trabajos de investigación y estudios, gastos de organización y supervisión, gastos de puesta en marcha de

la planta, gastos de administración, intereses, gastos de asistencia técnica y capacitación de personal, imprevistos, gastos en patentes y licencias, etc.”<sup>48</sup>.

Para recuperar el valor monetario de estas inversiones se incorporan en los costos de producción el rubro denominado amortización diferida. Entre los principales activos intangibles que intervienen en la empresa consultora se mencionan a continuación:

- Investigaciones realizadas y Estudios
- Capacitación Personal
- Desarrollo del software para la empresa
- Implementación de la página web
- Imprevistos

**Tabla No. 42 Detalle Inversión Diferida**

Detalle	Valor Unitario	Valor Total
Encuestas (costo telefónico-fax y vía e-mail)	\$ 2,00	\$ 200,00
Capacitación del personal	\$ 340,00	\$ 3.400,00
Desarrollo de nuevo software	\$ 2.300,00	\$ 2.300,00
Implementación de página web	\$ 750,00	750,00
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 6.650,00</b>
Imprevistos (2%)		\$ 133,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 6.783,00</b>

**Fuente:** Investigación de mercado

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Estos gastos deben sumarse a la inversión fija y amortizarse en un período razonable (usualmente de dos a cinco años). En el caso de SAYCO Cía. Ltda. serán amortizados en un período de 5 años. Por lo tanto estos gastos se amortizan un 20% cada año, con cargo a Gastos de Administración.

Así se tiene:

<sup>48</sup> Tomado de la página web: “Inversión Diferida”: <http://www.mitecnologico.com/Main/InversionDiferida>

DESCRIPCIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Amortización Inv. Diferida	1.356,60	1.356,60	1.356,60	1.356,60	1.356,60
Porcentaje de Amortización	20%	20%	20%	20%	20%

La inversión diferida, como se aprecia, se caracteriza por su inmaterialidad y son derechos adquiridos y servicios necesarios que no están sujetos a desgaste físico.

Para la elaboración de la Tabla de Inversiones, que resume el costo total del proyecto, se procedió a detallar las inversiones que se deben realizar; así se tiene:

**Tabla No. 43 Resumen de la Inversión Total**

No.	DETALLE	FUENTE				TOTAL
		EXTERNA	%	INTERNA	%	
<b>1</b>	<b>Inversión Fija</b>	\$ 6.189,16	60	\$ 4.129,16	40	\$ 10.318,32
	Maquinaria y Equipo	\$ 6.189,16	65%	\$ 3.328,84	35	\$ 9.518,00
	Gastos de Instalación	\$ 0,00	0	\$ 598,00	100	\$ 598,00
	Imprevistos	\$ 0,00	0	\$ 202,32	100	\$ 202,32
<b>2</b>	<b>Inversión Diferida</b>	\$ 2.850,00	42	\$ 3.933,00	58	\$ 6.783,00
	Estudio de Mercado	\$ 0,00	0	\$ 200,00	100	\$ 200,00
	Capacitación Personal	\$ 1.700,00	50	\$ 1.700,00	50	\$ 3.400,00
	Desarrollo nuevo software	\$ 1.150,00	50	\$ 1.150,00	50	\$ 2.300,00
	Implementación Página web	\$ 0,00	0	\$ 750,00	100	\$ 750,00
	Imprevistos	\$ 0,00	0	\$ 133,00	100	\$ 133,00
	<b>INVERSIÓN TOTAL</b>	\$ 9.039,16	52,86	\$ 8.062,16	47,14	\$ 17.101,32

**Fuente:** Tablas No.41 y 42

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Como se aprecia el 52,86% va a ser financiado mediante préstamo y el 47,14% restante mediante capital propio.

### 5.3.PRESUPUESTO DE OPERACIONES

Es importante, que una vez determinados los costos y gastos en los que se va a incurrir para disponer de nuevos servicios y mantener una mejor estructura administrativa, determinar los ingresos y egresos operacionales, con el objeto de conocer si la inversión a ser realizada en SAYCO Cía. Ltda. realmente es de beneficio para la compañía.

#### 5.3.1. INGRESOS OPERACIONALES POR SERVICIOS

Los ingresos operacionales por el servicio que se presentan a continuación, son los que la consultora SAYCO Cía. Ltda. maneja dentro de sus presupuestos.

**Tabla No. 44 Precios de acuerdo al área de especialización**

Especialización		PRECIOS ESTIMADOS	INGRESO ANUAL	
Administración	Recursos Humanos	\$ 1.250	\$	5.400,00
	Organización y Procesos	\$ 1.500	\$	6.000,00
	Marketing	\$ 1.500	\$	6.000,00
	Planeación Estratégica	\$ 1.800	\$	7.200,00
Economía y Finanzas	Elaboración y Eval. Proyectos	\$ 2.000	\$	7.200,00
	Estudios de Mercado	\$ 2.000	\$	6.000,00
	Finanzas	\$ 1.450	\$	5.400,00

Fuente: SAYCO Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

Entonces el precio promedio por estudio específico es de alrededor de \$1.600.

SAYCO Cía. Ltda. normalmente realiza un promedio de 18 trabajos (estudios específicos) al año, esto multiplicado por el precio de venta promedio (\$1.600,00) se obtiene los ingresos de la empresa por estudios específicos, lo que anualmente representa un ingreso de \$28.800.

El mayor ingreso que posee SAYCO Cía. Ltda. es por las Auditorías Externas que realiza, estos ingresos dependen del tipo de contrato que ha realizado la empresa, dependiendo del Patrimonio que posee cada uno de sus clientes.

A continuación se detalla los precios promedio que la consultora mantiene actualmente.

**Tabla No. 45 Precios de auditoría externa**

Especialización		PRECIOS ESTIMADOS
Auditoría Externa	Patrimonio entre 40.000 a 70.000	\$ 1500 a \$2500
	Patrimonio entre 70.000 a 100.000	\$ 2500 a \$3500
	Patrimonio entre 100.000 a 140.000	\$ 3500 a \$4500
	Patrimonio mayor a 140.000	\$ 4500 a \$7000

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

SAYCO Cía. Ltda. actualmente mantiene alrededor de 12 contratos anuales con empresas de diferentes tamaños, en su mayoría medianas y grandes. Es así que los ingresos por auditorías es de:

Tipo de contrato	Nro. de contratos	Valor por contrato	Total Ingresos
Patrimonio entre 40.000 a 70.000	1	\$ 2000	\$ 2.000,00
Patrimonio entre 70.000 a 100.000	2	\$ 3500	\$ 7.000,00
Patrimonio entre 100.000 a 140.000	2	\$ 4500	\$ 9.000,00
Patrimonio mayor a 140.000	7	\$ 6800	\$ 47.600,00
<b>TOTAL INGRESOS POR AUDITORÍAS</b>			<b>\$ 65.600,00</b>

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Además SAYCO Cía. Ltda. realiza Certificaciones de Precios a empresas farmacéuticas, así como trámites aduaneros directamente con la Corporación Aduanera Ecuatoriana (CAE). Y los ingresos por este tipo de trabajos es de alrededor de \$ 30.600,00 anuales.

A continuación se detalla el resumen de ingresos operacionales anuales que SAYCO Cía. Ltda. mantiene:

**Tabla No. 46 Detalle de Ingresos Operacionales**

Ingresos Operacionales	Total Ingresos	
Ingresos por estudios específicos	\$	28.800,00
Ingresos por auditorías externas	\$	65.600,00
Ingresos Certificaciones	\$	30.600,00
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES AÑO CORRIENTE</b>	<b>\$</b>	<b>125.000,00</b>
(Más) Incremento por mejoras		10,72%
<b>TOTAL INGRESOS OPERACIONALES INCLUIDOS MEJORAS</b>	<b>\$</b>	<b>138.400,00</b>

Fuente: SAYCO Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

### 5.3.2. EGRESOS OPERACIONALES

Los egresos operacionales se refieren a los costos y gastos en los que incurre la empresa consultora, para el normal desempeño de sus funciones, y que están constituidos por:

#### 5.3.2.1. Costos

El término costo se lo define como el valor de adquisición o producción de un bien o servicio.

Los costos que intervienen en el proceso de prestación del servicio, constituyen los costos de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación.

#### ***Costo de materia prima***

En el caso de la Consultora lo agrupa el rubro de materiales e insumos.

Así se tiene:

**Tabla No. 47 Costos de materia prima**

<b>Detalle</b>	<b>Valor Mensual</b>		<b>Valor anual</b>	
Materiales e insumos	\$	28,83	\$	345,90
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>345,90</b>

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

### **Costo de mano de obra**

La mano de obra que interviene en la prestación del servicio corresponde a:

**Tabla No. 48 Costo de mano de obra**

<b>Detalle</b>	<b>Sueldo mensual</b>		<b>Valor anual</b>	
Auditores	\$	1.100,00	\$	39.600,00
Ingenieros Comerciales	\$	1.100,00	\$	13.200,00
Economistas	\$	1.100,00	\$	26.400,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>79.200,00</b>

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

El resto de rubros se constituyen en Gastos, tanto de Administración como de Ventas, debido a que la mano de obra está constituida por los consultores: auditores, economistas e ingenieros comerciales; quienes intervienen en el proceso de producción de la prestación del servicio.

### **5.3.2.2. Gastos**

“Son aquellas utilizaciones necesarias y efectivas de bienes y/o servicios necesarios que la empresa debe efectuar para cumplir las actividades de la misma, por ejemplo: sueldos, arriendos, depreciación, útiles de oficina, etc”<sup>49</sup>.

<sup>49</sup> ZAPATA S. Pedro., “Apuntes de Contabilidad General”, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, 1992, pg.124.

## **GASTOS DE ADMINISTRACIÓN**

Los gastos de administración son aquellos que se originan por el control de las operaciones administrativas, independientemente del aspecto productivo de la misma. Son todos los egresos en los que incurre la empresa no necesariamente relacionados con el proceso productivo. Los principales rubros de los gastos administrativos son:

### **Arriendo del local**

SAYCO Cía. Ltda. arrienda el local que mantiene como su oficina principal. El valor mensual de arriendo es de \$680,00 por lo que al año se cancela por concepto de arriendo el valor de \$8.160,00.

### **Sueldos de personal:**

En los que se incluyen los sueldos de secretaria, auxiliares y demás empleados que no se los incluye como mano de obra.

En el caso de la SAYCO Cía. Ltda. el rubro de sueldos de personal, está dado de la siguiente forma:

**Tabla No. 49 Sueldo de personal**

<b>Detalle</b>	<b>Sueldo Mensual</b>		<b>Valor anual</b>	
Secretaria	\$	750,00	\$	9.000,00
Abogado(*)	\$	250,00	\$	3.000,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>12.000,00</b>

(\*) El rubro de pago al Abogado se lo incluye dentro de los sueldos, sin embargo esta persona no pertenece directamente a la empresa sino que ayuda en temas puntuales.

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

### **Gastos de oficina:**

Se consideran todos los gastos de útiles de las oficinas de administración.

El valor empleado en gastos de oficina es el siguiente:

**Tabla No. 50 Gastos de oficina**

<b>Detalle</b>	<b>Valor Mensual</b>	<b>Valor anual</b>
Materiales e insumos	\$ 28,83	\$ 345,90
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 345,90</b>

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

***Depreciación:***

La depreciación “es un proceso de deterioro o desgaste de los activos fijos tangibles, puede darse por el uso, imposición de nueva tecnología, destrucción total o parcial. Para compensar esta pérdida, se utilizan las depreciaciones que van en conformidad con los porcentajes dispuestos por la ley de Régimen Tributario Interno, es decir se considera la depreciación de los muebles, máquinas, equipos e instalaciones de oficina de acuerdo a las tasas habituales”<sup>50</sup>.

Las tasas de depreciación anual de los activos son las siguientes:

Edificios	5%
Muebles, enseres y equipos	10%
Equipo de computación y vehículos	20% y 33%
Maquinaria	10%
Accesorios y herramientas	10%

A continuación se aplica el método lineal que utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Depreciación Lineal} = \frac{\text{Costo de Adquisición}}{\text{Años vida útil}}$$

<sup>50</sup> SARMIENTO, Rubén, Contabilidad General, Editorial Voluntad, Quito-Ecuador, 2007, pgs. 80-82

En el caso del equipo de computación, el mismo que suma el valor de \$4.750,00, se tiene:

$$\text{Depreciación Lineal Equipo Computación} = \frac{4.750,00}{5}$$

$$\text{Depreciación Lineal Equipo Computación} = \$950,00 \text{ al año}$$

En el caso del equipo de oficina, mismo que suma el valor de \$580,00, se tiene:

$$\text{Depreciación Lineal Equipo de Oficina} = \frac{580,00}{10}$$

$$\text{Depreciación Lineal Equipo de Oficina} = \$58,00 \text{ al año.}$$

En el caso de los muebles y enseres, los mismos que suman el valor de \$4.185,00, se tiene:

$$\text{Depreciación Lineal Muebles y Enseres} = \frac{4.185,00}{10}$$

$$\text{Depreciación Lineal Muebles y Enseres} = \$418,50 \text{ al año}$$

### Mantenimiento

El mantenimiento está enfocado principalmente a los equipos de computación que constituyen las herramientas de trabajo fundamentales dentro de la consultoría.

Este mantenimiento se lo realiza una vez al año y está dado por el 3% del valor del equipo de computación. Así se tiene:

**Tabla No. 51 Mantenimiento**

Detalle	Valor	Porcentaje mantenimiento	Valor Mantenimiento
Equipo de Computación (adquirido)	\$ 4.750,00	3%	\$ 142,50
Equipo de Computación (actual)	\$ 2.800,00	3%	\$ 84,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 226,50</b>

Fuente: Computron

Elaboración: Jenny Muriel D.

### **Otros gastos administrativos**

En el caso de la consultora este rubro está conformado por el gasto en servicios básicos. Así se tiene:

**Tabla No. 52 Otros gastos administrativos**

<b>Detalle</b>	<b>Valor mensual</b>		<b>Valor anual</b>	
Pago servicios básicos	\$	87,62	\$	1.051,44
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>1.051,44</b>

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Además a este conjunto de gastos hay que agregar el valor de la amortización de la inversión diferida, que equivale al valor anual de \$1.051,44, que se incluye en los Gastos Administrativos.

**Tabla No. 53 Resumen Gastos Administrativos**

<b>Detalle</b>	<b>Valor anual</b>	
Arriendo local	\$	8.160,00
Sueldo personal	\$	12.000,00
Gastos de oficina	\$	345,90
Dep. Eq. de Computación	\$	950,00
Dep. Eq. de Oficina	\$	58,00
Dep. Muebles y Enseres	\$	418,50
Mantenimiento Equipo	\$	226,50
Otros Gastos – servicios básicos	\$	1.051,44
Amortización Inversión diferida	\$	1.356,60
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>24.482,94</b>

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda. y Tablas No.50, 51 y 52

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

## GASTOS DE VENTA

Los gastos de venta son los gastos de comercialización que asume la empresa por la venta o distribución de su producto en el mercado.

Para el caso de la consultora SAYCO Cía. Ltda., los gastos de venta lo constituyen los gastos de publicidad y propaganda. Así se tiene:

**Tabla No. 54 Gastos de venta**

Detalle	Valor Mensual		Valor anual	
Gasto de venta	\$	100,00	\$	1.200,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$</b>	<b>1.200,00</b>

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

## GASTOS FINANCIEROS

Los gastos financieros son considerados como gastos incurridos por la empresa en la obtención de recursos financieros y que están representados por los intereses y primas sobre pagarés, bonos, etc. emitidos por la empresa.

En la actualidad SAYCO Cía. Ltda. no posee gastos financieros, sin embargo al incurrir en mejoras para la compañía es necesario recurrir a un préstamo para cubrir la Inversión Total, como se analizó de ésta el 52,86% va a ser financiado mediante préstamo y el 47,14% restante mediante capital propio. Por lo tanto el préstamo es de \$9.039,16; el interés utilizado es del 12% con un plazo de 12 meses.

## TABLA DE AMORTIZACIÓN

Para la elaboración la tabla de amortización se utilizó la fórmula siguiente:

$$R = A \left( \frac{1}{\frac{1 - (1+i)^{-n}}{i}} \right)$$

Donde,  $R$  corresponde a la cuota fija mensual;  $A$  es el Capital;  $i$  es la tasa de interés y  $n$  es el período utilizado.

El porcentaje de interés que se utilizó es del 12%, el mismo que, al ser de periodicidad mensual se lo dividió para 12. La amortización es igual a la cuota fija menos el interés, mientras que el saldo final es igual a la deuda menos la amortización. Por lo tanto se tiene:

$$R = 9.039,16 \times \left( \frac{1}{\frac{1 - (1 + 0,01)^{-12}}{0,01}} \right)$$

$$R = 803,12$$

**Tabla No. 55 Amortización de la Deuda**

PERIODO	DEUDA	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA FIJA	SALDO FINAL
1	9.039,16	90,39	712,73	803,12	8.326,43
2	8.326,43	83,26	719,85	803,12	7.606,58
3	7.606,58	76,07	727,05	803,12	6.879,53
4	6.879,53	68,80	734,32	803,12	6.145,20
5	6.145,20	61,45	741,67	803,12	5.403,54
6	5.403,54	54,04	749,08	803,12	4.654,45
7	4.654,45	46,54	756,57	803,12	3.897,88
8	3.897,88	38,98	764,14	803,12	3.133,74
9	3.133,74	31,34	771,78	803,12	2.361,96
10	2.361,96	23,62	779,50	803,12	1.582,46
11	1.582,46	15,82	787,29	803,12	795,17
12	795,17	7,95	795,17	803,12	0,00
<b>Total</b>	<b>Σ</b>	<b>598,26</b>	<b>9.039,16</b>	<b>9.637,42</b>	

**Fuente:** Información Instituciones Financieras

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Como se indica en la Tabla de Amortización, el gasto financiero se lo pagará durante 12 meses y corresponde al interés de la deuda contraída.

**Tabla No. 56 Resumen de Costos y Gastos**

DETALLE	VALOR ANUAL	
<b>COSTOS</b>	\$	<b>79.545,90</b>
Materia Prima	\$	345,90
Mano de Obra	\$	79.200,00
<b>GASTOS</b>	\$	<b>26.281,20</b>
Gastos de Administración	\$	24.482,94
Gastos de Ventas	\$	1.200,00
Gastos Financieros*	\$	598,26
<b>TOTAL</b>	\$	<b>105.827,10</b>

\* Este valor corresponde a la cuota fija menos la amortización.

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

### **Clasificación de Costos:**

Los costos, de acuerdo a su grado de variabilidad, se dividen en costos variables y fijos.

- **Costos Variables:** Son aquellos costos que varían en forma proporcional, de acuerdo al nivel de producción o actividad de la empresa, como la materia prima y la mano de obra directa. Son los costos por "producir" o "vender".
- **Costos Fijos:** Son aquellos costos cuyo importe permanece constante, independiente del nivel de actividad de la empresa, de manera tal que se realice o no la producción, se venda o no la mercadería o servicio, dichos costos igual deben ser solventados por la empresa.

La siguiente tabla clasifica los costos calculados anteriormente en fijos o variables según sea el caso, durante el año de operación con las mejoras aplicadas, para que sirva de ayuda para la elaboración del punto de equilibrio de la empresa SAYCO Cía. Ltda.

**Tabla No. 57 Clasificación de Costos**

DETALLE	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
<b>COSTOS</b>			
<b>Materia Prima</b>		345,90	<b>345,90</b>
<b>Mano de Obra</b>			<b>79.200,00</b>
Auditor	37.620,00	1.980,00	39.600,00
Ingenieros Comerciales	12.540,00	660,00	13.200,00
Economistas	25.080,00	1.320,00	26.400,00
<b>TOTAL COSTOS</b>	<b>75.240,00</b>	<b>4.305,90</b>	<b>79.545,90</b>
<b>GASTOS</b>			
<b>Gastos de Administración</b>			<b>24.482,94</b>
Arriendo del local	8.160,00		8.160,00
Secretaria	9.000,00		9.000,00
Abogado	1.500,00	1.500,00	3.000,00
Gastos oficina	345,90		345,90
Dep. Eq. Computación	950,00		950,00
Dep. Eq. de oficina	58,00		58,00
Dep. Muebles y Enseres	418,50		418,50
Mantenimiento Equipo	142,50		142,50
Otros Gastos		1.051,44	1.051,44
Amortización Inv. Diferida		1.356,60	1.356,60
<b>Gastos de Ventas</b>	1.200,00		<b>1.200,00</b>
<b>Gastos Financieros</b>	598,26		<b>803,12</b>
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>22.373,16</b>	<b>3.908,04</b>	<b>26.486,06</b>
<b>TOTAL</b>	<b>97.613,16</b>	<b>8.213,94</b>	<b>105.827,10</b>

**Fuente:** SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

## **5.4.FLUJO DE FONDOS**

Es importante conocer el impacto de las mejoras a ser implementadas, a través de la construcción de un flujo de fondos, con el propósito de analizar la manera de financiación.

El flujo de caja registra los ingresos y egresos de dinero efectivamente realizados; corresponde a lo que realmente se recibe o se paga en un período.

“La información que se incorpora en el flujo de caja es suministrada por cada uno de los estudios particulares del proyecto. Sin embargo, el estudio financiero deberá proporcionar antecedentes sobre los ingresos y egresos de efectivo, utilidades, carga financiera de los préstamos y de la depreciación de los activos”<sup>51</sup>.

El flujo de caja sistematiza la información de las inversiones, los egresos e ingresos de operación, el valor de salvamento y la recuperación del capital de trabajo.

Los ingresos se refieren al efectivo que se genera a través de las ventas y el respectivo cobro por cuentas pendientes, los egresos de efectivo son generados por pago a proveedores, sueldos y salarios, servicios básicos.

### **5.4.1. ESTRUCTURA DEL FINANCIAMIENTO**

La inversión total está constituida por la suma de todos los bienes y servicios necesarios para ejecutar el proyecto de mejora de la empresa consultora y mantenerlo en operación. Los recursos necesarios para la instalación, constituyen el capital fijo o inmovilizado del proyecto y los que requiere el funcionamiento, constituyen el capital de trabajo o circulante.

---

<sup>51</sup> SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pg. 309

El aspecto del financiamiento es complejo y, en general, los proyectos cuentan con diversas alternativas para financiarlos, por lo que se requiere un cuidadoso análisis de las mismas, teniendo en cuenta los otros aspectos del estudio del proyecto.

La inversión en activos fijos y diferidos se financian con créditos a mediano y/o largo plazo y no así con créditos a corto plazo, ello significaría que el proyecto transite por serias dificultades financieras ante la cuantía de la deuda y la imposibilidad de pago a corto plazo. Pero el capital de trabajo se financia con créditos a corto plazo, tanto en efectivo como a través de créditos de los proveedores.

En cuanto al financiamiento, este proyecto de mejoras, prevé su obtención a través de los aportes de los socios (47,14%) y a través de la obtención de un crédito (52,86%).

#### **5.4.2. FLUJO DE FONDOS CON FINANCIAMIENTO**

Denominado también Fuentes Externas, son recursos que se pueden obtener de terceros: Instituciones Bancarias Nacionales e Internacionales, Compañías de Arrendamiento Financiero, Organismos Internacionales, Crédito de Proveedores y Entidades Comerciales o de Fomento, etc.

Los Capitales requeridos se dividen a su vez en préstamos a corto plazo, mediano y largo plazo.

Se puede citar algunas de las principales ventajas y desventajas del financiamiento con créditos.

Entre las ventajas, se pueden citar las siguientes:

- Mantenimiento del control de la empresa por parte de uno o más empresarios o del Estado.
- Accesibilidad a recursos (como los de bancos y compañías de seguros) que frecuentemente sólo están disponibles para créditos y no para inversión directa en empresas.
- Ventajas tributarias de los créditos.

Entre las desventajas, se pueden citar:

- Reducción de la capacidad de endeudamiento, la cual puede requerirse para salvar períodos difíciles.
- Obligación de cubrir cargas fijas por servicio de la deuda, aunque las utilidades se reduzcan o aún desaparezcan.

En el caso de la consultora se requiere de un préstamo de \$9.039,16, en el que se incurrirá en gastos por intereses que genere el mismo.

Así se tiene:

**Tabla No. 58 Flujo de Caja con Financiamiento**

<b>FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO</b>						
	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>A. INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>138.400,00</b>	<b>139.784,00</b>	<b>141.181,84</b>	<b>143.299,57</b>	<b>146.165,56</b>	<b>150.550,53</b>
Recuperación por Ventas	138.400,00	139.784,00	141.181,84	143.299,57	146.165,56	150.550,53
<b>B. EGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>105.827,10</b>	<b>107.333,42</b>	<b>109.480,09</b>	<b>112.217,09</b>	<b>115.022,51</b>	<b>118.473,19</b>
Materia Prima	345,90	352,82	359,87	368,87	378,09	389,44
Mano de obra	79.200,00	80.784,00	82.399,68	84.459,67	86.571,16	89.168,30
Gastos de Ventas	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.279,69	1.311,68	1.351,03
Gastos de Administración	24.482,94	24.972,60	25.472,05	26.108,85	26.761,57	27.564,42
Gastos Financieros	598,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>C. FLUJO OPERACIONAL ( A - B)</b>	<b>32.572,90</b>	<b>32.450,58</b>	<b>31.701,75</b>	<b>31.082,48</b>	<b>31.143,04</b>	<b>32.077,34</b>
<b>D. INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>15.039,16</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Créditos a contratarse a corto plazo	9.039,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos a contratarse a largo plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aportes de Capital	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>E. EGRESOS NO OPERACIONALES</b>	<b>32.185,69</b>	<b>17.525,80</b>	<b>11.491,89</b>	<b>11.465,83</b>	<b>11.695,15</b>	<b>12.458,90</b>
Pago créditos	0,00	9.039,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago participación de utilidades	6.241,81	3.511,71	4.755,26	4.744,48	4.839,37	5.155,41
Pago de Impuestos	8.842,56	4.974,93	6.736,62	6.721,35	6.855,78	7.303,49
<b>ADQUISICIÓN DE ACTIVOS FIJOS:</b>	<b>10.318,32</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Maquinaria y Equipo de Computación	5.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gtos. Instalación	598,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muebles y Eq. de oficina	4.268,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imprevistos	202,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>ADQUISICIÓN ACTIV INTANGIBLES:</b>	<b>6.783,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Encuestas	200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Capacitación Personal	3.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Desarrollo nuevo software	2.300,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Implementación Página web	750,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imprevistos	133,00					
<b>F. FLUJO NO OPERACIONAL ( D - E)</b>	<b>-17.146,53</b>	<b>-17.525,80</b>	<b>-11.491,89</b>	<b>-11.465,83</b>	<b>-11.695,15</b>	<b>-12.458,90</b>
<b>G. FLUJO NETO GENERADO ( C+ F)</b>	<b>15.426,37</b>	<b>14.924,78</b>	<b>20.209,87</b>	<b>19.616,65</b>	<b>19.447,90</b>	<b>19.618,43</b>
<b>H. SALDO INICIAL DE CAJA</b>	<b>10.114,82</b>	<b>15.426,37</b>	<b>14.924,78</b>	<b>20.209,87</b>	<b>19.616,65</b>	<b>19.447,90</b>
<b>I. SALDO FINAL DE CAJA ( G + H )</b>	<b>25.541,19</b>	<b>30.351,15</b>	<b>35.134,65</b>	<b>39.826,52</b>	<b>39.064,54</b>	<b>39.066,33</b>

Fuente: SAYCO Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

### 5.4.3. ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO

***Estado de pérdidas y ganancias*** Determina el resultado de la operación del negocio en un período dado; confronta los ingresos y gastos.

En los ingresos debe considerarse el monto total de las ventas sin importar si el dinero ingresó a la empresa o si están pendientes de cobro. Además, la actividad de vender implica otras actividades o transacciones, como adquirir materia prima, contratar mano de obra, administrar el negocio, etc., es decir, las ventas conllevan gastos, los cuales pueden pagarse contado o financiarse.

El resultado del presente estado puede ser utilidades o pérdidas. Existen utilidades o beneficios, cuando las ventas superan los gastos, en caso contrario existen pérdidas.

En el presente estado se proyectan a 5 años los resultados económicos que se espera obtener de la empresa consultora SAYCO Cía. Ltda.

**Tabla No. 59 Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado**

	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Ventas	138.400,00	139.784,00	141.181,84	143.299,57	146.165,56	150.550,53
(-) Costo de Ventas	79.545,90	81.136,82	82.759,55	84.414,75	86.103,04	87.825,10
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>58.854,10</b>	<b>58.647,18</b>	<b>58.422,29</b>	<b>58.884,82</b>	<b>60.062,52</b>	<b>62.725,42</b>
Gastos de Ventas	1.200,00	1.224,00	1.248,48	1.273,45	1.298,92	1.324,90
Gastos de Administración	24.482,94	24.972,60	25.472,05	25.981,49	26.501,12	27.031,14
<b>UTILIDAD (PERDIDA OPERACIONAL)</b>	<b>33.171,16</b>	<b>32.450,58</b>	<b>31.701,75</b>	<b>31.629,88</b>	<b>32.262,48</b>	<b>34.369,38</b>
Gastos Financieros	598,26	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros ingresos	9.039,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	9.039,16	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>UTILIDAD (PERD) ANTES PARTICIPACIÓN</b>	<b>41.612,06</b>	<b>23.411,42</b>	<b>31.701,75</b>	<b>31.629,88</b>	<b>32.262,48</b>	<b>34.369,38</b>
15% Participación Utilidades	6.241,81	3.511,71	4.755,26	4.744,48	4.839,37	5.155,41
<b>UTILIDAD (PERD) ANTES IMPUESTOS</b>	<b>35.370,25</b>	<b>19.899,71</b>	<b>26.946,49</b>	<b>26.885,40</b>	<b>27.423,11</b>	<b>29.213,98</b>
Impuesto a la Renta	8.842,56	4.974,93	6.736,62	6.721,35	6.855,78	7.303,49
<b>UTILIDAD (PERDIDA) NETA</b>	<b>26.527,69</b>	<b>14.924,78</b>	<b>20.209,87</b>	<b>20.164,05</b>	<b>20.567,33</b>	<b>21.910,48</b>

**Fuente:** Balances SAYCO Cía. Ltda.

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

## **5.5.EVALUACIÓN DE LAS MEJORAS IMPLEMENTADAS**

Es muy importante evaluar las mejoras a ser implementadas, para conocer si se va obtener los resultados esperados con las mismas. Esta evaluación compara, mediante distintos instrumentos, si el flujo de caja proyectado permite al inversionista obtener la rentabilidad deseada, además de recuperar la inversión.

### **5.5.1. EVALUACIÓN FINANCIERA**

La evaluación financiera tiene como objetivo determinar la viabilidad de un proyecto, en este caso la propuesta de mejoras, midiendo si genera o no valor, lo cual se realiza a través de los criterios universales existentes. Los métodos más comunes corresponden a los denominados *valor actual neto*, más conocido como VAN, la *tasa interna de retorno* o TIR, el *período de recuperación* y la relación *beneficio-costo*.

#### **5.5.1.1. Determinación de la tasa de actualización o descuento**

“La tasa de descuento, o tasa de costo de capital, es el precio que se paga por los fondos requeridos para cubrir la inversión. Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los regresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido”<sup>52</sup>.

Para seleccionar la tasa adecuada no existe un criterio común, algunos autores proponen el empleo de la tasa de interés bancaria sobre préstamos a largo plazo, el índice de inflación más una prima de riesgo, el costo ponderado de capital, etc.

---

<sup>52</sup> SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pg. 352

Para el caso de la consultora SAYCO Cía. Ltda. se tomó la tasa de interés pasiva referencial, proporcionada por el Banco Central del Ecuador, a noviembre de 2010, misma que es de 4.30% anual, además del riesgo asociado a la Inversión, que es el mínimo que cualquier inversionista busca como rentabilidad, que en este caso se asocia con el Riesgo País, el mismo que es de 9.85%, por lo tanto la tasa mínima que se exigiría con las mejoras implementadas sería de 14.15%.

#### 5.5.1.2. Valor Presente Neto

“Es el método más conocido, mejor y más generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos. Mide la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión. Para ello, calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer período de operación, y le resta la inversión total”<sup>53</sup>.

Si el resultado es mayor que cero, mostrará cuánto se gana con el proyecto, después de recuperar la inversión, por sobre la tasa  $i$  que se exigía de retorno al proyecto; si el resultado es igual a cero, indica que el proyecto reporta exactamente la tasa  $i$  que se quería obtener después de recuperar el capital invertido; y si el resultado es negativo muestra el monto que falta para ganar la tasa que se deseaba obtener después de recuperada la inversión.

Para el cálculo del VAN se utiliza la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{FNF_1}{(1+i)^1} + \frac{FNF_2}{(1+i)^2} + \frac{FNF_3}{(1+i)^3} + \dots + \frac{FNF_n}{(1+i)^n} - Inversión$$

En donde:

---

<sup>53</sup> SAPAG CHAIN Nassir; “Proyectos de inversión – Formulación y evaluación”; Editorial: Pearson – Prentice Hall; México, 2007; pg.253

VAN = Valor Actual o Presente Neto

FNF = Flujo Neto de Fondos

$i$  = tasa de interés

Así se tiene:

**Tabla No. 60 Valor Actual Neto**

Años	Flujo de Fondos	Factor de Descuento	Flujo Neto Descontado
2009	-17.101,32	$1/(1+0,1415)^0$	-17.101,32
2010	14.924,78	$1/(1+0,1415)^1$	13.074,71
2011	20.209,87	$1/(1+0,1415)^2$	15.510,00
2012	19.616,65	$1/(1+0,1415)^3$	13.188,55
2013	19.447,90	$1/(1+0,1415)^4$	11.454,31
2014	19.618,43	$1/(1+0,1415)^5$	10.122,43
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>			<b>46.248,68</b>

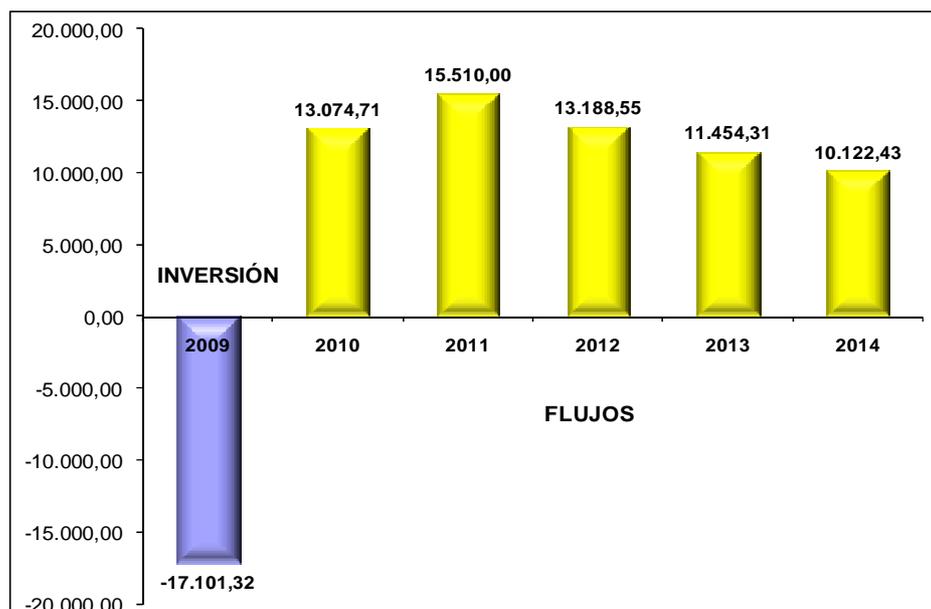
Fuente: Flujo de Caja Tabla No. 58

Elaboración: Jenny Muriel D.

$$VAN = \frac{14.924,78}{(1+0,1415)^1} + \frac{20.209,87}{(1+0,1415)^2} + \frac{19.616,65}{(1+0,1415)^3} + \frac{19.447,90}{(1+0,1415)^4} + \frac{19.618,43}{(1+0,1415)^5} - 17.101,32$$

**VAN = 46.248,68**

**Gráfico No. 48**  
**Flujo Neto del Proyecto**



Fuente: Flujo de Caja Tabla No. 58

Elaboración: Jenny Muriel D.

Después de haber realizado todos los cálculos, los resultados obtenidos en el proyecto de la empresa consultora, se puede observar que el VAN es de \$46.248,48 y por tanto mayor que cero, por lo que la inversión es aceptada.

### 5.5.1.3. Tasa Interna de Retorno (TIR)

“El criterio de la tasa interna de retorno (TIR) evalúa el proyecto en función de una única tasa de rendimiento por período, con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual. Es decir, se calcula la tasa que hace al VAN igual a cero”<sup>54</sup>

En el presente caso la tasa interna de retorno, que se generó a partir del flujo neto es de 98%, que es la tasa con la cual el valor actual neto se iguala a cero.

**Tabla No. 61 Tasa Interna de Retorno**

Años	Flujo de Fondos	Factor de Descuento	Flujo Neto Descontado
2009	-17.101,32	1	-17.101,32
2010	14.924,78	$1/(1+0.98)^1$	7.531,36
2011	20.209,87	$1/(1+0.98)^2$	5.146,28
2012	19.616,65	$1/(1+0.98)^3$	2.520,69
2013	19.447,90	$1/(1+0.98)^4$	1.261,05
2014	19.618,43	$1/(1+0.98)^5$	641,93
<b>VAN</b>			<b>0,00</b>

Fuente: Flujo de Caja Tabla No. 58

Elaboración: Jenny Muriel D.

### 5.5.1.4. Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital involucrado.

Así se tiene, que la inversión de \$17.101,32 es recuperada al año y dos meses.

<sup>54</sup> SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997; pg. 323.

### 5.5.1.5. Relación Beneficio-Costo

La relación beneficio-costo (B/C) compara el valor actual de los beneficios proyectados con el valor actual de los costos, incluida la inversión.

Si la relación B/C es mayor que la unidad, el proyecto es aceptable, porque el beneficio es superior al costo, si es menor que la unidad, el proyecto debe rechazarse porque no existe beneficio y si es igual a la unidad, es indiferente llevar adelante el proyecto, porque no hay beneficio ni pérdidas.

Así se tiene:

**Tabla No. 62 Relación Beneficio – Costo**

	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	139.784,00	141.181,84	143.299,57	146.165,56	150.550,53
Otros Ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>139.784,00</b>	<b>141.181,84</b>	<b>143.299,57</b>	<b>146.165,56</b>	<b>150.550,53</b>
<b>VAN INGRESOS</b>	<b>134.021,09</b>	<b>129.780,73</b>	<b>126.296,69</b>	<b>123.511,62</b>	<b>121.972,17</b>
Egresos	107.333,42	109.480,09	111.669,69	113.903,08	116.181,14
Otros Egresos	9.039,16	0,00	0,00	0,00	0,00
Inversión prorrateada	3.420,26	3.420,26	3.420,26	3.420,26	3.420,26
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>119.792,84</b>	<b>112.900,35</b>	<b>115.089,95</b>	<b>117.323,34</b>	<b>119.601,41</b>
<b>VAN EGRESOS</b>	<b>114.854,11</b>	<b>103.783,11</b>	<b>101.434,22</b>	<b>99.139,61</b>	<b>96.897,98</b>
<b>RELACIÓN BENEF/COSTO</b>	<b>1,17</b>	<b>1,25</b>	<b>1,25</b>	<b>1,25</b>	<b>1,26</b>

**Fuente:** Balances SAYCO Cía. Ltda y Flujo de caja

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

Como se aprecia en la tabla anterior, la relación Beneficio – Costo es mayor que uno, lo que indica que las mejoras propuestas para los cinco años, permiten a la empresa gozar de mayores beneficios, antes que costos, generando utilidades a la empresa. El promedio de dicha relación para los cinco años es de 1,23, lo que implica, que por cada dólar de costo que tiene la empresa, ésta genera \$1,23 de beneficio.

### 5.5.1.6. Punto de Equilibrio

Como se conoce, el punto de equilibrio permite conocer el nivel de producción en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales, suponiendo cierto precio de venta; es decir es el volumen de producción en donde la empresa no gana ni pierde ya que se equiparan los ingresos con los egresos o gastos.

De acuerdo a la Tabla No.57, presentada anteriormente, en la que se detalla la clasificación de costos, el costo fijo representa el 92,24% y el variable 7,76%. Además se conoce que anualmente se realizan un promedio de 38 estudios, por lo que el costo variable unitario es de \$216,16 (8.213,94/38); el precio promedio anual es de \$3.750. Por lo tanto la cantidad de equilibrio es:

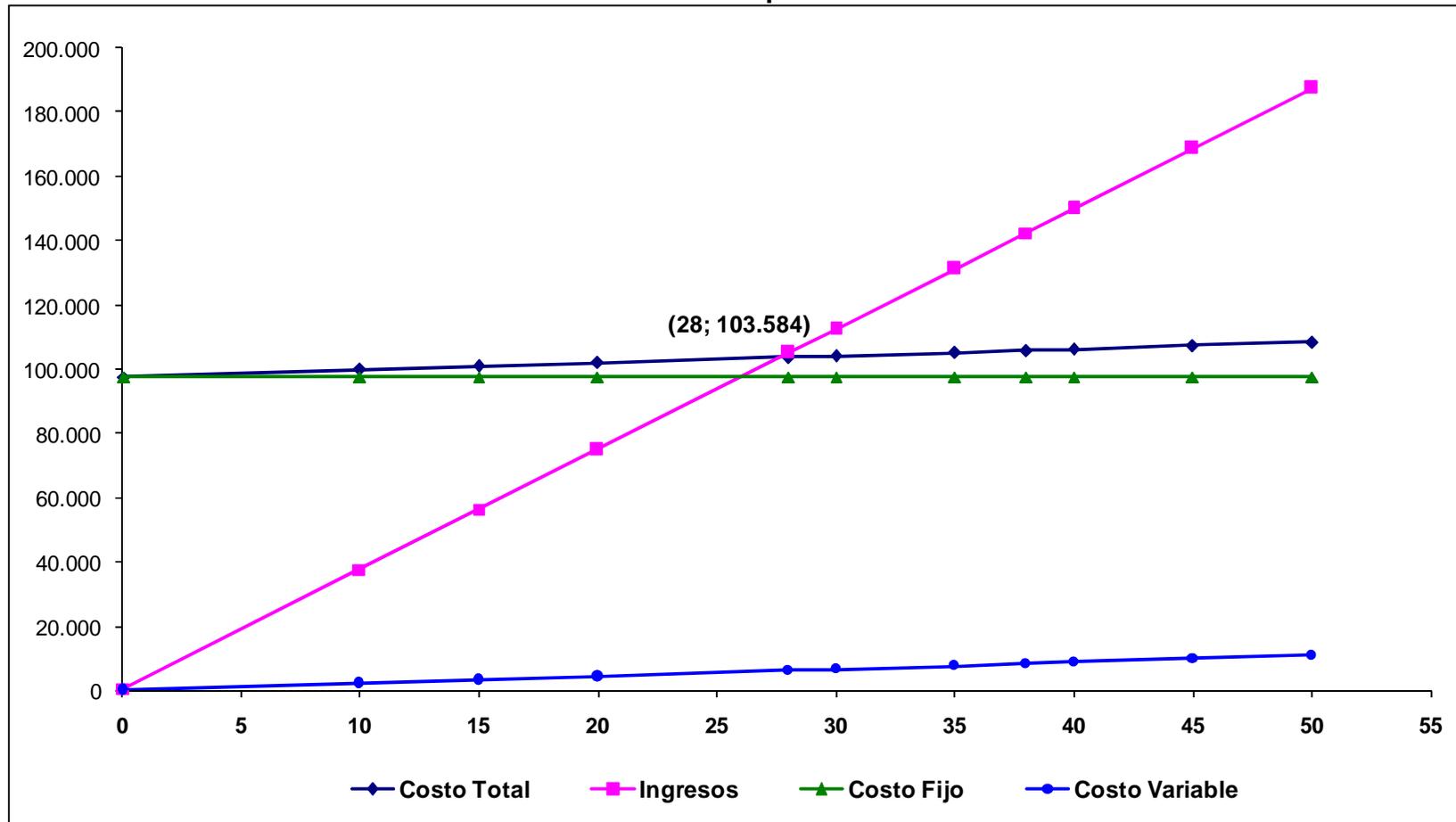
$$\begin{aligned} Q &= \frac{CF}{P-CVu} \\ Q &= \frac{97.613,16}{3.750 - 216,16} \\ Q &= \mathbf{27.62 \approx 28 \text{ unidades}} \end{aligned}$$

Mientras que el valor de equilibrio sería:

$$\begin{aligned} PE \text{ (valores)} &= P * Q_{eq} \\ PE \text{ (valores)} &= 3.750 * 28 \\ PE \text{ (valores)} &= \mathbf{\$103.584} \end{aligned}$$

Para determinar la capacidad instalada conocemos que anualmente se realizan un promedio de 38 estudios anuales a un precio de \$3.750, por lo tanto el ingreso total sería de \$142.500, si el valor de equilibrio es de \$103.584, la capacidad instalada es de 72.7%.

**Gráfico No. 49**  
**Punto de Equilibrio**



Fuente: SAYCO Cía. Ltda.

Elaboración: Jenny Muriel D.

## **5.6. CONSECUCIÓN DE MEJORAS A TRAVÉS DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y DEL BALANCED SCORECARD**

Como se conoce la planeación estratégica ha tenido una excelente evolución a partir de su aparición en el año 1960, convirtiéndose en un complemento de la administración de empresas y al crecimiento que éstas han tenido, llegando a ser grandes unidades empresariales y conglomerados. Por lo que la búsqueda de nuevas herramientas gerenciales se ha vuelto cada vez más intensa en un esfuerzo por alcanzar las metas y objetivos planteados por las organizaciones.

De acuerdo al Econ. Fabián Albuja, ex Superintendente de Compañías, “hoy en día la planeación estratégica se considera decisiva para el éxito en el mundo empresarial como un importante instrumento, tanto para los nuevos emprendedores que comienzan los negocios como para cualquier integrante de una empresa que desee mejorar la producción”. Es por ello que se hace imprescindible su aplicación en toda empresa. Y de la mano con la planeación estratégica surge una nueva herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, por su nombre en inglés.

El Balanced Scorecard se lo ha definido como un sistema de gestión que proporciona el marco metodológico para implantar la estrategia y situarla en el centro de los procesos operativos. “... es una herramienta muy útil para la dirección de empresas en el corto y en el largo plazo. En primer lugar, porque al combinar indicadores financieros y no financieros permite adelantar tendencias y realizar una política estratégica proactiva. En segundo lugar, porque ofrece un método estructurado para seleccionar los indicadores guía que implica a la dirección de la empresa”<sup>55</sup>.

De esa manera, una vez realizado el análisis íntegro de la situación administrativa y financiera de la empresa consultora SAYCO Cía. Ltda., a

---

<sup>55</sup> Tomado de la página web: “Balanced Scorecard” [http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm)

través del empleo de las herramientas de planificación estratégica, a continuación se presenta la aplicación del Balanced Scorecard, a través de sus cuatro perspectivas para la consecución de las metas propuestas.

### **5.6.1. ANÁLISIS DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD**

El Balanced Scorecard proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción. El modelo muestra cómo es posible trasladar la visión a la acción, organizando los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas: 1) perspectiva financiera, 2) perspectiva del cliente, 3) perspectiva de procesos internos y 4) perspectiva de formación y crecimiento.

#### **5.6.1.1. Perspectiva financiera**

Los indicadores financieros son el reflejo de lo que está ocurriendo con la compañía, en cuanto al manejo de las inversiones y el efectivo, siendo relevantes para los directivos en cuanto a toma de decisiones.

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación financiera de SAYCO Cía. Ltda., en el capítulo II, se aprecia que los índices de liquidez muestran que la empresa se encuentra en condiciones de enfrentar situaciones de requerimiento de efectivo prontamente, así como, de acuerdo a los índices de endeudamiento, se observa que la mayor parte de la deuda que la empresa mantiene debe ser cancelada en el corto plazo; mientras que las inversiones de SAYCO Cía. Ltda. están siendo financiadas con deuda en un promedio del 5,85%.

Los índices de apalancamiento demuestran que el aporte de los socios está canalizado en su mayor parte en el activo de la compañía y en menor grado a través de deuda. Es así que el Patrimonio representa alrededor del 84,15% del total de Activos, dado en un 60% por el capital social.

Los resultados obtenidos en los índices de rentabilidad, permiten conocer que la empresa se encuentra en buenas condiciones, es así que la utilidad neta representa el 31,92% de las ventas de la empresa en promedio.

Los indicadores ROI y ROE, los cuales miden el Rendimiento sobre Activos y el Rendimiento sobre el Patrimonio respectivamente, presentaron resultados en el orden del 16,48% y 19,58%, que para una empresa consultora es satisfactorio.

En cuanto a los flujos de efectivo de SAYCO Cía. Ltda. en los períodos de estudio se aprecia que éstos son positivos, lo que indica que los ingresos y salidas de efectivo han sido utilizados correctamente, pudiendo de esta manera atender diferentes gastos o inversiones realizadas por parte de la empresa.

Por lo que la perspectiva financiera se formula que SAYCO Cía. Ltda., a pesar de tener resultados favorables, es importante que se mantenga en tales niveles o de ser posible alcance resultados mayores, con el propósito de que las utilidades mejoren.

#### **5.6.1.2. Perspectiva del cliente**

La perspectiva del cliente brinda información importante para generar, adquirir, retener y satisfacer a los clientes, obtener cuota de mercado, rentabilidad, etc. *“La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.”* (Kaplan & Norton).

Es muy importante que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio prestado, ya que de ellos deriva el crecimiento de la compañía. Es por ello que se realizó una encuesta a los clientes actuales para conocer si los servicios prestados por SAYCO Cía. Ltda. satisfacen sus necesidades.

La mayoría de los clientes considera que los servicios prestados por SAYCO Cía. Ltda. son adecuados y se encuentran conformes con los mismos, en cuanto a calidad, seriedad y precio. Sin embargo, existen recomendaciones que señalan los propios clientes para la mejora del servicio, como es mantener un contacto permanente y constante con las empresas auditadas, la oportunidad en la entrega de la información y la mejora en la promoción y publicidad de la empresa.

Por lo que la perspectiva del cliente se basará en mejorar tales aspectos con el propósito de crear fidelidad en los mismos y que sigan confiando en SAYCO Cía. Ltda. para contratos futuros.

### **5.6.1.3. Perspectiva procesos internos**

“Para alcanzar los objetivos de clientes y financieros es necesario realizar con excelencia ciertos procesos que dan vida a la empresa. Esos procesos en los que se debe ser excelente son los que identifican los directivos y ponen especial atención para que se lleven a cabo de una forma perfecta, y así influyan a conseguir los objetivos de accionistas y clientes”<sup>56</sup>.

Del análisis administrativo, de los principales aspectos que engloba una planificación estratégica, se puede apreciar que SAYCO Cía. Ltda., durante todos los años de gestión, no ha desarrollado en su interior la misión y la visión, así como objetivos empresariales. Esta organización se ha manejado excelentemente en el ámbito financiero, con indicadores óptimos de rentabilidad, liquidez y satisfacción al cliente, cumpliendo metas de ventas, mayores utilidades, responsabilidad en la presentación de informes y trabajos, etc., pero no ha intervenido profundamente en su aspecto administrativo.

---

<sup>56</sup> Tomado de la página web: <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

Es por ello que se procedió al desarrollo de la misión, visión y filosofía institucional, las cuales serán puestas a consideración de las autoridades de la compañía, para su aceptación.

Otro de los aspectos negativos, encontrados en la evaluación administrativa, es que SAYCO Cía. Ltda. no cuenta con un organigrama actualizado de funciones y responsabilidades que le permitan detectar oportunamente problemas en la ejecución de las diversas actividades que se desarrollan al interior de la empresa, por lo que de acuerdo al análisis de cada uno de los departamentos de la empresa, se diseñó un organigrama estructural y de funciones.

Así mismo, se procedió a analizar a SAYCO Cía. Ltda. a través del desarrollo de matrices FODA, que permitieron conocer tanto los puntos fuertes como los débiles con que cuenta la empresa, y de esta manera se desarrollaron estrategias (ver capítulo III), para que la empresa aproveche de mejor manera sus recursos y oportunidades, permitiéndoles enfrentar amenazas y debilidades.

Por lo tanto la perspectiva de procesos internos debe enfocarse a que SAYCO Cía. Ltda. adapte a los procesos administrativos las mejoras propuestas y corrija los puntos débiles tratados, para conseguir mejores resultados.

#### **5.6.1.4. Perspectiva de formación y crecimiento**

Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si piensan obtenerse resultados constantes a largo plazo. Aquí se identifican la infraestructura necesaria para crear valor a largo plazo. Hay que lograr formación y crecimiento en 3 áreas: personas, sistemas y clima organizacional.

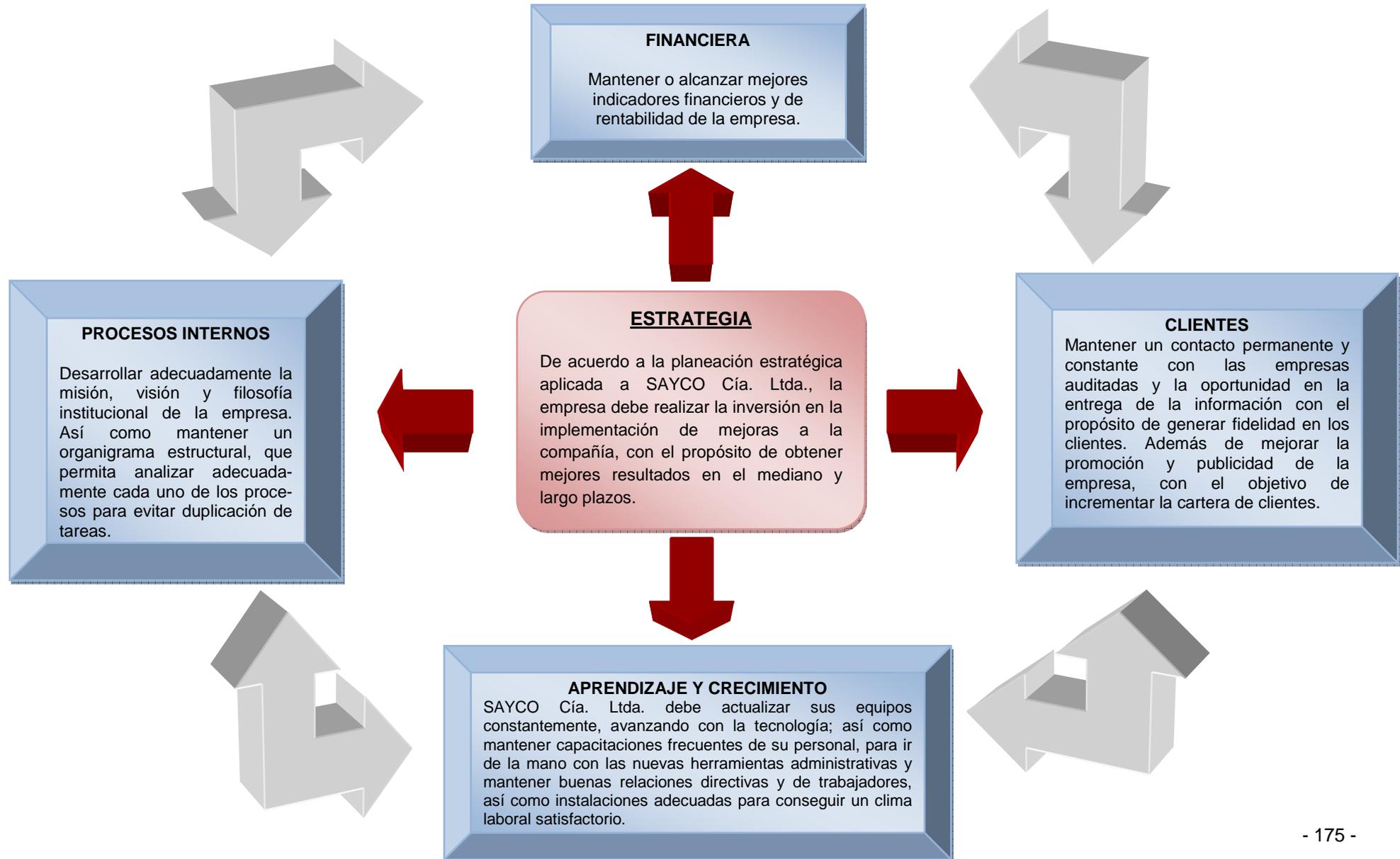
Como se ha visto, a lo largo del análisis de la empresa, SAYCO Cía. Ltda. necesita mejorar en ciertos aspectos internos para seguir alcanzando sus metas.

En el análisis administrativo realizado, se pudo encontrar puntos importantes con lo que cuenta en la actualidad SAYCO Cía. Ltda. que son destacables, como: su recurso humano, el mismo que está conformado por profesionales capacitados en diferentes áreas y con gran experiencia; además del recurso financiero, presentando utilidades en los diferentes períodos, así como la liquidez de la empresa, y el recurso tecnológico, el mismo que permite a la empresa realizar adecuadamente su trabajo. Sin embargo a parte de contar con los equipos tecnológicos es imprescindible que SAYCO Cía. Ltda. cuente con una importante infraestructura de tecnología de información, acorde a las necesidades de procesamiento actuales, basada en una red digital de comunicaciones a nivel nacional, con servidores de arquitectura abierta y utilizando estándares de la industria en cuanto a hardware y software, sobretodo debido a la cantidad de información que procesa.

En el ámbito profesional es importante que la empresa mantenga capacitaciones constantes al personal, debido al avance en cuanto a herramientas administrativas y financieras se refiere, así como en atención al cliente.

Es por ello, que esta perspectiva es una de las más importantes, ya que se constituye en la base para alcanzar las demás perspectivas, por lo tanto SAYCO Cía. Ltda. debe actualizar sus equipos constantemente, avanzando con la tecnología; así como mantener capacitaciones frecuentes de su personal, para ir de la mano con las nuevas herramientas administrativas y mantener buenas relaciones directivas y de trabajadores, así como instalaciones adecuadas para conseguir un clima laboral satisfactorio.

**Gráfico No. 50 Diagrama Balanced Scorecard**



## **5.6.2. DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Con el propósito de que SAYCO Cía. Ltda. pueda proyectarse a futuro, es importante plantear los objetivos estratégicos para el logro de las perspectivas antes analizadas.

### **Objetivos Organizacionales**

Dentro de los objetivos organizacionales la empresa debe buscar:

- Rentabilidad y crecimiento.
- Capacitación al personal y buen clima laboral.
- Innovación Tecnológica.
- Procesos claros evitando duplicación de actividades.
- Satisfacción al cliente.

Para lo cual se plantea como objetivos generales:

- Fortalecer la gestión empresarial para enfrentar a los futuros competidores y encarar nuevos retos.
- Obtener y mantener el prestigio institucional a través de la satisfacción del cliente, la capacitación del personal y del crecimiento de la empresa en el mercado nacional.
- Ampliar la oferta de este servicio en todo el país, utilizando profesionales selectos y con conocimientos actuales.

De esa manera, es necesario contar con objetivos operativos, como:

### **Perspectiva de formación y crecimiento**

- Realizar valoraciones de trabajadores a través del desarrollo por competencias y liderazgo.
- Mantener un programa de capacitación continua al personal de la empresa, con el propósito de ir a la mano con el avance del conocimiento para brindar servicios actualizados.
- Generar una motivación permanente a los empleados.
- Lograr un adecuado clima organizacional, que permita la participación de los empleados en la toma de decisiones y la satisfacción con el trabajo.
- Generar trabajo en equipo y metas comunes.
- Alcanzar un prestigio empresarial.

## **Perspectiva de procesos**

- Desarrollar una planificación estratégica a nivel departamental e institucional, que logre detectar las falencias tanto administrativas, financieras o de procesos.
- Mejorar la tecnología utilizada en las diferentes áreas.
- Incrementar la productividad.
- Mantener reuniones continuas con el personal.
- Mejorar los tiempos de espera en los servicios internos.
- Incrementar la retroalimentación interna.
- Realizar inversiones en el desarrollo de nuevos servicios.

## **Perspectiva de clientes**

- Asegurar la fidelidad en los clientes prestando un servicio de calidad y satisfaciendo las necesidades de los mismos.
- Mejorar los tiempos de espera.
- Lograr un incremento del número de clientes.
- Reducir la tasa de reclamos por año.
- Incrementar una retroalimentación externa.
- Alcanzar el impacto de marca en el mercado.
- Conseguir una mayor participación en el mercado.
- Consolidar el posicionamiento de SAYCO Cía. Ltda. en los distintos segmentos de mercado.

## **Perspectiva financiera**

- Asegurar la solidez y solvencia financiera de SAYCO Cía. Ltda. para alcanzar el reconocimiento entre las empresas consultoras y clientes a nivel nacional.
- Mejorar los indicadores financieros con el propósito de lograr adecuados márgenes de utilidad, rentabilidad y liquidez.
- Incrementar el volumen de ventas.
- Alcanzar un amplio retorno de la inversión.
- Conseguir una disminución de costos.

**Tabla No. 63 Tabla de Indicadores Estratégicos**

<b>INDICADOR</b>	<b>OBJETIVO ESTRATEGICO</b>	<b>META</b>
<b>Financiero</b>	- Mejorar los indicadores financieros con el propósito de lograr adecuados márgenes de utilidad, rentabilidad y liquidez.	Margen Neto (Utilidad Neta/Ventas) superior al 25% Activo Corriente, relación 10 a 1.
	- Incrementar el volumen de ventas.	5% cada año o al menos el incremento de inflación.
	- Alcanzar un amplio retorno de la inversión.	TIR superior al 35%.
	- Conseguir una disminución de costos.	Entre un 2% a 5%.
<b>Clientes</b>	- Asegurar la fidelidad en los clientes	Mantener la cartera de clientes al menos 5 años.
	- Mejorar los tiempos de espera.	Reducción en entrega de informes en 15%.
	- Incremento del número de clientes.	El 10% cada año.
	- Reducir la tasa de reclamos por año.	Reducción de reclamos en 35%.
	- Incrementar la retroalimentación externa.	Encuestas de satisfacción y mejora del servicio, a los clientes, cada año.
<b>Procesos</b>	- Conseguir una mayor participación en el mercado.	Cubrir el 2% de la demanda insatisfecha nacional.
	- Desarrollar una planificación estratégica a nivel departamental e institucional.	Determinar misión, visión, objetivos institucionales y revisar la planeación estratégica cada 5 años.
	- Mejorar la tecnología utilizada en las diferentes áreas.	Actualizar software y hardware con el avance tecnológico cada año.
	- Incrementar la productividad.	20% en cada trabajador
	- Mantener reuniones continuas con el personal.	Al menos 1 vez al mes
	- Mejorar los tiempos de espera en los servicios internos.	Reducción en entrega de información en 15%.
	- Incrementar la retroalimentación interna.	Encuestas al personal cada 6 meses.
<b>Formación y crecimiento</b>	- Realizar inversiones en el desarrollo de nuevos servicios.	Estudio de mercado una vez al año.
	- Realizar valoraciones de trabajadores a través del desarrollo por competencias y liderazgo	Cada año.
	- Mantener un programa de capacitación continua al personal de la empresa	Capacitación cada cuatro meses.
	- Generar una motivación permanente a los empleados.	Bonificación por incremento de ventas. Reconocimiento profesional. Realizar una reunión de integración una vez al año.
	- Generar trabajo en equipo y metas comunes	Revisión de metas cada 4 meses a través de reuniones grupales.
	- Alcanzar prestigio empresarial.	Ser conocidos por clientes y la competencia a nivel nacional.

### 5.6.3. INTEGRACIÓN EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN - MAPA ESTRATÉGICO

“La arquitectura de causa efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es la estructura alrededor de la cual se desarrolla un mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico obliga a una empresa a aclarar la lógica de cómo creará valor y para quién”<sup>57</sup>.

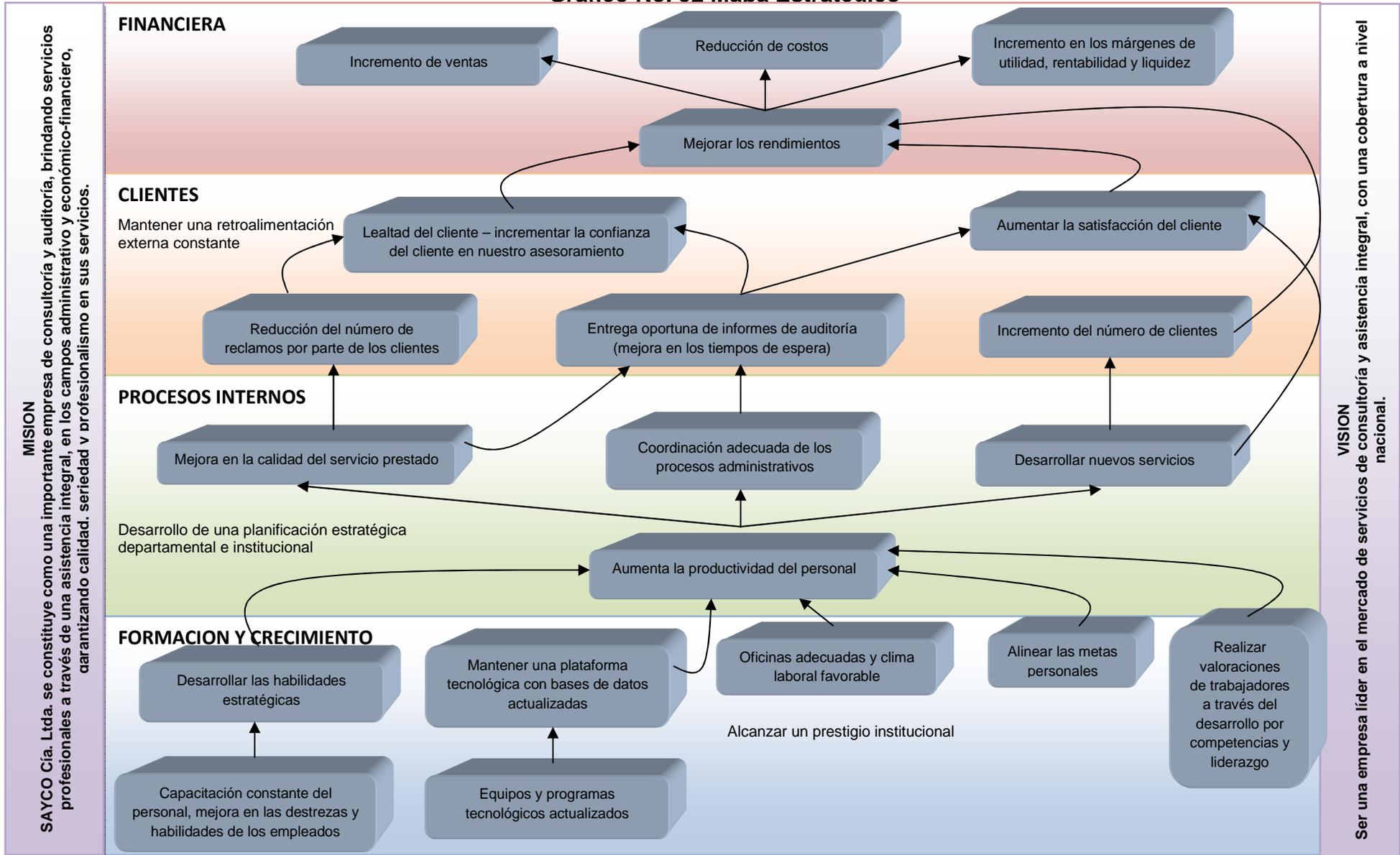
Con el propósito de asegurar la continuidad y coherencia con los sistemas y procesos operativos, analizados a través de las cuatro perspectivas, se debe garantizar su conexión con los sistemas de gestión; por lo que a continuación se presenta dos diagramas, que permiten observar gráficamente la conexión del Balanced Scorecard, aplicados a la empresa SAYCO Cía. Ltda.

**Gráfico No. 51 Relaciones Causa – Efecto**



<sup>57</sup> Tomado de la página web: “Mapa Estratégico” <http://bjnasesores.com/Mpestrategia.html>

**Gráfico No. 52 Mapa Estratégico**



## **CAPÍTULO VI**

### **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **6.1. CONCLUSIONES**

Del análisis efectuado a la empresa consultora de auditoría externa “SAYCO” Cía. Ltda. a lo largo del presente trabajo investigativo, se puede señalar que se procedió a evaluar las tareas que mantiene la empresa, su planificación y organización, así como el estudio de si ha llevado a cabo procesos de tomas de decisiones oportunas y el respectivo control de sus finanzas, lo que permitió formular y proponer estrategias que permitan a la empresa mejorar en todos sus ámbitos, llegando a las siguientes conclusiones:

- La evaluación de los factores externos a la empresa y su influencia en la misma, permitió conocer el entorno de SAYCO Cía. Ltda., la competencia, sus proveedores, sus clientes, sus oportunidades y desafíos. Es así que de acuerdo a los indicadores económicos, se aprecia que en el año 2009 el Ecuador, al igual que el resto del mundo, atravesó por una crisis económico financiera que provocó iliquidez en los diferentes mercados. En conjunto las empresas consultoras pudieron sortear la crisis, a pesar de no presentar crecimientos considerables, fueron pocas las consultoras que tuvieron pérdidas o cerraron en el año 2009. Es así que de acuerdo a los resultados de Cuentas Nacionales del Banco Central del Ecuador, en el año 2009, la industria de Otros Servicios, constituida por las actividades económicas de hoteles, bares y restaurantes; comunicaciones; alquiler de vivienda; servicios a las empresas, servicios a los hogares; educación y salud (pública y privada), en la que se incluyen los servicios de consultoría, reportó un crecimiento de 1.71% en relación con el año anterior, cuando en períodos pasados registraba incrementos superiores al 5%.

- En relación al desempleo en la rama de las actividades empresariales en el mes de marzo de 2009, presentó una reducción de -9.68% en el nivel de ocupados en esta rama, y se mejoró en junio al pasar de 150.860 empleados a 159.597.
- Entre otros aspectos externos se apreció que las empresas consultoras y otras de servicios y producción, requieren una mejora constante de tecnología para brindar un mejor servicio.
- De igual forma, se procedió al análisis de la oferta y demanda de servicios de consultoría, determinando de esta manera una demanda insatisfecha, la misma que puede seguir cubriendo SAYCO Cía. Ltda.
- Al realizar el estudio, detallado de la empresa, de acuerdo a los diferentes análisis efectuados tanto a la parte administrativa de SAYCO Cía. Ltda. como a la parte financiera, se aprecia que la empresa ha presentado una evolución desde su creación en el año de 1976, teniendo un mayor impulso a partir del año 1990, cuando la misma va ampliando su ámbito a mayores empresas e incrementando diferentes servicios en beneficio de sus clientes.
- Dentro del análisis financiero, es importante señalar que los estados financieros de SAYCO Cía. Ltda. presentan resultados muy satisfactorios para la empresa y sus socios. Como se aprecia en los mismos, la consultora dispone suficientes activos líquidos para poder enfrentar cualquier situación, sea interna o externa.
- Al analizar las Ventas se aprecia que las mismas han tenido evoluciones positivas a lo largo de los años, e inclusive en el último período presentan un crecimiento en el orden del 3,67% a pesar de la crisis financiera mundial mencionada, es así que la empresa en la mayoría de los años de análisis registra un incremento de sus utilidades.

- Además del estudio financiero se realizó el análisis administrativo de la compañía encontrando algunas deficiencias de planificación estratégica en ésta área. SAYCO Cía. Ltda. no ha desarrollado una misión, visión y filosofía institucional, por lo que se procedió a elaborar los mismos con el propósito de poner a consideración de las autoridades para su aceptación.
- Otro de los aspectos negativos, encontrados en la evaluación administrativa, es que SAYCO Cía. Ltda. no cuenta con un organigrama actualizado de funciones y responsabilidades que le permitan detectar oportunamente problemas en la ejecución de las diversas actividades que se desarrollan al interior de la empresa. A pesar de esto la empresa mantiene los procesos muy bien definidos, los mismos que interactúan entre ellos, sobretodo la parte técnica, sin embargo no dispone de un organigrama para la compañía, que indique la distribución departamental y funcional existente en la misma. Con este antecedente y de acuerdo al análisis de cada uno de los departamentos de la empresa, se diseñó un organigrama estructural y de funciones para SAYCO Cía. Ltda.
- Se desarrollaron estrategias de comercialización y marketing para que SAYCO Cía. Ltda. pueda llegar al cliente, de una mejor manera, con publicidad e información interactiva, para lo cual se realizó una encuesta de satisfacción del cliente y se analizaron las 4Ps del Marketing, en donde se pudo constar que la mayoría de los clientes se encuentran a gusto con el servicio brindado por la empresa, así como los precios de los estudios realizados; sin embargo, todos concuerdan en que falta mayor promoción y publicidad por parte de la compañía.
- El estudio realizado a la empresa, permitió conocer que se requiere que la misma implemente una serie de mejoras, sobretodo en el área administrativa, las cuales representan una inversión adicional, que en el corto plazo se verán reflejadas en mayores ingresos para la compañía, por lo que se analizó la viabilidad de esta inversión.

- Con el soporte de los valores cuantificados en materia de flujos netos de la inversión, en la que se ha contemplado una tasa de interés de oportunidad del 4.30% (tasa referencial del Banco Central del Ecuador, noviembre de 2010), además del incremento del riesgo de la inversión dado por el Riesgo País de 9.85%, se utilizó una tasa de descuento de 14.15%, llegándose a obtener un Valor Actual Neto de \$46.248,68 y teniendo en cuenta que los rendimientos de los dineros invertidos en el proyecto son mayores que la tasa de interés, se deduce, por lo tanto, que las mejoras a ser realizadas resultan ser atractivas para la empresa.
- El resultado positivo significa que los recursos invertidos reportan una tasa de rentabilidad superior al 14.15% y por lo tanto, la inversión es viable desde el punto de vista financiero, ya que la tasa interna de retorno financiera calculada, es considerablemente superior: 98%.
- El período de recuperación de la inversión es relativamente rápido ya que en un poco más de un año, la inversión es recuperada. Conociendo que la misma no es tan elevada, por lo que es justificable que sea recuperada en el mencionado período.
- La aplicación de las mejoras propuestas se constituyó como una estrategia empresarial para alcanzar los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo, con la combinación de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, lo que permite conocer la importancia existente en la interrelación entre los procesos internos, la capacitación al personal (aprendizaje y crecimiento), los clientes y la parte financiera. Con este conjunto armonizado se alcanzaría procesos efectivos, personal motivado, clientes satisfechos y accionistas retribuidos.

## **6.2.RECOMENDACIONES**

De acuerdo al análisis de todos los aspectos, sean estos externos, administrativos, financieros, etc. realizados a SAYCO Cía. Ltda., y conociendo sus debilidades, se recomienda a la empresa mantener los excelentes resultados en sus balances y aspectos financieros, sin descuidar su imagen y sobretodo el lado administrativo de la compañía.

La gestión de SAYCO Cía. Ltda. debe ser ágil para responder a las condiciones cambiantes de los mercados y el trato con los consumidores individuales o colectivos.

Teniendo en cuenta que el actual avance de la tecnología permite hacer los análisis económico-financieros, así como administrativos de una mejor manera, es importante que SAYCO Cía. Ltda., cuente con equipos y paquetes adecuados, para realizar los estudios y análisis necesarios que requiere el cliente.

Además de contar con los equipos tecnológicos, es imprescindible que SAYCO Cía. Ltda. cuente con una importante infraestructura de tecnología de información, acorde a las necesidades de procesamiento actuales, basada en una red digital de comunicaciones a nivel nacional, con servidores de arquitectura abierta y utilizando estándares de la industria en cuanto a hardware y software, sobretodo debido a la cantidad de información que procesa.

De igual manera, al ser una empresa que asesora en diferentes áreas, es indispensable que esas mismas recomendaciones sean aplicadas a la empresa, empezando por realizar un FODA de todas sus actividades y manteniendo una retroalimentación constante, tanto de clientes internos como de externos.

A pesar de conocer el proceso de consultoría, es necesario diseñar y disponer de procesos integrales con métodos uniformes de trabajo, contar con manuales actualizados de funciones, mantener bases de datos y clientes actualizadas. Un aspecto importante que se detectó en el análisis es que la empresa no dispone de una misión, visión y valores de la misma, por lo que se propone el desarrollo de las mismas.

Es importante siempre tratar de mejorar en todos los aspectos y áreas de trabajo de las empresas, por lo que se recomienda a SAYCO Cía. Ltda., implementar las mejoras propuestas tanto en el ámbito administrativo como en el ámbito financiero, para generar mejores indicadores y hacer que la empresa mantenga procesos ordenados y adecuados de labores.

De esa manera es importante que la empresa aplique la interrelación de las perspectivas de procesos internos, aprendizaje y crecimiento, clientes y financiera, detallados en el Balanced Scorecard, con el propósito de que la empresa alcance los objetivos estratégicos planteados.

# BIBLIOGRAFÍA

## LIBROS:

AMADOR P. Fátima, "Planeación Estratégica", Mc. Graw Hill, México, 1999

BATEMAN, Thomas S.; SNELL Scott, A. "Administración: una ventaja competitiva". Cuarta Edición. McGraw - Hill. México, D.F., 2001.

BURGWAL, Gerrit, CUELLAR Juan C. "Planeación estratégica y operativa aplicada a gobiernos locales", Ediciones Abya Ayala, Quito 1999.

CERTO Samuel C. "Administración Moderna, diversidad, calidad, ética y el entorno global". Editorial Prentice Hall, Colombia 2001.

CLIVE Rassam, "El Mundo de la Consultoría Gerencial", Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990.

Constitución de la República del Ecuador, Gaceta Constitucional, junio, 2008.

CORPORACIÓN DE ESTUDIOS Y PUBLICACIONES, "Ley de Compañías" actualizada a diciembre / 2008, Quito – Ecuador.

KAPLAN Robert S.; NORTON David P. "El Cuadro de Mando Integral – The Balanced Scorecard", Ediciones Gestión 2000, SA, Barcelona, 1997.

KOHLER, Erick L. "Diccionario de Administración y Finanzas", Editorial UTEHA, México 1987.

MARIÑO Hernando; "Planeación Estratégica de la Calidad Total"; Editorial Tercer Mundo; primera edición; Colombia – 1993.

MUÑOZ Mario, "Perfil de la Factibilidad" Primera Edición.

PROGRAMA FONAPRE – BID, "Temas sobre preparación y evaluación de proyectos" Tomo II, 1989.

PINTO Roberto; "Planeación estratégica de Capacitación", McGRAW-HILL, México, 2000.

PUGA René "Microeconomía", Editorial: Letramia; Quito – Ecuador, 2002.

RODRÍGUEZ Luis Dr., "Cuaderno de Contabilidad de Costos", Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, 2002.

SAPAG CHAIN Nassir, SAPAG CHAIN Reinaldo; “Preparación y Evaluación de Proyectos”; Quinta Edición, Editorial Mc. Graw Hill; México 1997.

SAPAG CHAIN Nassir; “Proyectos de inversión – Formulación y evaluación”; Editorial: Pearson – Prentice Hall; México, 2007.

SARMIENTO, Rubén, Contabilidad General, Editorial Voluntad, Quito-Ecuador, 2007.

SERNA G. Humberto, “Planeación Estratégica” México, 1993.

SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS, Compendio de libros “Pequeña y Mediana Empresa” Quito - Ecuador, 2002.

TERRY George R.; FRANKLIN Stephen G.; “Principios de Administración”, Décima edición, 1994, Editorial Continental, México.

VALDEZ BALTAZAR Gil; “Actitud de las empresas ante el cambio y su actitud a través del D.O.”; Tesina; Universidad Autónoma Metropolitana – Unidad Iztapalapa

VALLES José Antonio Ing.; “Consultoría en la Logística y Transporte”; Universidad Autónoma del Estado de México; AVYASA Editores; Estados Unidos, 2008.

ZAPATA S. Pedro., “Apuntes de Contabilidad General”, Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, 1992.

## **EDITORIALES Y REVISTAS**

Editorial “El avance del desempleo”; Diario El Comercio, edición publicada el 24 de Octubre de 2009

Cadena Dongilio Eduardo, “Restricción en el Mercado Laboral”; Diario El Hoy, edición publicada el 25 de Marzo de 2009.

CÁMARA DE COMERCIO DE QUITO, “Revista CRITERIOS”, Varios Números, Quito – Ecuador

DINEDICIONES, “Revista Gestión”, Varios Números, Quito – Ecuador

EL COMERCIO, “Revista Líderes - Semanario de Economía y Negocios”, Varios Números, Quito – Ecuador

EL COMERCIO, Diario “El Comercio”, Varios Números, Quito – Ecuador

## PÁGINAS WEB

Auditricont Cia. Ltda. "Auditoría Externa en el Ecuador":  
<http://www.auditricont.com/auditoria-externa.html>

"Balanced Scorecard"  
[http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced\\_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm](http://www.gerenciaynegocios.com/teorias/balanced_scorecard/02%20-%20concepto%20balanced%20score%20card.htm)

"Cómo organizar correctamente su empresa"; <http://www.blog-emprendedor.info/como-organizar-correctamente-su-empresa>

"Diccionario de Economía y Finanzas", [http://www.eco-finanzas.com/diccionario/G/GASTOS\\_DE\\_INSTALACION.htm](http://www.eco-finanzas.com/diccionario/G/GASTOS_DE_INSTALACION.htm)

"Diseño de estrategias de comercialización"  
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/32/disenio.htm>

"Estructura y Presupuesto de Inversiones"  
<http://www.mitecnologico.com/Main/EstructuralInversionesYPresupuestoDelInversi%F3n>

"Finanzas para Ejecutivos Financieros - Razones o Índices Financieros"  
[http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i\\_02\\_indices\\_financieros\\_w.pdf](http://www.inosanchez.com/files/mda/fpenf/i_02_indices_financieros_w.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú, INEI,  
<http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Inf/Lib5042/cap14.htm>

"Inversión Diferida":  
<http://www.mitecnologico.com/Main/InversionDiferida>

"Mapa Estratégico" <http://bjnasesores.com/Mpestrategia.html>

"Más que un análisis financiero: una cuestión de razones"  
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no%201/analisisfinanciero.htm>

"Planeación Estratégica", <http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

Planeación Estratégica: Balanced Scorecard  
<http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

"Teoría de la auditoría administrativa", autor: Jiménez Yolanda  
<http://www.edukativos.com/apuntes/archives/221>

# **ANEXOS**

**ANEXO No. 1**

**OFERTA Y UTILIZACIÓN FINAL DE BIENES Y SERVICIOS (1)**

VARIABLES	AÑOS										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005 (sd)	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (p*)	2009 (p*)	2010 (p*)
<b>MILES DE DÓLARES</b>											
Producto interno bruto (PIB)	16,282,908	21,270,800	24,717,858	28,409,459	32,645,622	36,942,384	41,705,009	45,503,563	54,208,523	52,021,862	57,978,116
Importaciones de bienes y servicios	5,007,786	6,734,252	7,960,638	7,992,504	9,554,409	11,821,905	13,748,900	15,668,763	20,485,538	16,633,986	22,390,269
<b>Total oferta final</b>	<b>21,290,694</b>	<b>28,005,052</b>	<b>32,678,496</b>	<b>36,401,963</b>	<b>42,200,031</b>	<b>48,764,289</b>	<b>55,453,909</b>	<b>61,172,326</b>	<b>74,694,061</b>	<b>68,655,848</b>	<b>80,368,385</b>
Gasto de consumo final total	11,920,804	17,073,474	19,947,351	23,144,094	25,646,719	28,632,632	31,417,522	34,158,195	39,051,813	41,145,553	46,088,319
Gobierno general	1,563,554	2,192,524	2,685,366	3,310,702	3,716,266	4,133,613	4,612,500	5,195,881	5,959,916	6,395,123	6,807,254
Hogares residentes	10,357,250	14,880,950	17,261,985	19,833,392	21,930,453	24,499,019	26,805,022	28,962,314	33,091,897	34,750,430	39,281,065
Formación bruta de capital fijo	3,264,681	4,545,512	5,800,076	6,111,840	7,045,398	8,175,209	9,300,641	10,129,075	13,022,421	12,599,141	14,587,510
Variación de existencias	202,804	734,985	824,853	-151,772	559,506	539,648	616,999	924,296	2,095,365	-456,900	589,111
Exportaciones de bienes y servicios	5,902,405	5,651,081	6,106,216	7,297,801	8,948,408	11,416,800	14,118,747	15,960,760	20,524,462	15,368,054	19,103,445
<b>Total utilización final</b>	<b>21,290,694</b>	<b>28,005,052</b>	<b>32,678,496</b>	<b>36,401,963</b>	<b>42,200,031</b>	<b>48,764,289</b>	<b>55,453,909</b>	<b>61,172,326</b>	<b>74,694,061</b>	<b>68,655,848</b>	<b>80,368,385</b>
<b>MILES DE DÓLARES DE 2000</b>											
Producto interno bruto (PIB)	16,282,908	17,057,245	17,641,924	18,219,436	19,827,114	20,965,934	21,962,131	22,409,653	24,032,489	24,119,455	24,983,318
Importaciones de bienes y servicios	5,007,786	6,349,809	7,509,032	7,147,620	7,962,559	9,082,031	9,910,040	10,694,900	11,752,039	10,392,194	12,084,950
<b>Total oferta final</b>	<b>21,290,694</b>	<b>23,407,054</b>	<b>25,150,956</b>	<b>25,367,056</b>	<b>27,789,673</b>	<b>30,047,965</b>	<b>31,872,171</b>	<b>33,104,553</b>	<b>35,784,528</b>	<b>34,511,649</b>	<b>37,068,268</b>
Gasto de consumo final total	11,920,804	12,611,728	13,400,316	14,021,905	14,646,690	15,643,304	16,457,935	17,104,854	18,377,529	18,350,546	19,617,529
Gobierno general	1,563,554	1,553,873	1,621,115	1,644,141	1,703,051	1,762,354	1,826,718	1,938,284	2,161,535	2,248,604	2,280,442
Hogares residentes	10,357,250	11,057,855	11,779,201	12,377,764	12,943,639	13,880,950	14,631,217	15,166,570	16,215,994	16,101,942	17,337,087
Formación bruta de capital fijo	3,264,681	4,031,480	4,794,259	4,786,413	5,022,325	5,568,170	5,779,551	5,922,251	6,875,744	6,582,786	7,256,739
Variación de existencias	202,804	908,573	1,147,591	163,973	761,430	843,594	935,020	1,173,684	1,334,546	923,795	1,342,513
Exportaciones de bienes y servicios	5,902,405	5,855,273	5,808,790	6,394,765	7,359,228	7,992,897	8,699,665	8,903,764	9,196,709	8,654,522	8,851,487
<b>Total utilización final</b>	<b>21,290,694</b>	<b>23,407,054</b>	<b>25,150,956</b>	<b>25,367,056</b>	<b>27,789,673</b>	<b>30,047,965</b>	<b>31,872,171</b>	<b>33,104,553</b>	<b>35,784,528</b>	<b>34,511,649</b>	<b>37,068,268</b>
<b>TASAS DE VARIACIÓN ANUAL (miles de dólares de 2000)</b>											
Producto interno bruto (PIB)	4.15	4.76	3.43	3.27	8.82	5.74	4.75	2.04	7.24	0.36	3.58
Importaciones de bienes y servicios	15.16	26.80	18.26	-4.81	11.40	14.06	9.12	7.92	9.88	-11.57	16.29
<b>Total oferta final</b>	<b>6.55</b>	<b>9.94</b>	<b>7.45</b>	<b>0.86</b>	<b>9.55</b>	<b>8.13</b>	<b>6.07</b>	<b>3.87</b>	<b>8.10</b>	<b>-3.56</b>	<b>7.41</b>
Gasto de consumo final total	4.34	5.80	6.25	4.64	4.46	6.80	5.21	3.93	7.44	-0.15	6.90
Gobierno general	4.71	-0.62	4.33	1.42	3.58	3.48	3.65	6.11	11.52	4.03	1.42
Hogares residentes	4.28	6.76	6.52	5.08	4.57	7.24	5.41	3.66	6.92	-0.70	7.67
Formación bruta de capital fijo	12.06	23.49	18.92	-0.16	4.93	10.87	3.80	2.47	16.10	-4.26	10.24
Exportaciones de bienes y servicios	-0.63	-0.80	-0.79	10.09	15.08	8.61	8.84	2.35	3.29	-5.90	2.28
<b>Total utilización final</b>	<b>6.55</b>	<b>9.94</b>	<b>7.45</b>	<b>0.86</b>	<b>9.55</b>	<b>8.13</b>	<b>6.07</b>	<b>3.87</b>	<b>8.10</b>	<b>-3.56</b>	<b>7.41</b>
<b>OTROS INDICADORES MACROECONÓMICOS</b>											
PIB (per cápita, dólares corrientes)	1,324	1,704	1,952	2,212	2,506	2,795	3,110	3,345	3,927	3,715	4,082
PIB (per cápita, dólares de 2000)	1,324	1,367	1,393	1,419	1,522	1,587	1,638	1,647	1,741	1,722	1,759
Población miles de habitantes (2)	<b>12,299</b>	<b>12,480</b>	<b>12,661</b>	<b>12,843</b>	<b>13,027</b>	<b>13,215</b>	<b>13,408</b>	<b>13,605</b>	<b>13,805</b>	<b>14,005</b>	<b>14,205</b>

(sd) semidefinitivo, (p) provisional, (p\*) provisional; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales. (1) A partir de la Publicación No.23 de Cuentas Nacionales, los cálculos incorporan el nuevo tratamiento metodológico de las actividades económicas de Extracción de Petróleo Crudo y Refinados de Petróleo. Para mayor información sobre la metodología aplicada, acceder al link: [http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Tratamiento\\_Petroleo.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Tratamiento_Petroleo.pdf), (2) A partir del Boletín de Información Estadística Mensual N° 1.828 de junio de 2004 se utilizan los datos de población que constan en "ECUADOR: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950 - 2025", Serie OI No 205, INEC - CELADE, Octubre 2003. FUENTE: Banco Central del Ecuador

**ANEXO No. 2**

**PRODUCTO INTERNO BRUTO POR INDUSTRIA (1)**

Período / Industrias	PIB	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)	Fabricación de productos de la refinación de petróleo	Suministro de electricidad y agua	Construcción	Comercio al por mayor y al por menor	Transporte y almacenamiento	Intermediación financiera	Otros Servicios (2)	Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente (3)	Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	Hogares privados con servicio doméstico	Otros elementos del PIB
----------------------	-----	---	-------	---------------------------------	--	---	-----------------------------------	--------------	--------------------------------------	-----------------------------	---------------------------	---------------------	---	--	---	-------------------------

**MILES DE DÓLARES**

2000	16,282,908	1,465,783	214,825	2,140,775	2,169,792	748,050	169,030	1,126,869	2,515,098	1,412,994	301,489	2,421,339	-384,897	834,773	28,453	1,118,535
2001	21,270,800	1,698,934	199,762	1,688,169	2,483,706	667,383	389,702	1,662,436	3,363,168	2,128,921	431,084	4,199,189	-443,217	1,035,462	37,440	1,728,661
2002	24,717,858	1,836,346	216,764	1,871,074	2,593,049	738,627	614,139	2,029,857	3,594,512	2,166,574	520,360	5,770,187	-680,992	1,315,442	42,920	2,088,999
2003	28,409,459	1,986,104	243,210	2,410,709	2,734,904	942,213	661,487	2,136,745	3,797,283	2,512,658	574,077	7,418,645	-705,877	1,624,015	48,386	2,024,900
2004	32,645,622	1,989,038	247,103	3,877,810	2,881,168	1,038,823	578,502	2,680,057	4,011,087	2,639,003	669,603	8,835,647	-705,136	1,769,323	50,181	2,083,413
2005 (sd)	36,942,384	2,153,881	319,496	5,388,669	3,295,962	791,264	541,106	3,099,723	4,418,446	2,861,705	895,357	10,118,180	-783,616	1,945,857	48,163	1,848,191
2006 (sd)	41,705,009	2,415,554	382,160	6,990,908	3,697,641	738,398	538,496	3,822,000	4,829,319	3,039,363	1,086,617	11,186,777	-1,005,368	2,147,631	53,680	1,781,833
2007 (p)	45,503,563	2,664,854	374,957	7,556,541	4,081,430	1,132,676	610,907	4,162,006	5,333,046	3,106,832	1,121,868	12,232,997	-1,147,967	2,396,406	60,804	1,816,206
2008 (p*)	54,208,523	3,076,415	401,748	9,979,828	5,003,983	1,262,424	666,947	5,344,205	6,359,470	3,306,757	1,290,493	13,827,882	-1,316,707	2,773,194	61,119	2,170,765
2009 (p*)	52,021,862	3,166,718	358,055	6,254,229	4,792,863	1,157,705	547,495	5,498,198	5,925,287	3,456,176	1,361,883	14,684,918	-1,381,844	3,002,658	65,085	3,132,436
2010 (p*)	57,978,116	3,395,436	428,819	8,679,222	5,406,723	849,631	460,439	5,973,023	6,837,083	3,583,472	1,618,474	16,058,728	-1,625,575	3,118,073	72,858	3,121,710

**MILES DE DÓLARES DE 2000**

2000	16,282,908	1,465,783	214,825	2,140,775	2,169,792	748,050	169,030	1,126,869	2,515,098	1,412,994	301,489	2,421,339	-384,897	834,773	28,453	1,118,535
2001	17,057,245	1,523,636	230,632	2,211,655	2,275,827	564,227	169,984	1,348,759	2,678,521	1,419,827	281,256	2,521,331	-321,871	843,948	29,250	1,280,263
2002	17,641,924	1,619,503	229,262	2,109,716	2,333,399	496,705	183,990	1,618,939	2,731,191	1,421,028	289,489	2,627,250	-439,646	863,758	29,864	1,527,476
2003	18,219,436	1,689,958	261,909	2,305,265	2,440,425	408,818	186,200	1,608,353	2,816,243	1,447,032	290,738	2,737,041	-422,306	889,015	31,193	1,529,552
2004	19,827,114	1,726,414	263,326	3,169,170	2,519,338	475,263	169,917	1,673,003	2,933,814	1,477,039	309,565	2,899,824	-410,612	916,227	32,350	1,672,476
2005 (sd)	20,965,934	1,814,314	330,598	3,224,234	2,752,169	447,512	172,197	1,795,966	3,104,184	1,510,995	366,299	3,172,017	-446,839	933,259	30,894	1,758,135
2006 (sd)	21,962,131	1,877,165	377,318	3,339,101	2,946,239	446,154	172,993	1,863,590	3,260,984	1,590,241	441,668	3,354,834	-554,967	959,696	31,882	1,855,233
2007 (p)	22,409,653	1,959,415	386,464	3,061,742	3,090,781	430,782	199,792	1,865,553	3,365,406	1,639,215	477,125	3,555,406	-619,556	1,016,225	31,908	1,949,395
2008 (p*)	24,032,489	2,061,756	411,616	3,061,726	3,341,096	464,617	240,196	2,123,902	3,586,582	1,728,525	530,785	3,808,933	-696,879	1,164,990	30,165	2,174,479
2009 (p*)	24,119,455	2,076,144	433,815	2,961,408	3,290,211	478,874	211,002	2,238,028	3,503,294	1,792,317	539,694	3,873,947	-719,179	1,227,908	30,313	2,181,679
2010 (p*)	24,983,318	2,062,058	442,147	2,968,207	3,511,421	384,654	213,908	2,386,948	3,724,601	1,837,464	633,223	4,082,686	-832,597	1,233,930	31,724	2,302,944

**TASAS DE VARIACIÓN ANUAL**

2000	4.15	4.29	-25.75	-2.79	-6.85	95.37	2.55	18.31	3.85	6.96	2.21	3.7	-1.25	9.29	2.40	-0.31
2001	4.76	3.95	7.36	3.31	4.89	-24.57	0.56	19.69	6.50	0.48	-6.71	4.1	16.37	1.10	2.80	14.46
2002	3.43	6.29	-0.59	-4.61	2.53	-11.97	8.24	20.03	1.97	0.08	2.93	4.2	-36.59	2.35	2.10	19.31
2003	3.27	4.35	14.24	9.27	4.59	-17.69	1.20	-0.65	3.11	1.83	0.43	4.2	3.94	2.92	4.45	0.14
2004	8.82	2.16	0.54	37.48	3.23	16.25	-8.74	4.02	4.17	2.07	6.48	5.9	2.77	3.06	3.71	9.34
2005 (sd)	5.74	5.09	25.55	1.74	9.24	-5.84	1.34	7.35	5.81	2.30	18.33	9.4	-8.82	1.86	-4.50	5.12
2006 (sd)	4.75	3.46	14.13	3.56	7.05	-0.30	0.46	3.77	5.05	5.24	20.58	5.8	-24.20	2.83	3.20	5.52
2007 (p)	2.04	4.38	2.42	-8.31	4.91	-3.45	15.49	0.11	3.20	3.08	8.03	6.0	-11.64	5.89	0.08	5.08
2008 (p*)	7.24	5.22	6.51	0.00	8.10	7.85	20.22	13.85	6.57	5.45	11.25	7.1	-12.48	14.64	-5.46	11.55
2009 (p*)	0.36	0.70	5.39	-3.28	-1.52	3.07	-12.15	5.37	-2.32	3.69	1.68	1.7	-3.20	5.40	0.49	0.33
2010 (p*)	3.58	-0.68	1.92	0.23	6.72	-19.68	1.38	6.65	6.32	2.52	17.33	5.39	-15.77	0.49	4.65	5.56

(sd) semidefinitivo, (p) provisional, (p\*) provisional; calculado a través de sumatoria de Cuentas Nacionales Trimestrales, (1) A partir de la Publicación No.23 de Cuentas Nacionales, los cálculos incorporan el nuevo tratamiento metodológico de las actividades económicas de Extracción de Petróleo Crudo y Refinados de Petróleo. Para mayor información sobre la metodología aplicada, acceder al link: [http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Tratamiento\\_Petroleo.pdf](http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Tratamiento_Petroleo.pdf). (2) Incluye: Hoteles, bares y restaurantes; Comunicaciones; Alquiler de vivienda; Servicios a las empresas y a los hogares; Educación; y, Salud, (3) En el caso de los Valores Agregados negativos, en la tasa de variación anual se cambia de signo, puesto que mientras más alto es el valor (negativo), señala decrecimiento. **FUENTE:** Banco Central del Ecuador

**ANEXO No. 3.a.**  
**OFERTA Y UTILIZACION FINAL DE BIENES Y SERVICIOS**  
miles de dólares de 2000

Variables	P.I.B.	Importaciones (cif)	Total Oferta	Demanda interna	Consumo final hogares	Consumo final Gobierno General	FBKF	Variación de existencias	Exportaciones (fob)
Trimestres	(a)	(b)	(c=a+b)	(h=d+e+f+g)	(d)	(e)	(f)	(g)	(i)
2000.I	3,951,581	1,078,884	5,030,465	3,525,224	2,480,607	386,615	717,983	-59,981	1,505,241
2000.II	4,051,482	1,166,963	5,218,445	3,734,393	2,574,866	391,105	780,493	-12,071	1,484,052
2000.III	4,121,707	1,374,237	5,495,944	3,990,913	2,633,668	392,443	868,823	95,979	1,505,031
2000.IV	4,158,138	1,387,702	5,545,840	4,137,758	2,668,109	393,391	897,382	178,876	1,408,082
<b>2000</b>	<b>16,282,908</b>	<b>5,007,786</b>	<b>21,290,694</b>	<b>15,388,288</b>	<b>10,357,250</b>	<b>1,563,554</b>	<b>3,264,681</b>	<b>202,803</b>	<b>5,902,406</b>
2001.I	4,207,155	1,397,903	5,605,058	4,118,530	2,683,508	383,546	893,396	158,080	1,486,528
2001.II	4,252,263	1,526,390	5,778,653	4,333,604	2,737,858	384,291	970,039	241,416	1,445,049
2001.III	4,254,774	1,628,727	5,883,501	4,399,040	2,779,603	389,942	1,034,305	195,190	1,484,461
2001.IV	4,343,053	1,796,789	6,139,842	4,700,607	2,856,886	396,094	1,133,740	313,887	1,439,235
<b>2001</b>	<b>17,057,245</b>	<b>6,349,809</b>	<b>23,407,054</b>	<b>17,551,781</b>	<b>11,057,855</b>	<b>1,553,873</b>	<b>4,031,480</b>	<b>908,573</b>	<b>5,855,273</b>
2002.I	4,364,333	1,897,528	6,261,861	4,836,554	2,937,849	396,176	1,182,283	320,246	1,425,307
2002.II	4,407,239	1,918,063	6,325,302	4,880,832	2,951,565	406,397	1,186,171	336,699	1,444,470
2002.III	4,413,710	1,848,684	6,262,394	4,763,867	2,922,368	407,318	1,202,286	231,895	1,498,527
2002.IV	4,456,642	1,844,757	6,301,399	4,860,913	2,967,419	411,224	1,223,519	258,751	1,440,486
<b>2002</b>	<b>17,641,924</b>	<b>7,509,032</b>	<b>25,150,956</b>	<b>19,342,166</b>	<b>11,779,201</b>	<b>1,621,115</b>	<b>4,794,259</b>	<b>1,147,591</b>	<b>5,808,790</b>
2003.I	4,492,345	1,807,098	6,299,443	4,835,694	3,075,235	403,020	1,233,389	124,050	1,463,749
2003.II	4,402,579	1,780,049	6,182,628	4,699,360	3,049,533	404,355	1,194,530	50,942	1,483,268
2003.III	4,551,283	1,775,147	6,326,430	4,658,250	3,092,298	411,979	1,172,963	-18,990	1,668,180
2003.IV	4,773,229	1,785,326	6,558,555	4,778,987	3,160,698	424,787	1,185,531	7,971	1,779,568
<b>2003</b>	<b>18,219,436</b>	<b>7,147,620</b>	<b>25,367,056</b>	<b>18,972,291</b>	<b>12,377,764</b>	<b>1,644,141</b>	<b>4,786,413</b>	<b>163,973</b>	<b>6,394,765</b>
2004.I	4,839,911	1,855,845	6,695,756	4,941,000	3,143,028	420,950	1,200,189	176,833	1,754,756
2004.II	4,931,871	1,953,288	6,885,159	5,007,863	3,199,442	423,820	1,228,327	156,274	1,877,296
2004.III	4,960,077	2,018,240	6,978,317	5,118,878	3,246,559	428,301	1,260,455	183,563	1,859,439
2004.IV	5,095,255	2,135,186	7,230,441	5,362,704	3,354,610	429,980	1,333,354	244,760	1,867,737
<b>2004</b>	<b>19,827,114</b>	<b>7,962,559</b>	<b>27,789,673</b>	<b>20,430,445</b>	<b>12,943,639</b>	<b>1,703,051</b>	<b>5,022,325</b>	<b>761,430</b>	<b>7,359,228</b>
2005.I	5,147,273	2,156,696	7,303,969	5,327,465	3,338,142	433,991	1,333,518	221,814	1,976,504
2005.II	5,238,852	2,314,076	7,552,928	5,586,540	3,466,421	433,777	1,408,705	277,637	1,966,388
2005.III	5,231,634	2,286,038	7,517,672	5,571,588	3,493,168	445,149	1,402,915	230,356	1,946,084
2005.IV	5,348,175	2,325,221	7,673,396	5,569,475	3,583,219	449,437	1,423,032	113,787	2,103,921
<b>2005</b>	<b>20,965,934</b>	<b>9,082,031</b>	<b>30,047,965</b>	<b>22,055,068</b>	<b>13,880,950</b>	<b>1,762,354</b>	<b>5,568,170</b>	<b>843,594</b>	<b>7,992,897</b>
2006.I	5,388,471	2,343,856	7,732,327	5,571,739	3,564,699	451,870	1,400,183	154,987	2,160,588
2006.II	5,492,729	2,421,278	7,914,007	5,780,213	3,632,128	462,944	1,455,255	229,886	2,133,794
2006.III	5,547,926	2,527,037	8,074,963	5,936,032	3,697,510	450,194	1,481,960	306,368	2,138,931
2006.IV	5,533,005	2,617,869	8,150,874	5,884,522	3,736,880	461,710	1,442,153	243,779	2,266,352
<b>2006</b>	<b>21,962,131</b>	<b>9,910,040</b>	<b>31,872,171</b>	<b>23,172,506</b>	<b>14,631,217</b>	<b>1,826,718</b>	<b>5,779,551</b>	<b>935,020</b>	<b>8,699,665</b>
2007.I	5,502,364	2,685,213	8,187,577	6,057,533	3,738,715	461,460	1,457,018	400,340	2,130,044
2007.II	5,469,096	2,624,661	8,093,757	5,910,003	3,722,485	467,468	1,419,050	301,000	2,183,754
2007.III	5,601,299	2,573,834	8,175,133	5,860,522	3,782,445	500,029	1,425,926	152,122	2,314,611
2007.IV	5,836,894	2,811,192	8,648,086	6,372,731	3,922,925	509,327	1,620,257	320,222	2,275,355
<b>2007</b>	<b>22,409,653</b>	<b>10,694,900</b>	<b>33,104,553</b>	<b>24,200,789</b>	<b>15,166,570</b>	<b>1,938,284</b>	<b>5,922,251</b>	<b>1,173,684</b>	<b>8,903,764</b>
2008.I	5,867,905	2,757,485	8,625,390	6,311,820	3,954,966	518,274	1,591,155	247,425	2,313,570
2008.II	5,990,247	2,871,420	8,861,667	6,496,795	4,010,574	532,144	1,694,332	259,745	2,364,872
2008.III	6,101,133	3,065,923	9,167,056	6,896,928	4,109,867	548,022	1,786,375	452,664	2,270,128
2008.IV	6,073,204	3,057,211	9,130,415	6,882,276	4,140,587	563,095	1,803,882	374,712	2,248,139
<b>2008</b>	<b>24,032,489</b>	<b>11,752,039</b>	<b>35,784,528</b>	<b>26,587,819</b>	<b>16,215,994</b>	<b>2,161,535</b>	<b>6,875,744</b>	<b>1,334,546</b>	<b>9,196,709</b>
2009.I	6,032,808	2,653,967	8,686,775	6,500,055	4,046,016	559,910	1,674,310	219,819	2,186,720
2009.II	6,020,534	2,482,992	8,503,526	6,354,719	3,981,470	560,324	1,625,787	187,138	2,148,807
2009.III	6,025,615	2,552,065	8,577,680	6,382,593	4,020,148	561,095	1,634,014	167,336	2,195,087
2009.IV	6,040,498	2,703,170	8,743,668	6,619,760	4,054,308	567,275	1,648,675	349,502	2,123,908
<b>2009</b>	<b>24,119,455</b>	<b>10,392,194</b>	<b>34,511,649</b>	<b>25,857,127</b>	<b>16,101,942</b>	<b>2,248,604</b>	<b>6,582,786</b>	<b>923,795</b>	<b>8,654,522</b>
2010.I	6,072,257	2,881,121	8,953,378	6,802,954	4,180,058	560,026	1,704,623	358,247	2,150,424
2010.II	6,185,610	3,029,427	9,215,037	6,937,306	4,289,489	554,111	1,766,051	327,655	2,277,731

**ANEXO No. 3.b.**  
**OFERTA Y UTILIZACION FINAL DE BIENES Y SERVICIOS**  
tasas de variación t/t-1  
a precios de 2000

Variables	P.I.B.	Importaciones (cif)	Total Oferta	Demanda interna	Consumo final hogares	Consumo final Gobierno	FBKF	Exportaciones (fob)	Total Utilización
<b>Trimestres</b>									
2000.II	2.53	8.16	3.74	5.93	3.80	1.16	8.71	-1.41	3.74
2000.III	1.73	17.76	5.32	6.87	2.28	0.34	11.32	1.41	5.32
2000.IV	0.88	0.98	0.91	3.68	1.31	0.24	3.29	-6.44	0.91
	<b>4.15</b>	<b>15.16</b>	<b>6.55</b>	<b>9.59</b>	<b>4.28</b>	<b>4.71</b>	<b>12.06</b>	<b>-0.63</b>	<b>6.55</b>
2001.I	1.18	0.74	1.07	-0.46	0.58	-2.50	-0.44	5.57	1.07
2001.II	1.07	9.19	3.10	5.22	2.03	0.19	8.58	-2.79	3.10
2001.III	0.06	6.70	1.81	1.51	1.52	1.47	6.63	2.73	1.81
2001.IV	2.07	10.32	4.36	6.86	2.78	1.58	9.61	-3.05	4.36
	<b>4.76</b>	<b>26.80</b>	<b>9.94</b>	<b>14.06</b>	<b>6.76</b>	<b>-0.62</b>	<b>23.49</b>	<b>-0.80</b>	<b>9.94</b>
2002.I	0.49	5.61	1.99	2.89	2.83	0.02	4.28	-0.97	1.99
2002.II	0.98	1.08	1.01	0.92	0.47	2.58	0.33	1.34	1.01
2002.III	0.15	-3.62	-0.99	-2.40	-0.99	0.23	1.36	3.74	-0.99
2002.IV	0.97	-0.21	0.62	2.04	1.54	0.96	1.77	-3.87	0.62
	<b>3.43</b>	<b>18.26</b>	<b>7.45</b>	<b>10.20</b>	<b>6.52</b>	<b>4.33</b>	<b>18.92</b>	<b>-0.79</b>	<b>7.45</b>
2003.I	0.80	-2.04	-0.03	-0.52	3.63	-2.00	0.81	1.61	-0.03
2003.II	-2.00	-1.50	-1.85	-2.82	-0.84	0.33	-3.15	1.33	-1.85
2003.III	3.38	-0.28	2.33	-0.87	1.40	1.89	-1.81	12.47	2.33
2003.IV	4.88	0.57	3.67	2.59	2.21	3.11	1.07	6.68	3.67
	<b>3.27</b>	<b>-4.81</b>	<b>0.86</b>	<b>-1.91</b>	<b>5.08</b>	<b>1.42</b>	<b>-0.16</b>	<b>10.09</b>	<b>0.86</b>
2004.I	1.40	3.95	2.09	3.39	-0.56	-0.90	1.24	-1.39	2.09
2004.II	1.90	5.25	2.83	1.35	1.79	0.68	2.34	6.98	2.83
2004.III	0.57	3.33	1.35	2.22	1.47	1.06	2.62	-0.95	1.35
2004.IV	2.73	5.79	3.61	4.76	3.33	0.39	5.78	0.45	3.61
	<b>8.82</b>	<b>11.40</b>	<b>9.55</b>	<b>7.69</b>	<b>4.57</b>	<b>3.58</b>	<b>4.93</b>	<b>15.08</b>	<b>9.55</b>
2005.I	1.02	1.01	1.02	-0.66	-0.49	0.93	0.01	5.82	1.02
2005.II	1.78	7.30	3.41	4.86	3.84	-0.05	5.64	-0.51	3.41
2005.III	-0.14	-1.21	-0.47	-0.27	0.77	2.62	-0.41	-1.03	-0.47
2005.IV	2.23	1.71	2.07	-0.04	2.58	0.96	1.43	8.11	2.07
	<b>5.74</b>	<b>14.06</b>	<b>8.13</b>	<b>7.95</b>	<b>7.24</b>	<b>3.48</b>	<b>10.87</b>	<b>8.61</b>	<b>8.13</b>
2006.I	0.75	0.80	0.77	0.04	-0.52	0.54	-1.61	2.69	0.77
2006.II	1.93	3.30	2.35	3.74	1.89	2.45	3.93	-1.24	2.35
2006.III	1.00	4.37	2.03	2.70	1.80	-2.75	1.84	0.24	2.03
2006.IV	-0.27	3.59	0.94	-0.87	1.06	2.56	-2.69	5.96	0.94
	<b>4.75</b>	<b>9.12</b>	<b>6.07</b>	<b>5.07</b>	<b>5.41</b>	<b>3.65</b>	<b>3.80</b>	<b>8.84</b>	<b>6.07</b>
2007.I	-0.55	2.57	0.45	2.94	0.05	-0.05	1.03	-6.01	0.45
2007.II	-0.60	-2.26	-1.15	-2.44	-0.43	1.30	-2.61	2.52	-1.15
2007.III	2.42	-1.94	1.01	-0.84	1.61	6.97	0.48	5.99	1.01
2007.IV	4.21	9.22	5.79	8.74	3.71	1.86	13.63	-1.70	5.79
	<b>2.04</b>	<b>7.92</b>	<b>3.87</b>	<b>4.44</b>	<b>3.66</b>	<b>6.11</b>	<b>2.47</b>	<b>2.35</b>	<b>3.87</b>
2008.I	0.53	-1.91	-0.26	-0.96	0.82	1.76	-1.80	1.68	-0.26
2008.II	2.08	4.13	2.74	2.93	1.41	2.68	6.48	2.22	2.74
2008.III	1.85	6.77	3.45	6.16	2.48	2.98	5.43	-4.01	3.45
2008.IV	-0.46	-0.28	-0.40	-0.21	0.75	2.75	0.98	-0.97	-0.40
	<b>7.24</b>	<b>9.88</b>	<b>8.10</b>	<b>9.86</b>	<b>6.92</b>	<b>11.52</b>	<b>16.10</b>	<b>3.29</b>	<b>8.10</b>
2009.I	-0.67	-13.19	-4.86	-5.55	-2.28	-0.57	-7.18	-2.73	-4.86
2009.II	-0.20	-6.44	-2.11	-2.24	-1.60	0.07	-2.90	-1.73	-2.11
2009.III	0.08	2.78	0.87	0.44	0.97	0.14	0.51	2.15	0.87
2009.IV	0.25	5.92	1.94	3.72	0.85	1.10	0.90	-3.24	1.94
	<b>0.36</b>	<b>-11.57</b>	<b>-3.56</b>	<b>-2.75</b>	<b>-0.70</b>	<b>4.03</b>	<b>-4.26</b>	<b>-5.90</b>	<b>-3.56</b>
2010.I	0.53	6.58	2.40	2.77	3.10	-1.28	3.39	1.25	2.40
2010.II	1.87	5.15	2.92	1.97	2.62	-1.06	3.60	5.92	2.92

## ANEXO No. 4a

### INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Familias de ingresos altos, medios y bajos

Año base: enero - diciembre 2004 = 100

Período	TOTAL Ponderación: 100.0%				ALIMENTOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS 25.1%		BEBIDAS ALCOHÓLICAS, TABACO Y ESTUPEFACIENTES 0.9%		PRENDAS DE VESTIR Y CALZADO 9.0%		ALOJAMIENTO, AGUA, GAS, ELECTRICIDAD Y OTROS 10.2%		MUEBLES Y ARTICULOS PARA EL HOGAR Y PARA CONSERVACION	
	Indice	Variación porcentual			Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual
		Anual	Mensual	Acumulada										
<b>Promedio anual</b>														
2005	102.08	2.12	0.26		102.90	2.73	106.14	6.59	99.61	-0.25	102.87	3.37	99.53	-0.11
2006	105.45	3.30	0.24		108.74	5.68	110.02	3.66	100.25	0.64	107.81	4.81	101.70	2.18
2007	107.85	2.28	0.27		112.28	3.25	115.58	5.05	101.08	0.83	110.32	2.32	105.00	3.24
2008	116.91	8.40	0.71		131.19	16.84	137.97	19.38	107.50	6.35	115.30	4.52	118.67	13.02
2009	122.94	5.16	0.35		138.91	5.89	155.81	12.93	114.04	6.08	117.80	2.17	128.64	8.40
<b>A diciembre</b>														
2005	103.46	3.14	0.30	3.14	105.34	5.29	107.26	1.10	98.80	-1.13	104.81	4.17	100.22	0.77
2006	106.43	2.87	-0.03	2.87	110.05	4.47	113.30	5.63	100.90	2.12	108.54	3.56	102.60	2.38
2007	109.97	3.32	0.57	3.32	116.34	5.72	116.72	3.01	102.98	2.06	112.45	3.60	108.57	5.82
2008	119.68	8.83	0.29	8.83	134.95	16.00	144.70	23.97	109.94	6.76	116.26	3.39	124.53	14.70
2009	124.84	4.31	0.58	4.31	141.02	4.49	157.61	8.92	115.81	5.34	119.47	2.76	130.03	4.41
<b>2009</b>														
Enero	120.52	8.36	0.71	0.71	136.71	14.93	146.74	11.64	110.13	5.87	116.54	3.17	125.24	14.13
Febrero	121.09	7.85	0.47	1.18	137.19	13.07	148.17	11.71	112.02	7.01	116.99	3.00	126.72	14.04
Marzo	122.41	7.44	1.09	2.28	139.58	11.01	155.57	15.10	113.17	8.07	117.26	2.43	127.58	11.82
Abril	123.21	6.52	0.65	2.95	140.93	8.90	157.22	14.97	113.81	7.53	117.41	1.99	129.49	11.25
Mayo	123.20	5.41	-0.01	2.94	140.42	6.14	157.63	14.80	114.28	6.81	117.20	1.41	129.52	9.92
Junio	123.10	4.54	-0.08	2.86	139.60	4.03	157.11	13.98	114.61	6.28	117.51	1.30	128.52	7.80
Julio	123.01	3.85	-0.07	2.79	139.13	2.89	155.55	12.53	114.80	5.78	117.69	1.39	128.80	6.95
Agosto	122.65	3.33	-0.30	2.48	137.40	1.46	158.82	14.29	114.41	5.14	117.84	1.46	128.71	6.29
Septiembre	123.41	3.29	0.63	3.12	137.42	0.76	159.03	14.08	114.80	5.16	118.26	1.92	129.37	5.65
Octubre	123.71	3.50	0.24	3.37	138.49	1.92	158.22	13.15	115.20	4.92	118.03	2.08	129.55	5.00
Noviembre	124.12	4.02	0.34	3.71	139.01	3.37	158.01	10.18	115.37	5.18	119.40	3.11	130.17	5.13
Diciembre	124.84	4.31	0.58	4.31	141.02	4.49	157.61	8.92	115.81	5.34	119.47	2.76	130.03	4.41
<b>2010</b>														
Enero	125.87	4.44	0.83	0.83	143.45	4.93	158.02	7.69	116.76	6.03	119.43	2.48	130.37	4.10
Febrero	126.30	4.31	0.34	1.17	144.24	5.14	158.51	6.97	117.71	5.07	119.79	2.39	131.15	3.50
Marzo	126.51	3.35	0.16	1.34	144.89	3.80	160.09	2.91	118.02	4.28	119.94	2.28	131.14	2.79
Abril	127.16	3.21	0.52	1.86	146.13	3.69	166.67	6.01	118.73	4.32	120.08	2.27	131.26	1.37
Mayo	127.18	3.24	0.02	1.88	145.88	3.88	168.29	6.77	118.80	3.96	120.73	3.01	131.30	1.38
Junio	127.17	3.30	-0.01	1.87	145.39	4.15	167.50	6.62	119.48	4.25	120.98	2.96	131.56	2.36
Julio	127.20	3.40	0.02	1.89	145.18	4.35	167.19	7.48	119.71	4.28	120.98	2.80	131.72	2.27
Agosto	127.33	3.82	0.11	2.00	145.35	5.78	168.06	5.82	119.50	4.45	121.15	2.81	131.83	2.42
Septiembre	127.66	3.44	0.26	2.26	145.13	5.61	167.66	5.43	119.15	3.79	121.33	2.60	132.29	2.26
Octubre	127.99	3.46	0.25	2.52	145.97	5.40	168.61	6.57	119.39	3.63	121.46	2.91	132.46	2.24

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Banco Central del Ecuador

## ANEXO No. 4b

### INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR

Familias de ingresos altos, medios y bajos

Año base: enero - diciembre 2004 = 100

Período	SALUD 6.0%		TRANSPORTE 13.6%		COMUNICACIONES 4.4%		RECREACION Y CULTURA 5.9%		EDUCACION 6.8%		RESTAURANTES Y HOTELES 6.8%		BIENES Y SERVICIOS DIVERSOS 5.2%	
	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual	Indice	Variación porcentual anual
<b>Promedio anual</b>														
2005	101.33	0.97	102.24	2.28	98.45	-1.81	102.53	2.66	109.35	9.86	100.97	0.80	98.13	-2.12
2006	102.89	1.54	105.01	2.71	97.73	-0.73	101.72	-0.79	118.98	8.81	102.45	1.47	98.67	0.55
2007	105.29	2.33	107.86	2.71	97.18	-0.56	99.78	-1.91	125.28	5.29	104.05	1.56	98.73	0.06
2008	108.62	3.16	110.85	2.78	95.61	-1.61	101.25	1.48	131.23	4.75	114.03	9.59	108.01	9.40
2009	112.19	3.29	113.23	2.14	95.94	0.34	103.30	2.03	136.34	3.89	122.67	7.58	124.75	15.49
<b>A diciembre</b>														
2005	101.60	0.73	103.22	2.13	98.28	-0.58	103.05	2.71	115.12	11.55	101.08	0.60	98.60	-0.39
2006	103.89	2.25	106.05	2.74	97.57	-0.72	100.86	-2.12	122.76	6.64	103.37	2.27	98.27	-0.33
2007	105.79	1.83	108.44	2.25	96.94	-0.64	100.00	-0.85	128.54	4.71	105.57	2.14	99.66	1.41
2008	109.20	3.23	112.29	3.55	95.98	-0.99	102.62	2.62	134.38	4.55	118.17	11.93	113.12	13.50
2009	113.24	3.70	113.96	1.48	95.83	-0.16	105.47	2.78	139.46	3.78	125.88	6.52	128.98	14.03
<b>2009</b>														
Enero	110.89	4.42	112.81	3.53	95.96	0.45	102.64	2.03	134.38	4.55	119.32	11.09	114.05	13.13
Febrero	111.37	4.09	113.00	3.32	95.62	1.07	101.37	0.50	134.38	4.55	120.55	11.19	115.43	12.72
Marzo	111.57	3.36	113.10	3.11	96.06	1.60	102.19	1.70	134.38	4.55	120.82	10.35	122.30	17.03
Abril	111.75	3.23	112.91	2.75	96.13	1.39	103.21	1.70	135.08	3.63	121.37	8.57	124.73	17.39
Mayo	112.30	3.19	112.91	2.42	96.24	1.41	103.08	1.67	134.71	3.34	121.92	6.94	125.64	17.92
Junio	112.55	3.30	112.99	2.17	96.19	0.11	103.03	1.58	134.76	3.30	122.29	6.92	126.92	17.94
Julio	112.27	2.50	112.99	1.84	95.88	-0.34	103.01	1.60	134.76	3.30	122.47	5.57	127.12	16.27
Agosto	112.11	2.41	113.16	1.42	95.85	-0.38	102.83	2.10	134.76	3.30	122.87	5.75	127.73	15.63
Septiembre	112.55	2.59	113.58	1.35	95.89	-0.40	104.56	3.60	140.47	4.83	123.95	5.70	127.66	15.00
Octubre	112.61	3.08	113.62	1.16	95.81	-0.39	104.69	3.65	139.47	3.79	125.20	6.41	127.17	14.02
Noviembre	113.09	3.66	113.72	1.28	95.82	-0.21	103.55	1.40	139.46	3.78	125.37	6.65	129.22	14.81
Diciembre	113.24	3.70	113.96	1.48	95.83	-0.16	105.47	2.78	139.46	3.78	125.88	6.52	128.98	14.03
<b>2010</b>														
Enero	114.52	3.27	114.31	1.33	95.92	-0.04	106.72	3.97	139.46	3.78	127.30	6.69	129.38	13.44
Febrero	115.05	3.31	114.32	1.17	95.95	0.35	106.28	4.84	139.46	3.78	127.85	6.05	129.57	12.25
Marzo	115.48	3.50	114.59	1.32	95.95	-0.12	105.49	3.23	139.46	3.78	128.19	6.10	128.56	5.12
Abril	116.02	3.83	114.69	1.58	95.84	-0.30	105.58	2.30	140.71	4.17	129.25	6.49	128.47	3.00
Mayo	115.99	3.29	114.93	1.79	95.85	-0.41	105.53	2.38	139.58	3.62	129.31	6.07	129.25	2.87
Junio	116.29	3.33	114.90	1.69	95.82	-0.39	105.21	2.11	139.57	3.57	129.67	6.03	129.20	1.79
Julio	116.43	3.71	115.05	1.83	95.83	-0.04	105.34	2.26	139.57	3.57	130.09	6.22	128.87	1.38
Agosto	116.92	4.29	115.03	1.65	95.84	-0.01	105.38	2.48	139.57	3.57	130.06	5.85	129.89	1.69
Septiembre	117.37	4.28	115.07	1.31	96.45	0.59	104.97	0.39	143.82	2.39	130.47	5.26	130.27	2.05
Octubre	117.32	4.19	115.25	1.44	97.14	1.38	105.11	0.40	144.00	3.25	130.73	4.41	129.70	1.99

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Elaboración: Banco Central del Ecuador

**ANEXO No. 5a**

**CUENTAS MONETARIAS: Otras Sociedades de Depósito (OSD) (1)**  
**En millones de dólares al final del periodo**

	2009			2010								
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
<b>I. ACTIVOS EXTERNOS NETOS (a - b)</b>	<b>3,654.5</b>	<b>3,830.2</b>	<b>4,180.1</b>	<b>4,353.5</b>	<b>4,754.4</b>	<b>4,627.5</b>	<b>4,401.7</b>	<b>3,967.6</b>	<b>4,088.1</b>	<b>3,997.6</b>	<b>4,254.3</b>	<b>4,033.6</b>
a. Activos	4,534.9	4,699.4	5,009.6	5,186.6	5,578.4	5,413.7	5,183.3	4,777.7	4,858.3	4,771.4	5,017.2	4,783.1
b. Pasivos	880.4	869.2	829.5	833.1	824.1	786.1	781.6	810.1	770.2	773.8	762.9	749.5
<b>II. ACTIVOS INTERNOS NETOS (c + d + e)</b>	<b>9,711.2</b>	<b>9,870.8</b>	<b>10,342.7</b>	<b>10,184.8</b>	<b>9,949.9</b>	<b>10,439.2</b>	<b>10,852.7</b>	<b>11,460.8</b>	<b>11,573.4</b>	<b>11,961.2</b>	<b>11,984.4</b>	<b>12,274.1</b>
<b>c. Crédito interno (c.1+c.2+c.3+c.4+c.5+c.6+c.7)</b>	<b>12,077.5</b>	<b>12,434.2</b>	<b>12,581.3</b>	<b>12,445.9</b>	<b>12,503.3</b>	<b>12,863.3</b>	<b>13,168.7</b>	<b>13,565.4</b>	<b>13,912.1</b>	<b>14,276.0</b>	<b>14,633.7</b>	<b>15,075.0</b>
<b>c.1 Crédito neto al gobierno central ( c.1.1-c.1.2)</b>	<b>-1,029.6</b>	<b>-963.5</b>	<b>-976.7</b>	<b>-1,045.8</b>	<b>-1,066.9</b>	<b>-1,032.8</b>	<b>-1,170.8</b>	<b>-1,044.3</b>	<b>-1,053.0</b>	<b>-1,117.0</b>	<b>-1,059.0</b>	<b>-1,021.1</b>
c.1.1 Crédito	145.5	152.9	141.4	139.6	129.8	144.6	124.0	132.5	132.7	171.6	129.8	191.1
c.1.2 Depósitos y otros pasivos	1,175.1	1,116.4	1,118.1	1,185.4	1,196.6	1,177.4	1,294.8	1,176.8	1,185.7	1,288.6	1,188.8	1,212.2
<b>c.2 Depósitos fondos seguridad social (2)</b>	<b>-378.4</b>	<b>-323.3</b>	<b>-327.0</b>	<b>-325.9</b>	<b>-337.5</b>	<b>-323.5</b>	<b>-321.6</b>	<b>-316.3</b>	<b>-278.1</b>	<b>-270.7</b>	<b>-210.2</b>	<b>-241.5</b>
<b>c.3 Crédito sociedades públicas no finan. (empresas)</b>	<b>0.9</b>	<b>0.8</b>	<b>0.9</b>	<b>0.9</b>	<b>0.8</b>	<b>0.9</b>	<b>1.0</b>	<b>0.7</b>	<b>0.7</b>	<b>0.6</b>	<b>1.0</b>	<b>0.5</b>
<b>c.4 Crédito gobiernos provinciales y locales</b>	<b>9.5</b>	<b>11.0</b>	<b>14.7</b>	<b>12.9</b>	<b>11.7</b>	<b>9.6</b>	<b>9.1</b>	<b>8.7</b>	<b>8.4</b>	<b>7.7</b>	<b>8.2</b>	<b>8.2</b>
<b>c.5 Crédito neto otras sociedades financieras (c.5.1-c.5.2)</b>	<b>9.2</b>	<b>15.6</b>	<b>-35.2</b>	<b>-2.5</b>	<b>34.7</b>	<b>46.4</b>	<b>116.5</b>	<b>132.0</b>	<b>151.0</b>	<b>258.7</b>	<b>186.4</b>	<b>268.1</b>
c.5.1 Crédito (3)	973.2	951.9	958.5	1,020.7	1,025.1	1,099.2	1,132.2	1,149.1	1,179.7	1,228.1	1,091.8	1,154.3
c.5.2 Depósitos y otros pasivos (4)	963.9	936.3	993.7	1,023.3	990.4	1,052.8	1,015.7	1,017.1	1,028.7	969.4	905.5	886.2
<b>c.6 Crédito neto entidades off-shore (c.6.1-c.6.2)</b>	<b>37.6</b>	<b>45.4</b>	<b>40.2</b>	<b>60.8</b>	<b>57.9</b>	<b>61.5</b>	<b>58.0</b>	<b>53.0</b>	<b>57.6</b>	<b>55.1</b>	<b>69.2</b>	<b>43.9</b>
c.6.1 Crédito (5)	70.3	73.1	73.3	87.2	91.1	98.4	90.9	93.7	96.0	99.0	103.2	99.0
c.6.2 Depósitos y otros pasivos (6)	32.7	27.7	33.1	26.4	33.2	36.9	32.9	40.7	38.4	43.8	34.0	55.0
<b>c.7 Crédito al sector privado (empresas y hogares) (c.7.1+c.7.2+c.7.3)</b>	<b>13,428.3</b>	<b>13,648.2</b>	<b>13,864.4</b>	<b>13,745.5</b>	<b>13,802.4</b>	<b>14,101.2</b>	<b>14,476.6</b>	<b>14,731.6</b>	<b>15,025.5</b>	<b>15,341.5</b>	<b>15,638.1</b>	<b>16,016.7</b>
c.7.1 Cartera (c.7.1.1+c.7.1.2)	12,803.0	13,013.5	13,232.8	13,124.9	13,182.1	13,379.6	13,749.1	14,036.6	14,348.5	14,644.3	14,909.2	15,251.5
c.7.1.1 Por vencer	11,647.7	11,831.4	12,162.7	11,998.4	12,016.7	12,242.8	12,628.1	12,902.7	13,241.8	13,516.3	13,777.1	14,114.5
c.7.1.2 Vencida	1,155.3	1,182.1	1,070.1	1,126.6	1,165.4	1,136.7	1,121.0	1,133.9	1,106.7	1,128.0	1,132.1	1,137.0
c.7.2 Títulos valores	233.8	237.7	262.7	253.3	248.5	299.2	306.7	313.2	318.1	336.6	357.2	377.0
c.7.3 Otros activos(7)	391.5	397.0	368.9	367.3	371.9	422.4	420.9	381.9	358.8	360.6	371.6	388.2
<b>d. Posición neta con el BCE (d.1-d.2)</b>	<b>848.8</b>	<b>801.8</b>	<b>1,117.0</b>	<b>1,003.8</b>	<b>827.6</b>	<b>976.8</b>	<b>1,099.2</b>	<b>1,284.4</b>	<b>1,100.2</b>	<b>1,154.3</b>	<b>974.7</b>	<b>993.4</b>
<b>d.1 Reservas internas (d.1.1+d.1.2+d.1.3+d.1.4)</b>	<b>864.0</b>	<b>817.0</b>	<b>1,357.2</b>	<b>1,243.9</b>	<b>1,093.4</b>	<b>1,240.3</b>	<b>1,360.4</b>	<b>1,563.4</b>	<b>1,340.4</b>	<b>1,392.5</b>	<b>1,212.8</b>	<b>1,257.4</b>
d.1.1 Caja	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
d.1.2 Depósitos en el BCE (8)	860.9	813.4	1,353.3	1,233.2	1,083.7	1,230.6	1,350.8	1,553.8	1,330.6	1,383.6	1,211.5	1,256.2
d.1.3 Títulos para encaje	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
d.1.4 Títulos TBC	3.1	3.7	3.9	10.7	9.7	9.7	9.6	9.6	9.9	8.9	1.4	1.3
<b>d.2 Pasivos (d.2.1+d.2.2+d.2.3)</b>	<b>15.2</b>	<b>15.2</b>	<b>240.1</b>	<b>240.1</b>	<b>265.8</b>	<b>263.5</b>	<b>261.2</b>	<b>279.0</b>	<b>240.3</b>	<b>238.1</b>	<b>238.1</b>	<b>264.0</b>
d.2.1 Depósitos	0.0	0.0	225.0	225.0	250.7	248.3	246.1	263.8	236.6	234.5	234.5	260.3
d.2.2 Otros pasivos (Préstamos) (9)	15.2	15.2	15.1	15.1	15.2	15.2	15.2	15.2	3.7	3.7	3.7	3.7
d.2.3 Operaciones de reporto	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
<b>e. Otros activos netos no clasificados (e.1-e.2)</b>	<b>-3,215.2</b>	<b>-3,365.2</b>	<b>-3,355.6</b>	<b>-3,264.9</b>	<b>-3,380.9</b>	<b>-3,401.0</b>	<b>-3,415.1</b>	<b>-3,389.0</b>	<b>-3,438.9</b>	<b>-3,469.1</b>	<b>-3,624.0</b>	<b>-3,794.2</b>
e.1 Activos (10) (11)	3,854.1	3,818.6	3,573.4	3,892.6	3,821.5	3,805.0	3,907.0	4,102.3	4,008.1	4,030.4	3,971.8	3,856.9
e.2 Pasivos	7,069.2	7,183.8	6,928.9	7,157.5	7,202.4	7,205.9	7,322.1	7,491.3	7,446.9	7,499.5	7,595.9	7,651.1

**ANEXO No. 5b**

**CUENTAS MONETARIAS: Otras Sociedades de Depósito (OSD) (1)**

En millones de dólares al final del periodo

	2009			2010								
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep
<b>III. PASIVOS FINANCIEROS (I + II = f + g)</b>	<b>13,365.9</b>	<b>13,701.3</b>	<b>14,523.3</b>	<b>14,538.5</b>	<b>14,704.6</b>	<b>15,067.1</b>	<b>15,254.4</b>	<b>15,428.4</b>	<b>15,661.5</b>	<b>15,958.9</b>	<b>16,238.6</b>	<b>16,307.8</b>
<b>f. Pasivos monetarios (f.1 + f.2)</b>	<b>13,366.1</b>	<b>13,701.6</b>	<b>14,523.9</b>	<b>14,539.8</b>	<b>14,706.0</b>	<b>15,068.3</b>	<b>15,255.7</b>	<b>15,430.0</b>	<b>15,663.2</b>	<b>15,960.6</b>	<b>16,240.8</b>	<b>16,310.2</b>
<b>f.1 Depósitos a la vista (f.1.1+f.1.2+f.1.3+f.1.4)</b>	<b>4,219.8</b>	<b>4,628.3</b>	<b>4,902.2</b>	<b>4,872.2</b>	<b>5,008.0</b>	<b>5,250.9</b>	<b>5,120.9</b>	<b>5,215.3</b>	<b>5,206.7</b>	<b>5,278.8</b>	<b>5,480.6</b>	<b>5,523.8</b>
f.1.1 Sociedades públicas no financieras	150.7	161.6	149.1	142.9	145.3	156.9	129.2	173.7	177.9	163.3	187.0	184.5
f.1.2 Gobiernos estatales y provinciales	41.3	42.3	48.2	47.7	51.2	60.9	51.7	52.6	54.9	48.7	50.9	52.5
f.1.3 Otras sociedades no financieras	2,390.4	2,542.0	2,689.3	2,663.0	2,764.3	2,948.0	2,704.7	2,741.0	2,749.0	2,760.3	2,888.2	2,933.1
f.1.4 Otros sectores residentes	1,637.5	1,882.4	2,015.6	2,018.6	2,047.3	2,085.2	2,235.4	2,248.1	2,224.9	2,306.5	2,354.5	2,353.8
<b>f.2 Cuasidinero (f.2.1 + f.2.2 + f.2.3 + f.2.4 + f.2.5)</b>	<b>9,146.3</b>	<b>9,073.3</b>	<b>9,621.7</b>	<b>9,667.6</b>	<b>9,697.9</b>	<b>9,817.4</b>	<b>10,134.7</b>	<b>10,214.7</b>	<b>10,456.5</b>	<b>10,681.8</b>	<b>10,760.2</b>	<b>10,786.3</b>
f.2.1 Depósitos de ahorro	4,401.6	4,333.7	4,810.6	4,693.9	4,642.5	4,750.0	5,076.6	5,033.8	5,124.3	5,160.2	5,202.0	5,171.0
f.2.2 Depósitos a plazo fijo	4,316.1	4,278.3	4,315.2	4,466.5	4,570.4	4,605.2	4,589.4	4,712.7	4,794.8	4,910.9	4,958.1	4,971.5
f.2.3 Depósitos restringidos (12)	252.9	268.4	303.3	306.3	310.1	296.5	302.0	298.0	310.7	347.7	356.3	383.2
f.2.4 Operaciones de reporto	9.2	2.1	3.5	7.9	2.5	3.1	1.9	1.5	2.5	1.6	1.7	4.5
f.2.5 Otros depósitos (13)	166.5	190.9	189.1	193.1	172.5	162.8	164.9	168.8	224.3	261.4	242.1	256.2
<b>g. Instrumentos financieros</b>	<b>-0.17</b>	<b>-0.28</b>	<b>-0.62</b>	<b>-1.29</b>	<b>-1.36</b>	<b>-1.25</b>	<b>-1.26</b>	<b>-1.55</b>	<b>-1.78</b>	<b>-1.74</b>	<b>-2.18</b>	<b>-2.38</b>

Fuente: Bancos, sociedades financieras, mutualistas, cooperativas y BNF, **Elaboración:** Banco Central del Ecuador

## ANEXO No.6

### BANCO CENTRAL DEL ECUADOR ESTADÍSTICAS DE REMESAS

#### Montos de Remesas Recibidas en miles de USD por REGION

Monto REGION	TRIMESTRE														
	2007-I	2007-II	2007-III	2007-IV	2008-I	2008-II	2008-III	2008-IV	2009-I	2009-II	2009-III	2009-IV	2010-I	2010-II	2010-III
COSTA	204,997.7	240,198.3	235,528.1	236,759.1	326,477.5	289,015.0	308,156.9	243,749.2	225,186.0	223,355.2	260,465.3	271,067.7	213,877.4	208,947.0	245,440.8
AUSTRO	275,098.1	313,509.1	357,749.8	363,730.4	241,186.9	237,992.9	217,536.9	202,942.4	164,307.6	199,225.2	197,163.1	184,259.1	161,446.1	187,872.2	194,497.7
SIERRA	175,329.9	186,059.3	189,523.4	189,043.7	172,958.8	166,111.3	163,023.8	184,237.8	154,746.8	174,587.9	187,501.9	209,612.6	172,318.2	142,923.2	161,211.7
ORIENTE	21,011.5	31,580.4	31,601.2	35,993.7	18,919.5	18,295.7	17,713.4	12,867.9	10,192.6	12,351.8	10,534.7	10,137.6	8,874.1	9,985.6	10,799.6
GALAPAGOS			89.7	90.9	101.1	147.3	127.0	80.4	103.8	130.9	116.3	84.4	107.5	110.9	98.9
<b>Total general</b>	<b>676,437.1</b>	<b>771,347.0</b>	<b>814,492.4</b>	<b>825,617.8</b>	<b>759,643.7</b>	<b>711,562.2</b>	<b>706,558.1</b>	<b>643,877.6</b>	<b>554,536.8</b>	<b>609,651.1</b>	<b>655,781.4</b>	<b>675,161.4</b>	<b>556,623.2</b>	<b>549,838.9</b>	<b>612,048.7</b>

Fuente y Elaboración: Banco Central del Ecuador

## ANEXO No. 7

### BALANZA COMERCIAL (1) Millones de dólares

Periodo	EXPORTACIONES FOB (2)			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL			TASAS DE CRECIMIENTO (n/n-1)		INDICE DE COBERTURA	INDICE DE TERMINOS DE INTERCAMBIO (4)
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petroleras (3)	Total	Petrolera	No petrolera	Exportaciones	Importaciones		
	a=b+c	b	c	d=e+f	e	f	g=a-d	h=b-e	i=c-f				
2003	6,222.69	2,606.82	3,615.87	6,254.24	732.79	5,521.45	-31.55	1,874.03	-1,905.57	23.56	4.14	99.50	105.75
2004	7,752.89	4,233.99	3,518.90	7,575.17	995.06	6,580.10	177.72	3,238.93	-3,061.20	24.59	21.12	102.35	106.81
2005	10,100.03	5,869.85	4,230.18	9,568.36	1,714.97	7,853.39	531.67	4,154.88	-3,623.21	30.27	26.31	105.56	122.85
2006	12,728.24	7,544.51	5,183.73	11,279.46	2,380.87	8,898.58	1,448.79	5,163.64	-3,714.85	26.02	17.88	112.84	141.09
2007	14,321.32	8,328.57	5,992.75	12,907.11	2,578.32	10,328.79	1,414.20	5,750.24	-4,336.04	12.52	14.43	110.96	157.04
2008	18,510.60	11,672.84	6,837.76	17,600.30	3,217.46	14,382.84	910.30	8,455.38	-7,545.08	29.25	36.36	105.17	166.68
2009	13,799.01	6,964.59	6,834.41	14,097.55	2,333.80	11,763.75	-298.54	4,630.79	-4,931.68	-25.47	-19.90	97.87	119.66
<b>2009</b> Enero-sept	9,744.53	4,759.41	4,985.12	10,104.32	1,521.85	8,582.47	-359.79	3,237.56	-3,597.35	-36.30	-21.60	96.44	
Enero	873.38	337.62	535.76	1,276.51	180.18	1,096.34	-403.14	157.44	-560.58	-3.02	-12.32	68.42	96.27
Febrero	799.64	292.98	506.66	1,022.49	141.76	880.73	-222.85	151.22	-374.07	-8.44	-19.90	78.21	99.14
Marzo	990.56	381.28	609.28	1,124.11	138.29	985.82	-133.55	242.99	-376.54	23.88	9.94	88.12	112.88
Abril	1,016.55	486.53	530.02	1,010.89	146.09	864.79	5.66	340.44	-334.78	2.62	-10.07	100.56	115.81
Mayo	1,112.91	557.80	555.11	1,121.55	175.06	946.49	-8.64	382.74	-391.38	9.48	10.95	99.23	126.84
Junio	1,166.58	632.99	533.60	1,045.10	116.53	928.57	121.48	516.45	-394.97	4.82	-6.82	111.62	143.74
Julio	1,229.34	640.89	588.45	1,164.64	197.98	966.66	64.70	442.91	-378.21	5.38	11.44	105.56	135.81
Agosto	1,351.84	799.21	552.64	1,088.49	180.66	907.84	263.35	618.55	-355.20	9.97	-6.54	124.19	145.39
Septiembre	1,203.72	630.11	573.62	1,250.53	245.29	1,005.23	-46.80	384.81	-431.62	-10.96	14.89	96.26	147.98
Octubre	1,357.95	718.24	639.71	1,275.38	271.23	1,004.14	82.58	447.01	-364.43	12.81	1.99	106.47	151.59
Noviembre	1,244.35	659.06	585.29	1,287.46	232.34	1,055.12	-43.12	426.72	-469.84	-8.37	0.95	96.65	154.37
Diciembre	1,452.18	827.89	624.29	1,430.40	308.39	1,122.01	21.78	519.50	-497.72	16.70	11.10	101.52	151.43
<b>2010</b> Enero-sept	12,551.53	6,904.02	5,647.51	13,683.50	2,601.79	11,081.71	-1,131.97	4,302.23	-5,434.20	28.81	35.42	91.73	
Enero	1,332.17	743.36	588.81	1,317.80	263.87	1,053.93	14.36	479.49	-465.12	-8.26	-10.21	101.09	160.28
Febrero	1,278.06	644.67	633.39	1,182.60	180.71	1,001.89	95.46	463.97	-368.50	-4.06	-13.28	108.07	158.30
Marzo	1,505.14	853.47	651.67	1,451.03	203.70	1,247.33	54.11	649.76	-595.65	17.77	32.39	103.73	160.22
Abril	1,563.21	922.04	641.17	1,501.23	325.57	1,175.66	61.98	596.47	-534.49	3.86	8.03	104.13	162.65
Mayo	1,345.91	654.02	691.89	1,511.37	340.75	1,170.62	-165.46	313.27	-478.73	-13.90	-29.07	89.05	150.71
Junio	1,456.78	856.08	600.71	1,521.97	229.08	1,292.89	-65.19	626.99	-692.18	8.24	30.89	95.72	152.52
Julio	1,389.14	741.14	647.99	1,654.61	288.24	1,366.37	-265.47	452.90	-718.37	-4.64	-13.43	83.96	154.75
Agosto	1,313.33	716.84	596.49	1,894.71	391.67	1,503.04	-581.39	325.17	-906.55	-5.46	-3.28	69.32	152.28
Septiembre	1,367.80	772.40	595.40	1,648.17	378.19	1,269.98	-280.38	394.21	-674.59	4.15	7.75	82.99	150.81

(1) La información de balanza comercial de 2001 hasta 2006 son definitivas, 2007 y 2008 provisionales, su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior. Por consiguiente, las cifras que constan en este cuadro, (2) Las exportaciones incluyen estimaciones por subregistro de documentos. (3) Incluye importaciones de la HJDN. (4) Base 2000=100. Datos sujetos a revisión. FUENTE Y ELABORACIÓN: Banco Central del Ecuador

## ANEXO No. 8

### Listado de Principales Especialidades de las Compañías Consultoras

Especialidad	
Administración	Desarrollo Comunitario
Administración de la Productividad	Desarrollo Institucional
Administración de Proyectos	Desarrollo local
Administración Negocios	Diseño Arquitectónico
Administración Proyectos	Economía
Administración/ Resolución conflictos	Electrónica
Aduanas	Estudios De Mercado
Agricultura, Ganadería y Pesca	Finanzas
Agroindustria	Formulación/ Administración/Evaluación de Proyectos
Agua Potable (Captación, Depuración y Distribución )	Gestión de Proyectos
Área Administrativa	Gestión Empresarial
Área Financiera Y Comercial	Gestión Participativa y Desarrollo Local
Área Operativa	Industrial
Arquitectura	Informática
Asesoría Jurídica	Marketing
Asesoría Técnica	Mercadeo y Publicidad
Asistencia Social	Planeación Estratégica
Auditoría	Química Y Petroquímica
Auditoría Ambiental	Saneamiento Ambiental
Automatización	Servicios Prestados A Las Empresas
Automatización de Maquinaria y Equipo	Sistema de Control Interno
Banca y Finanzas	Sistemas de Gestión
Calidad Total/ Reingeniería	Sistemas de Información Geográfica
Capacitación	Sistemas De Producción
Comercio Exterior	Sistemas De Transporte
Competitividad	Tecnología
Comunicación Social	Telecomunicaciones
Consultoría Organizacional	Tributación
Contabilidad	Turismo

**Fuente:** Instituto Nacional de Compras Públicas – INCOP

**Elaboración:** Jenny Muriel D.

**ANEXO No. 9.**

**ENCUESTA REALIZADA A LOS ACTUALES CLIENTES  
DE SAYCO CIA. LTDA.**

***Características del Servicio***

**1. Usted considera que el servicio prestado por SAYCO Cía. Ltda. a su empresa ha sido:**

- a. Excelente
- b. Bueno
- c. Regular

(Si contesto 1 o 2 en la pregunta anterior por favor contestar la siguiente pregunta sino pasar a la pregunta 3)

**2. Las razones que usted considera para encontrar el servicio de SAYCO Cía. Ltda. Excelente o Bueno son:**

- a. Eficiencia al prestar el servicio
- b. Receptividad, accesibilidad
- c. Empresa seria y responsable
- d. Comprensión de lo que el cliente quiere
- e. Competencia y capacidad

**(Pasar a la pregunta 4)**

**3. Indique los motivos por los cuales considera que el servicio brindado por SAYCO Cía. Ltda. a su empresa ha sido regular**

---

---

---

***Precio***

**4. Usted considera que los precios que cobra SAYCO Cía. Ltda. por los servicios de auditoría y consultoría son:**

- a. Excesivamente elevados
- b. Adecuados al mercado
- c. Bajos

(Si usted ha contratado los servicios de SAYCO Cía. Ltda. por más de un período contestar la siguiente pregunta, caso contrario pasar a la pregunta 6)

**5. La variación de precios entre un período y otro en la prestación de servicios, por parte de SAYCO Cía. Ltda., a su empresa ha sido:**

- a. Incremento Elevado
- b. Variación promedio
- c. Se han mantenido los precios

(Continúa...)

**Ubicación de la empresa**

6. **¿Considera adecuada la ubicación de SAYCO Cía. Ltda. en la ciudad de Quito?**

a. Si Por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b. No Por  
qué? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Promoción de la empresa**

7. **¿Cómo conoció de los servicios que presta SAYCO Cía. Ltda.?**

- a. Publicidad y oferta de servicios enviada por la propia empresa
- b. Organismos de control
- c. Recomendaciones de otras empresas relacionadas

**A continuación sírvase detallar las recomendaciones que daría a la SAYCO Cía. Ltda. para mejorar sus servicios, así como la prestación de los mismos.**

**RECOMENDACIONES**

---

---

---

---

---

---

---

---

## ANEXO No. 10.

### ENCUESTA DE INTERES EN SERVICIOS DE CONSULTORIA

Nombre de la Empresa \_\_\_\_\_

Dirección: \_\_\_\_\_

Actividad Económica: \_\_\_\_\_

*Coloque una X según corresponda. Los datos obtenidos serán utilizados únicamente como información de investigación, sin ningún propósito comercial o económico.*

1. Su empresa ha contratado servicios de consultoría?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si contestó No ir a la pregunta 6

2. ¿Cuándo fue la última vez que contrató dichos servicios?

Menos de un mes

Hace un mes

Hace tres meses

Hace seis meses

Más de un año

3. ¿Qué período de tiempo efectuó la consultoría?

\_\_\_\_\_ meses

4. ¿Cuánto pagó por dicho servicio (mensualmente)?

Menos de \$500

Entre \$501 y \$1.000

Entre \$1.001 y \$1.500

Entre \$1.500 y \$2.000

Más de \$2.000

5. ¿Cuál fue el área de trabajo?

Marketing

Administración

Gerenciamiento y planificación

Calidad

Producción, automatización

Comercio Exterior

Seguridad industrial

Tributación

Economía, finanzas

Contabilidad – Auditoría

Otros  Especifique \_\_\_\_\_

¿Cómo le pareció el servicio?

Bueno

Regular

Malo

6. ¿Últimamente ha realizado algún tipo de capacitación a su personal a través de otra empresa?

SI

NO

¿Por qué? \_\_\_\_\_

Si la respuesta es No ir a la pregunta 9

(Continúa...)

7. ¿En qué área realizó la capacitación?

---

---

8. ¿Cuánto pagó por dicho servicio?

- Menos de \$500   
Entre \$501 y \$1.000   
Entre \$1001 y \$1.500   
Más de \$1.500

9. ¿Usted qué servicio preferiría?

- Consultoría   
Capacitación   
¿Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿En qué área le gustaría recibir un servicio de consultoría?

- Marketing   
Administración   
Gerenciamiento y planificación   
Calidad   
Producción, automatización   
Comercio Exterior   
Seguridad industrial   
Tributación   
Economía, finanzas   
Contabilidad – Auditoría   
Otros  Especifique \_\_\_\_\_  
¿Cuál considera de mayor importancia? \_\_\_\_\_

11. ¿Qué tiempo usted le gustaría la duración de dicho servicio?

- Un mes   
Un trimestre   
Un semestre   
Un año

***¡Muchas gracias por su colaboración!***