

# **ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL**

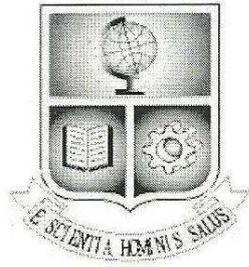
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL Y  
APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PARA EL  
FORTALECIMIENTO Y DESARROLLO DE UNA EMPRESA: CASO  
DE REFERENCIA, ASESORA ECONÓMICA “ECOELITE”.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGÍSTER  
EN GERENCIA EMPRESARIAL**

**ECO. JORGE LUÍS CALDERÓN PAZ**  
Mail: [jjorge31@hotmail.com](mailto:jjorge31@hotmail.com)

**Director: Profesor; MBA; ING. RICARDO ALFONSO MONAR MONAR**  
Mail: [ricardomonar@yahoo.es](mailto:ricardomonar@yahoo.es)



## 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 más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación (ó tesis de grado) presentado por

**JORGE LUÍS CALDERÓN PAZ.**

Se emite la presente orden de empastado, con fecha 19 de enero de 2012

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

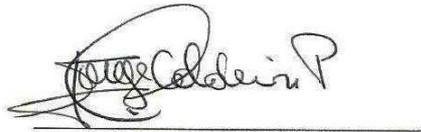
NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Ricardo Alfonso Monar	Director	
Ing. Roberto Mejía Flores	Examinador	
Ing. Antonio Troya Jaramillo	Examinador	

Ing. Giovanni D'Ambrosio  
**DECANO**

## DECLARACIÓN

Yo, JORGE LUÍS CALDERÓN PAZ, 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.

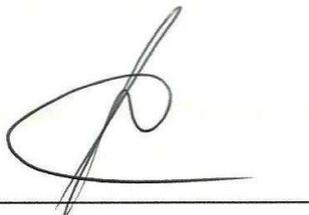
La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jorge Luis Calderón P', is written over a horizontal line.

ECO. JORGE LUÍS CALDERÓN PAZ

## CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por JORGE LUÍS CALDERÓN PAZ, bajo mi supervisión.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by a horizontal line extending to the right.

**ING. RICARDO ALFONSO MONAR MONAR**  
**DIRECTOR**

## **AGRADECIMIENTO**

A DIOS POR DARME FUERZA EN TODO MOMENTO, A MIS PADRES POR EL APOYO INCONDICIONAL QUE PERMITEN SEGUIR EN LOS ESTUDIOS.

A LA ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL POR DARME LA ACOGIDA EN SUS AULAS.

AL INGENIERO RICARDO MONAR POR DARME LA GUIA EN EL PRESENTE TRABAJO.

**JORGE LUÍS CALDERÓN PAZ**

## **DEDICATORIA**

A MIS PADRES JORGE CALDERÓN CALDERÓN Y AÍDA PAZ ESCORZA LAS  
PERSONAS QUE HAN ESTADO JUNTO A MÍ.

A MIS SERES QUERIDOS COMO SON MIS HERMANAS.

**JORGE LUÍS CALDERÓN PAZ**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO .....	i
LISTA DE FIGURAS .....	viii
LISTA DE TABLAS .....	ix
LISTA DE ANEXOS .....	xi
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
INTRODUCCIÓN .....	xiv
CAPÍTULO I .....	1
1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL .....	1
1.1 ANÁLISIS EXTERNO .....	2
1.1.1 MACRO AMBIENTE .....	3
1.1.1.1 Factor económico .....	6
1.1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB) .....	6
1.1.1.1.2 Inflación .....	6
1.1.1.1.3 Indicadores de ocupación .....	7
1.1.1.1.4 Tipos de Interés .....	8
1.1.1.2. Factor Social .....	8
1.1.1.2.1 Tasa de Desempleo .....	9
1.1.1.2.2 Niveles de Sueldos y Salarios .....	9
1.1.1.3 Factor Político .....	10
1.1.1.4 Factor Cultural .....	12

1.1.1.5 Factor Moral .....	12
1.1.1.6 La Educación .....	13
1.1.1.7 Medios de Comunicación .....	14
1.1.1.8 Factor Tecnológico .....	15
1.1.1.9 Factor Ambiental .....	15
1.1.2. MICRO AMBIENTE .....	16
1.1.2.1 Clientes .....	17
1.1.2.2 Proveedores .....	18
1.1.2.3 Competidores.....	18
1.1.2.3.1 Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo .....	21
1.1.2.3.2 Cinco Fuerzas de Porter.....	23
1.2 ANÁLISIS INTERNO .....	26
1.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA .....	27
1.2.1.1 Diagnóstico de Planificación .....	27
1.2.1.2 Diagnóstico Organizacional .....	28
1.2.1.2.1 Estructura de la Empresa .....	29
1.2.1.2.2 Descripción de puestos de trabajo .....	30
1.2.1.3 Diagnóstico de Dirección .....	38
1.2.1.4 Diagnóstico de Control.....	39
1.2.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	40
1.2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	41
1.2.3.1 Mercadeo .....	42

1.2.3.2 Contable y Financiera.....	42
1.2.3.3 Sistemas de información e infraestructura.....	42
1.2.3.4 Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo.....	44
1.2.3.5 El Control de los Servicios y de la Calidad.....	45
1.3 ANÁLISIS FODA .....	46
1.3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO .....	46
1.3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO .....	50
1.4 MATRIZ DE IMPACTO .....	54
1.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	57
1.6 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD.....	60
1.7 MATRIZ FODA.....	63
CAPITULO II.....	67
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	67
2.1 MISIÓN.....	67
2.2 VISIÓN.....	69
2.3 PRINCIPIOS Y VALORES .....	70
2.3.1 PRINCIPIOS .....	70
2.3.2 VALORES.....	71
2.3.3 POLÍTICAS.....	72
2.3.3.1 Políticas Financieras .....	73
2.3.3.2 Políticas de Calidad .....	73
2.3.3.3 Políticas de Ventas.....	73

2.3.3.4 Políticas de Compras .....	74
2.3.3.5 Políticas de Personal .....	75
2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	75
2.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	76
2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	76
2.5 ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA .....	76
2.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA .....	78
a. Estrategia de Penetración de mercado .....	78
b. Estrategia enfocada con la promoción.....	79
2.5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE.....	79
2.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	80
2.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE.....	80
2.6 PROGRAMAS .....	81
2.6.1 DISEÑO DE PLANES TÁCTICOS .....	83
2.6.1.1 Primer Plan Táctico Departamento de Ventas.....	83
2.6.1.2 Segundo Plan Táctico Departamento de Operaciones.....	84
2.6.1.3 Tercer Plan Táctico relacionado a Recursos Humanos .....	85
2.7 MAPA ESTRATÉGICO .....	89
CAPÍTULO III .....	91
3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	91
3.1 ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	92
3.2 MATRIZ CAUSA EFECTO .....	94

3.2.1 CONECTORES.....	95
3.2.2 VECTOR ESTRATÉGICO.....	97
3.3 CUADRO DE INDICADORES DE GESTIÓN CORPORATIVO.....	99
3.4 CUADROS DE INDUCTORES E INICIATIVAS.....	101
3.4.1 INDUCTORES.....	101
3.4.2 INICIATIVAS.....	101
3.6 MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	104
3.6.1 PERSPECTIVAS.....	105
3.6.2 OBJETIVOS.....	105
3.6.3 KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS).....	105
3.6.4 INDUCTORES.....	105
3.6.5 INICIATIVA ESTRATÉGICA.....	105
3.7 METAS.....	107
3.8 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	110
3.9 DISEÑO DE UN PLAN OPERATIVO.....	113
3.9.1 PRIMER PLAN OPERATIVO: DISEÑO DE LA CARTERA DE SERVICIOS DE ECOÉLITE.....	114
3.9.2 SEGUNDO PLAN OPERATIVO: ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS DE LA EMPRESA.....	115
3.9.3 TERCER PLAN OPERATIVO: EVALUACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA.....	115
3.9.4 CUARTO PLAN OPERATIVO: EJECUTAR CAMPAÑA CON PRECIOS BAJOS.....	116

3.9.5 QUINTO PLAN OPERATIVO: AMPLIACIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO EN INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA .....	116
3.9.6 SEXTO PLAN OPERATIVO: ELABORACIÓN DE OFERTAS DE SERVICIOS Y CAMPAÑAS PUBLICITARIAS .....	117
3.9.7 SÉPTIMO PLAN OPERATIVO: DESARROLLO TÉCNICO DE SITIOS Y PÁGINAS WEB, ORIENTADAS AL E-COMERCE .....	117
3.9.8 OCTAVO PLAN: APLICAR ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL.....	118
3.9.9 NOVENO PLAN: MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO INTERNA DE LA EMPRESA .....	118
3.9.10 DECIMO PLAN: DESARROLLAR COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL PERSONAL .....	119
CAPÍTULO IV .....	121
4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO .....	121
4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SIN PLANES TÁCTICOS .....	127
4.1.1 INDICADORES FINANCIEROS.....	131
4.1.1.1 Indicadores de liquidez.....	132
4.1.1.2 Indicadores de endeudamiento .....	133
4.1.1.3 Indicador de gestión.....	134
4.1.1.4 Indicadores de rentabilidad.....	135
4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CON PLANES TÁCTICOS .....	139
4.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD .....	143
4.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ .....	146
4.3.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO .....	146
4.3.3 INDICADOR DE GESTIÓN .....	147

4.3.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD .....	147
CAPÍTULO V .....	149
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	149
5.1 CONCLUSIONES.....	149
5.1.1 CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL PLAN DE TESIS.....	149
5.1.1.1 En relación al Problema.....	149
5.1.1.2 En relación a los Objetivos de la Investigación.....	150
5.1.1.3 En relación a las Hipótesis de trabajo de la investigación.....	152
5.1.1.4 En relación al marco teórico .....	153
5.1.1.5 En relación a la metodología .....	153
5.1.1.6 En relación a la justificación .....	153
5.1.1.7 En relación al cronograma.....	154
5.1.1.8 En relación al costo .....	154
5.1.2 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN.....	155
5.2 RECOMENDACIONES .....	157
5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES PARA TODO TIPO DE EMPRESA.....	157
5.2.2 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LA EMPRESA .....	158
5.2.3 RECOMENDACIONES PARA ASPECTOS CRÍTICOS DE LA EMPRESA .....	159
5.2.4 RECOMENDACIONES PARA CONTINUAR REALIZANDO TESIS DE ESTE TIPO EN EL MBA.....	160
REFERENCIAS .....	161
GLOSARIO.....	164
ANEXOS.....	167

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organigrama Estructural Propuesto. ....	29
Figura 8 – Plan Táctico 1.....	86
Figura 3 – Plan Táctico 2.....	87
Figura 4 – Plan Táctico 3.....	88
Figura 5 – Mapa Estratégico de la Asesora Económica “Ecoelite”.....	90
Figura 12 – Mapa Estratégico Completo Asesora Económica “Ecoelite”.....	98

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 – Segmentación de mercado de la empresa Asesora Ecoelite.....	5
Tabla 2 – Tipo de Usuarios. ....	5
Tabla 3 – Competidores de la Empresa Asesora Económica “Ecoelite”.....	20
Tabla 4 – Análisis externo Empresa Asesora Económica Ecoelite.....	47
Tabla 5 – Análisis Oportunidades.....	48
Tabla 6 – Análisis Amenazas.....	48
Tabla 7 – Análisis Interno Empresa Asesora Económica Ecoelite.....	51
Tabla 8 – Análisis de las Fortalezas.....	52
Tabla 9 – Análisis de las Debilidades.....	52
Tabla 10 – Matriz de Impacto Interna.....	55
Tabla 11 – Matriz de Impacto Externa.....	56
Tabla 12 – Matriz de Vulnerabilidad.....	59
Tabla 13 – Matriz de Aprovechabilidad.....	62
Tabla 14 – Hoja de Trabajo.....	64
Tabla 15 – Matriz FODA Estrategias.....	66
Tabla 16 – Lineamientos estratégicos para la misión.....	68
Tabla 17 – Lineamientos estratégicos para la visión.....	69
Tabla 18 – Conectores Causa – Efecto Rentabilidad.....	95
Tabla 19 – Conectores Causa – Efecto Productividad.....	96
Tabla 20 – Conectores Causa – Efecto Posicionamiento.....	96
Tabla 21 – Indicadores de Gestión.....	100
Tabla 22 – Inductores.....	102
Tabla 23 – Iniciativas.....	103
Tabla 24 – Matriz del Cuadro de Mando Integral.....	106
Tabla 25 – Establecimiento de Metas.....	108
Tabla 26 – Reporte de Indicadores.....	109
Tabla 27 – Proyecto Estratégico para la Empresa Ecoelite.....	111
Tabla 28 – Priorización de Proyectos.....	112

Tabla 29 – Capital de trabajo sin aplicación planes tácticos.....	128
Tabla 30 – Inversión sin aplicación planes tácticos.....	128
Tabla 31 – Flujo Neto de Efectivo Sin Planes Tácticos.....	128
Tabla 32 – Valor Actual Neto Total.....	129
Tabla 33 – Cálculo Tasa Interna de Retorno.....	130
Tabla 34 – Información para calcular la Tasa Interna de Retorno.....	130
Tabla 35 – Tabla de Indicadores Financieros.....	131
Tabla 36 – Indicadores de la Asesora Económica “Ecoelite”.....	137
Tabla 37 – Capital de Trabajo con aplicación planes tácticos.....	140
Tabla 38 – Inversión con aplicación de planes tácticos.....	140
Tabla 39 – Flujo Neto de Efectivo aplicando planes tácticos.....	141
Tabla 40 – Valor Actual Neto Total con aplicación de planes tácticos.....	141
Tabla 41 – Cálculo Tasa Interna de Retorno con aplicación de Planes Tácticos.....	142
Tabla 42 – Información cálculo Tasa Interna de Retorno con aplicación de Planes Tácticos.....	143
Tabla 43 – Indicadores VAN y TIR sin Plan y con Plan Tácticos.....	144
Tabla 44 – Indicadores Financieros aplicando planes tácticos.....	145

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Producto Interno Bruto por clase de actividad económica Miles de dólares.

Anexo B. Comportamiento de la inflación

Anexo C. Comportamiento de la tasa activa y pasiva

Anexo D. Tasa de desempleo

Anexo E. Proveedores

Anexo F. Cinco Fuerzas de Porter

Anexo G. Organigrama Funcional Propuesto.

Anexo H. Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Anexo I. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Anexo J. Planes operativos de Ecoelite.

Anexo K. Análisis Vertical y Horizontal de los Balances General y de Resultados

Anexo L. Análisis vertical y horizontal del Balance de Resultados.

Anexo M. Balances General y de Resultados proyectados sin planes tácticos

Anexo N. Flujo de Efectivo.

Anexo O. Ensayo Balances General y de Resultados proyectados con planes tácticos

Anexo P. Ensayo Flujo de Efectivo con Planes Tácticos.

## RESUMEN

Esta tesis de Maestría tiene la intención de diseñar un Plan Estratégico Institucional y aplicación del Cuadro de Mando Integral, buscando el fortalecimiento y desarrollo de la Asesora Económica “Ecoelite”. Empleando la herramienta de la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral. La primera realiza el diagnóstico situacional de la Asesora, analizando el ambiente interno y externo, el cual está dividido en macroentorno y microentorno. Logrando determinar las fortalezas y las debilidades (ambiente interno) y las oportunidades y amenazas (ambiente externo), que influyen en el desenvolvimiento de la empresa, plasmadas en matrices: de Impacto, de Aprovechabilidad, Vulnerabilidad, FODA y de Estrategias. A través del direccionamiento estratégico se formulan la misión, visión, principios, valores, políticas, objetivos, alineamiento de las estrategias ajustadas a la herramienta de gestión del cuadro de mando integral, programas y planes tácticos a ser aplicados, con el fin de conseguir un mejor posicionamiento de la empresa. La segunda basado en las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, con el propósito de medir el desempeño, ampliar la cuota de mercado y de los servicios, a través de la incorporación de nuevas tecnologías a las actividades realizadas, permitiendo evaluar continuamente los factores claves e identificar oportunidades de mejora por los directivos. La parte final de este trabajo se presentan algunas acciones a ser consideradas para al mejoramiento de la calidad en el servicio, como el aprovechamiento de la información existente tanto externa e interna, inversión en tecnología moderna, desarrollo del capital humano, aplicación de planes tácticos y un análisis de los estados financieros como el balance general y de resultados de la empresa, la interpretación de indicadores económicos, como rentabilidad, liquidez, solvencia y endeudamiento.

Palabras clave: Plan Estratégico, Diagnóstico Situacional, Mejoramiento, Gestión, Desempeño.

## **ABSTRACT**

This Master Thesis aims to designing an Institutional Strategic Plan and application of The Balanced Scorecard, looking for the invigoration and development of the Economic Adviser "Ecoelite". Using the tool of the Strategic Planning and The Balanced Scorecard. The first is the Adviser's situational diagnosis, analyzing the internal and external ambient, the which this divided in macro and micro environment. Being able to determine the strengths and the weaknesses (internal ambient) and the opportunities and threats (external ambient) that influence in the development of the company, captured in wombs: of Impact, of Advantage, Vulnerability, FODA and of Strategies. Through the strategic direction are formulated the mission, vision, principles, values, political, objectives, alignment of strategies adjusted to the tool of management of the balanced scorecard, programs and tactical plans to be applied, with the purpose of getting a better positioning of the company. The second based on the financial perspectives, of customer, of internal processes and of learning and growth, with the purpose of measuring the performance, expand the market quota and of the services, through of the incorporation of new technologies to the carried out activities, allowing evaluate continually the key factors and to identify opportunities of improvement for the executive. The final part of this work is presented some actions to be considered to the improvement of the quality in the service, as the use of the existent information so much external and internal, investment in modern technology, develop of the human capital, application of tactical plans and an analysis of the financial states as the general balance and of results of the company, the interpretation of economic indicators, as profitability, liquidity, solvency and indebtedness.

Keywords: Strategic Plan, Situational Diagnosis, Improvement, Management, Performance.

## INTRODUCCIÓN

La investigación realizada está enmarcada en el ámbito administrativo, teniendo por objetivo diseñar un plan estratégico y aplicar el cuadro de mando integral para la empresa de Asesoría Económica Ecoelite, orientando los esfuerzos de la organización a mediano y largo plazo, hacia un mayor desarrollo, mejor posicionamiento y fortalecimiento institucional en el mercado.

Empleando diferentes herramientas como la Planificación Estratégica y el Cuadro de Mando Integral, las cuales pueden constituir de escenario para el direccionamiento de otras organizaciones dedicadas al asesoramiento económico.

El diagnóstico de la situación por la que atraviesa actualmente la empresa, es fundamental en la obtención de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Empleando la orientación de la planificación estratégica se establece la misión, visión, políticas, valores, objetivos, estrategias y programas a ser aplicados, con el apoyo de planes operativos y tácticos a mediano y largo plazo.

La aplicación del cuadro de mando integral en la empresa Ecoelite, está enfocada en función de cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de aprendizaje y crecimiento.

La evaluación del impacto financiero con la aplicación de diferentes planes tácticos y operativos, en las diferentes áreas con que cuenta Ecoelite, sería importante para encaminar en forma más eficiente los servicios prestados.

La evaluación financiera de la empresa, es importante tener en cuenta, la cual está sustentada con base a la información obtenida de la empresa. Analizando diferentes indicadores entre los cuales se destacan: los de liquidez, de endeudamiento, de gestión y rentabilidad, dando una radiografía de cómo se encuentra la empresa.

## CAPÍTULO I

### 1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

El diagnóstico situacional sirve para tener una perspectiva del medio en que se desenvuelve la Empresa de Asesoramiento Económico Ecoelite, realizando un examen de la realidad tanto en el ambiente interno y externo, permitiendo la valoración, evaluación, análisis de variables, factores pasados, presentes y futuros.

Según (Franco, 2005):

Un mecanismo que se puede considerar realizando una evaluación general (externa e Interna), para detectar las amenazas y oportunidades así como las debilidades y fortalezas que enfrenta la empresa. Esto servirá para que la misma se adapte al momento o a las circunstancias específicas o, de lo contrario, genere e implemente estrategias.

La compleja realidad económica y social por la que atraviesa el país en la actualidad, la antelación al futuro se convierte en una necesidad de la práctica profesional, en economía y gestión de empresas.

La toma de decisiones exige no sólo la disponibilidad de la más completa información actual y pasada, enfocada a un direccionamiento adecuado de la empresa y solución de problemas presentados. Determinando los elementos más importantes, excluyendo los que no son, analizando las relaciones entre ellos y la forma como se pueden influir.

En la organización juegan actores internos y actores externos, en el análisis situacional de la Empresa de Asesoramiento es importante tomar en cuenta lo referente a la planificación estratégica, siendo un proceso participativo el cual permita diseñar y aplicar estrategias encaminadas hacia el éxito, con un enfoque de constante innovación y fortalecimiento institucional, con la aplicación de objetivos de mediano y largo plazo así como una visión corporativa.

## **1.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Pretende detectar y evaluar la tendencia y los acontecimientos que están más allá del control de una sola empresa. La constante transformaciones existente en la sociedad en diferentes aspectos ya sean tecnológicas, informáticas, nivel cultural y organizacional.

Según (Dapozo, 2008)

Los actores externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la organización. Un diagnóstico debe incorporar una reflexión sobre los otros actores sociales que tienen algo que ver con nuestros proyectos como organización. Se trata de alguna manera de ponerse en la piel de la otra para saber qué piensa, cuál es su intencionalidad, cuáles son sus valores y cuáles los recursos de poder que maneja.

El análisis externo es importante tener en cuenta en el desenvolvimiento de las actividades de la empresa, (Burgwal & Cuellar, 1999) dice “Transformar la realidad es una tarea compleja, que requiere, entre otros aspectos, del análisis de las condiciones del entorno, de los cambios que se dan en él y de las oportunidades que se pueden y se deben aprovechar.”

Para el ambiente externo se analiza dos tipos; el microambiente y el macroambiente.

El microambiente para la empresa Asesora Económica es lo que más se aproxima al entorno de la organización, destacándose: proveedores, clientes, competencia, organismos de control, los cuales serán analizados mediante las 5 fuerzas de Porter más adelante.

En cambio el macroambiente es lo más alejado existente del entorno organizacional, pero que incide de cierta forma en el desarrollo institucional destacándose el factor económico, social, político, ambiental, tecnológico, y otros.

Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente.

Según (Dapozo, 2008):

Detectar las demandas de los actores externos, como primer paso de la planificación estratégica, permitirá que la organización disponga de valiosa información para diseñar sus planes de trabajo y producir servicios de calidad que tengan en cuenta, además, las expectativas o distintas posiciones que van a tener y jugar todos los actores afectados por la gestión de la organización.

### **1.1.1 MACRO AMBIENTE**

Como se mencionó anteriormente en esta parte se va analizar los aspectos más alejados del entorno, investigando sobre factores económicos, sociales, políticos y tecnológicos para determinar el macro ambiente de la empresa Asesora Económica "Ecoelite".

El estudio económico es muy importante en el desenvolvimiento de la empresa Asesora Económica "Ecoelite", ya que las condiciones económicas que la rodea, presentan cambios permanentes.

Según (Garrido, 2006):

El factor económico tiene un impacto directo sobre las estrategias empresariales y de las organizaciones en general y comprende tanto el desarrollo general de la economía nacional e internacional como los desarrollos específicos de cada sector y de la organización en cuestión. Los cambios macro económicos afectan en mayor o menor medida a todos los agentes sociales ya sea estas organizaciones, empresas o individuos en particular.

Las variables a ser consideradas deben ser revisadas para la región donde se encuentra establecida la empresa Asesora Económica Ecoelite y las actividades a desarrollarse.

Hay que tener presente el Código Industrial Internacional Uniforme 4.0 (CIIU4.0), el mismo que se lo encuentra en la guía para presentación de Estados Financieros de la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

**Sector Económico: M** – Actividades profesionales, científicas y técnicas.

**Subsector económico: M 70** - Actividades de oficinas principales, actividades de consultoría de gestión.

**Actividades de Consultoría de Gestión: M702.-**

**Actividades de Consultoría de Gestión: M7020.-** Esta clase comprende la prestación de asesoramiento, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como planificación estratégica y organizativa; esferas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; políticas, prácticas y planificación de derechos humanos; y planificación de la producción y de los controles.

**Actividades de Consultoría de Gestión Empresarial: M7020.0.-**

**M7020.04.-** Prestación de asesoramiento y ayuda a las empresas y las administraciones públicas en materia de planificación, organización, eficiencia y control, información administrativa, etcétera.

## Segmentación del mercado

De acuerdo al estudio que se presenta para la empresa Asesora Ecoelite Sociedad Limitada, el criterio utilizado para la segmentación del mercado se enfoca en la ubicación de los clientes y usuarios potenciales que pretende captar la empresa.

**Tabla 1** – Segmentación de mercado de la empresa Asesora Ecoelite.

<b>Región</b>	<b>Provincia</b>	<b>Ciudad</b>
Sierra	Pichincha	Distrito Metropolitano de Quito

Elaborado Jorge Calderón (2010)

## Tipo de Usuario

Los usuarios a los cuales la empresa desea captar son las empresas que mantienen actividades económicas, tanto productivas, manufactura, comercialización y servicios especialmente al norte de la ciudad de Quito.

**Tabla 2** – Tipo de Usuarios.

<b>Actividades</b>	<b>Entidades</b>	<b>Usuarios</b>
Productivas, Comercialización, Servicios	Sector privado y Sector público	Empresarios, Universidades, Gobiernos locales, seccionales.

Elaborado Jorge Calderón (2010)

### **1.1.1.1 Factor económico**

#### 1.1.1.1.1 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PBI) es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año), observando el comportamiento que mantiene en el Anexo A.

El PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (intercambios de servicios entre conocidos, y otros).

Las principales fuentes de ingreso que dispone el Ecuador están relacionadas al petróleo, remesas de migrantes, recaudación fiscal, la cual ha mantenido un ritmo creciente en los últimos años.

La empresa de asesoría económica al brindar los servicios en diferentes áreas como económico y financiero, se la encuentra ubicada en otros servicios del PIB, aportando rubros monetarios en ésta cuenta y observándose un crecimiento.

#### 1.1.1.1.2 Inflación

La inflación se la considera como el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo estable, puede ser considerado como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular.

Los valores de inflación en el Ecuador luego de ser implantada la dolarización registran comportamientos variados pero inferiores al 10%, los cuales se pueden observar en el Anexo B.

La inflación en el desenvolvimiento de la empresa se vería reflejada en la capacidad de pago que tendría los clientes, ya que si existen incrementos en los precios, estarían destinando recursos monetarios hacia otras actividades que tengan mayor prioridad que el asesoramiento.

Además el consumo de los clientes que demanden los servicios de la empresa, se verán afectados en el nivel de ingresos que perciben. Al presentarse el aumento de los precios no podrán cubrir eficientemente los costos de los servicios, provocando incertidumbre en los ingresos esperados por la empresa.

Otros aspectos a ser considerados por la inestabilidad de los precios, serán los costos de suministros, equipos, contratación de planes, pues la empresa tendrá un desbalance en el presupuesto designado para la adquisición de los diferentes bienes y servicios necesarios para el correcto funcionamiento institucional.

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecidos a través de una encuesta de hogares.

#### 1.1.1.1.3 Indicadores de ocupación

El porcentaje total de ocupados se vio reducido respecto del año 2008, sin embargo, debido al comportamiento estacional de las variables de empleo, éstas mejoraron en el último trimestre de 2009, respecto de los tres trimestres inmediatamente anteriores.

Al cuarto trimestre de 2009, el porcentaje total de ocupados con respecto a la PEA urbana se ubicó en 83.02%, teniendo una reducción en relación al mismo período de 2008, cuando alcanzó un 86,05%; en términos absolutos implica una reducción de alrededor de 93.000 puestos de trabajo.

El sector informal abarca el mayor porcentaje de ocupados, en relación del sector formal que se redujo en el último trimestre del año 2009. Una de las principales causas se explicaría en parte, por las secuelas que ha experimentado la economía ecuatoriana debido a la crisis internacional, que ha afectado la capacidad del mercado formal, no solo para generar mayores fuentes de trabajo, sino también de mantener las plazas de trabajo que ya existían.

#### 1.1.1.1.4 Tipos de Interés

La tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero, el tipo de interés se expresa como el porcentaje de la deuda o capital que se paga por la utilización de éste a lo largo de determinado tiempo.

Los tipos de interés tienden al aumento cuando la demanda de fondos para invertir crece más rápido que la oferta de fondos disponibles a la que se enfrenta esas demandas, mostrando las tasas pasiva y activa del periodo 2007 - 2010, en el Anexo C, para tener una referencia del comportamiento.

El conocimiento del comportamiento de las tasas de interés, para la empresa tiene su importancia ya sea en los depósitos que se realizan o en los créditos que se necesiten para la ampliación de la organización, en compra de equipos o mejora de la infraestructura física.

#### 1.1.1.2. Factor Social

Los países mantienen instituciones, las cuales se desenvuelven en sociedades, siendo una población permanentemente organizada, actuando de acuerdo con su cultura, las sociedades son entidades complejas y dinámicas.

Las empresas en el Ecuador enfrentan un sin número de problemas sociales, como el desempleo, la pobreza, la criminalidad, repercutiendo en mayor o menor grado a la empresa.

#### 1.1.1.2.1 Tasa de Desempleo

Representa la cantidad de desocupación que existe en el país, la cual mediante la creación de microempresas se podría ayudar en la reducción de ésta, observando su comportamiento en el Anexo D.

Los efectos de la crisis económica mundial se sintieron en el Ecuador desde mediados del año 2008, siendo el empleo una de las variables económicas más afectadas, no solo en el país sino también a nivel mundial, incluso en los países más desarrollados como Estados Unidos y los países de la Unión Europea.

La empresa de Asesoramiento Ecoelite cuenta con algunos colaboradores, sin poder mostrarse al país como una empresa generadora de empleos, por cuanto no cuenta con el suficiente posicionamiento en el mercado para contratar mayor número de personal, por lo cual se ve en la obligación de hacer un estudio de la tasa de desempleo en el Ecuador para también poder aportar con la sociedad.

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

#### 1.1.1.2.2 Niveles de Sueldos y Salarios

Constituyen una obligación básica de los empresarios hacia los trabajadores en relación a las actividades que desarrollan en la empresa. Los sueldos y salarios

se tornan en la principal fuente de ingresos de las familias, un desfase de éstos pueden afectar en la demanda.

El crecimiento del salario básico no es representativo a las necesidades reales por la que atraviesan las familias, llevando en muchos casos a desarrollar otras actividades, con las cuales puedan solucionar los gastos.

Para el 2007 la remuneración de los trabajadores del sector privado era de 170 dólares, para el 2008 fue de 200 dólares, para el 2009 registro un básico de 218 dólares. En el año 2010 se fija una remuneración básica de 240 dólares, teniendo así un parámetro de los ingresos de las familias.

#### **1.1.1.3 Factor Político**

Abarca la estructura económica, los partidos políticos, función ejecutiva, legislativa, judicial y todos los organismos estatales. Observándose muchos funcionarios en las altas esferas de la política tan solo figurar sin dar soluciones concretas para el desarrollo del país.

La inestabilidad política vivida en Ecuador en la última década, ha repercutido en forma directa en diferentes sectores como el social y económico, reflejada en altas tasas de desempleo, niveles de producción bajo, migración de la población, siendo una base importante a ser tomada en cuenta para desarrollar futuras estrategias de la empresa.

Entre los acontecimientos políticos sucedidos en el Ecuador están la permanente caída de presidentes, llegando a tener siete gobiernos constitucionales en una década.

Los cambios en las políticas del gobierno se vienen a constituir en factores influyentes en el desenvolvimiento de la organización como: lo tributario,

influencia en los tipos de interés, montos destinados al gasto público y otras medidas tomadas con el fin de mantener la estabilidad del país.

El Gobierno actual, con el propósito de mantener la estabilidad interna ha puesto en marcha varios programas sociales como: el fortalecimiento del bono de desarrollo humano, aspirando que las personas que no disponen de recursos apaleen en algo las necesidades básicas, en relación a la alimentación se puede destacar el Programa Aliméntate Ecuador (PAE) con el fin de apoyar a personas: de la tercera edad, con bajos recursos, que sufran algún tipo de discapacidad y niños comprendidos entre 3 y 5 años 11 meses, impulsado la erradicación de la desnutrición, éstos y otros programas se los pueden encontrar en el Ministerio de Inclusión Social y Económica.

Con la disolución del Congreso Nacional e implementación de la Asamblea Constituyente, el Gobierno planea dar un vuelco total al manejo político del país, sin ver resultados, mediante la aprobación de leyes y reglamentos de forma apresurada y sin un consenso claro.

Otros aspectos trabajados por parte del gobierno, están los relacionados a inversión de vías de acceso, como carreteras de primer orden, construcción de vivienda que dispongan de los servicios básicos.

Destaca también la entrega de servicios públicos gratuitos en educación y salud, el acceso a vivienda, sin dejar a un lado la formación y capacitación permanente, son medios apropiados para ampliar las capacidades de la ciudadanía.

En la actualidad el Ecuador Según un estudio de IE Business School de España<sup>1</sup>, el panorama de inversión en Ecuador es bajo debido a la inseguridad jurídica de los negocios, la percepción negativa del mercado al ser considerado pequeño en relación a otras economías como la de Perú, Brasil, Colombia.

---

<sup>1</sup> Una de las universidades más prestigiosas de España.

Finalmente cabe señalar que las políticas económicas tomadas por el gobierno, no son bien vistas por algunos inversionistas extranjeros, argumentando que el Ecuador es un país inestable para las mismas, reduciéndose considerablemente.

#### **1.1.1.4 Factor Cultural**

Están relacionadas a las normas, comportamientos, hábitos, costumbres autóctonas, las cuales en muchos casos han sido reemplazadas por elementos externos, influyendo en la pérdida de identidad que produce alteraciones psicológicas, desnaturalización, despersonalización, terminando en ocasiones en conductas delictuosas.

Los clientes acuden a la empresa Ecoelite, con diversas inquietudes para ser solventadas, entre las que se destacan la formulación de planes de negocios, proyectos, planificación estratégica y otros, dándose una interacción permanente, con el fin de conocer claramente los requerimientos, presentando sugerencias y solicitando facilidades de pago, al momento que piden el servicio

Al recibir los servicios, entre las características a destacar es la exigencia y análisis minucioso de los mismos.

#### **1.1.1.5 Factor Moral**

La moral es el conjunto de normas, principios y reglas de conducta así como el propio comportamiento humano, sentimientos y juicios donde se expresa la regulación normativa de las relaciones entre personas y estos con un todo social.

Con una sociedad dividida en clases, la moral también es clasista y refleja los intereses e ideales del modo de vida de una clase determinada.

En el Ecuador factores que atentan contra la moral, se destaca la corrupción como un mal crónico, la misma que esta presente tanto en las altas esferas como en las bajas, determinando una conducta amoral que atenta contra la vida y dignidad de las personas, conduciendo a los individuos a cometer actos delictivos.

Según el diario Hoy publicado en su segmento (Opinión, 2009) “La crisis de las instituciones, la desconfianza en la justicia y el débil imperio de la ley, son tierra abonada para el aprovechamiento impune de los bienes o el poder público en beneficio particular”.

La Empresa de Asesoría Económica tendrá que mantener principios y políticas que fortalezcan el desarrollo de la empresa y no caer en actos que vayan en contra de la moral.

#### **1.1.1.6 La Educación**

La educación impartida en el país no es eficiente, los estudios de tipo memorística, repetitiva, tradicional, sin incentivar una educación crítica y participativa que unifique al alumno, familia, comunidad y docentes. Las instituciones que imparten educación deberían vincular el trabajo mental, intelectual con el práctico y laboral por medio de planes y programas que permitan al educando la adquisición de un conocimiento científico de la realidad nacional.

Los bachilleres salen de los colegios sin tener claro la profesión a seguir, y lo más grave los profesionales salen de las universidades sin lograr acceder a fuentes de trabajo por la inexistencia de éstas, lo cual trae como consecuencia el incremento del desempleo en el país.

El conocimiento de leyes sería importante por parte de la ciudadanía con el fin de poder defenderse ante acusaciones falsas o prepotencia por parte de las autoridades o personas en general.

Hay que tener presente que en la adolescencia es donde aparecen con mayor frecuencia conductas problemáticas o antisociales que podrían ser cambiadas con la educación.

Los maestros sin posibilidades académicas y materiales didácticos, no pueden corregir las conductas de los alumnos que pueden ser potenciales transgresores de la ley, limitándose a observar las conductas agresivas, evasivas de sus educandos.

#### **1.1.1.7 Medios de Comunicación**

El aporte de los medios de comunicación es bajo, las programaciones en vez de educar llevan a la gente a un retroceso de la forma de pensar, presentándose en muchos casos actos que van contra la integridad de las personas.

Enseñan a través de sus programas, patrones de conductas negativas y agresivas, que tienen como base la violencia.

El Estado mediante las políticas que aplica pretende dar un vuelco de la forma de manejo de los medios de comunicación, pero a la final se observa el mismo comportamiento.

Sería conveniente realizar programas preventivos que tiendan a revertir los patrones de conducta y se enmarquen en las normas jurídicas existentes.

Los programas deben estar enmarcados en el orden educativo, permitiendo rescatar los valores, impulsar la educación integral y particularmente dar a conocer las normas, leyes penales vigentes, hacer de guía en la problemática social y no en lo delincencial.

### **1.1.1.8 Factor Tecnológico**

Los avances tecnológicos, en países dedicados a la creación de tecnología, presentan una aceleración alta, la robótica, la creación de microchips ha revolucionado el mundo, las transacciones se las hace en forma simple y rápida, aumentando los competidores, ya que continuamente surgen nuevos métodos para hacerlas, empleando máquinas que producen en gran escala, desplazando hacia otros campos en muchos casos, la mano de obra.

Los productos en la actualidad encierran procesos más exactos y eficaces en las empresas que emplean tecnología de punta, pero hay que tener en cuenta que el acceso a éste representa costos altos, por ejemplo, en la adquisición de licencia de softwares originales, los mismos que permitan que las operaciones realizadas dentro de la empresa sean confidenciales y no pueda ser reclamada por otra organización.

El manejo de licencias originales según especialistas es importante en la empresa por cuanto toda la información manejada a nivel interno, no podrá ser registrada a nombre de los dueños de la licencia, por lo que recomiendan usar software libre hasta tener los recursos necesarios para la adquisición de licencias originales.

En software libre se puede emplear el Open Office, Linux con el sistema operativo Ubuntu los cuales pueden reemplazar al Microsoft Office con todas sus aplicaciones.

### **1.1.1.9 Factor Ambiental**

El consumo, la extracción de recursos naturales para la satisfacción de las necesidades del hombre, contribuyendo a la larga al deterioro permanente del medio ambiente.

El impacto ocasionado por la empresa está relacionado más en la manipulación de diferentes desechos sólidos como: papel, cartón, Impresora, cartuchos de impresora, pilas, fundas plásticas, esferográficos, lápices y otros, los cuales si no se les da correcto manejo al momento que no sean útiles, se estaría aportando al deterioro del medio ambiente.

Sumado a lo descrito anteriormente, la contaminación del agua, uso excesivo de luz eléctrica, y la ausencia de conocimiento acerca de métodos de reciclaje.

### **1.1.2. MICRO AMBIENTE**

Analiza los aspectos más cercanos del entorno relacionando las fuerzas que actúan en el interior de la empresa con alcances específicos para la dirección del desempeño.

Según (Certo & Peter, 1997):

Los aspectos del ambiente interno de la organización definen en su conjunto tanto los puntos sensibles que hay que fortalecer como las competencias que la institución puede nutrir y crear. Examinando de esta forma la institución puede apreciar la medida en la que cada actividad puede añadir valor y contribuir significativamente en la formulación de una estrategia eficaz.

El comportamiento de la empresa Asesora Económica Ecoelite registra rasgos en relación con las fuerzas que determinan su desempeño, según los servicios ofrecidos y el mercado al cual va dirigido.

En el análisis externo, se pueden desarrollar normalmente las investigaciones dirigidas al macro ambiente, lo mismo ocurre con el micro ambiente, pero hay que dirigirlas a potenciales proveedores, clientes, competencia.

### 1.1.2.1 Clientes

Clientes son todas las personas interesadas en hacer uso de los servicios de la empresa Asesora Económica Ecoelite, jugando un papel importante por cuanto son la fuente de ingresos para el desenvolvimiento de las actividades de la empresa.

La empresa brinda servicios de asesoría económica a diferentes clientes, si no existen éstos, la empresa no tendría ingresos, y por lo tanto no tendría razón de existir. Además del aporte de los ingresos, los clientes son pieza importante para el crecimiento de la empresa, los clientes al solicitar los servicios hace que la organización con todos sus componentes realicen un esfuerzo mental y físico con el fin de cumplir los requerimientos solicitados.

Es importante conocer a los clientes, lo cual se lo puede realizar a través de evaluaciones de la satisfacción, tanto en la empresa Asesora Económica Ecoelite como de otras empresas que les hayan brindado servicios similares, siendo importante conocer en profundidad y definir las estrategias para brindar un servicio de calidad.

El manejo del precio es importante al momento de ofrecer los servicios, reflejada en la cantidad de personas que requieran el asesoramiento que ofrece la empresa, siendo importante la difusión de todos los servicios al momento de dirigirse a las personas.

Los clientes potenciales de la empresa están enfocados a diferentes personas con inquietudes en aspectos económicos, algunas de las cuales son dueñas de microempresas, empresas de la ciudad de Quito.

Otros campos abarcados por la empresa es el asesoramiento en la municipalidad de Latacunga, Cáscales, Atuntaqui, los cuales se dio para la formulación del presupuesto, análisis social y estructuración de proyecto para mercado.

### **1.1.2.2 Proveedores**

Constituyen una fuerza significativa en el análisis estructural del comportamiento de la empresa Asesora Económica, teniendo incidencia directa en el desarrollo de las actividades de la empresa, pues de la calidad de los servicios que proporcionan, así como su eficiencia en la entrega adecuada y oportuna depende en gran medida que la empresa pueda prestar un servicio acorde con las exigencias de los usuarios.

Al ser una empresa de servicio los proveedores están principalmente enfocados a lo que son las tecnologías de la información, software, hardware, servicio de internet, teléfono con los cuales los miembros de la empresa puedan realizar las actividades de manera más eficaz, entregando un servicio de calidad y a tiempo.

La empresa cuenta con distribuidores directos de bienes y servicios, con lo que se aspira un costo más bajo en la entrega de los servicios solicitados por los clientes.

Los proveedores de bienes y servicios que requiere la empresa influyen en el tiempo de elaboración de los trabajos solicitados, el análisis de esta fuerza debe contribuir a la formulación de estrategias que mejoren la posición que mantiene la empresa.

### **1.1.2.3 Competidores**

Constituyen las condiciones de los mercados en las que demandantes y oferentes fijan los precios e intercambian bienes y servicios, cuyo propósito es satisfacer las necesidades de la colectividad y de las personas.

El análisis se lo realiza a través de una Matriz de Perfil Competitivo (MPC) en las cuales se identifica a los competidores más importantes de la empresa Asesora

Económica e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. El procedimiento para estructurarla se lo puede realizar en base a los siguientes pasos.

- Identificar mediante consenso (cinco a diez) factores claves de éxito del sector que se va a analizar.
- Asignar una ponderación a cada factor clave de éxito con el propósito de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito del sector.

Sin importancia	0.01
Muy importante	1.00

La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.

- Asignar a cada competidor el clasificador que señale la debilidad o fortaleza de esa organización en cada factor clave de éxito, en donde:

1= Mayor Debilidad

2 = Menor Debilidad

3 = Menor Fuerza

4= Mayor Fuerza

- La ponderación de cada factor debe multiplicarse por la clasificación de cada competidor para determinar un resultado ponderado
- Sumar la columna de resultados ponderados de cada competidor. Esto da un resultado para cada empresa.

**Tabla 3** – Competidores de la Empresa Asesora Económica “Ecoelite”.

Factores Críticos para éxito	ASESORA ECONÓMICA “ECOELITE”		MULTIAREAS		MULTIESTUDIOS		
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
<b>Participación en el Mercado</b>	0,21	2	0,42	3	0,63	3	0,63
<b>Competitividad de precios</b>	0,16	3	0,48	2	0,32	3	0,48
<b>Lealtad del Servicio</b>	0,18	3	0,54	3	0,54	3	0,54
<b>Posición Financiera</b>	0,20	2	0,40	3	0,60	3	0,60
<b>Diversificación del Servicio</b>	0,25	4	1,00	3	0,75	3	0,75
<b>Totales</b>	<b>1,00</b>	<b>14</b>	<b>2,84</b>	<b>14</b>	<b>2,84</b>	<b>15</b>	<b>3,00</b>

Estudio de Mercado (2010)

Los competidores de la empresa Ecoelite son las empresas que ofrecen servicios de asesoría económica destacándose las consultoras: Multitareas, Multiestudios, las cuales cuentan con diversificación de los servicios, participación y competitividad importante en el mercado.

En el análisis se tienen presente estas dos empresas por cuanto son las que más se acercan a las características que posee Ecoelite, tanto en el mercado como en los servicios brindados.

De la tabla se tiene que la empresa más fuerte en el mercado es Multiestudios, la cual pone a disposición de los clientes varios servicios, alcanzando la ponderación más alta, le sigue en importancia la empresa Asesora Económica Ecoelite y la Consultora Multiareas.

### 1.1.2.3.1 Análisis de la Matriz del Perfil Competitivo

- Participación en el Mercado

En las tres empresas analizadas se observa mantienen participación en el mercado, la consultora Multiareas y Multiestudios tienen similar peso ponderado con un valor de 0,63 siendo mayor a la que registra la empresa Asesora Económica Ecoelite que es de 0,42.

De acuerdo a las ponderaciones presentadas de participación en el mercado, se tiene que la empresa Asesora Económica Ecoelite es menor a las otras dos, siendo indispensable crear estrategias para aumentar la participación o por lo menos igualar a los competidores.

- Competitividad de Precios

Según (Navarro, 2010):

Estamos ante una práctica empresarial muy común hoy en día, la cual trata de conseguir el máximo beneficio para la empresa, determinando un precio según las características del cliente o según el número de unidades que se hayan vendido. Las empresas buscan es quedarse con la mayor porción de mercado, ya que si se fijara un único precio para todos los consumidores, seguro que muchos de los clientes hubieran pagado más dinero por el bien o servicio comprado Así, en función de las características del cliente, se cobra un precio u otro, maximizando el beneficio de la empresa.

Como se observa en el párrafo anterior el manejo de los precios es relevante en las empresas por cuanto los clientes están muy pendientes de los niveles que mantienen, para hacer uso de los servicios.

En el estudio realizado se presenta que los precios de la empresa Asesora Económica “Ecoelite” y la empresa Multiestudios mantienen pesos ponderados altos de 0,48 señalando que estas dos empresas mantienen flexibilidad en el manejo de precios.

La Consultora Multiareas presenta un peso ponderado de 0,32 inferior de las otras dos empresas, reflejo una menor flexibilidad en los precios, lo que puede influir en la disminución del número de los clientes, los cuales pueden optar por los servicios de otra empresa.

- Lealtad del Servicio

En relación a la lealtad del servicio, las tres empresas mantienen pesos ponderados iguales de 0,54, reflejando que los clientes tienen expectativas de los servicios brindados, aspirando alcanzar mayor preferencia por los demandantes.

- Posición Financiera

En éste factor la empresa Asesora Económica Ecoelite tiene un peso ponderado de 0,40 el mismo que es menor al registrado por los competidores que tienen un peso de 0,60.

Indica que los competidores están más consolidados financieramente en el mercado, por lo que se tiene que aplicar estrategias enfocadas en el aumento de las ventas de los servicios, manejo de precios y el cobro de cuentas pendientes de clientes en las fechas establecidas.

- Diversificación del Producto

En relación a la diversificación de los servicios la empresa Asesora Económica Ecoelite tiene el mayor peso ponderado con 1,00 en cambio las otras dos empresas registran un peso de 0,75.

Ecoelite cuenta con variedad de servicios, además de la realización de proyectos, estudio de mercado, se abarca la elaboración de publicaciones económicas, conferencias acerca de diferentes temas como planificación estratégica, plan de negocios, realidad nacional y asesoramiento tributario a personas naturales y jurídicas.

El abarcar toda esta clase de servicios es principalmente posible al contar con un personal multidisciplinario preparado para todo requerimiento solicitado, siendo importante la ampliación de los servicios ampliar para así estar en paralelo a los competidores.

#### 1.1.2.3.2 Cinco Fuerzas de Porter

En el análisis de los competidores se puede emplear el modelo de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de hacer una evaluación de los aspectos que componen el entorno del negocio, desde un punto de vista estratégico. Teniendo en cuenta varios factores como: proveedores, compradores, servicios sustitutos, rivalidad entre los competidores y participantes potenciales, localizados en la ciudad de Quito con los cuales comparte mercado la empresa.

Todos y cada una de estos factores o fuerzas inciden en el comportamiento como en el resultado de la empresa y a su vez en los desarrollos estratégicos, observándolos de forma gráfica en el Anexo F. Llevando a determinar el grado de

intensidad de las variables competitivas representadas en precio, calidad del producto, servicio, innovación.

- Ingreso potencial de nuevos competidores

Hace referencia al deseo que tiene una empresa de ingresar al mercado con el fin de obtener una participación en él, dependiendo de una serie de barreras creadas por los competidores existentes determinando si el mercado es o no atractivo.

El análisis relacionado al ingreso de nuevos competidores permite a la empresa tener un diagnóstico en cuanto a las amenazas que deben enfrentar en su entorno como: falta de experiencia, identidad de marca, necesidades de capital, saturación del mercado y otros.

El empleo de economías de escala a través de manejo de información adecuada y tecnología altamente especializada en el asesoramiento económico, repercute en la entrega de un servicio de calidad, satisfaciendo los requerimientos del cliente.

Las barreras de entrada son escasas, siendo la inversión de capital normalmente baja, reflejados en costos de activos fijos, servicios básicos, y pago de personal no muy altos, siendo ventaja a ser considerada.

Cabe resaltar que el pago a personal es lo más representativo por cuanto hay que cumplir con los requerimientos de las leyes laborales.

La estrategia del posicionamiento busca definir la imagen que se quiere conferir a la empresa y su marca, para el público consumidor de servicios de asesoramiento económico, logrando establecer una diferenciación y apreciación de la empresa frente a la competencia, generando un nivel de confianza en los clientes.

La empresa Ecoelite ha establecido un posicionamiento de marca en base a las capacitaciones e investigaciones brindadas.

- La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

Alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales, conociendo si hay que mejorar o rediseñar las estrategias empleadas.

Los competidores son varios, cuentan con estrategias y mecanismos enfocados a captar la mayor parte del mercado, razón por lo cual Ecoelite debe mantener una mejora constante en el crecimiento de su tamaño y capacidad para mantener e incrementar la demanda de sus servicios.

Ecoelite encontrándose en el sector de servicios de asesoramiento económico, está frente a la presencia de muchas empresas que brindan éste tipo de servicio, generando a futuro una saturación en la oferta.

Las estrategias a ser empleadas sólo tendrán éxito en la medida en mantener una ventaja competitiva en relación con las estrategias que siguen empresas rivales.

- La presión de productos sustitutos.

La existencia de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes.

Cuando el competidor logra diferenciar un bien o servicio en las dimensiones que los clientes valoran puede disminuir el atractivo del sustituto.

- El poder de negociación que ejercen los proveedores.

En Ecoelite la ventaja presentada en el mercado, es que la mayoría de bienes y servicios a utilizarse se los puede encontrar con facilidad, no presentan ningún tipo de especialización, como es el caso de muebles, equipos, software accesorios en bienes y lo relacionado a servicios está enfocado a servicios básicos, internet, arrendamiento.

Al existir una variedad de proveedores la posición frente a estos se torna algo desventajosa, por no tener exclusividad, siendo necesario mantener acuerdos favorables en las adquisiciones.

- El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores.

Los clientes pueden inclinar la balanza de negociación a su favor cuando existen en el mercado productos sustitutos, exigen calidad, un servicio superior y precios bajos, lo que conduce a una mayor competencia para cumplir con las exigencias requeridas. Siendo importante la diferenciación del servicio que se va a prestar, analizando a cada cliente en forma individual, brindando un servicio totalmente personalizado y soluciones específicas para cada caso y cada cliente.

## **1.2 ANÁLISIS INTERNO**

Busca encontrar variables que intervienen en el normal funcionamiento de las actividades, por medio de las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, ayudan a contraponer la posición de dichos factores con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno y en consecuencia poder diseñar estrategias encaminadas a mantener, mejorar o modificar las ventajas y posición competitiva.

Intervienen actores internos y según (Dapozo, 2008) son “denominados a las personas, grupos, áreas o departamentos internos relacionados directa y permanentemente con la gestión de la organización. Se les llama actores en función del protagonismo y participación que conocen y demandan las organizaciones de sus miembros.”

La participación de los miembros de la organización en la definición del proyecto y políticas institucionales constituye una modalidad que promueve el bienestar, la identificación y el compromiso de los actores con la organización.

En la medida en que se tengan en cuenta las motivaciones de los actores internos aumentará el compromiso, lo que a su vez permitirá obtener mayor eficacia y eficiencia en la acción que se emprenda. Comprende aspectos relacionados al recurso humano de la empresa, tecnología empleada, estructura interna, redes de comunicación, capacidad financiera y otros.

### **1.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA**

En este punto se analiza el desenvolvimiento del proceso administrativo de la empresa Asesora Económica Ecoelite como es: planificación, organización, dirección y control a nivel general.

#### **1.2.1.1 Diagnóstico de Planificación**

Ecoelite para el desarrollo de las actividades carece de una planificación estratégica formalmente definida.

Trabajando bajo criterios con base a prioridades de la empresa, las cuales están establecidas en el análisis de recursos monetarios, trabajo y tiempo,

repercutiendo en el desarrollo organizacional, afectando en el posicionamiento de la marca de la empresa dentro del sector de servicios de asesoría económica.

En relación al entorno que tiene la empresa, se puede decir, influye con el desarrollo de las actividades, repercutiendo en la cantidad de personas que hagan uso de los servicios, principalmente por los niveles de ingresos que manejan éstas.

Los proveedores brindan apoyo permanente al momento de ser requeridos por la empresa.

El mercado que requiere de los servicios de la empresa es atractivo y los competidores a pesar de ser fuertes, presentan ciertas falencias en el manejo de los clientes, los cuales en muchos casos no quedan totalmente satisfechos en los requerimientos.

#### **1.2.1.2 Diagnóstico Organizacional**

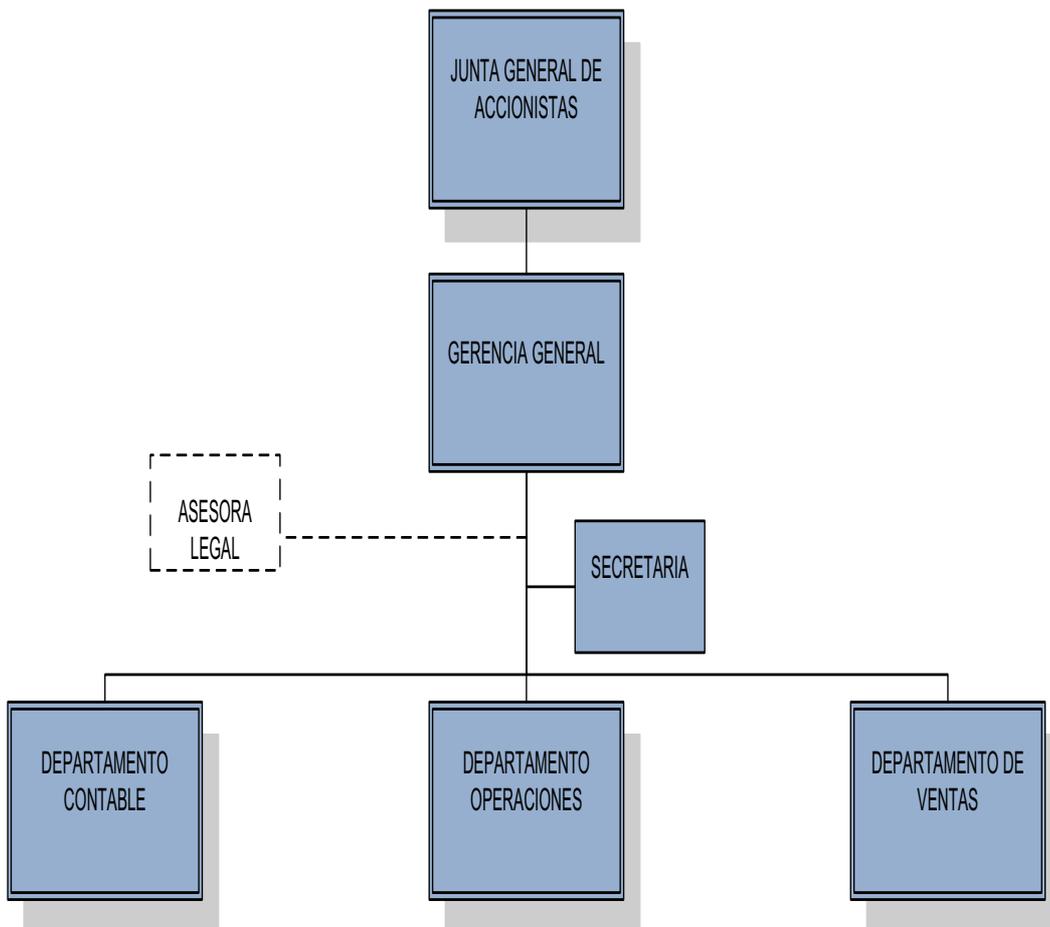
Permite conocer el ambiente institucional de la Asesora Económica Ecoelite, las relaciones existentes entre cada uno de las personas pertenecientes a la empresa, en las áreas administrativa, contable, operativa y ventas, para lo cual se tiene el apoyo de los organigramas, estructural y funcional.

La estructura de una organización según (Franklin & Gómez, 2002) es considera como una “forma en las que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guardan entre sí. La organización se refiere a estructurar como deben ser las funciones, jerárquicas y actividades”.

### 1.2.1.2.1 Estructura de la Empresa

La estructuración de la Empresa Asesora Económica Ecoelite ayuda a identificar el puesto de trabajo de las personas, de acuerdo a las actividades que realizan, en cada uno de los departamentos.

La estructura es lineal, por lo cual se muestra una flexibilidad en la toma de decisiones, la organización cuenta con una estructura adecuada para la ejecución de planes y para la implementación de estrategias que contribuyan a su crecimiento, señalando los canales de comunicación y las funciones principales de cada uno, según lo determinado en los diferentes organigramas.



**Figura 1** – Organigrama Estructural Propuesto.

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

La empresa contará con una administración central la cual será el eje, coordinando las diferentes departamentos existentes como: el contable, operativo, compras y ventas.

#### 1.2.1.2.2 Descripción de puestos de trabajo

La descripción de las funciones de la Empresa Asesora Económica “Ecoelite” en la ciudad de Quito estará compuesta de la estructura siguiente.

- **Propósito del Cargo.-** Constituye las actividades y compromisos que se desea alcanzar en el interior de la empresa.
- **Funciones.-** Describe las funciones y responsabilidades de las personas pertenecientes a la empresa.
- **Perfil del Puesto.-** Se refiere al nivel de preparación de la persona designada en un determinado puesto, depende en gran medida del desempeño que va a tener en el puesto.

#### A. Junta de Accionistas

- Propósito del Cargo

Aplicar políticas eficientes para el fortalecimiento de la Empresa, tomando las decisiones más adecuadas a favor del desarrollo de todas las áreas existentes.

- Funciones
  - Designación del cargo al Gerente.
  - Remoción del Gerente.
  - Aprobación de cuentas, balances e informes presentados por el Gerente.
  - Resuelve la forma del reparto de utilidades.
  - Resolver disolución de la empresa.

## B. Funciones del Gerente General

### a. Propósito del Puesto

Coordinar, planificar y supervisar el funcionamiento y desempeño que mantiene la Asesora Económica “Ecoelite”.

### b. Funciones

- Planificar metas de corto, mediano y largo plazo.
- Dirigir y controlar el desarrollo de las actividades financieras, operativas y de ventas.
- Manejar adecuadamente los recursos humanos, materiales, económicos y financieros.
- Aprobar contratos y convenios que requiera la empresa de acuerdo a las necesidades de la misma.
- Adquisición de insumos, tecnología y contratación de personal.
- Evaluar y aprobar los planes operativos mensuales, anuales de los diferentes departamentos.
- Supervisar y evaluar las actividades de los departamentos a través de reuniones, para la revisión de informes.

### c. Perfil del Puesto

- Conocimientos indispensables: Administración de recursos humanos, finanzas, planeación, desarrollo organizacional.
- Nivel y campo académico: Título nivel profesional en economía, administración de empresas, banca, finanzas.
- Experiencia laboral: Mínimo 3 años en áreas afines.
- Competencias estratégicas: Liderazgo, iniciativa, empleo de tecnología, perspectiva empresarial, organización, persuasivo, manejador de conflictos.

## C. Funciones de Secretaría

### a. Propósito del Cargo

Apoyar a la administración, coordinando las actividades con los otros departamentos de la Asesora Económica "Ecoelite".

### b. Funciones

- Mantener en orden la documentación y comunicaciones de la empresa.
- Atender el teléfono y dirigir las llamadas telefónicas.
- Coordinar citas de la administración con clientes y proveedores.
- Organizar reuniones para evaluación interna de la empresa.

### c. Perfil del Puesto

- Conocimientos indispensables: relaciones humanas, administración, etiqueta y protocolo, inglés básico.
- Nivel y campo académico: secretariado ejecutivo o bachiller en secretariado superior o afines.

- Experiencia laboral: Mínimo 2 años en áreas similares.
- Competencias estratégicas: iniciativa, discreción, relaciones interpersonales, ética, organizada y confiabilidad.

#### D. Funciones de Asesor Jurídico

##### a. Propósito del Cargo

Brindar asesoría legal de acuerdo a las regulaciones y políticas de las leyes jurídicas para el funcionamiento de la Empresa.

El asesor jurídico no será una persona que esté en nómina de la empresa sino se acudiría a sus servicios cuando fuere necesario.

##### b. Funciones

- Brindar asesoría legal a la empresa
- Analizar las reformas existentes en las normas jurídicas.
- Defender los litigios que tenga a favor o en contra de la empresa.
- Elaborar los contratos requeridos por la empresa.

##### c. Perfil del Puesto

- Nivel y campo académico: Doctor en Jurisprudencia o Abogado
- Conocimientos indispensables: Legislación civil, laboral, financiera, bancaria y cooperativa, tecnología informática
- Experiencia laboral: Mínimo 2 años en funciones similares
- Competencias estratégicas: Ética, Iniciativa, Discreción, Confiabilidad.

## E. Funciones del Contador

### a. Propósito del Cargo

Llevar registros contables de la empresa en forma organizada y sistemática, apegado a la normativa y procedimientos actuales.

### b. Funciones

- Definir, dirigir y controlar la política contable de la Empresa.
- Elaborar roles de pago, los viáticos, de las personas que trabajan.
- Manejar ordenadamente los procesos contables.
- Presentar informes mensuales sobre la situación financiera.

### c. Perfil del Puesto

- Conocimientos indispensables: Análisis financiero, manejo de paquetes informáticos, contabilidad de costos, normas y procedimientos contables
- Nivel y campo académico: Contaduría, Auditoría o áreas similares.
- Experiencia laboral: Mínimo 2 años en áreas afines.
- Competencias estratégicas: Confiabilidad, decisión, organización, identificación y solución de problemas, pensamiento conceptual y analítico.

## F. Funciones Jefe Departamento de Ventas

### a. Propósito del Cargo

Cubrir las expectativas y necesidades del cliente a través de la atención y servicio directo, promoviendo políticas de servicios dirigidas al fortalecimiento de la imagen corporativa de la empresa.

### b. Funciones

- Tomar en cuenta los servicios, calidad y precio de los proveedores.
- Coordinar la gestión de mercadeo y comercialización de los servicios de la empresa, generando información oportuna y confiable del mercado, necesidades de mercado, manejando la imagen.
- Generar información oportuna y confiable de las necesidades de mercado.
- Manejar relaciones públicas de la Empresa.

### c. Perfil del Puesto

- Conocimientos indispensables: Marketing, Desarrollo Organizacional, Paquetes informáticos, Inglés básico, Investigación de Mercado
- Nivel y campo académico: Título nivel profesional en Mercadeo, Administración de Empresas o áreas afines
- Experiencia laboral: Mínimo 2 años en áreas afines.
- Competencias estratégicas: Liderazgo, iniciativa y creatividad, decisión, perspectiva empresarial, organización, identificación y solución de problemas, persuasivo, toma de decisión, trabajo en equipo.

## G. Funciones Jefe de Operaciones

### a. Propósito del Cargo

Cumplir con los objetivos de los servicios a ser brindados, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de programas y equipos asignado a cada servicio.

### b. Funciones

- Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.

- Ordenar las operaciones en la elaboración de los trabajos solicitados.
- Elaborar reportes de avances, informando al Gerente General
- Preparar un servicio de calidad, previniendo y reparando anomalías.
- Chequear especificaciones.
- Revisar y establecer políticas y procedimientos que garanticen la eficiencia de los servicios.

#### c. Perfil del Puesto

- Conocimientos indispensables: Administración financiera, Planeación, Desarrollo Organizacional,
- Nivel y campo académico: Título nivel profesional en Economía, Contabilidad o áreas afines
- Experiencia laboral: Mínimo 2 años en funciones afines.
- Competencias estratégicas: Liderazgo, iniciativa, decisión, organización, identificación y solución de problemas, persuasivo, manejador de conflictos, trabajo en equipo.

### H. Funciones Economista

#### a. Propósito del Cargo

Organizar, coordinar y realizar las actividades relacionadas al manejo de proyectos, estudio de mercado y evaluación financiera de los requerimientos de los clientes, asegurando el uso racional y eficiente de los recursos.

#### b. Funciones

- Diseño de encuestas de acuerdo a los requerimientos de los estudios.
- Análisis de Información como: oferta y demanda de mercado, producto interno bruto, crecimiento de la economía.

- Asesoramiento a los clientes en diferentes ámbitos como políticos, sociales, económico y estratégicos.
- Presentación de información recopilada en el proceso investigativo.
- Coordinación de acciones institucionales para garantizar coherencia, sistematización y aplicación integral de diferentes normas empleadas en el ámbito económico.

#### c. Perfil del Puesto

- Conocimientos indispensables: Economía, Administración de Recursos Humanos, Finanzas, Planeación, Desarrollo Organizacional.
- Nivel y campo académico: Título nivel profesional en Economía.
- Experiencia laboral: Mínimo 2 años en funciones afines.
- Competencias estratégicas: Liderazgo, confiabilidad, iniciativa, decisión, uso de tecnología, organización, identificación y solución de problemas, pensamiento conceptual y analítico, persuasivo, manejador de conflictos, firmeza, juicio y toma de decisión, trabajo en equipo.

### I. Funciones del Financiero

#### a. Propósito del Cargo

Considerar criterios de solvencia financiera, disponibilidad y rentabilidad de los recursos, brindando los apoyos necesarios en todos los aspectos administrativos y operativos de la empresa. Además, se espera que este funcionario coordine la preparación de los diferentes reportes financieros.

#### b. Funciones

- Atención oportuna y eficiente de los ingresos y gastos registrados.

- Organizar la documentación necesaria que respalde las operaciones y que deben ser remitidas a la gerencia.
- Seguimiento eficiente y eficaz en la gestión financiera.
- Diseñar e implementar estrategias para mejorar la gestión financiera, en cuanto a control y regulación del uso de los recursos.
- Coordinar la preparación de los informes y reportes operativos.

#### c. Perfil del Puesto

- Conocimientos indispensables: Finanzas, Administración de Recursos Humanos, Planeación, Manejo de Paquetes informáticos.
- Nivel y campo académico: Título nivel profesional en Finanzas.
- Experiencia laboral: Mínimo 2 años en funciones afines.
- Competencias estratégicas: Confiabilidad, iniciativa, perspectiva empresarial, organización, pensamiento conceptual y analítico, persuasivo, juicio, toma de decisión, trabajo en equipo.

#### **1.2.1.3 Diagnóstico de Dirección**

Las empresas deben manejar un clima laboral adecuado, donde el grado de participación e integración del trabajo en equipo es un pilar fundamental para la eficiencia, en la comunicación y trabajo en equipo, por tanto la gerencia adecuada ayuda a solucionar problemas y absorber el impacto de las dificultades que enfrentan las actividades administrativas.

La dirección que maneja Ecoelite pone en acción la voluntad de hacer algo y transformar los deseos en acciones hacia la consecución del éxito,

Las acciones están normalmente direccionados por el Gerente General, el cual coordina, planifica y supervisa el funcionamiento y desempeño de la empresa,

presentando informes acerca de la situación en que se encuentra a los Socios Accionistas.

En relación al ambiente que maneja es importante resaltar la motivación brindada hacia los trabajadores, pero cabe mencionar la presencia de una escasa comunicación, lo cual puede tener repercusiones en el desarrollo y entrega de los servicios.

El personal de la empresa recibe incentivos económicos y no económicos de acuerdo al desempeño en las actividades realizadas, con el fin de alcanzar estabilidad laboral, sin embargo en la actualidad presentan deficiencias al no mantener un plan de incentivos correctamente estructurado.

Todos los pertenecientes a la empresa deben dedicar sus esfuerzos a la visión y misión, para lograr los objetivos planteados, el involucramiento con lo que realiza y aspira llegar es importante tener presente, por cuanto si la empresa crece los trabajadores también serán beneficiados.

#### **1.2.1.4 Diagnóstico de Control**

Consiste en una vigilancia permanentemente de las actividades reales, problemas presentados y oportunidades potenciales, con el propósito de mantener eficiencia y eficacia en la prestación de los servicios. Evaluando las estrategias seguidas por la empresa y si la estructura organizacional está funcionando correctamente y como podrían optimarse o cambiarse.

Ecoelite carece de sistemas de control debidamente estructurados, los cuales permitan medir las actividades de producción del servicio, no cuenta con un sistema de evaluación y control eficiente del área operativa, compra, venta, logística, recursos humanos y financiera, reflejada en el escaso cumplimiento de los objetivos de estas áreas y en la identificación de factores claves de

desempeño que permitan medir los resultados de forma periódica influyendo en el desarrollo de la organización.

Es importante tener control acerca del comportamiento de los miembros de la empresa, con el fin de hacer seguimiento de las actividades desarrolladas, que contribuyan a lograr el desarrollo de la empresa.

Al establecer objetivos se procura que estos no solo permitan controlar las actividades desarrolladas, sino que a su vez, estimulen a todos los miembros, haciéndolos partícipes de los logros obtenidos.

Según (Mochón, 2006) en el análisis sobre el tema dice que “el control no significa simplemente reaccionar ante los acontecimientos una vez que han ocurrido, también es mantener el seguimiento de la organización, anticipándose a los acontecimientos que puedan ocurrir de forma que tenga capacidad de responder”

### **1.2.2 ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

El desarrollo organizacional está íntimamente unido a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación que mantiene la organización a los procesos de cambio.

La Cultura Organizacional según (Escalante, 2006):

Considera el ambiente institucional que tiene la organización, toda la relación que existe entre cada uno de los trabajadores y los jefe inmediatos, versus la relación entre sus compañeros. Se relaciona también a las costumbres, valores y principios que tiene la organización.

En sí, relaciona al comportamiento del personal, valores y principios, y la forma cómo se siente el personal ante el trato.

Ecoelite a pesar de hacer esfuerzos por mantener una organización eficiente, manteniendo diálogos permanentes con el personal, muestra problemas en ésta,

debido principalmente a la ausencia de políticas claras que conlleven a una armonía entre los mandos directivos con los trabajadores.

Presentando ausencia de planes de calificación, formación y desarrollo de competencias enfocadas a los trabajadores de la empresa, que permitan un desarrollo importante del recurso humano.

Los estímulos existen y están enfocados a cubrir lo monetario, mostrando preocupación en crecer como organización, solventando las necesidades actuales pero presentando una escasa planificación a largo plazo.

Con relación a los clientes, se trabaja en forma personalizada, cumpliendo con los requerimientos solicitados.

Ecoelite cuenta con una base de clientes permanentes, trayendo como consecuencia desinterés para aumentarlos en forma progresiva.

Sumado a lo anterior, tampoco se ha realizado un análisis profundo del comportamiento de los competidores existentes, lo que puede verse reflejado en una pérdida de competitividad en el mercado.

### **1.2.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

En esta parte del análisis interno de la empresa, se tiene presente las funciones o procesos de trabajo, como la gestión de comercialización, operativa, de personal, contable, de calidad, de sistemas de información y gestión de investigación y desarrollo.

Teniendo presente dos niveles del comportamiento de la empresa, por una parte, cómo se administra y por otra parte, los resultados de su desempeño.

### **1.2.3.1 Mercadeo**

En relación a las ventas de los servicios que ofrece la empresa, ésta no cuenta con vendedores directos, reflejada en la escasa promoción, afectando negativamente en los ingresos al no contar con un mayor número de clientes. Las ventas es un factor principal para la obtención de nuevos clientes, por lo tanto se torna en una debilidad, al no hacer mucho énfasis en dar a conocer la marca en el mercado.

### **1.2.3.2 Contable y Financiera**

Por el tamaño y capacidad que mantiene la empresa Asesora Económica en la ciudad de Quito, mantiene un comportamiento de costos uniformes sin variaciones bruscas en los precios de sus servicios, los cuales son convenientes y bajos en relación a la competencia, constituyéndose en una fortaleza que ha generado dentro del mercado para mantenerse en el mismo.

El uso de registros contables, de las actividades realizadas no es llevado en forma constante, enfocados principalmente a gastos e ingresos que recibe la empresa, presentando cierta dificultad en el manejo financiero de la empresa y en el empleo de indicadores financiero como el de liquidez, rentabilidad, actividad (gestión), crecimiento, solvencia, y otros existentes.

### **1.2.3.3 Sistemas de información e infraestructura**

La empresa Asesora Económica en tecnología emplea lo básico, encerrándose en hardware como computadores los cuales poseen disco duros, monitores,

impresora, copiadora, los cuales son adquiridos a través de distribuidores directos.

Los equipos que se desgastan de forma permanente son las computadoras, las cuales se las utiliza todos los días en jornada completa, siendo necesario el mantenimiento de éstos, el cual no se lo realiza en forma permanente, trayendo resultados negativos, reflejado en costos adicionales que se incurre para reemplazarlos.

En software se emplea paquetes informáticos que no poseen licencias originales, siendo imprescindible la adquisición de éstas para lo cual toca destinar recursos monetarios para éstos fines.

Lo programas que más se emplea están:

- En la redacción de documentos se emplea: word, worpad, block de notas.
- En cálculos estadísticos se emplea: SPSS, Excel.
- En el análisis de modelos económicos se utiliza: Eviews, LINDO, Tora.
- En la elaboración de proyectos se emplea: Excel, Excel Financiero, Project, los dos primeros para el cálculo los principales componentes de un proyecto como: series históricas de oferta y demanda, gastos, ingresos, evaluación financiera y el tercero relacionado al cronograma de actividades en el cual se analiza rutas críticas y tiempos.

Cabe resaltar que la Empresa para brindar los servicios cuenta con espacio físico adecuado, tecnología básica, ambiente de trabajo aceptable, biblioteca virtual y otros aspectos que pueden ayudar para brindar un servicio especializado a los clientes.

El mantenimiento de los equipos, se los realiza periódicamente, generalmente se llama al técnico especialista cuando comienza a presentar problemas en el funcionamiento, el cual puede convertirse en un problema por la perdida de información.

Cabe mencionar que la información manejada en la empresa, es llevada por medio de respaldos magnéticos, los cuales son clasificados de acuerdo al área a la que pertenece o temática correspondiente.

El área de trabajo se le da mantenimiento continuo, el cual se lo está realizando recientemente, con el fin de dar una impresión agradable a los clientes y personal perteneciente a la empresa.

#### **1.2.3.4 Gestión de la Función de Investigación y Desarrollo**

La empresa realiza actividades de investigación dirigidas a mejorar los servicios, de acuerdo a los pedidos de los clientes, en la actualidad se tiene planeado ampliar los servicios como publicaciones, declaración de impuestos, publicidad.

Se maneja información existente en archivos magnéticos, libros, folletos, revistas, boletines.

Se emplea el internet y la documentación de los cursos recibidos por el personal de Ecoelite, los cuales apoyan en el asesoramiento de los diferentes clientes que demandan los servicios que se ofrecen

El presupuesto destinado a inversión, gastos de investigación y desarrollo no está debidamente estructurado, lo cual es imprescindible tenerlo para que la empresa pueda adquirir un mayor crecimiento en las diferentes áreas existentes.

Se procura trabajar con los miembros de la empresa para impulsar la dinámica de las relaciones de trabajo en grupo o equipo, mejorar los medios que emplean en el trabajo conjunto, y desarrollar la capacidad de diagnóstico y las habilidades de solución de problemas, que necesitan para aumentar su eficacia mediante la cooperación e integración.

En el trabajo de equipo se eliminan las diferencias jerárquicas y los intereses específicos, lo cual proporciona una disposición saludable a la creatividad y la innovación.

#### **1.2.3.5 El Control de los Servicios y de la Calidad**

Es importante la regulación de la gestión de la Empresa, por medio de la cual se tendrá un reflejo de la calidad de los servicios suministrados, los procesos empleados, rentabilidad de las operaciones, la satisfacción de los clientes y de las demás partes interesadas y la mejora continua de las anteriores particularidades.

El control de los servicios, se lleva mediante registros, los cuales sirven para tener conocimiento acerca de las actividades que se realizan y están en marcha.

Los trabajos son realizados y entregados a los clientes de acuerdo a los requerimientos solicitados, pero en ocasiones la entrega de éstos no se cumple en las fechas previstas, trayendo descoordinación en otras áreas por tratar de cumplir con la entrega. Además de lo mencionado el retraso de trabajos inciden directamente en los ingresos y en forma negativa se verá afectada la imagen de la empresa, a pesar de entregar un buen trabajo.

Los métodos y técnicas empleados en la realización de los trabajos van de acuerdo a la complejidad y requerimientos de los mismos, con base a los esquemas establecidos en la empresa, desde la recepción, análisis, evaluación, tarifa, realización y entrega. Con base a los trabajos realizados se lleva un análisis de cuanto se ha logrado avanzar y cuanto se debe entregar.

El control de la calidad de los servicios no se lleva a cabo en forma sistemática, pero se ha realizado consulta a los clientes del servicio recibido, obteniendo resultados favorables al responder que están satisfechos con los servicios

recibidos y recomendando a otras personas que se acercan a la empresa hacer uso de los mismos.

### **1.3 ANÁLISIS FODA**

El análisis viene a reconocer la interrelación entre las características de la empresa Asesora Económica y el entorno en el cual se desenvuelve. El FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser utilizado como herramienta en los diferentes niveles de la empresa y en diferentes categorías de análisis tales como: servicio, mercado, línea de servicios, área funcional y otras.

La recopilación de datos relativos al ambiente interno y externo, suministra información relevante que ayudará a delinear el ambiente en el cual se desenvuelve la organización.

En el análisis interno y externo de la empresa Ecoelite se recurre al apoyo del personal que trabaja en la misma, entre los que se destaca el gerente y los jefes de los diferentes departamentos por cuanto conocen de manera más certera el manejo de la empresa, detallando en forma más precisa cuál es el desenvolvimiento real que mantiene.

En la matriz denominada FODA se ubicarán las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, identificadas en el análisis externo e interno de la Empresa Ecoelite.

#### **1.3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO**

En el análisis del ámbito externo de la empresa Asesora Económica se obtiene lo siguiente:

**Tabla 4** – Análisis externo Empresa Asesora Económica Ecoelite.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa en el Producto Interno Bruto	Inestabilidad política
Políticas Gubernamentales impulsando la creación de microempresas	Presencia de actos de corrupción en la sociedad
Inflación controlada en el Ecuador, manteniéndose precios en el mercado	Escasa generación de nuevos empleos
Vinculación con Gobiernos Seccionales	Altos costos para acceder a nuevas tecnología
Existencia de clientes empresariales e independientes	Inseguridad Jurídica
Innovación de la tecnología y sistemas operativos	Tasas de interés bancario
Mejorar posicionamiento de la empresa frente a la competencia	Concentración de Competidores
Repercusiones negativas al medio ambiente bajas.	Reacción de Empresas Existentes
Calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores.	
Difusión de los servicios prestados en medios de comunicación.	

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

Hay que tener presente lo siguiente:

- Las oportunidades para potenciarlas, aprovecharlas.
- Las amenazas para evitarlas, neutralizarlas.

En el análisis externo se establece el impacto que beneficia o afecta a la empresa, dándole una valoración de Baja (B), Media (M), Alta (A) de acuerdo al impacto generado.

La valoración empleada se la realiza tanto para las oportunidades como para las amenazas.

**Tabla 5 – Análisis Oportunidades.**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa en el Producto Interno Bruto	X		
Políticas Gubernamentales impulsando la creación de microempresas	X		
Inflación controlada en el Ecuador manteniéndose precios en el mercado		X	
Vinculación con Gobiernos Seccionales	X		
Existencia de clientes empresariales e independientes		X	
Innovación de la tecnología y sistemas operativos		X	
Mejorar posicionamiento de la empresa frente a la competencia	X		
Repercusiones negativas al medio ambiente bajas.	X		
Calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores.		X	
Difusión de los servicios prestados en medios de comunicación.			X

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

**Tabla 6 – Análisis Amenazas.**

<b>AMENAZAS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Inestabilidad política	X		
Presencia de actos de corrupción en la sociedad	X		
Escasa generación de nuevos empleos		X	
Altos costos para acceder a nuevas tecnología		X	
Inseguridad Jurídica	X		
Tasas de interés bancario		X	
Concentración de Competidores		X	
Reacción de Empresas Existentes			X

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

En el análisis del ambiente externo se emplea la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)<sup>2</sup>, la cual Según (Fred, 2008) “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.”

En la estructuración de la matriz de evaluación de factores externos hay que tener presente el procedimiento siguiente:

- Elaborar una lista de oportunidades y amenazas relevantes en la empresa.
- Establecer una ponderación a cada factor. La suma de las ponderaciones debe totalizar 1.
- Establecer una calificación de 1 a 4 a cada factor:

La respuesta es mala	1
La respuesta es la media	2
La respuesta esta por arriba de la media	3
La respuesta es superior	4

- Multiplicar la ponderación de cada factor por su calificación.
- Sumar los resultados ponderados de cada variable con el fin de determinar el resultado total.

Según (Fred, 2008):

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz de evaluación de los factores externos, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es de 4 y el total ponderado más bajo es 1.

El valor promedio ponderado es 2,5. Un promedio ponderado de 4 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

---

<sup>2</sup> EFE: Evaluación de Factores Externos

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) que se la puede observar en el Anexo H, registra entre los factores más relevantes que afecta a la empresa lo siguiente:

En oportunidades se tiene: los acuerdos con gobiernos seccionales, inversión en ciencia, tecnología, sistemas operativos nuevos, recursos humanos e infraestructura y calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores.

En amenazas en cambio se tiene la presencia de actos de corrupción en la sociedad, altos costos para acceder a nuevas tecnología y la inseguridad jurídica.

El total ponderado resultante de la matriz es 2,66 señalando que la empresa está por encima del promedio de aceptabilidad, las oportunidades y las amenazas podrían considerarse que están en cierto equilibrio, pero hay que buscar la forma de aprovechar las oportunidades.

### **1.3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO**

Se identifica los recursos y capacidades que dispone la empresa Asesora Económica, identificando las fortalezas (factores internos positivos) y debilidades (factores internos negativos) para afrontar estratégicamente las dificultades que se puedan presentar.

Hay que tener presente lo siguiente:

- Las Fortalezas para impulsarlas
- Las Debilidades para eliminarlas

Realizándose una reunión para analizar cuales son las principales fortalezas que mantiene la empresa y cuales son las debilidades, teniendo como resultado lo plasmado en el cuadro siguiente:

**Tabla 7** – Análisis Interno Empresa Asesora Económica Ecoelite.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Cartera clientes fija	Ausencia de planificación Estratégica
Adecuada Ubicación de la Empresa (sector centro).	Débil Estructura Organizacional
Experiencia en el negocio	No se encuentran definidos sistemas de control y evaluación.
Grado de Calificación, Formación y Desarrollo de Competencias.	No cuenta un sistema de gestión de la calidad (manual de calidad)
Personal capacitado en el análisis económico y financiero.	Débil fuerza de ventas.
Eficiencia de los Trabajadores.	Inadecuado Manejo Financiero
El nivel de estabilidad de los costos es alta	Escasa Inversión en Tecnología
Costos Bajos en el proceso de desarrollo de los servicios	Débil Capacidad de Hardware y Software Operativo
Grado de Participación e Integración de trabajo en Equipo.	Falta publicidad de los servicios
Sistemas de Promoción Incentivos y Recompensa.	Débil imagen institucional.
Diversificación de los Servicios	

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

En el análisis interno para medir el impacto que beneficia o afecta a la empresa, se emplea el mismo procedimiento del análisis externo, dándole una valoración de Baja (B), Media (M), Alta (A) de acuerdo al impacto generado. La valoración se la realiza tanto para las fortalezas como para las debilidades detalladas anteriormente, resultante del análisis realizado por el personal que labora en la empresa mencionado anteriormente.

**Tabla 8** – Análisis de las Fortalezas.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Cartera clientes fijos		X	
Ubicación de la Empresa (sector centro).	X		
Experiencia en el negocio	X		
Grado de Calificación, Formación y Desarrollo de Competencias.		X	
Personal capacitado en el análisis económico y financiero.	X		
Eficiencia de los Trabajadores.	X		
El nivel de estabilidad de los costos	X		
Costos Bajos en el proceso de desarrollo de los servicios		X	
Grado de Participación e Integración de trabajo en Equipo.		X	
Sistemas de Promoción Incentivos y Recompensa.			X
Diversificación de los Servicios		X	

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

**Tabla 9** – Análisis de las Debilidades.

<b>DEBILIDADES</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Ausencia de planificación Estratégica	X		
Estructura Organizacional		X	
No se encuentran definidos sistemas de control y evaluación.		X	
No cuenta un sistema de gestión de la calidad (manual de calidad)	X		
Fuerza de ventas.	X		
Inadecuado Manejo Financiero		X	
Escasa Inversión en Tecnología	X		
Capacidad de Hardware y Software Operativo		X	
Falta publicidad de los servicios			X
Débil imagen institucional.		X	

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

En el análisis del ambiente interno se emplea la Matriz Evaluación de los Factores Internos (EFI)<sup>3</sup> que según (Fred, 2008) es un “instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerza y las debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.

En la estructuración de la matriz hay que tener presente el procedimiento siguiente:

- Hacer una lista de los factores positivos encontrados en el análisis de la empresa, empleando de diez y veinte factores entre fuerzas y debilidades que influyen en el desarrollo del área.
- Asignación de un peso relativo a cada factor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito de la organización, la suma de las ponderaciones debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación =2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- Multiplicar el peso de cada factor por su calificación con el fin de obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la empresa.

---

<sup>3</sup> EFI: Evaluación de Factores Internos

Según (Fred, 2008):

Sea cual fuera la cantidad de factores que incluyen en una matriz de evaluación de los factores internos, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1 a un máximo de 4 siendo la calificación promedio 2,5. Los totales ponderados muy por debajo de 2,5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2,5 indican una posición interna fuerte.

La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) que se la puede observar en el Anexo I, muestra que las fortalezas más relevantes de la empresa están relacionadas con la ubicación de la Empresa (sector centro), contar con cartera de clientes fijos y la diversificación de los servicios.

En las debilidades, las más relevantes con que cuenta la Empresa son la débil fuerza de ventas, la capacidad de adquirir hardware y software operativo, ausencia de planificación estratégica y estructura organizacional bien definida.

El total ponderado resultante de la matriz EFI alcanza un valor de 2,53, indicando que la empresa está por encima de la media pero cercano al límite de aceptabilidad, considerando que las fortalezas y debilidades están en cierto equilibrio, para lo cual es imprescindible el impulso de las fortalezas.

## **1.4 MATRIZ DE IMPACTO**

Al contar con la información recopilada, tabulada, procesada y analizada, el paso siguiente es trasladar de acuerdo al análisis situacional cada uno de los elementos a la matriz de impacto. En la matriz de impacto se emplean dos matrices, la de impacto interna y la de impacto externo, en las que se introducen las variables detalladas en el análisis interno y externo, teniendo presente un criterio de evaluación: Alto, Medio y Bajo. La explicación del cuadro es la siguiente:

D: Debilidad F: Fortaleza

5 = Alta, 3 = Media, 1 = Baja, 5 D = Debilidad Alta, 5F = Fortaleza alta.

Tabla 10 – Matriz de Impacto Interna.

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cartera clientes fijos (3)		X						3F	
Ubicación de la Empresa (sector centro)(5)	X						5F		
Experiencia en el negocio (5)	X						5F		
Grado de Calificación, Formación y Desarrollo de Competencias. (3)		X						3F	
Personal capacitado en el análisis económico y financiero. (5)	X						5F		
Eficiencia de los Trabajadores. (5)	X						5F		
El nivel de estabilidad de los costos. (5)	X						5F		
Costos Bajos en el proceso de desarrollo de los servicios. (3)		X						3F	
Grado de Participación e Integración de trabajo en Equipo. (3)		X						3F	
Sistemas de Promoción Incentivos y Recompensa. (1)			X						1F
Diversificación de los Servicios. (3)		X						3F	
Ausencia de planificación Estratégica. (5)				X			5D		
Estructura Organizacional. (3)					X			3D	
No se encuentran definidos sistemas de control y evaluación. (3)					X			3D	
No cuenta con un sistema de gestión de la calidad (manual de calidad). (5)				X			5D		
Fuerza de ventas. (5)				X			5D		
Inadecuado Manejo Financiero. (3)					X			3D	
Escasa Inversión en Tecnología. (5)				X			5D		
Capacidad de Hardware y Software Operativo. (3)					X			3D	
Falta publicidad de los servicios. (1)						X			1D
Débil imagen institucional. (3)					X			3D	

Dentro de la matriz de impacto externa, se ubica la columna según sea la oportunidad o amenaza, teniendo que ubicar la columna alta, media o baja.

**Tabla 11** – Matriz de Impacto Externa.

FACTORES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa en el Producto Interno Bruto (5)	X						50		
Políticas Gubernamentales impulsando la creación de microempresas (5)	X						50		
Inflación controlada en el Ecuador manteniéndose precios en el mercado (3)		X						30	
Vinculación con Gobiernos Seccionales (5)	X						50		
Existencia de clientes empresariales e independientes(3)		X						30	
Innovación de la tecnología y sistemas operativos (3)		X						30	
Mejorar posicionamiento de la empresa frente a la competencia. (5)	X						50		
Repercusiones negativas al medio ambiente bajas. (5)	X						50		
Calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores. (3)		X						30	
Difusión de los servicios prestados en medios de comunicación. (1)			X						10
Inestabilidad política (5)				X			5A		
Presencia de actos de corrupción en la sociedad (5)				X			5A		
Escasa generación de nuevos empleos (3)					X			3A	
Altos costos para acceder a nuevas tecnología (3)					X			3A	
Inseguridad Jurídica. (5)				X			5A		
Tasas de interés bancario. (3)					X			3A	
Concentración de Competidores. (3)					X			3A	
Reacción de Empresas Existentes. (3)						X			1A

Con la matriz de impacto interna se observa:

- Las Fortalezas presentan igual número las calificaciones altas y medias y poco representativas las bajas.
- En las Debilidades las calificaciones medias son mayores con relación a las altas, pero no con mucha diferencia, y en las calificaciones bajas tan solo existe una.

En la matriz de impacto externa se observa:

- Las Oportunidades tienen mayor número las calificaciones altas, le sigue las calificaciones medias y tan solo se presenta una calificación baja.
- En las Amenazas se tiene un predominio las calificaciones medias, siendo menos representativas las calificaciones altas y bajas.

En el global tanto en la matriz interna y externa se tiene un predominio de las calificaciones medias pero superándolas en pequeño número. Las calificaciones bajas son mínimas.

## **1.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**

Según (Escalante, 2006) con la matriz de vulnerabilidad “se interrelacionan los factores que impactan negativamente al funcionamiento a la empresa, el nivel interno contra el nivel externo, ósea las debilidades y amenaza, respectivamente.”

Por cada uno de los elementos se hace la confrontación de los términos y se toma en cuenta la calificación que fue tomada en la matriz de impacto, comparando el elemento que se encuentra internamente, una debilidad puede ser afectada por una amenaza que se encuentra externamente.

Cada uno de los valores que se colocaron en la confrontación entre Debilidades y Amenazas, se desarrollaron bajo la puntuación de (1, 3, 5), que da una manera de ponderar los impactos.

Es importante en la elaboración de la matriz identificar si la debilidad que se tiene, existe relación con la amenaza.

Si entre los dos no existe relación ni directa ni indirecta, el valor que se coloca en el cuadrante es el menor porque al confrontar las variables internas a externas se está midiendo la capacidad de cada debilidad, en cambio cuando existe relación entre las dos variables el puntaje en el cuadrante es el mayor.

Luego de haber hecho la confrontación uno por uno, cada columna y cada fila se deben realizar la suma de los totales.

Se ubica de mayor a menor, las variables, enumerando la de mayor ponderación como primer lugar y poco a poco se van contando hasta terminar de enumerarlos y llegar al menor valor de la sumatoria, tanto de fila (debilidades) como columna (amenazas).

Luego de la confrontación entre debilidades y amenazas, se tiene lo siguiente:

En las amenazas la primera que afectaría es la presencia de actos de corrupción en la sociedad, en segundo lugar está la inestabilidad política reflejada en el escaso interés por invertir, le sigue la inseguridad jurídica por cuanto existe gran número de leyes fáciles de manipular a favor o en contra, otros aspectos son los altos costos para acceder a nuevas tecnologías, tasas de interés bancario, concentración de competidores, reacción de empresas existentes, escasa generación de nuevos empleos.

**Tabla 12 – Matriz de Vulnerabilidad.**

DEBILIDADES	AMENAZAS										TOTAL	Posición
	Inestabilidad política (5)	Presencia de actos de corrupción en la sociedad (5)	Escasa generación de nuevos empleos (3)	Altos costos para acceder a nuevas tecnología (3)	Inseguridad Jurídica. (5)	Tasas de interés bancario. (3)	Concentración de Competidores. (3)	Reacción de Empresas Existentes. (3)	TOTAL			
Ausencia de planificación Estratégica. (5)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	30	3	
Estructura Organizacional. (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	5	
No se encuentran definidos sistemas de control y evaluación. (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	6	
No cuenta con un sistema de gestión de la calidad (manual de calidad). (5)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	30	4	
Fuerza de ventas. (5)	5	5	3	3	5	3	3	3	3	30	2	
Inadecuado Manejo Financiero. (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	7	
Escasa Inversión en Tecnología. (5)	5	5	3	5	5	5	3	3	3	34	1	
Capacidad de Hardware y Software Operativo. (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	8	
Falta publicidad de los servicios. (1)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	10	
Débil imagen institucional. (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	24	9	
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>30</b>	<b>28</b>	
<b>Posición</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	

En relación a la priorización de las debilidades que afectaría a la empresa se tiene lo siguiente:

En primer lugar la escasa inversión en tecnología, como segunda la débil fuerza de venta, en tercer puesto ausencia de planificación estratégica, en cuarto puesto no cuenta con un sistema de gestión de la calidad (manual de calidad), en quinto lugar estructura organizacional debidamente estructurada entre las principales.

Otros aspectos que se encuentran en la matriz son: no se encuentran definidos sistemas de control y evaluación, inadecuado manejo financiero, capacidad de hardware y software operativo, débil imagen institucional, falta publicidad de los servicios.

El análisis realizado tiene el propósito de tomar en cuenta que debilidades neutralizar para que las amenazas no me vuelvan más vulnerable.

## **1.6 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD**

Existe la confrontación de los impactos positivos externos (oportunidades) e internos (fortalezas) para identificar cuantitativamente las de mayor atención para la definición de las estrategias, de manera que no se desperdicien recursos, tratando de aprovechar oportunidades que dependen de ciertas condiciones internas con las que no cuenta la empresa o bien al contrario, tratando de conservar fortalezas que poco apoyan a la consecución de oportunidades importantes.

Para realizar la confrontación se emplea similar procedimiento que en la matriz de vulnerabilidad, una fortaleza es mayor que la oportunidad porque ésta es la variable que rige directamente en la empresa.

Pero si existe una fortaleza con puntaje de 1 y una oportunidad de 3 ó 5, el resultado de ésta va depender del grado de relación que existe entre las dos variables.

Al existir relación la confrontación puede dar como resultado 3 o 5 dependiendo del grado de dependencia, si no presentase ninguna relación entonces el resultado de la confrontación será 1.

Luego del análisis realizado y armada la matriz se tiene que entre las principales oportunidades que repercutirían en la empresa las siguientes:

En primer lugar mejorar posicionamiento de la empresa frente a la competencia, en segundo lugar la innovación de la tecnología y sistemas operativos, en tercer lugar vinculación con gobiernos seccionales, en cuarto lugar las políticas gubernamentales impulsando la creación de microempresas, en quinto lugar el crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa en el producto interno bruto.

Las otras oportunidades que les siguen son la inflación controlada en el Ecuador manteniéndose precios en el mercado, existencia de clientes empresariales e independientes, calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores, repercusiones negativas al medio ambiente bajas, difusión de los servicios prestados en medios de comunicación.

Entre las fortalezas se tiene en primer lugar la experiencia en el negocio, en segundo lugar cartera clientes fijos, en tercer lugar nivel de estabilidad de los costos, en cuarto lugar costos bajos en el proceso de desarrollo de los servicios, en quinto lugar el personal capacitado en el análisis económico y financiero.

**Tabla 13 – Matriz de Aprovechabilidad.**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES										TOTAL	Posición
	Crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa en el Producto Interno Bruto (5)	Políticas Gubernamentales impulsando la creación de microempresas (5)	Inflación controlada en el Ecuador manteniéndose precios en el mercado (3)	Vinculación con Gobiernos Seccionales (5)	Existencia de clientes empresariales e independientes(3)	Innovación de la tecnología y sistemas operativos (3)	Mejorar posicionamiento de la empresa frente a la competencia. (5)	Repercusiones negativas al medio ambiente bajas. (5)	Calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores. (3)	Difusión de los servicios prestados en medios de comunicación. (3) (1)		
Cartera clientes fijos (3)	3	5	3	5	3	5	5	1	3	5	38	2
Ubicación de la Empresa (sector centro)(5)	5	5	1	3	5	3	5	1	3	1	32	8
Experiencia en el negocio (5)	5	5	3	5	5	3	5	3	3	3	40	1
Grado de Calificación, Formación y Desarrollo de Competencias. (3)	3	3	3	3	3	3	5	5	3	1	32	9
Personal capacitado en el análisis económico y financiero. (5)	3	3	3	5	3	5	5	3	3	1	34	5
Eficiencia de los Trabajadores. (5)	3	3	3	5	3	5	5	3	3	1	34	6
El nivel de estabilidad de los costos. (5)	5	5	5	5	3	5	5	1	1	1	36	3
Costos Bajos en el proceso de desarrollo de los servicios. (3)	3	3	5	3	3	5	5	3	3	3	36	4
Grado de Participación e Integración de trabajo en Equipo. (3)	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	28	10
Sistemas de Promoción Incentivos y Recompensa. (1)	1	1	3	1	1	3	3	1	1	1	16	11
Diversificación de los Servicios. (3)	3	3	3	5	3	5	5	3	3	1	34	7
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>39</b>	<b>35</b>	<b>43</b>	<b>35</b>	<b>45</b>	<b>51</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>19</b>		
<b>Posición</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>10</b>		

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

El resto de fortalezas localizadas en la matriz se tiene la eficiencia de los trabajadores, la diversificación de los servicios, la ubicación de la empresa (sector centro), grado de calificación, formación, desarrollo de competencias, participación e integración de trabajo en equipo y sistemas de promoción incentivos y recompensa.

En sí, el análisis realizado esta enfocado a que por medio de las fuerzas existentes en la empresa se pueda aprovechar las oprotunidades existentes

Las matrices de aprovechabilidad y de vulnerabilidad son parte importante para la conformación de la matriz FODA.

## **1.7 MATRIZ FODA**

Luego de realizar las matrices de aprovechabilidad y de vulnerabilidad, los resultados obtenidos se los coloca en una nueva matriz denominada hoja de trabajo FODA, la cual constituye en un resumen de los resultados obtenidos anteriormente.

En la hoja de trabajo FODA se trasladan las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de acuerdo a la enumeración resultante en las matrices de vulnerabilidad y aprovechabilidad.

La evaluación precisa del ambiente externo e interno que afronta la empresa, es apoyo importante para una buena administración estratégica.

Tabla 14 – Hoja de trabajo.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
El nivel de estabilidad de los costos. (5)	Escasa Inversión en Tecnología. (5)
Eficiencia de los Trabajadores. (5)	Fuerza de ventas. (5)
Personal capacitado en el análisis económico y financiero. (5)	Ausencia de planificación Estratégica. (5)
Ubicación de la Empresa (sector centro)(5)	No cuenta con un sistema de gestión de la calidad (manual de calidad). (5)
Experiencia en el negocio (5)	Estructura Organizacional. (3)
Diversificación de los Servicios. (3)	Inadecuado Manejo Financiero. (3)
Cartera clientes fijos (3)	No se encuentran definidos sistemas de control y evaluación. (3)
Grado de Calificación, Formación y Desarrollo de Competencias. (3)	Capacidad de Hardware y Software Operativo. (3)
Costos Bajos en el proceso de desarrollo de los servicios. (3)	Débil imagen institucional. (3)
Grado de Participación e Integración de trabajo en Equipo. (3)	Falta publicidad de los servicios. (1)
Sistemas de Promoción Incentivos y Recompensa. (1)	
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Mejorar posicionamiento de la empresa frente a la competencia. (5)	Presencia de actos de corrupción en la sociedad (5)
Innovación de la tecnología y sistemas operativos (3)	Inestabilidad política (5)
Vinculación con Gobiernos Seccionales (5)	Inseguridad Jurídica. (5)
Políticas Gubernamentales impulsando la creación de microempresas (5)	Altos costos para acceder a nuevas tecnología (3)
Crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa en el Producto Interno Bruto (5)	Concentración de Competidores. (3)
Inflación controlada en el Ecuador manteniéndose precios en el mercado (3)	Tasas de interés bancario. (3)
Existencia de clientes empresariales e independientes(3)	Reacción de Empresas Existentes. (3)
Calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores. (3)	Escasa generación de nuevos empleos (3)
Repercusiones negativas al medio ambiente bajas. (5)	
Difusión de los servicios prestados en medios de comunicación. (1)	

Una vez constituida la hoja de trabajo FODA, sirve de herramienta de ajuste importante que ayuda a desarrollar estrategias, relacionando todos los elementos del FODA entre sí; de cada relación se origina un tipo o grupo especial de estrategias, las cuales se presentan a continuación.

- **Estrategias FO (Fortalezas Oportunidades).**- Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades del entorno. (F<sub>1</sub>F<sub>2</sub>F<sub>3</sub> O<sub>1</sub>)
- **Estrategias DO (Debilidades Oportunidades).**- Con que oportunidades se puede disminuir las debilidades. (O<sub>1</sub>O<sub>2</sub>O<sub>3</sub> D<sub>1</sub>)
- **Estrategias FA (Fortalezas Amenazas).**- Aprovechan las fortalezas internas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas del entorno. (F<sub>1</sub>F<sub>2</sub>F<sub>3</sub> A<sub>1</sub>)
- **Estrategias DA (Debilidades Amenazas).**- Tiene como propósito neutralizar las debilidades para que las amenazas no vuelvan a la empresa más vulnerable. (D<sub>1</sub>D<sub>2</sub>D<sub>3</sub> A<sub>1</sub>)

Las estrategias diseñadas en base al análisis FODA, presentan un gran número, las cuales servirán de apoyo para alcanzar los objetivos de la empresa, siendo escogidas de acuerdo al grado de influencia que mantenga, tratadas de forma más extensa en la parte concerniente al **Alineamiento de la Estrategia**, el mismo que es tratado en el capítulo siguiente.

Si una estrategia en particular no funciona, entonces puede y debe cambiarse, haciendo que el seguimiento y evaluación sean una parte del ciclo de planificación muy importante.

Tabla 15 – Matriz FODA Estrategias.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1. Mejorar posicionamiento de la empresa frente a la competencia. (5)	A1. Presencia de actos de corrupción en la sociedad (5)
	O2. Innovación de la tecnología y sistemas operativos (3)	A2. Inestabilidad política (5)
	O3. Vinculación con Gobiernos Seccionales (5)	A3. Inseguridad Jurídica. (5)
	O4. Políticas Gubernamentales impulsando la creación de microempresas (5)	A4. Altos costos para acceder a nuevas tecnología (3)
	O5. Crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa en el Producto Interno Bruto (5)	A5. Concentración de Competidores. (3)
	O6. Inflación controlada en el Ecuador manteniéndose precios en el mercado (3)	A6. Tasas de interés bancario. (3)
	O7. Existencia de clientes empresariales e independientes(3)	A8. Reacción de Empresas Existentes. (3)
	O8. Calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores. (3)	A9. Escasa generación de nuevos empleos (3)
	O9. Repercusiones negativas al medio ambiente bajas. (5)	
	O10. Difusión de los servicios prestados en medios de comunicación. (1)	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIA (FO)</b>	<b>ESTRATEGIA (FA)</b>
F1. El nivel de estabilidad de los costos. (5)	1. <b>F<sub>2</sub>F<sub>3</sub>F<sub>6</sub>F<sub>11</sub>O<sub>1</sub></b> Gestionar recursos físicos y humanos con planes de acción enfocados a incrementar la cuota de mercado.	3. <b>F<sub>1</sub>F<sub>5</sub>F<sub>7</sub>F<sub>9</sub>A<sub>5</sub></b> Diseñar programas de promoción, compensación e incentivos dirigidas a clientes, proveedores y colaboradores.
F2. Eficiencia de los Trabajadores. (5)		
F3. Personal capacitado en el análisis económico y financiero. (5)		
F4. Ubicación de la Empresa (sector centro) (5)		
F5. Experiencia en el negocio (5)		
F6. Diversificación de los Servicios. (3)		
F7. Cartera clientes fijos (3)	2. <b>F<sub>2</sub>F<sub>3</sub>F<sub>6</sub>F<sub>8</sub>F<sub>10</sub>O<sub>3</sub></b> Incrementar el volumen de ventas, sin dejar de garantizar los factores básicos de calidad del servicio para captar una mayor demanda del sector gubernamental.	4. <b>F<sub>2</sub>F<sub>3</sub>F<sub>5</sub>F<sub>8</sub>A<sub>1</sub></b> Establecer planes de control a través de la herramienta de Cuadro de Mando Integral
F8. Grado de Calificación, Formación y Desarrollo de Competencias. (3)		
F9. Costos Bajos en el proceso de desarrollo de los servicios. (3)		
F10. Grado de Participación e Integración de trabajo en Equipo. (3)		
F11. Sistemas de Promoción Incentivos y Recompensa. (1)		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA (DO)</b>	<b>ESTRATEGIA (DA)</b>
D1. Escasa Inversión en Tecnología. (5)	5. <b>O<sub>2</sub>O<sub>6</sub>D<sub>1</sub></b> Programar la producción de servicios para reducir al mínimo el costo de prestar servicios al sector empresarial.	8. <b>D<sub>3</sub>D<sub>4</sub>D<sub>10</sub>A<sub>5</sub></b> Contrarrestar la competencia en el sector mediante un sistema de gestión adecuado, prestando servicios de calidad y promocionando los mismos mediante la difusión en la prensa, desarrollando sitios de internet, página web, visitas directas a empresas.
D2. Fuerza de ventas. (5)		
D3. Ausencia de planificación Estratégica. (5)	6. <b>O<sub>10</sub>D<sub>6</sub></b> Actualizar y mejorar los análisis estadísticos, de decisiones y riesgos para la aplicación de modelos enfocados a la diversificación de los servicios.	
D4. No cuenta con un sistema de gestión de la calidad (manual de calidad). (5)		
D5. Estructura Organizacional. (3)		
D6. Inadecuado Manejo Financiero. (3)	7. <b>O<sub>1</sub>O<sub>3</sub>D<sub>3</sub></b> Desarrollar un sistema administrativo adecuado con el propósito de obtener convenios con gobiernos seccionales y participación en licitaciones de proyectos.	
D7. No se encuentran definidos sistemas de control y evaluación. (3)		
D8. Capacidad de Hardware y Software Operativo. (3)		
D9. Débil imagen institucional. (3)		
D10. Falta publicidad de los servicios. (1)		

## **CAPITULO II**

### **2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Ya definida la realidad interna y externa de la EMPRESA, es necesario la descripción de los planes y programas, definiendo el marco estratégico en el cual va a trabajar la organización. Un marco estratégico incluye la misión, visión y objetivos estratégicos, todos estos elementos necesitan estar alineados, significando que deberían encajar y complementarse en lugar de contradecirse.

En si el direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la organización. El objetivo de un plan estratégico es la búsqueda de una posición favorable para la empresa dentro del sector de servicios de asesorías económicas y de mercadeo de productos de la ciudad de Quito. Para el presente estudio se tomará en cuenta, varios medios para el éxito de las operaciones que ayudaran a tomar decisiones a mediano y largo plazo.

#### **2.1 MISIÓN**

La declaración de una misión describe lo que hace la organización, con quién o para quién y cómo lo hace. Para el delineamiento de la misión se toman en cuenta los siguientes componentes:

**Tabla 16** – Lineamientos estratégicos para la misión

REFERENCIA TEÓRICA	APLICACIÓN ECOELITE
Negocio	Asesoría
Clientes	Empresarios, Universidades, Gobiernos Locales y Seccionales.
Ámbito de Acción	Ciudad de Quito
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso con el Cliente</li> <li>▪ Compromiso con el Logro</li> <li>▪ Disciplina</li> <li>▪ Seguridad</li> </ul>
Principios Organizacionales	Optimización de Recurso Humano y Técnicos.
Servicios	Orientación al cliente, Satisfacción al Cliente, Calidad.

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

### MISIÓN DE LA EMPRESA ASESORA ECOÉLITE

Garantiza y otorga un servicio de calidad en asesorías de proyectos económicos y mercadeo de productos, a través de un sistema de estudios y logística especializada, junto a la integración de soluciones oportunas dirigidas a las expectativas de nuestros clientes.

## 2.2 VISIÓN

Es la facultad de ver más allá del tiempo y el espacio, para elaborar en la mente un futuro deseable el cual permita tener una claridad sobre lo que se quiere hacer y a dónde quiere llegar la organización.

Según (Saavedra, Castro, & Restrepo, 2003):

La visión articula la percepción de un futuro deseable, creíble y atractivo - para un individuo, un grupo, una organización, una región, un país- con lo que ahora existe. Ella debe expresar las aspiraciones fundamentales de los diferentes actores. La visión debe ser alcanzable y debe definir la dirección del proceso de cambio.

Haciéndose indispensable tener una noción clara de lo que espera en el futuro, por lo que los gestores de empresas y aquellos que estén interesados en el seguimiento de la realidad económica, conozcan y utilicen las técnicas de predicción disponibles en base a información disponible o recolectada.

**Tabla 17** – Lineamientos estratégicos para la visión

REFERENCIA TEÓRICA	APLICACIÓN ECOELITE
Horizonte del Tiempo	2014
Negocio	Asesoría
Posicionamiento en el Mercado	Líder en: Costos, Ventas y Calidad en los servicios a ser brindados.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Compromiso con el Cliente</li> <li>▪ Compromiso con el Logro</li> <li>▪ Disciplina</li> <li>▪ Seguridad</li> </ul>
Principios Organizacionales	Optimización Recurso Humano y Técnicos.
Ámbito de Acción	Mercado Local y Nacional.

### **VISIÓN DE LA EMPRESA ASESORA ECOÉLITE**

Para el 2014 ser la mejor empresa de servicios de asesoría de proyectos económicos y mercadeo de productos, a nivel local y nacional, integrado por un equipo de profesionales y sistemas de seguimiento de alto nivel que respalden una imagen solida y competitiva.

Convirtiéndose importante para la gestión de la empresa prever el futuro, la toma de medidas exige disponibilidad de la más completa información actual y pasada.

## **2.3 PRINCIPIOS Y VALORES**

Según (Escalante, 2006) los principios y valores son la identificación del saber estar en una organización, lo que quiere decir es, como me comporto con los diferentes grupos con que me relaciono.

### **2.3.1 PRINCIPIOS**

Los principios se pueden considerar como el conjunto de afirmaciones y normas que regulan el comportamiento de la empresa Asesora Económica, constituyéndose en la filosofía de existencia de la organización y el soporte de la cultura organizacional.

A continuación se presenta los principios empresa:

- **Trabajo en Equipo.-** El trabajo diario de todos los miembros de la organización se desenvuelve en un ambiente de compañerismo, solidaridad, proactividad y cooperación.
- **Calidad.-** Los trabajos realizados y entregados, cumplen con los requerimientos del cliente.
- **Laboriosidad.-** Los resultados deseables deben ser producto de un esfuerzo consciente en beneficio del progreso individual, organizacional y colectivo.
- **Responsabilidad.-** Los miembros deben desenvolverse de forma competente, eficiente, oportuna y ser respetuoso tanto dentro como fuera de la empresa.
- **Efectividad.-** Grado de impacto de los servicios en el objetivo.
- **Eficiencia.-** Utilización apropiada de los recursos requeridos para el logro de los resultados.
- **Eficacia.-** Logro de objetivos y resultados planificados que satisfacen necesidades y expectativas del cliente y demás partes interesadas.

### 2.3.2 VALORES

Orientan el comportamiento de los integrantes de la organización.

- **Cumplimiento.-** Con los compromisos adquiridos.

- **Compromiso.-** Comprometido con los servicios, prestados a los clientes.
- **Voluntad de Servicio.-** El servicio a los demás encontramos la razón de nuestro desarrollo.
- **Capacitación.-** Todo miembro de la organización podrá superarse de acuerdo a la forma en que actué, se capacite y se esfuerce.
- **Orden.-** Respetamos la organización y buscamos el consenso en las decisiones que tomamos con los distintos involucrados.
- **Permanencia.-** Buscamos fomentar las relaciones entre el personal de la empresa como con nuestros clientes a largo tiempo, con el fin de alcanzar las metas planteadas.

Según (Dapozo, 2008) en la “construcción de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten y que orientan su comportamiento. Indican a las personas por qué sentirse satisfechas y en consecuencia son una herramienta para la toma de decisiones”.

### 2.3.3 POLÍTICAS

Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos. Constituyen definiciones de medidas concretas, las cuales se toman en cuenta en una situación presentada. Son algunas reglas básicas que se aplican para todo lo que se realiza, son como ejes transversales.

Entre las políticas a ser empleadas por la Empresa se tiene las siguientes:

### **2.3.3.1 Políticas Financieras**

- Tener actualizados los estados financieros, flujo de caja y punto de equilibrio.
- Los gastos serán presupuestados aplicando la mayor austeridad posible sin afectar la operatividad de la empresa.
- Las inversiones estarán enfocadas a la expansión o adquisición de nuevas líneas de servicios.

### **2.3.3.2 Políticas de Calidad**

- Los Clientes recibirán los servicios de acuerdo a sus necesidades particulares y justos requerimientos.
- Los servicios estarán identificados por su calidad, cumplimiento, puntualidad y compromiso hacia los clientes.
- Programar actividades de actualización en el manejo de nuevas herramientas de gestión e investigación.

### **2.3.3.3 Políticas de Ventas**

- El cobro de los servicios se maneja de la siguiente forma: 50% al inicio del servicio, 25% cuando se tiene más de la mitad del trabajo realizado y 25% cuando ya se entrega.

- Los precios deben estar fijados previamente al presentar el servicio.
- Se realizarán evaluaciones acerca de la satisfacción del cliente y la efectividad del servicio.
- Una vez llegado a un acuerdo en el servicio a ser entregado, no se podrá cancelarlo, sin consentimiento de ambas partes, y si ya se hubiera comenzado a realizarlo, su valor correrá por cuenta del cliente.
- Se vigilará las quejas presentadas a fin de satisfacer a los clientes.

#### **2.3.3.4 Políticas de Compras**

- Las compras se las realizarán sólo si son necesarias.
- Para la adquisición de suministros, equipos y materiales, se tratará de conseguir el menor precio y con adecuadas condiciones de pago.
- Selección de proveedores de acuerdo a las características requeridas para la empresa.
- Atención oportuna de los proveedores.
- Para realizar compras hay que tener en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- Revisar y renegociar el nivel de servicio de los proveedores.

### **2.3.3.5 Políticas de Personal**

- El horario de trabajo de la empresa será de 9h00 a 18h00 de lunes a viernes con una hora de almuerzo y sábados de 9h00 a 13h00; salvo excepciones.
- El personal que llegue atrasado tres veces se les cobrará una multa equivalente a 5% de sus ingresos, y si mantiene el mismo comportamiento se prescindirá de sus servicios.
- El personal debe conocer: manuales, reglamentos, instructivos de procedimientos para prestar el servicio.
- Mantener eficiencia en las operaciones realizadas en la empresa y cuyo resultado se refleje en el incremento de ingresos presupuestado.

## **2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Con base al análisis interno y externo de la Asesora Económica Ecoelite, realizado en el capítulo anterior, se procede al planteamiento de los objetivos tanto general y específicos para la empresa.

Según (Salgueiro, 1997):

Los objetivos estratégicos surgen del análisis de la situación (interna y externa) de la empresa y representan los resultados que esta quiere conseguir a largo plazo

Normalmente son específicos en cuanto al resultado a alcanzar pero no entran en el detalle.

Algunos los llaman simplemente objetivos a largo plazo, y otros, objetivos generales, globales, institucionales, corporativos, maestros, etc.

### **2.4.1 OBJETIVO GENERAL**

“Posicionar los Servicios de Asesoría Ecoelite, a nivel local de la ciudad Quito.”

### **2.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- A partir del 2014, ser una de las asesoras con alto reconocimiento en la ciudad de Quito, en la prestación de servicios de estudios económicos y mercadeo de productos con una alta rentabilidad y buen posicionamiento.
- Identificar y explotar las estrategias competitivas para lograr las metas organizacionales.
- Fortalecer y desarrollar el recurso humano de la empresa, para lograr promover el crecimiento de la asesora Económica Ecoelite.

## **2.5 ALINEAMIENTO DE LA ESTRATEGIA**

Con base al análisis del ambiente interno y externo, plasmado en la Hoja de trabajo FODA (tabla 22) y en la Matriz FODA de Estrategias (tabla 23), analizadas en el capítulo anterior en el punto 1.7 Matriz FODA, se alinean las estrategias obtenidas, relacionándolas con diferentes perspectivas, las que servirán de apoyo en la construcción del cuadro de mando integral para la Empresa de Asesoría Económica.

Según (Vogel, Mario; Club de Tablero Integral, 2010):

Para determinar cuántas perspectivas se van emplear se deben examinar quienes son los Stakeholders<sup>4</sup> involucrados, con mayor relevancia a los intereses de la empresa.

Entre los Stakeholders se pueden destacar algunos como:

- Sociedad
- Gobierno
- ONG 'S
- Universidad
- Proveedores
- Competidores
- Personal o colaboradores
- Otros.

Los cuales deben ser agrupados de acuerdo a las características y requerimientos de la empresa.

Las estrategias de la empresa Asesora Económica estarán alineadas en relación a cuatro perspectivas que son: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje, enfocadas a mejorar y fortalecer el desempeño de la empresa.

---

<sup>4</sup> Los Stakeholders son el conjunto de partes interesadas que pueden influir o verse afectadas por las consecuencias de las decisiones a tomarse.

Según (Dapozo, 2008):

- La estrategia no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio, debiendo formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

### **2.5.1 PERSPECTIVA FINANCIERA**

Está definida de acuerdo a las prioridades de la organización en cuanto a Productividad y Crecimiento.

La perspectiva financiera Según (Vogel, Mario; Club de Tablero Integral, 2010):

Incorpora la visión de los accionistas a corto, mediano y largo plazo y mide la creación de valor de la empresa. Valora uno de los objetivos más relevantes de las organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para los accionistas o propietarios de la Organización.

El propósito de la perspectiva financiera es entender los objetivos estratégicos que la organización debe cumplir para satisfacer a los accionistas. Para alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado la empresa Ecoelite, debe aplicar estrategias agresivas, previamente determinadas y vinculadas por la matriz FODA de estrategias y de acuerdo a los objetivos estratégicos del proyecto se presentan las estrategias para aplicar.

#### **a. Estrategia de Penetración de mercado**

**Estrategia 2 (E2):** Incrementar el volumen de ventas, sin dejar de garantizar los factores básicos de calidad del servicio para captar una mayor demanda del sector gubernamental.

## **b. Estrategia enfocada con la promoción**

**Estrategia 8 (E8):** Contrarrestar la competencia en el sector mediante un sistema de gestión adecuado, prestando servicios de calidad y promocionando los mismos mediante la difusión en la prensa, desarrollando sitios de internet, página web, visitas directas a empresas.

### **2.5.2 PERSPECTIVA DE CLIENTE**

Está definida por los atributos que diferencian a la organización a los ojos del cliente, relacionado a cómo ve el cliente a la Empresa y que debe hacer para mantenerlo.

En la perspectiva de Cliente Según (Vogel, Mario; Club de Tablero Integral, 2010):

La organización se ve obligada a redefinir los estándares de manera que se ajusten a las necesidades del cliente. Esta perspectiva ayuda a entender el negocio a través de cómo nos observan los clientes, es fundamental medir que tan capaces somos de retenerlos y de satisfacer sus necesidades.

El propósito de la perspectiva cliente es entender a los segmentos de clientes a los que atiende la empresa y la propuesta de valor para cada uno.

Las estrategias presentadas tienen relación con la Matriz FODA de Estrategias presentadas en la tabla 23 del capítulo anterior, concerniente al análisis FODA, y van de acuerdo a las características de la Perspectiva de Cliente.

**Estrategia 3 (E3):** Diseñar programas de promoción, compensación e incentivos dirigidos a clientes, proveedores y colaboradores.

### **2.5.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

Es definida por la identificación de los procesos claves internos en los que la organización se debe de enfocar para lograr sus objetivos. Se refiere la perspectiva que guía el desempeño mismo, que soporta los objetivos de cliente y financieros, construyendo la calidad en cada uno de los departamentos de la organización.

Las estrategias presentadas tienen relación con la Matriz FODA de Estrategias presentadas en la tabla 23 del capítulo anterior, concerniente al análisis FODA, y van de acuerdo a las características de la Perspectiva de Procesos Internos.

**Estrategia 5 (E5):** Programar la producción de servicios para reducir al mínimo el costo de prestar servicios al sector empresarial.

**Estrategia 6 (E6):** Actualizar y mejorar los análisis estadísticos, de decisiones y riesgos para la aplicación de modelos enfocados a la diversificación de los servicios.

**Estrategia 7 (E7):** Desarrollar un sistema administrativo adecuado con el propósito de obtener convenios con gobiernos seccionales y participación en licitaciones de proyectos.

### **2.5.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE**

Se enfoca en la mejora y soporte de las habilidades, cultura e infraestructura de la organización, relacionada a la mejora de la productividad, tanto de la organización como la de los trabajadores para crear valor en el futuro.

La perspectiva de aprendizaje Según (Vogel, Mario; Club de Tablero Integral, 2010):

Se plantea lo importante que es para las empresas incluir dentro de sus valores y formas de medición la capacidad de mejorar con el tiempo. Los objetivos de esta perspectiva sirven de base para alcanzar los objetivos ambiciosos de las restantes perspectivas.

El propósito de la perspectiva aprendizaje es entender y ligar los conocimientos, las habilidades clave, los sistemas de información y el clima organizacional necesarios para soportar el cumplimiento de los objetivos de Procesos internos de la empresa.

Las estrategias presentadas tienen relación con la Matriz FODA de Estrategias presentadas en la tabla 23 del capítulo anterior, concerniente al análisis FODA, y van de acuerdo a las características de la Perspectiva de Aprendizaje.

**Estrategia 1 (E1):** Gestionar recursos físicos y humanos con planes de acción enfocados a incrementar la cuota de mercado.

**Estrategia 4 (E4):** Establecer planes de control a través de la herramienta de Cuadro de Mando Integral

## 2.6 PROGRAMAS

Conjunto de proyectos a ser efectuados que guardan un lineamiento común a todos ellos, para lograr los objetivos propuestos, sometidos a un orden cronológico, en el cual se determina y especifica la duración de cada programa y actividad realizada.

### Programa 1

Programa encaminado al incremento en las ventas y mejora de la situación financiera. Estando relacionado con las estrategias E 2, E 3, E 8.

**Programa 2**

Programa enfocado a la optimización y mejoramiento de la infraestructura, sistema informático y medios tecnológicos modernos, funcional, adecuado y de fácil acceso. Estando relacionado con las estrategias E 5, E4, E1.

**Programa 3**

Programa encaminado a la búsqueda de contactos y cooperación con otras organizaciones a través del desarrollo técnico de sitios de internet y páginas web así como la participación en redes sociales. Estando relacionado con las estrategias siguientes E 7, E 8.

**Programa 4**

Programa de modernización de los procesos administrativos internos a través de indicadores de gestión. Estando relacionado con la estrategia E 5, E 6, E 7.

**Programa 5**

Programa de evaluación del desempeño interno y financiero de la organización. Estando relacionado con las estrategias E 5, E 3, E 7.

**Programa 6**

Programa de capacitación para el personal existente de la empresa con el fin de alcanzar el desarrollo de nuevas competencias y habilidades. Estando relacionado con las estrategias E 1, E 4, E 7.

### **Programa 7**

Programa de mejoramiento en la eficiencia y calidad de los servicios de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Estando relacionado con las estrategias con las estrategias E 3, E 4, E 5, E 6, E 7, E 8.

### **Programa 8**

Programa enfocado a la aplicación de nuevas herramientas estratégicas en la empresa. Estando relacionado con las estrategias E 1, E 4, E 7, E 8.

Los programas se fundamentan en base a planes tácticos y operativos en las áreas de ventas y de operaciones, los cuales deben ser llevados a cabo para el fortalecimiento de la Empresa y brindar servicios de calidad de acuerdo a lo solicitado por el cliente, reflejados en mayores ventas y mejor situación financiera.

## **2.6.1 DISEÑO DE PLANES TÁCTICOS**

Los planes tácticos forman parte del plan estratégico que permite a la empresa llegar a cumplir con la visión de la misma. Según (Escalante, 2006) “Consiste en el desarrollo de estrategias a mediano plazo que al ubicarlos en un plan permitirá alcanzar los objetivos... origina planes en áreas específicas de la organización”.

### **2.6.1.1 Primer Plan Táctico Departamento de Ventas**

Comprende un periodo de dos años con control y evaluación de las actividades realizadas. En el primer año planteamiento del objetivo estratégico de rentabilidad

que asume el área de Ventas, enfocado al diseño de la cartera de servicios de la empresa.

En el segundo año con el apoyo de planes operativos planificar sistemáticamente el incremento de la rentabilidad con nuevos servicios de asesoría enfocada a clientes:

- Aumento publicidad
- Promoción en ventas
- Disminución en precios

Evaluación de los precios de la competencia y Ejecución de campaña con precios bajos.

#### **2.6.1.2 Segundo Plan Táctico Departamento de Operaciones**

Comprende un periodo de tres años con control y evaluación de las actividades realizadas. En el primer año, se realizará el planteamiento del objetivo estratégico enfocado a la productividad y competitividad que asume el área de operaciones de la empresa dirigida por el gerente de la empresa, a través de la optimización y mantenimiento técnico de infraestructura y tecnología.

En el segundo año, incremento de la calidad en los servicios y aumento de su número, enfocados a la satisfacción de las necesidades de los nuevos clientes.

- Gestión de tecnología interna y externa de la empresa.
- Estudios presupuestarios aplicados al costo de prestar nuevos servicios a clientes de empresas potenciales.
- Elaboración de ofertas de servicios y campañas publicitarias vía internet.

- Desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas a la al e-commerce.

En el tercer año está relacionado a la evaluación de las estrategias aplicadas, para alcanzar el objetivo de competitividad, ajustes del plan financiero para el plan táctico del área de operaciones.

### **2.6.1.3 Tercer Plan Táctico relacionado a Recursos Humanos**

Comprende un periodo de tres años con control y evaluación de las actividades realizadas, para lograr un mejor desempeño y desarrollo de las habilidades de las personas que componen la empresa. En el primer año se determina, el planteamiento del objetivo estratégico de mejoramiento y manejo del recurso humano de la empresa con aplicación de encuestas para medir el clima laboral.

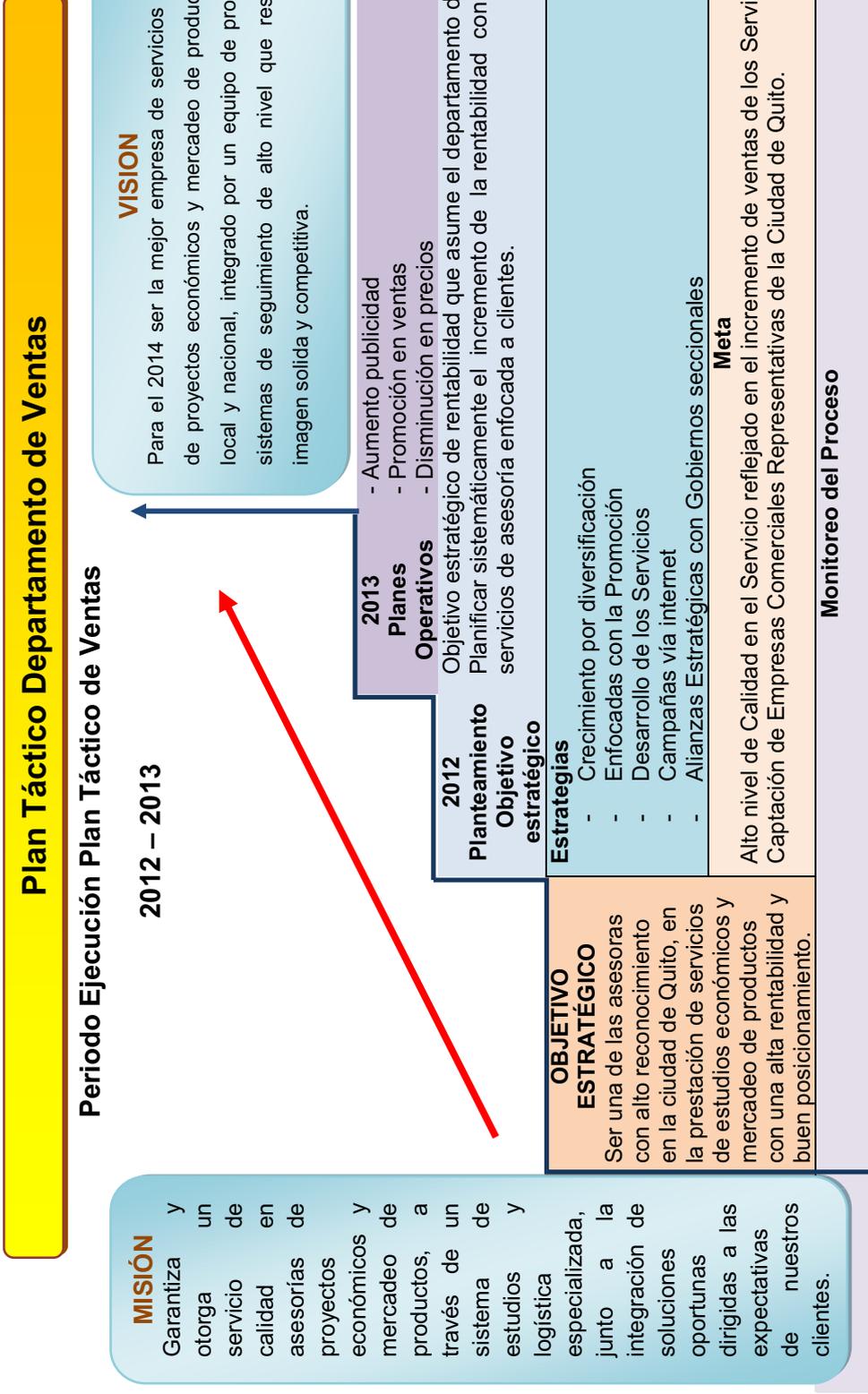
Para el segundo año se implementa planes de operativos para el mejoramiento de la comunicación y desempeño interna de la empresa en base a:

- Capacitación y talleres enfocados a la calidad y eficiencia en el servicio de asesoría económica para mejoramiento de la empresa.

En el tercer año evaluación de las estrategias aplicadas, para alcanzar el objetivo de mejoramiento, desarrollo de competencias y habilidades del personal.

- Talleres enfocados a las competencias de habilidades y organización del recurso humano de la Empresa.

Siendo importante reuniones permanentes con los directivos de la empresa, para la evaluación de los planes y la ventaja competitiva a lograrse.



**Figura 2 – Plan Táctico 1**

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

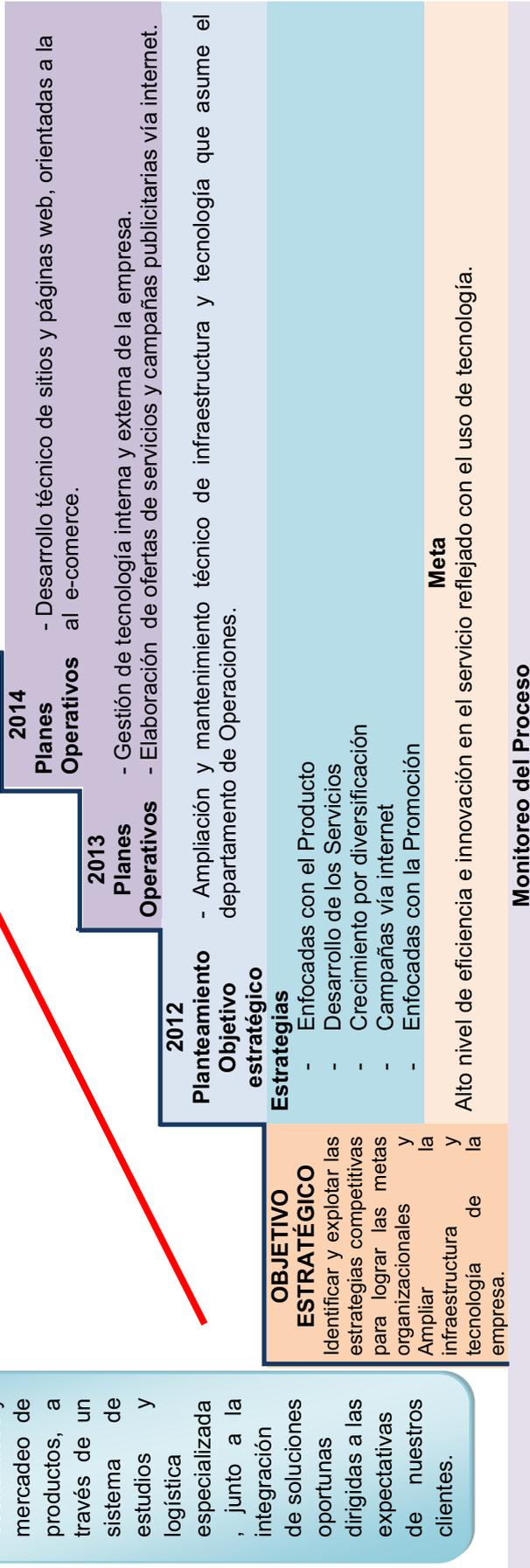
# Plan Táctico del Departamento de Operaciones

## Periodo Ejecución Plan Táctico de Operaciones

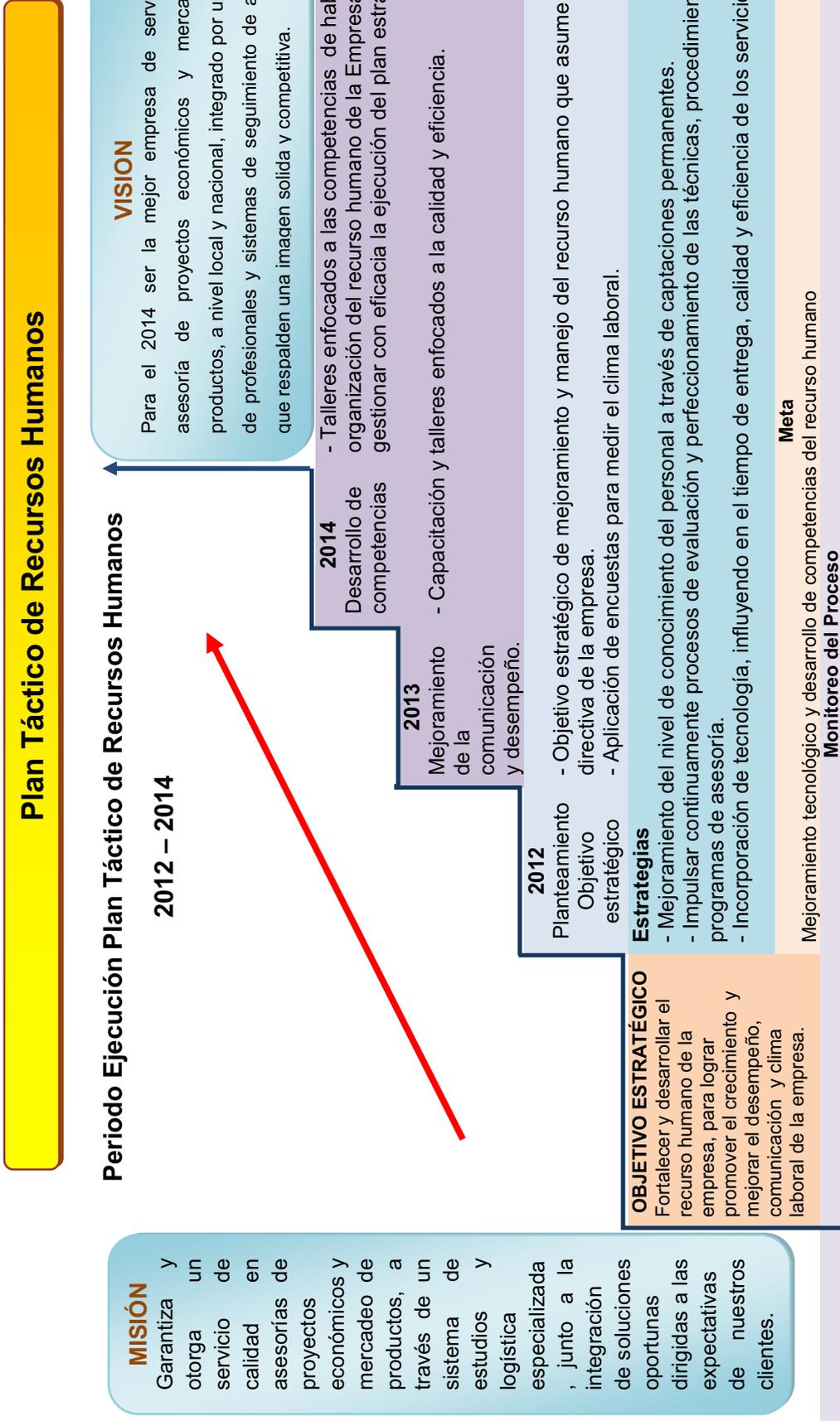
2012 – 2014

**MISIÓN**  
 Garantiza y otorga un servicio de calidad en asesorías de proyectos económicos y mercadeo de productos, a través de un sistema de estudios y logística especializada, junto a la integración de soluciones oportunas dirigidas a las expectativas de nuestros clientes.

**VISION**  
 Para el 2014 ser la mejor empresa de servicios de asesoría de proyectos económicos y mercadeo de productos, a nivel local y nacional, integrado por un equipo de profesionales y sistemas de seguimiento de alto nivel que respalden una imagen sólida y competitiva.



**Figura 3 – Plan Táctico 2**  
 Asesora Económica "Ecoelite" (2010)



**Figura 4 – Plan Táctico 3**

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

## 2.7 MAPA ESTRATÉGICO

Es una representación simplificada de la realidad, ayudando a señalar donde situar a la organización, saber donde se está y hacia dónde ir; por lo que se puede decir que es un diagrama de las relaciones Causa - Efecto entre los distintos elementos de la Estrategia.

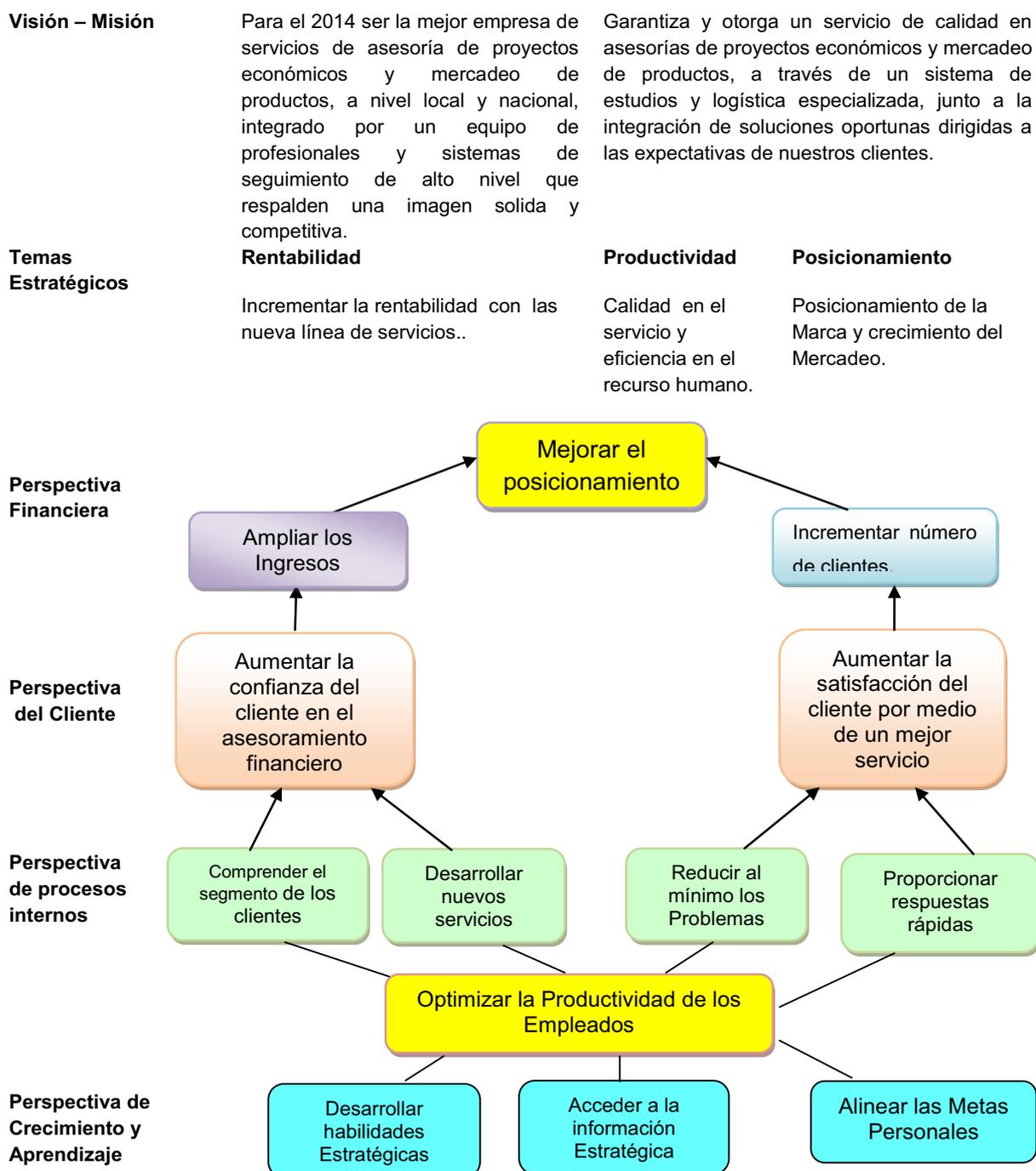
El Mapa Estratégico facilita la comunicación de Objetivos a toda la Empresa, como la asignación de responsabilidades estratégicas, alineamiento del recurso humano hacia los aspectos importantes del negocio.

Permitiendo un lenguaje simple entre los que componen la organización y comprendan cual es el aporte a la misma.

Ayuda entre otras cosas a trasladar la Visión hacia la acción, convirtiéndola en Objetivos agrupados en perspectivas.

El mapa estratégico está compuesto por.

- Visión – Misión
- Temas estratégicos
- Perspectivas empleadas con sus respectivos Objetivos



**Figura 5 – Mapa Estratégico de la Asesora Económica “Ecoelite”**  
 Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral (CMI) conocido también como Balance Scorecard (BSC) es un instrumento desarrollado por Robert Kaplan y David Norton como un sistema de evaluación del desempeño empresarial, constituyéndose en una pieza importante del sistema estratégico de gestión de las empresas.

Según (Vogel, Mario; Club de Tablero Integral, 2010) el CMI “Es un modelo de gestión y es una metodología que permite gerenciar la implementación de un plan estratégico o el gerenciamiento de proyectos y trasladarlos a la acción.”

Buscando esencialmente complementar los indicadores tradicionales de evaluación del desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, alcanzando un balance entre el desempeño de la empresa y la construcción de un futuro mejor.

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración, que provee una estructura de trabajo para ver a la planeación estratégica de una forma integral desde cuatro perspectivas claves en la creación de valor agregado:

- Perspectiva Financiera

- Perspectiva Clientes
  
- Perspectiva Procesos Internos
  
- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Es una herramienta que ayuda a organizar la estrategia y facilita su implantación y seguimiento.

### **3.1 ALINEAMIENTO DE LOS OBJETIVOS**

En la construcción del cuadro de mando integral se debe tener presente los objetivos elementales que se pretenden alcanzar, por cuanto sin unos fines a alcanzar, difícilmente se puede entender la creación de ciertos informes. Entre dichos objetivos se puede considerar:

Como un medio informativo importante.- Manejando información relevante y descartando la que no tiene importancia, con base a informes que cuenta la empresa.

Como herramienta de diagnóstico.- Especificar lo que está mal en la empresa, comportándose como un sistema de alerta, considerando en evidencia aquellos parámetros que no van como estaba previsto y seleccionando tanto la cantidad como la calidad de la información.

En el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI), se alinearan objetivos estratégicos de la empresa, en relación a cada una de las perspectivas.

### **PERSPECTIVA FINANCIERA**

- Aumentar ingresos a través de ventas.
- Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito.
- Minimizar costos en la prestación de los servicios.
- Incrementar número de clientes.
- Guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo.

### **PERSPECTIVA DE CLIENTES**

- Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.
- Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.
- Garantizar los servicios prestados.
- Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.

### **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

- Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.
- Diseñar planes operativos.
- Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.
- Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.
- Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.
- Optimizar el uso de los recursos.

### **PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**

- Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.
- Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.
- Optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa.
- Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.
- Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.
- Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.

### **3.2 MATRIZ CAUSA EFECTO**

La matriz causa – efecto permite la interrelación de las perspectivas, estableciendo las relaciones de causalidad entre las acciones y sus efectos sobre el medio.

El Cuadro de Mando Integral describe la teoría del negocio, las relaciones de causa-efecto entre los objetivos estratégicos.

Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos.

Implicando que la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente, estando directamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para llegarla a cumplir.

Los procesos internos son el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente, pero sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen de manera eficaz.

Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas debe cumplir el recurso humano, qué tecnología se puede adquirir, qué entorno como la cultura organizacional mantiene la empresa y hace falta para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá y los objetivos financieros no podrán cumplirse.

Observándose claramente que el comportamiento adecuado de la empresa estará encadenado en relaciones causa efecto.

### 3.2.1 CONECTORES

Según (Vogel, Mario; Club de Tablero Integral, 2010) “Los Objetivos se vinculan entre sí a través de conectores que van señalando cual es la causa que ha dado origen a un objetivo - efecto.”

Según (Kaplan & Norton, 1997) “El sistema de medición debe establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diferentes perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas”.

Si se hace tal cosa es posible, dado que es una hipótesis, que ocurra tal otra. Al lanzar nuevos servicios, tal vez aumente la satisfacción de los clientes. Estas relaciones comunican y expresan la Intención Estratégica de quien ha diseñado esa relación causal.

Los conectores, causa - efecto, son una palanca importante para pronosticar lo que puede darse dentro de la organización. Al transcurrir el tiempo y convertirse en una relación altamente confiable, se verá reflejado en la mejora del nivel de percepción del servicio.

**Tabla 18** – Conectores Causa – Efecto Rentabilidad.

CAUSAS	EFECTOS
Garantizar los servicios prestados.	Incremento de ingresos a través de ventas
Mejorar la Calidad de los Procesos Internos de la empresa.	Incrementar número de clientes.
Optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa.	Minimizar costos en la prestación de los servicios.

**Tabla 19** – Conectores Causa – Efecto Productividad.

CAUSAS	EFFECTOS
Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.
Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.
Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.
Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Optimizar el uso de los recursos.
Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

**Tabla 20** – Conectores Causa – Efecto Posicionamiento.

CAUSAS	EFFECTOS
Diseño de planes operativos.	Guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo
Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito.
Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

Al ser vinculaciones hipotéticas es necesario continuas evaluaciones para observar el nivel de correlación por lo que pueden ser reformuladas.

### **3.2.2 VECTOR ESTRATÉGICO**

Es considerado como el conjunto de objetivos enlazados, los cuales están agrupados para mostrar de qué modo se ejecutará un determinado tema estratégico.

Así como las perspectivas dividen en forma horizontal al mapa estratégico, los temas estratégicos lo dividen en forma vertical, agrupando los objetivos que lo integran a través de un vector estratégico.

Entre los temas estratégicos se puede considerar la: rentabilidad, crecimiento, productividad, competitividad, posicionamiento, satisfacción al cliente, maximizar eficiencia organizacional, crear valor superior y otros.

En el análisis de la Asesora Económica los temas estratégicos a ser empleados giran en torno a rentabilidad, productividad y posicionamiento, por cuanto en relación a estos se prevé llegar alcanzar la visión de la empresa.

Con los componentes analizados y con el apoyo de un Software en Excel<sup>5</sup> se puede armar el mapa estratégico. El Software brinda información en tiempo real y es útil para la toma de decisión estratégica en tiempo real.

---

<sup>5</sup> Es un programa diseñado por el Prof. Mario Héctor Vogel, el mismo que pertenece al Club de Tablero de Comando. A través del cual se pudo tener acceso al Taller Virtual denominado Introducción al Tablero de Comando, obteniendo información importante acerca de la temática. La dirección donde se puede mantener contacto es en la Capital Federal Buenos Aires de Argentina en la Av. Corrientes 5143 1 B Teléfono 5411-4-855-1189 y por medio electrónico a las siguientes direcciones [mario@vogel.com.ar](mailto:mario@vogel.com.ar) o <http://www.co-aprender.com/virtual/>

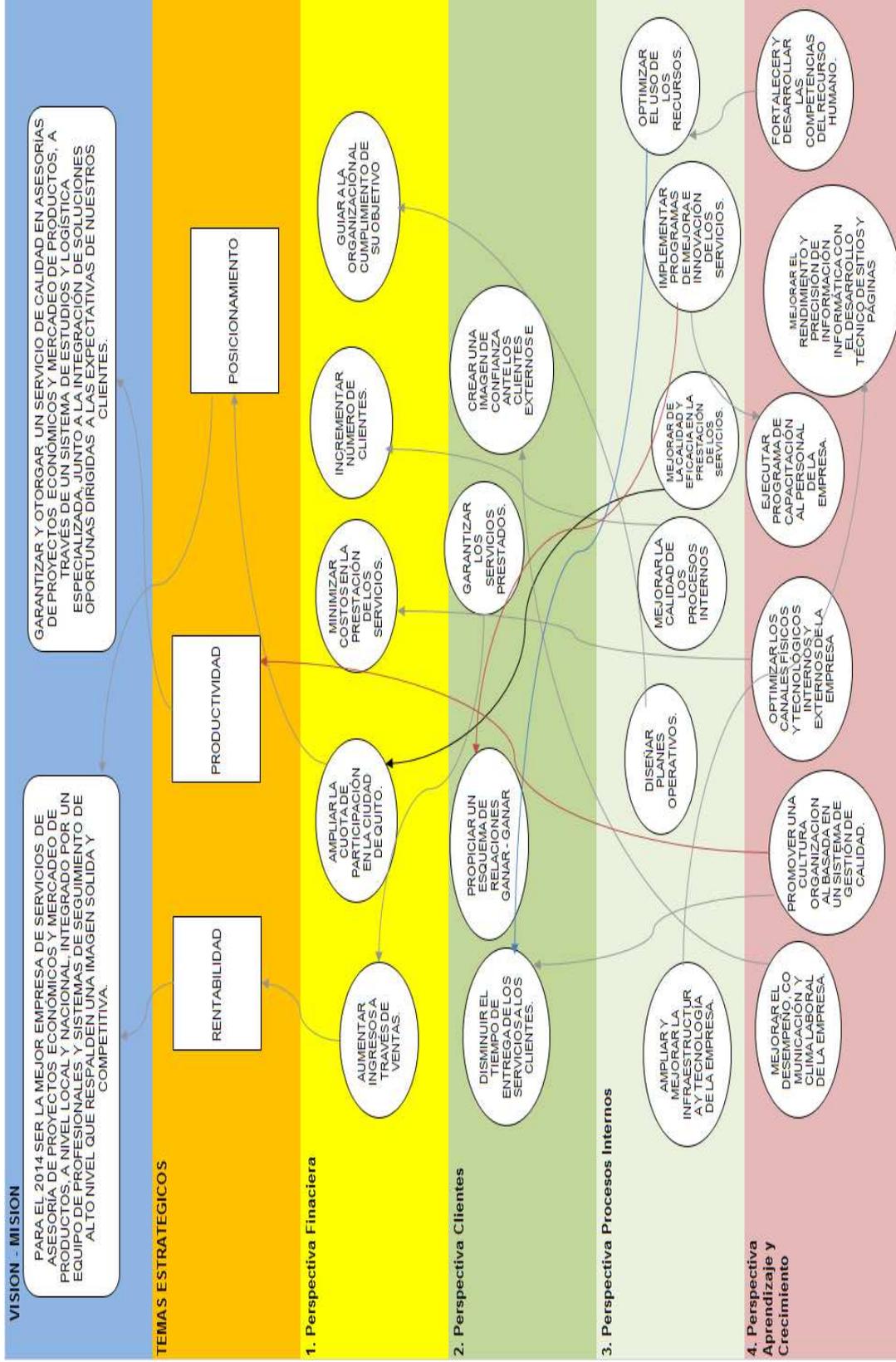


Figura 6 – Mapa Estratégico Completo Asesora Económica “Ecoelite”

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

### **3.3 CUADRO DE INDICADORES DE GESTIÓN CORPORATIVO**

Miden el trabajo realizado en función de la cantidad o de la calidad del mismo, estableciendo la cantidad de actividades y procedimientos realizados en relación con metas o estándares establecidos previamente.

Los indicadores seleccionados deben ser claves, basándose en la necesidad de los clientes, accionistas, empleados y cubriendo todos los niveles de la organización, teniendo relación con las perspectivas y objetivos estratégicos.

El valor de los indicadores depende del criterio con el cual se establecen las metas.

Lo ideal es que la meta programada corresponda al número de acciones que se supone necesario realizar para tener algún impacto sobre el problema.

Son señales específicas que pueden ser medidas y el reflejo de que ha sucedido algo, por lo que son componentes claves en la estructuración del cuadro de mando integral.

Basarse solamente en indicadores financieros no es tan aconsejable, por cuanto hay que tener presente el comportamiento global de la empresa, como son: habilidades, competencias, motivación del recurso humano, lealtad, relación con los clientes y otros.

Tabla 21 – Indicadores de Gestión.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR
01: 1. Perspectiva Financiera	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito.	Número de empresas asesoradas
01: 1. Perspectiva Financiera	Aumentar ingresos a través de ventas.	Promedio de clientes
01: 1. Perspectiva Financiera	Guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo	% Cumplimiento de planes operativos
01: 1. Perspectiva Financiera	Incrementar número de clientes.	% de clientes nuevos
01: 1. Perspectiva Financiera	Minimizar costos en la prestación de los servicios.	Costos del servicio
02: 2. Perspectiva Clientes	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.	% de posicionamiento en el mercado
02: 2. Perspectiva Clientes	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.	Clientes actuales / clientes anteriores
02: 2. Perspectiva Clientes	Garantizar los servicios prestados.	% Quejas
02: 2. Perspectiva Clientes	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.	Gestión de horarios
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Eficiencia de los proceso
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Diseñar planes operativos.	Número de servicios
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	% Cumplimiento del programa
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	Nivel de satisfacción
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.	Grado de cumplimiento
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos.	Eficiencia de los procesos
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.	% de actualización
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Número de actividades
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	Encuesta
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.	# Sistemas operativos servidores / # total sistemas
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa	% Avance
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Número de iniciativas efectivas

### **3.4 CUADROS DE INDUCTORES E INICIATIVAS**

Se analiza los inductores e iniciativas a ser utilizadas por la Asesora Económica.

#### **3.4.1 INDUCTORES**

Son acciones o factores críticos de éxitos que fuerzan o inducen al logro del objetivo actuando como palanca.

Señalando la dirección de la acción a realizar, la implementación, por medio de iniciativas estratégicas para el logro del Objetivo, es la que aporta el movimiento para avanzar.

#### **3.4.2 INICIATIVAS**

Las Iniciativas son proyectos orientados a soportar de manera efectiva los objetivos estratégicos, aporta el movimiento para avanzar. La alineación de Iniciativas es el proceso de mapear todas las iniciativas existentes con respecto a los objetivos estratégicos del Cuadro de Mando Integral para asegurar que todas son estratégicas.

El proceso de mapeo de Iniciativas permite el realizar un análisis de diferencias o de brechas para descubrir, si los objetivos están siendo soportados por laguna iniciativa o programa de acción o si los programas en desarrollo soportan o no los objetivos.

Tabla 22 – Inductores.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDUCTOR
01: 1. Perspectiva Financiera	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito.	Desarrollo de servicios adicionales
01: 1. Perspectiva Financiera	Aumentar ingresos a través de ventas.	Calidad del servicio
01: 1. Perspectiva Financiera	Guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo	Desarrollo de los planes operativos
01: 1. Perspectiva Financiera	Incrementar número de clientes.	Campaña y promociones
01: 1. Perspectiva Financiera	Minimizar costos en la prestación de los servicios.	Análisis de costos
02: 2. Perspectiva Clientes	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.	Diseño de plan de publicidad
02: 2. Perspectiva Clientes	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.	Tiempo de ejecución
02: 2. Perspectiva Clientes	Garantizar los servicios prestados.	Monitoreo del cumplimiento de los servicios
02: 2. Perspectiva Clientes	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.	Calidad en la comunicación
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Mejoramiento continuo de los procesos
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Diseñar planes operativos.	Desarrollo de programas
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	Mejora continua de los servicios
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	Desarrollo de calidad en el servicio
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.	Medir los tiempos de entrega
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos.	Desarrollo en tecnología
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.	Número de horas capacitación
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Inducción y capacitaciones en desarrollo de competencias
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	Desarrollo de inducción al personal en calidad
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.	Capacitación en sistemas operativos
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa	Sistema de gestión implementado
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Capacitación

Tabla 23 – Iniciativas.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA
01: 1. Perspectiva Financiera	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito.	Evaluación de los precios de la competencia
01: 1. Perspectiva Financiera	Aumentar ingresos a través de ventas.	Diseño de la cartera de servicios de Ecoelite.
01: 1. Perspectiva Financiera	Guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
01: 1. Perspectiva Financiera	Incrementar número de clientes.	Ejecución de campaña con precios bajos
01: 1. Perspectiva Financiera	Minimizar costos en la prestación de los servicios.	Análisis de costos y gastos de la empresa
02: 2. Perspectiva Clientes	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.	Elaboración de ofertas de servicios y campañas publicitarias.
02: 2. Perspectiva Clientes	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
02: 2. Perspectiva Clientes	Garantizar los servicios prestados.	Desarrollar competencias y habilidades del personal
02: 2. Perspectiva Clientes	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.	Medir los tiempos de entregas
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Diseñar planes operativos.	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	desarrollar competencias y habilidades del personal
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos.	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.	Desarrollar competencias y habilidades del personal
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	aplicar encuestas de clima laboral
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.	Desarrollar competencias y habilidades del personal
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.

### 3.6 MATRIZ DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La Matriz permite que cada Perspectiva tenga incluidos todos los Objetivos del Mapa Estratégico, que cada Objetivo esté respaldado en uno o más Inductores, que cada Inductor se ejecute a través de una o más Iniciativas Estratégicas, que cada Iniciativa sea ejecutada a través de las Acciones (Qué, Cómo, Quién, Cuándo, Cuánto, Para qué, Por qué), que cada Objetivo sea medido por uno o más Indicadores (KPI).

Al construir una Matriz del Cuadro de Mando Integral se toman las perspectivas y los objetivos elaborados anteriormente, a los cuales se les adiciona las 3M'S consistente en: medidas, metas y medios.

- **La primera M corresponde a las Medidas**

Es decir con que INDICADOR o KPI se va a saber si se está logrando.

- **La segunda M corresponde a la Meta**

Es decir cuál es el valor que se desea alcanzar en la empresa.

- **La Tercera M corresponde a los Medios**

Es decir con que MEDIO o INDUCTOR, se apoyará para alcanzar la Meta, el inductor es una acción que empuja hacia el logro del objetivo planteado.

**La Matriz del Cuadro de Mando Integral** es una tabla compuesta por cinco columnas:

### **3.6.1 PERSPECTIVAS**

Se colocan en esta columna el nombre de la perspectiva creada al definir el Mapa Estratégico.

### **3.6.2 OBJETIVOS**

Se ingresan aquí todos los Objetivos ingresados en el Mapa Estratégico.

### **3.6.3 KPI (KEY PERFORMANCE INDICATORS)**

Son Indicadores de Desempeño que muestran lo que ya pasó que pueden ser cuantificables o no.

### **3.6.4 INDUCTORES**

Es una acción que empuja hacia el logro del objetivo.

### **3.6.5 INICIATIVA ESTRATÉGICA**

Aquí se encuentran los planes, proyectos, programas que se enfocan con la finalidad de ejecutar un Inductor.

**Tabla 24 – Matriz del Cuadro de Mando Integral.**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDUCTOR	INICIATIVA
01: 1. Perspectiva Financiera	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito.	Número de empresas asesoradas	Desarrollo de servicios adicionales	Evaluación de los precios de la competencia
01: 1. Perspectiva Financiera	Aumentar ingresos a través de ventas.	Promedio de clientes	Calidad del servicio	Diseño de la cartera de servicios de Ecoelite.
01: 1. Perspectiva Financiera	guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo	% cumplimiento de planes operativos	Desarrollo de los planes operativos	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
01: 1. Perspectiva Financiera	Incrementar número de clientes.	% de clientes nuevos	Campaña y promociones	Ejecución de campaña con precios bajos
01: 1. Perspectiva Financiera	Minimizar costos en la prestación de los servicios.	% costos del servicio	Análisis de costos	Análisis de costos y gastos de la empresa
02: 2. Perspectiva Clientes	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.	% de posicionamiento en el mercado	diseño de plan de publicidad	Elaboración de ofertas de servicios y campañas publicitarias.
02: 2. Perspectiva Clientes	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.	Clientes actuales / clientes anteriores	Tiempo de ejecución	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
02: 2. Perspectiva Clientes	Garantizar los servicios prestados.	% Quejas	Monitoreo del cumplimiento de los servicios	Desarrollar competencias y habilidades del personal
02: 2. Perspectiva Clientes	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.	Gestión de horarios	Calidad en la comunicación	Medir los tiempos de entregas
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Eficiencia de los procesos	Mejoramiento continuo de los procesos	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Diseñar planes operativos.	Número de servicios nuevos	Desarrollo de programas	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	% cumplimiento del programa	Mejora continua de los servicios	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	nivel de satisfacción	Desarrollo de calidad en el servicio	Desarrollar competencias y habilidades del personal
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.	Grado de cumplimiento	Medir los tiempos de entrega	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos.	Eficiencia de los procesos	Desarrollo en tecnología	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.	% de actualización	Número de horas capacitación	Desarrollar competencias y habilidades del personal
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Número de actividades	Inducción y capacitaciones en desarrollo de competencias	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	Encuesta	Desarrollo de inducción al personal en calidad	Aplicar encuestas de clima laboral
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.	# Sistemas operativos servidores / # total sistemas	Capacitación en sistemas operativos	Desarrollar competencias y habilidades del personal
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa	% avance	Sistema de gestión implementado	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Número de iniciativas efectivas	Capacitación	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.

### 3.7 METAS

Permite cuantificar el logro del Objetivo, implica darles un valor numérico específico a los indicadores establecidos previamente para cada objetivo, es decir, que constituyen las cifras con las que se medirá el logro de los objetivos a lo largo del tiempo.

Son objetivos cuantitativos, los indicadores dan la medida en que se ha logrado cumplir dichas metas, considerando la activa participación de todos los componentes de la empresa.

Es importante cuando se definen las metas, tener en cuenta la parametrización, la cual sirve para crear un sistema de alertas, permitiendo observar en color el estado en que se encuentra cada indicador. Existen cuatro estados que son: peligro, precaución, meta y excelente.

– **Peligro (color rojo).**- Es el valor que no se quiere alcanzar.



– **Precaución (color amarillo).**- Señala que el indicador no ha llegado a la Meta.



– **Meta (color verde).** Es el valor que se decide alcanzar.



– **Excelente (color azul).** Es el valor o estado logrado superior a la meta.



La determinación de los parámetros: peligro, precaución, meta y excelencia, se dan a través de previas valoraciones a los indicadores, estableciendo su comportamiento.

Tabla 25 – Establecimiento de Metas.

ESTABLECIMIENTO DE METAS						
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	2012	2013	2014	INICIATIVA
01: 1. Perspectiva Financiera	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito.	Número de empresas asesoradas	30,00%	40,00%	50,00%	Evaluación de los precios de la competencia
01: 1. Perspectiva Financiera	Aumentar ingresos a través de ventas.	Promedio de clientes	25,00%	40,00%	60,00%	Diseño de la cartera de servicios de Ecoelite.
01: 1. Perspectiva Financiera	Guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo	% cumplimiento de planes operativos	45%	55%	70%	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
01: 1. Perspectiva Financiera	Incrementar número de clientes.	Clientes nuevos	50	100	150	Ejecución de campaña con precios bajos
01: 1. Perspectiva Financiera	Minimizar costos en la prestación de los servicios.	% costos del servicio	1000	1000	1000	Análisis de costos y gastos de la empresa
02: 2. Perspectiva Clientes	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.	% de posicionamiento en el mercado	35%	60%	90%	Elaboración de ofertas de servicios y campañas publicitarias.
02: 2. Perspectiva Clientes	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.	Clientes actuales / clientes anteriores	40%	75%	95%	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
02: 2. Perspectiva Clientes	Garantizar los servicios prestados.	% Quejas	75%	85%	90%	Desarrollar competencias y habilidades del personal
02: 2. Perspectiva Clientes	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.	Gestión de horarios	75%	90%	95%	Medir los tiempos de entregas
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Eficiencia de los procesos	70%	85%	95%	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Diseñar planes operativos.	Número de servicios nuevos	4	9	12	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	% cumplimiento del programa	60%	80%	100%	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	nivel de satisfacción	85%	95%	100%	Desarrollar competencias y habilidades del personal
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.	Grado de cumplimiento	90%	95%	100%	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos.	Eficiencia de los procesos	80%	85%	100%	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.	% de actualización	50%	65%	85%	Desarrollar competencias y habilidades del personal
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Número de actividades	15	25	40	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	Encuesta	15%	30%	40%	Aplicar encuestas de clima laboral
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.	# Sistemas operativos servidores / # total sistemas	50%	70%	90%	Desarrollar competencias y habilidades del personal
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa	% avance	50%	70%	90%	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Número de iniciativas efectivas	15	25	40	Mejorar la comunicación y desempeño interna de la empresa.

Tabla 26 – Reporte de Indicadores.

8			Semáforos			Resultado Actual
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	Peligro	Precaución	Meta	
01: 1. Perspectiva Financiera	Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito.	Número de empresas asesoradas	11%	22%	30%	11,00%
01: 1. Perspectiva Financiera	Aumentar ingresos a través de ventas.	Promedio de clientes	9%	17%	25%	13,00%
01: 1. Perspectiva Financiera	guiar a la organización al cumplimiento de su objetivo	% cumplimiento de planes operativos	19%	30%	45%	31,00%
01: 1. Perspectiva Financiera	Incrementar número de clientes.	Clientes nuevos	21	33	50	25
01: 1. Perspectiva Financiera	Minimizar costos en la prestación de los servicios.	% costos del servicio	1300	1150	1000	1100,00
02: 2. Perspectiva Clientes	Crear una imagen de confianza ante los clientes externos e internos.	% de posicionamiento en el mercado	17%	27%	35%	19,00%
02: 2. Perspectiva Clientes	Disminuir el tiempo de entrega de los servicios a los clientes.	Clientes actuales / clientes anteriores	21%	33%	40%	34,00%
02: 2. Perspectiva Clientes	Garantizar los servicios prestados.	% Quejas	56%	67%	75%	79,00%
02: 2. Perspectiva Clientes	Propiciar un esquema de relaciones ganar - ganar con los clientes.	Gestión de horarios	50%	62%	75%	61,00%
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología de la empresa.	Eficiencia de los proceso	55%	64%	70%	57,00%
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Diseñar planes operativos.	Número de servicios nuevos	1	2	4	3
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Implementar programas de mejora e innovación de los servicios.	% cumplimiento del programa	42%	51%	60%	51,00%
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar de la calidad y eficacia en la prestación de los servicios.	nivel de satisfacción	60%	73%	85%	86,00%
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Mejorar la calidad de los procesos internos de la empresa.	Grado de cumplimiento	73%	80%	90%	89%
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	Optimizar el uso de los recursos.	Eficiencia de los procesos	61%	70%	80%	71,00%
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Ejecutar programa de capacitación al personal de la empresa.	% de actualización	35%	42%	50%	34%
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer y desarrollar las competencias del recurso humano.	Número de actividades	5	9	15	5
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el desempeño, comunicación y clima laboral de la empresa.	Encuesta	6%	10%	15%	9%
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Mejorar el rendimiento y precisión de información informática con el desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.	# Sistemas operativos servidores / # total sistemas	29%	42%	50%	41%
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Optimizar los canales físicos y tecnológicos internos y externos de la empresa	% avance	30%	41%	50%	40%
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	Promover una cultura organizacional basada en un sistema de gestión de calidad.	Número de iniciativas efectivas	5	9	15	4

### 3.8 MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Las iniciativas son los proyectos a ser aplicados, que tiene la empresa para el alcance de los objetivos.

El proceso del cuadro de mando Integral da rigurosidad a la selección de las iniciativas estratégicas, siguiendo un esquema lógico desde la identificación hasta la selección de los proyectos más relevantes.

- Identificar todas las iniciativas candidatas potenciales para someterlas a consideración.
- Preseleccionar las iniciativas candidatas que califiquen como “Estratégicas”
- Seleccionar las iniciativas estratégicas

En los proyectos es importante la elección de los responsables de cada uno de los proyectos los cuales deben ser personas que tengan la responsabilidad de rendir cuentas por el logro del objetivo y evaluar tanto los objetivos, medidores e iniciativas planteadas.

Los programas o proyectos que estén en desarrollo que no soportan los objetivos, se pueden tomar decisiones en cuanto a incluir, eliminar, o ajustar las acciones actuales para poder cumplir de la mejor manera con la Estrategia.

Los proyectos se puede realizar con base a las siguientes interrogantes: Qué, Cómo, Quién, Cuándo, Cuánto, Para qué, Por qué.

Tabla 27 – Proyecto Estratégico para la Empresa Ecoelite.

Descripción del Proyecto						
Proyecto			Perspectiva			Código
Diseño de un Plan Estratégico Institucional y aplicación del Cuadro de Mando Integral, para el fortalecimiento y desarrollo de una empresa: Caso de referencia, Asesora Económica Ecoelite.			Interna			1
Objetivo Estratégico			Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Responsable del Proyecto
"Posicionar los Servicios de Asesoría de Ecoelite, a nivel local de la ciudad Quito."			9.325,00	09/01/2012	30/12/2014	Gerente General
Subproyectos / Actividades		Resultado Esperado (Meta)	Presupuesto	Fecha de Inicio	Fecha de Fin	Responsable del Proyecto
1.1	Plan Táctico del Departamento de Ventas	Captación de Empresas Comerciales Representativas de la Ciudad de Quito.	1.945,00	09/01/2012	18/06/2013	Jefe de Ventas.
1.1.1	Diseño de la cartera de servicios de Ecoélite.	Plan Operativo	605,00	09/01/2012	11/05/2012	
1.1.2	Análisis de los costos y gastos de la empresa	Plan Operativo	380,00	07/05/2012	27/07/2012	
1.1.3	Evaluación de los Precios de la Competencia	Plan Operativo	490,00	30/07/2012	28/12/2012	
1.1.4	Ejecución de campaña con precios bajos.	Plan Operativo	470,00	21/01/2013	18/06/2013	
1.2	Plan Táctico del Departamento de Operaciones	Gestión de los canales físicos y Tecnológicos internos y externos de la empresa.	5.335,00	06/02/2012	08/05/2014	Jefe de Operaciones
1.2.1	Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.	Plan Operativo	4.300,00	06/02/2012	06/11/2012	
1.2.2	Elaboración de ofertas de servicios y campañas publicitarias.	Plan Operativo	390,00	04/02/2013	08/07/2013	
1.2.3	Desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.	Plan Operativo	645,00	04/01/2014	08/05/2014	
1.3	Plan Táctico relacionado a Recursos Humanos.	Desarrollar competencias y habilidades del Recurso Humano.	2.045,00	09/02/2012	11/09/2014	Gerente General
1.3.1	Aplicar encuestas de Clima Laboral	Plan Operativo	480,00	09/02/2012	12/04/2012	
1.3.2	Mejorar la Comunicación y desempeño interna de la empresa	Plan Operativo	655,00	16/02/2013	21/08/2013	
1.3.3	Desarrollar competencias y habilidades del personal	Plan Operativo	910,00	27/01/2014	11/09/2014	

Tabla 28 – Priorización de Proyectos.

		IA : Impacto Alto	0,5									
		IM : Impacto Medio	0,3									
		IB : Impacto Bajo	0,2									
		IN : Impacto Nulo	0									
		Actualizar	Borrar Evaluación									
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	21	15	1	19	17	19	5	16	9	18	
01: 1. Perspectiva Financiera	AUMENTAR INGRESOS A TRAVÉS DE VENTAS.	IA	IA	IA	IM	IM	IM	IA	IM	IA	IM	
01: 1. Perspectiva Financiera	AMPLIAR LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO.	IA	IA	IM	IA	IM	IA	IM	IM	IM	IB	
01: 1. Perspectiva Financiera	MINIMIZAR COSTOS EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.	IB	IB	IA	IM	IA	IM	IA	IM	IA	IM	
01: 1. Perspectiva Financiera	INCREMENTAR NÚMERO DE CLIENTES.	IA	IA	IM	IA	IA	IM	IM	IM	IA	IB	
01: 1. Perspectiva Financiera	GUIAR A LA ORGANIZACIÓN AL CUMPLIMIENTO DE SU OBJETIVO	IB	IM	IA	IM	IM	IB	IA	IM	IA	IM	
02: 2. Perspectiva Clientes	DISMINUIR EL TIEMPO DE ENTREGA DE LOS SERVICIOS A LOS CLIENTES.	IN	IB	IM	IB	IM	IN	IA	IA	IM	IM	
02: 2. Perspectiva Clientes	PROPICIAR UN ESQUEMA DE RELACIONES GANAR - GANAR CON LOS CLIENTES.	IM	IA	IA	IM	IM	IM	IA	IM	IM	IM	
02: 2. Perspectiva Clientes	GARANTIZAR LOS SERVICIOS PRESTADOS.	IM	IA	IA	IM	IM	IA	IA	IA	IM	IM	
02: 2. Perspectiva Clientes	CREAR UNA IMAGEN DE CONFIANZA ANTE LOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.	IB	IM	IA	IM	IB	IM	IA	IA	IM	IB	
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	AMPLIAR Y MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA DE LA EMPRESA.	IB	IB	IA	IB	IM	IN	IB	IA	IM	IB	
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	DISEÑAR PLANES OPERATIVOS.	IA	IA	IA	IA	IA	IA	IA	IA	IA	IA	
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	MEJORAR LA CALIDAD DE LOS PROCESOS INTERNOS DE LA EMPRESA.	IM	IA	IA	IN	IM	IB	IA	IA	IA	IM	
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	MEJORAR DE LA CALIDAD Y EFICACIA EN LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.	IB	IA	IA	IN	IM	IB	IA	IA	IA	IM	
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MEJORA E INNOVACIÓN DE LOS SERVICIOS.	IB	IM	IA	IB	IM	IB	IM	IM	IM	IM	
03: 3. Perspectiva Procesos Internos	OPTIMIZAR EL USO DE LOS RECURSOS.	IB	IA	IA	IN	IA	IB	IM	IA	IA	IA	
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	MEJORAR EL DESEMPEÑO, COMUNICACIÓN Y CLIMA LABORAL DE LA EMPRESA.	IN	IM	IM	IN	IM	IN	IA	IM	IA	IM	
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	PROMOVER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL BASADA EN UN SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	IN	IM	IM	IB	IM	IN	IA	IM	IA	IA	
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	OPTIMIZAR LOS CANALES FÍSICOS Y TECNOLÓGICOS INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA	IN	IB	IA	IB	IA	IM	IM	IM	IM	IB	
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	EJECUTAR PROGRAMA DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE LA EMPRESA.	IN	IB	IM	IN	IM	IN	IA	IN	IA	IM	
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	MEJORAR EL RENDIMIENTO Y PRECISIÓN DE INFORMACIÓN INFORMÁTICA CON EL DESARROLLO TÉCNICO DE SITIOS Y PÁGINAS WEB, ORIENTADAS AL E-COMERCE.	IN	IM	IA	IB	IM	IB	IM	IB	IM	IB	
04: 4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	FORTALECER Y DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS DEL RECURSO HUMANO.	IN	IM	IM	IN	IB	IN	IA	IN	IA	IA	

Con base a la matriz de priorización de iniciativas, con las que se debería despegar la gestión de la planificación estratégica se resaltan algunas prioridades a ser consideradas:

- Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.
- Desarrollo de competencias y habilidades del personal.
- Mejora de la comunicación y desempeño interna de la empresa.
- Diseño de la cartera de servicios de Ecoelite.
- Medir los tiempos de entregas

Como se señaló anteriormente en el diseño de la Matriz del Cuadro de Mando Integral se definió cuatro perspectivas que se alinean con los objetivos estratégicos de rentabilidad, productividad y posicionamiento, los cuales apoyarán para conseguir la Visión de la empresa a través de diferentes estrategias entre las que se destacan las de: crecimiento por diversificación, enfocada con la promoción, con el producto, con la plaza, estrategias competitivas, alianzas y convenios con empresas privadas e instituciones estatales, analizadas en el capítulo anterior bajo el enfoque del direccionamiento estratégico.

### **3.9 DISEÑO DE UN PLAN OPERATIVO**

Los planes estratégicos difieren de los planes operativos en cuanto a su horizonte de tiempo, alcance y grado de detalle.

Es la programación anual de las actividades, previstas en las estrategias e incluye a las personas responsables en su realización, el tiempo a requerir para ello y la inversión.

En el plan de operación se detalla cómo se va a generar la prestación de servicio, que se ha previsto ofrecer e incluye el diseño previo de los más importantes procesos o conjuntos de actividades. La ejecución de tareas y la administración eficaz del tiempo, radica en la capacidad del recurso humano de organizar y llevar a cabo las prioridades de forma equilibrada.

Se han desarrollado varios planes, los mismos que están diseñados para las estrategias, permitiendo tener mayor control del proyecto.

### **3.9.1 PRIMER PLAN OPERATIVO: DISEÑO DE LA CARTERA DE SERVICIOS DE ECOÉLITE**

Creación de nuevas líneas de servicios que satisfaga las necesidades del cliente, cumpliendo a cabalidad los requerimientos deseados por los consumidores, entre las actividades contempladas:

- Evaluación de los servicios que mantiene la empresa.
- Identificación de los servicios de asesoría más representativos.
- Análisis de nuevos servicios a ser brindados.
- Elaboración del informe detallando los servicios a ser considerados.
- Ejecución de los nuevos servicios a ser brindados.

### **3.9.2 SEGUNDO PLAN OPERATIVO: ANÁLISIS DE LOS COSTOS Y GASTOS DE LA EMPRESA**

Mejoramiento continuo en los procesos, reduciendo los niveles de error, reflejado en una optimización de costos en el servicio realizado y entrega del mismo, entre las actividades contempladas:

- Diseñar el monitoreo de las normas, valores y garantías que influyen en los servicios.
- Análisis del comportamiento de los costos y gastos registrados en la prestación de los servicios.
- Evaluación de los costos y gastos.
- Elaboración de informe detallando los montos de los costos, gastos y efectos en la empresa.

### **3.9.3 TERCER PLAN OPERATIVO: EVALUACIÓN DE LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA**

Aplicación de Benchmarking comparando el desempeño de los servicios de la competencia con los producidos por la Empresa "Ecoelite", entre las actividades contempladas se tiene:

- Delimitación de los servicios a ser analizados.
- Determinación de las empresas a ser estudiadas.
- Análisis de los precios de las empresas seleccionadas.
- Evaluación de los resultados obtenidos.
- Informe acerca del estudio de los precios de la competencia.

#### **3.9.4 CUARTO PLAN OPERATIVO: EJECUTAR CAMPAÑA CON PRECIOS BAJOS**

Buscar el aumento de las ventas de servicios actuales en los mercados existentes, atrayendo nuevos clientes no consumidores por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y la disminución de precios, entre las actividades contempladas se tiene:

- Evaluación de los precios de la Competencia.
- Estudio focalizado a los requerimientos de un grupo de clientes empresariales del sector comercial de la ciudad de Quito.
- Diseñar presentación de ofertas a las empresas.
- Capacitar a la fuerza de ventas según los requerimientos del servicio de ventas.
- Ejecución de la campaña de precios bajos.

#### **3.9.5 QUINTO PLAN OPERATIVO: AMPLIACIÓN Y MANTENIMIENTO TÉCNICO EN INFRAESTRUCTURA Y TECNOLOGÍA**

Liderazgo en costos mediante la incorporación de tecnología en hardware y software actuales, influyendo en el tiempo de entrega, calidad y eficiencia de los servicios, entre las actividades contempladas se tiene:

- Analizar la factibilidad de incorporar nuevas tecnologías al servicio.
- Adecuación del espacio físico
- Adquisición de nuevos equipos
- Adquisición de nuevo software
- Capacitación en el uso de paquetes y herramientas informáticas.

### **3.9.6 SEXTO PLAN OPERATIVO: ELABORACIÓN DE OFERTAS DE SERVICIOS Y CAMPAÑAS PUBLICITARIAS**

Establecimiento de puntos de atención en otros sectores de la ciudad, donde existan empresas, microempresas dedicadas a realizar actividades productivas, comerciales, entre las actividades contempladas se tiene:

- Bosquejo de actividades.
- Diseño de un plan de ventas enfocadas a mostrar los servicios de la empresa.
- Programar o diseñar auspicios de eventos en la ciudad de Quito.

### **3.9.7 SÉPTIMO PLAN OPERATIVO: DESARROLLO TÉCNICO DE SITIOS Y PÁGINAS WEB, ORIENTADAS AL E-COMERCE**

Ampliación de la cartera de clientes mediante el diseño de un plan de promoción del servicio, con el fin de consolidar la empresa dentro de la ciudad de Quito, entre las actividades contempladas se tiene:

- Diseño de alianzas estratégicas con empresas.
- Logística de las actividades
- Desarrollo técnico de sitios de internet por especialistas
- Creación de la página web

### **3.9.8 OCTAVO PLAN: APLICAR ENCUESTAS DE CLIMA LABORAL**

Impulsar continuamente procesos de evaluación y perfeccionamiento de las técnicas, procedimientos y programas de asesoría, mediante el apoyo de la encuesta aplicada al personal de la empresa, entre las actividades contempladas se tiene:

- Evaluación del personal
- Diseño de la encuesta
- Aplicación de la encuesta
- Codificación y análisis de la encuesta

### **3.9.9 NOVENO PLAN: MEJORAR LA COMUNICACIÓN Y DESEMPEÑO INTERNA DE LA EMPRESA**

Está direccionado al servicio de calidad ajustado a los requerimientos de los clientes con el mejoramiento de la comunicación y desempeño interno, entre las actividades contempladas se tiene:

:

- Mejoramiento y ajustes en los servicios con tecnología para clientes.
- Mejorar la Comunicación interna de la empresa mediante reuniones permanentes.
- Mejorar la calidad en el servicio optimizando los recursos humanos.
- Desarrollo de planes de contingencia ante eventuales fallas del servicio por causas ajenas a la empresa.

### **3.9.10 DECIMO PLAN: DESARROLLAR COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEL PERSONAL**

Entrega del servicio a tiempo es decir, en el momento justo, con el desarrollo de competencias y habilidades del recurso humano de la empresa, siendo una de las prioridades de la empresa, entre las actividades contempladas se tiene:

- Capacitaciones en desarrollo de competencias.
- Charlas motivacionales.
- Búsqueda de sugerencias por parte del recurso humano que mejoren el proceso del servicio.
- Implementar planes de carrera en la empresa.

Los planes descritos anteriormente se los puede observar en forma más clara y detallada en el Anexo J, relacionado a planes operativos.

Con base a la planificación estratégica que mantiene la empresa, se resume en cuatro perspectivas el comportamiento de la organización y se obtiene estrategias que apoyen al cumplimiento de los objetivos, siendo importante lo siguiente:

- Monitoreo del plan estratégico.
- Formulación de Indicadores
- Diseño de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral
- Priorización de Iniciativas para agregar valor a las estrategias

Con el diseño del Cuadro de Mando Integral se detalla una propuesta de valor, enfocada a mejorar la calidad de los servicios y del recurso humano con el fin de instaurar fidelidad y satisfacción en los clientes los mismos que vienen a constituirse en un eje importante para llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos ya mencionados.

Estableciendo indicadores e inductores con planes tácticos y operativos, que vienen a ser importantes para la aplicación de las diferentes estrategias planteadas.

Con el CMI se logra visualizar, relacionar y ejecutar las iniciativas de la empresa en forma organizada, vigilando y priorizando cada uno de los planes enfocados a los diferentes departamentos con que cuenta la empresa.

En organizaciones de servicio los instrumentos de verificación o mejoramiento más utilizados son: las entrevistas, los cuestionarios, las encuestas y sugerencias de los clientes, donde se logra obtener directamente el grado de satisfacción.

Después de la ejecución del Cuadro de Mando, se debe impulsar el mejoramiento de la organización.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. EVALUACIÓN DEL IMPACTO FINANCIERO**

El objetivo de la evaluación del impacto financiero es conocer el comportamiento que mantiene la empresa, en relación a los ingresos, egresos, rentabilidad.

La información recopilada y analizada, sirve de base para solventar necesidades de la empresa, como la ampliación de infraestructura y compra de activos fijos, los cuales influyan en forma directa en el mejoramiento de los servicios y por ende en el desarrollo de la empresa.

Los criterios de evaluación se basan en información registrada en los Estados Financieros con que cuenta la empresa como son: el balance general y el de pérdidas y ganancias.

La toma de decisión estará de acuerdo al análisis de diferentes indicadores de evaluación como son el Valor Actual Neto, el Flujo Neto de efectivo y al análisis Beneficio – Costo.

Para complementar el análisis se puede emplear otros indicadores financieros como son: índices de liquidez, de endeudamiento, de gestión y de rentabilidad.

El análisis de los indicadores no solo sirve para evaluar lo que sucedió, sino que permiten en un proceso de planeación, establecer metas a cumplir y la toma de buenas decisiones que aumente el valor de la empresa.

Los estados financieros de la empresa Asesora Económica Ecoelite se los analiza de forma vertical y horizontal.

El análisis vertical trata de establecer el peso proporcional (en porcentaje) que tiene cada cuenta sobre el total del estado financiero analizado, permitiendo observar la composición y estructura de los mismos. Es de gran importancia a la hora de determinar si la distribución de la empresa es equitativa y de acuerdo a las necesidades financieras y operativas.

En el análisis horizontal, lo que se busca es determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro, determinando cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en un periodo determinado.

Los diferentes análisis permiten determinar si el comportamiento de la empresa en un periodo es bueno, regular o malo, los cuales pueden ser analizadas con valores absolutos o relativos. Sirve también para determinar si la tendencia demostrada es ascendente, descendente o permanente y si ésta tendencia demostrada es o no conveniente para la empresa.

### **Balance General**

El balance general relaciona los conceptos de activos, pasivos y patrimonio, los que constituyen en los tres elementos esenciales que maneja la contabilidad de la empresa. Información relacionada al balance general, análisis vertical y horizontal se lo puede observar en el Anexo K.

El activo es lo que dispone la empresa, siendo elementos que pueden generar ingreso de dinero a través del empleo, la venta o intercambio.

La empresa registra en el año 2010 un alto peso los activos corrientes con el 76,68% y lo relacionado a los activos fijos alcanza el 23,32%, se presenta este comportamiento por ser una empresa de servicios, lo cual influye en que no se tenga rubros altos en lo relacionado a activos fijos.

En activos corrientes la cuenta que sobresale es la de clientes, los cuales presenta un valor de 17.133,19 dólares con el 50,91%, siguiendo en importancia la cuenta cajas y banco con 4.835,24 dólares con el 14,37%. En activos fijos el mayor rubro está en equipos de computación con un valor de 3.390,00 dólares con el 10,07%.

Para el análisis horizontal se lo realiza a través de la tasa de crecimiento anual (TCA), el activo corriente en el año 2010 registra un crecimiento del 42,50% en relación al año 2009, debido principalmente al aumento del rubro de clientes.

Las cuentas de cobrar también presentan un crecimiento por cuanto se ha concedido facilidades en los pagos por los servicios prestados, concediéndoles determinados plazos a los clientes.

En relación a los activos fijos se observa variación debido principalmente a inversiones que se la realiza de forma permanente para brindar en forma eficiente los servicios.

En otros activos se tiene un crecimiento del 14,99%, el mismo que esta relacionado con gastos pagados por adelantado, alquileres y seguros.

A nivel global se tiene que los activos para el año 2010 registra una variación de 28,86% en relación al año 2009.

Las cuentas del pasivo vienen a constituirse en las obligaciones que se deben cumplir, tales como préstamos, compras y otras transacciones a mediano o largo plazo.

El patrimonio son las aportaciones de accionistas y otros inversores, señalando la capacidad de autofinanciación que dispone la empresa, en si viene a ser la diferencia entre el activo y el pasivo.

Los pasivos y patrimonio en el año 2010, se observa que los primeros registra un valor de 19.152,67 dólares con el 56,91% y el segundo registra un valor de 14.502,44 con el 43,09%.

El pasivo corriente con mayor representación son las obligaciones laborales con un rubro de 9.720,00 dólares y un peso de 28,88% siguiendo en importancia lo referente a pago de impuestos y repartición de trabajadores.

El pasivo a largo plazo de empresa tiene un peso de 2,01%, la cual nos señala que la empresa no posee muchas deudas. En el patrimonio se tiene un capital social de 14.502,44 dólares el cual representa el 17,15%, cabe resaltar que las utilidades tienen el mayor peso con un valor de 9.397,44 dólares con un peso del 27,92%.

Realizando el análisis horizontal de las cuentas de pasivo corriente se presenta en las obligaciones laborales un crecimiento del 58,82% debido principalmente a que se incorpora personal adicional, también se observa un crecimiento de los proveedores en un 26,13%. Lo que es participación a trabajadores e impuestos también tienen un crecimiento del 17,65%.

Los pasivos de largo plazo se observa disminución en los diferidos y otros pasivos, con lo cual se puede decir que en este año la empresa no adquirió deudas y más bien se está pagando las que mantiene.

El patrimonio relacionado a reservas registra una disminución de 14,79%, en cambio el resultado del ejercicio tiene un aumento del 43,46%, debido principalmente al aumento de las utilidades.

El capital social no ha sufrido variaciones y no se observa aportes para futura capitalización.

A nivel global se registra un crecimiento del pasivo corriente en 33,18% y el pasivo de largo plazo registra una disminución del 12,07%, lo relacionado al patrimonio se tiene un incremento de 23.32%.

El análisis realizado sirve para comprender el comportamiento de cada una de las cuentas de los balances a través del tiempo y la tendencia de las cuentas permite tomar correctivos si fuere necesario y preservar en la misma en el caso de que fuere ventajosa para los objetivos empresariales.

### **Balance de Resultados**

El estado de resultados esta compuesto de las cuentas de ingresos, gastos y costos, incluye el total de ingresos provenientes de las actividades principales de la empresa y el costo incurrido para lograrlos, presentando el valor de la utilidad ganada o perdida obtenida en un periodo determinado. Información relacionada al balance de resultados, análisis vertical y horizontal se lo puede observar en el Anexo L.

En el análisis vertical del balance de situación del año 2010, se tiene que el principal servicio está relacionado con el desarrollo de otras investigaciones con un valor de 9.300 dólares y un porcentaje de 24,64%, le sigue en importancia lo respecto al asesoramiento de proyectos con un valor de 11.000,00 dólares y un porcentaje del 23%.

Los servicios relacionados a asesoramiento microempresas y estudios de mercado presentan porcentajes casi similares, y finalmente el servicio de capacitaciones es el que menor porcentaje tiene con el 16,76%, debido principalmente a se tiene nexos con otras instituciones como el SECAP para la realización de éstas.

En lo relacionado a descuentos en ventas se presentan en mayor porcentaje en las capacitaciones con un valor de 405,00 dólares y un porcentaje de 1,06% siguiéndole el servicio de estudios de mercado con un valor de 360,00 dólares y un porcentaje de 0,94%.

El costo de ventas alcanza un valor de 11.077,03 de dólares con un porcentaje de 28,69%, el cual contiene los costos de operación. Los gastos operacionales alcanzan un valor de 11.681,42 dólares con un porcentaje de 30,38%, dentro de la cual encontramos a los gastos administrativos con un peso de 27,81% y gastos de ventas con un 2,57%. Otros ingresos representan el 4,29%, participación de trabajadores 6,77%, impuestos a la renta 9,58%.

Para el análisis horizontal del balance situación se tiene para el año 2010 un crecimiento de 26,32%, en lo relacionado a ventas netas, los costos de operaciones presentan un crecimiento de 26,85%, debido a que se necesita mayores requerimientos como recurso humano y tecnológico en los servicios brindados. Las variaciones de los gastos operacionales presentan variaciones positivas, resaltando que los gastos administrativos tienen un crecimiento de 37,46 y los gastos de venta el 43,83%.

Las variaciones de participación a los trabajadores y los impuestos presentan incrementos positivos con el 17,66%, debido principalmente al aumento de las ventas, lo cual se ve reflejado en un incremento de los ingresos. La utilidad neta registra un crecimiento de 17,65%, siendo importante para el desarrollo de la empresa.

#### **4.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA SIN PLANES TÁCTICOS**

Se presenta la situación de la empresa sin la utilización de planes tácticos, manteniendo el comportamiento de las áreas de ventas, operaciones y manejo de recursos humanos sin ningún cambio.

El análisis de la empresa, parte de la información registrada en los balances general y el de resultados, comprendido en el periodo 2008 – 2010, procediendo a proyectar la información hasta el año 2014, empleando el método de regresión para la proyección de la información, la cual se la puede observar en el Anexo M.

Se toma como límite el 2014, por cuanto en éste año se tendría que cumplir con los objetivos planteados, a través del diseño del plan estratégico y aplicación del cuadro de mando integral, el mismo que se constituye en una herramienta para mejorar el desempeño de la empresa, organizando la estrategia, mediante una comunicación fluida hacia toda la organización, brindando una retroalimentación para evaluar la correcta ejecución y disponer medidas para su ajuste permanente por medio de revisiones periódicas. La información a ser tomada en cuenta en el análisis se la puede observar en el Anexo M, balances general y de resultados proyectados sin planes tácticos.

El flujo neto sin aplicación de planes tácticos observado en al Anexo N, en inversión registra un valor de 18.967,17 dólares compuesto por activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

En el total de capital de trabajo se considera un periodo de tres meses por adelantado tanto de gastos administrativos, ventas y operativos.

**Tabla 29** – Capital de trabajo sin aplicación planes tácticos.

CAPITAL DE TRABAJO	VALOR
COSTO PRODUCCIÓN 3 MESES	5.629,97
GASTOS DE ADMINISTRACION 3 MESES	4.593,04
GASTOS DE VENTAS 3 MESES	417,16
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>10.640,17</b>

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

La inversión de la empresa está compuesta de activos fijos y el capital de trabajo necesario para realizar las operaciones.

**Tabla 30** – Inversión sin aplicación planes tácticos.

INVERSION	VALOR
TOTAL DEL ACTIVO NO CORRIENTE	8.327,00
CAPITAL DE TRABAJO	10.640,17
<b>TOTAL</b>	<b>18.967,17</b>

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

Con la información de la inversión y el flujo neto de efectivo sin plan táctico, se posee la base para el cálculo del VAN y la TIR de la empresa.

**Tabla 31** – Flujo Neto de Efectivo Sin Planes Tácticos.

AÑO 0	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014
<b>INVERSION</b>	<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO SIN PLANES TÁCTICOS</b>		
-18.967,17	16.216,49	18.469,24	20.721,99

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

En el cálculo del VAN se emplea la siguiente fórmula.

$$VAN = -I_0 + \frac{FN}{(1+i)^{n+1}} \quad (1)$$

$$VAN = -18.967,17 + \frac{16.216,49}{(1+0,22)^1} + \frac{18.469,24}{(1+0,22)^2} + \frac{20.721,99}{(1+0,22)^3}$$

$$VAN = 18.145,56$$

En el cálculo se aplica una tasa de descuento del 22%, tomando de referencia diferentes tasas como: tasa pasiva que paga los bancos, tasa de inflación y la tasa riesgo país, las cuales tienen influencia en la realización de inversiones.

**Tabla 32** – Valor Actual Neto Total.

PERIODO	FLUJO NETO DE EFECTIVO (FNE)	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL NETO
0	-18.967,17	1,000000	-18.967,17
1	16.216,49	1,220000	13.292,20
2	18.469,24	1,488400	12.408,79
3	20.721,99	1,815848	11.411,75
<b>TOTAL</b>			<b>18.145,56</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

La tasa interna de retorno es otro indicador financiero a ser calculado, el mismo que mide la rentabilidad que podrá tener la empresa. "Se calcula con la siguiente fórmula de interpolación entre valores actuales."<sup>6</sup>

$$TIR = tm + \left[ \frac{VAN_{tm}}{VAN_{tm} - VAN_{TM}} \right] * (M - tm) \quad (2)$$

<sup>6</sup> MUÑOZ Mario, "Perfil de la Factibilidad", Editorial Masters, primera edición, año 2003.

**Tabla 33** – Cálculo Tasa Interna de Retorno.

AÑOS	FLUJO NETO	TASA MAYOR (77%)	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO NETO	TASA MENOR (75%)	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-18967,17	1,00000	-18967,17	-18967,17	1,00000	-18967,17
1	16216,49	1,77055	9159,02	16216,49	1,75055	9263,66
2	18469,24	3,13484	5891,60	18469,24	3,06442	6026,99
3	20721,99	5,55039	3733,43	20721,99	5,36442	3862,86
<b>TOTAL</b>			<b>-183,12</b>			<b>186,34</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

$$TIR = 0,75 + \left[ \frac{186,34}{186,34 - (-183,12)} \right] * (0,77 - 0,75)$$

$$TIR = 0,75 + \left[ \frac{186,34}{369,46} \right] * 0,02$$

$$TIR = 0,75 + 0,504355241 * 0,02$$

$$TIR = 0,75 + 0,010087105$$

$$TIR = 0,7606$$

$$TIR = 76,06\%$$

**Tabla 34** – Información para calcular la Tasa Interna de Retorno.

Tasa menor	tm =	0,75
Tasa Mayor	TM =	0,77
Valor Actual Neto Tasa mayor	VAN tm =	186,34
Valor Actual Neto Tasa menor	VAN TM =	-183,12
Tasa Interna de Retorno	TIR =	0,7606
Tasa Interna de Retorno	TIR =	76,06%

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

La TIR de la empresa presenta un porcentaje del 76,06%, siendo mayor a la tasa de descuento ubicada en el 22%, con lo que se podría realizarse la inversión, en vez de tener el capital ocioso.

#### 4.1.1 INDICADORES FINANCIEROS

Están relacionados a los elementos medibles, dependiendo de las características o el tipo de variables, con las que se busca reflejar una situación determinada.

**Tabla 35** – Tabla de Indicadores Financieros.

<b>FÓRMULA</b>	<b>INDICADORES TÉCNICOS</b>
<b>Indicadores de Liquidez</b>	<b>Indicadores de Liquidez</b>
Razón Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente	1. Razón Corriente
Capital Neto de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente	2. Capital Neto de Trabajo (dólares)
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>	<b>Indicadores de Endeudamiento</b>
Endeudamiento del Activo = Total del Pasivo / Activo Total	1. Endeudamiento del Activo
Endeudamiento Patrimonial = Pasivo Total / Patrimonio	2. Endeudamiento Patrimonial
Apalancamiento = Activo total / Patrimonio	3. Apalancamiento
<b>Indicadores de Gestión</b>	<b>Indicadores de Gestión</b>
Rotación de Cartera = Ventas / Cuentas por Cobrar	1. Rotación de Cartera
Rotación de Activo Fijo = Ventas / Activo Fijo	2. Rotación de Activo Fijo Total
Rotación de Ventas = Ventas / Activo Total	3. Rotación de Ventas
(Gastos Administrativos + Gastos de Ventas) / Ventas	4. Impacto Gastos Administrativos y Ventas
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>	<b>Indicadores de Rentabilidad</b>
(Utilidad Neta / Ventas) * (Ventas / Activo Total)	1. Rentabilidad Neta del Activo
(Ventas Netas – Costo de Ventas) / Ventas	2. Margen Bruto
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas	3. Margen Operacional
Utilidad Neta / Ventas	4. Rentabilidad Neta de Ventas

Recopilación Textos de Análisis Financiero (2010)

En el estudio hay que tener claro lo relacionado a los indicadores financieros siendo relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como el comportamiento, calidad y tendencia de las partidas analizadas.

Se presentan en valores relativos por cuanto se debe efectuar comparaciones muchas veces en base a los requerimientos de análisis, sobre los que se tomaran acciones correctivas o preventivas.

Los indicadores financieros a ser analizados corresponden al año 2010 y se los presenta a continuación.

#### **4.1.1.1 Indicadores de liquidez**

Permiten evaluar la capacidad de respuesta de la empresa ante eventos a corto plazo, logrando la detección de ineficiencias en diversas etapas del proceso operativo. Entre más alto es el cociente, mayor serán las posibilidades de hacer frente a todas sus obligaciones de corto plazo circulantes con el activo corriente

Según (CAGIGAL, 2007):“

Los indicadores de liquidez y solvencia se usan para indicar la capacidad de pago a corto plazo, esto es la capacidad de cubrir con activos en efectivo o fácilmente convertibles en efectivo para cubrir las obligaciones que vencen en el año.

- **Razón Corriente** = Activo Corriente / Pasivo Corriente **(3)**  
Razón Corriente = 25.806,12 / 18.897,67  
Razón Corriente = 1,37

La empresa presenta una razón corriente de 1,37 lo que quiere decir que cuenta con 1,37 dólares para pagar 1 dólar de obligación. Señalando la posibilidad de la empresa para afrontar compromisos económicos de corto plazo.

- **Capital Neto de Trabajo** = Activo Corriente – Pasivo Corriente **(4)**

$$\text{Capital de Trabajo} = 25.806,12 - 18.897,67$$

$$\text{Capital de Trabajo} = 6.908,44$$

Es la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente, considerando aquellos recursos que requiere la empresa para poder realizar las operaciones con normalidad, cubriendo necesidades de mano de obra, reposición de activos fijos, registrando un valor de 6.908,44 dólares.

#### 4.1.1.2 Indicadores de endeudamiento

Proporción de los fondos facilitados por los acreedores para financiar los activos de la empresa. A mayor índice, mayor cantidad de dinero prestado por terceras personas.

- **Endeudamiento del Activo** = Pasivo Total / Activo Total **(5)**

$$\text{Endeudamiento del Activo} = 19.152,67 / 33.655,12$$

$$\text{Endeudamiento del Activo} = 0,57$$

Por cada dólar que la empresa tiene invertido en activos, 0,57 centavos de dólar son deudas financiadas por los acreedores (bancos, proveedores y otros). Es decir el porcentaje de participación de los acreedores en la empresa es del 57%.

- **Endeudamiento Patrimonial** = Pasivo Total / Patrimonio **(6)**

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = 19.152,67 / 14.502,44$$

$$\text{Endeudamiento Patrimonial} = 1,32$$

Señala que por cada dólar de patrimonio se puede financiar 1,32 dólares de la deuda del pasivo.

- **Apalancamiento** = Activo total / Patrimonio (7)

$$\text{Apalancamiento} = 33.655,12 / 14.502,44$$

$$\text{Apalancamiento} = 2,32$$

Por cada dólar de patrimonio se tiene 2,32 dólares de activo total. El apalancamiento indica el nivel de activos que se levantan sobre una unidad monetaria de patrimonio.

#### 4.1.1.3 Indicador de gestión

Llamados indicadores de rotación, miden la eficiencia con la cual una empresa utiliza los activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

Miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera, señalando a algunos de éstos como:

- **Rotación de Cartera** = Ventas / Cuentas por Cobrar (8)

$$\text{Rotación de Cartera} = 39.825,00 / 2.600,43$$

$$\text{Rotación de Cartera} = 15 \text{ veces}$$

La rotación de cartera señala que las cuentas rotan 15 veces durante el año, es decir que 2.600,43 dólares se convirtieron en efectivo 15 veces al año.

- **Rotación de Activo Fijo** = Ventas / Activo Fijo (9)  
 Rotación de Activo Fijo =  $39.825,00 / 7.849,00$   
 Rotación de Activo Fijo = 5,07

Por cada dólar de Activo fijo se tiene ingresos de 5,07 dólares por concepto de ventas. La rotación de activos fijos mide cuantos ingresos me generan los activos fijos de la empresa.

- **Rotación de Ventas** = Ventas / Activo Total (10)  
 Rotación de Ventas =  $39.825,00 / 33.655,12$   
 Rotación de Ventas = 1,18

Señala que por cada dólar del activo total los ingresos de ventas representan 1,18 dólares.

- **Impacto Gastos Administración y Ventas** = (Gastos Administrativos + Gastos de Ventas) / Ventas (11)  
 =  $(10.694,77 + 986,65) / 39.825,00 = 0,29$

Este indicador refleja que por cada dólar que se incurre en ventas, los 0,29 dólares pertenecen a gastos administrativos y ventas.

#### 4.1.1.4 Indicadores de rentabilidad

Representa la capacidad de obtener utilidad por parte de la empresa, permitiendo apreciar el resultado neto obtenido a partir de las decisiones y políticas de la administración.

Midiendo la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades.

- **Rentabilidad Neta del Activo**

$$= (\text{Utilidad Neta} / \text{Ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo Total}) \quad (12)$$

$$= (11.055,88 / 39.825,00) * (39.825,00 / 33.655,12)$$

$$= (0,277611551) * (1,183326638)$$

$$= 0,33$$

- **Margen Bruto = (Ventas Netas – Costo de Ventas) / Ventas** (13)

$$\text{Margen Bruto} = (38.451,00 - 11.077,03) / 39.825,00$$

$$\text{Margen Bruto} = (27.373,97) / 39.825,00$$

$$\text{Margen Bruto} = 0,69$$

Por cada dólar vendido en el año 2010 se genero 0,69 dólares de utilidad bruta.

- **Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas** (14)

$$\text{Margen Operacional} = 15.692,55 / 39.825,00$$

$$\text{Margen Operacional} = 0,39$$

El indicador señala que por cada dólar vendido, 0,39 dólares es utilidad operacional o del total de ventas el 39% es utilidad operacional.

- **Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto) = Utilidad Neta / Ventas** (15)

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = 11.055,88 / 39.825,00$$

$$\text{Rentabilidad Neta de Ventas} = 0,28$$

Significa que de cada dólar vendido, genero 0,28 dólares de utilidad neta, es decir del total de ventas la utilidad neta representa el 28%.

En el cuadro siguiente se muestra el comportamiento de los indicadores en los últimos tres años, periodo 2008 – 2010.

**Tabla 36** – Indicadores de la Asesora Económica “Ecoelite”

<b>INDICADORES FINANCIEROS</b>	<b>AÑO 2008</b>	<b>AÑO 2009</b>	<b>AÑO 2010</b>
<b>Indicadores de Liquidez</b>			
1. Razón Corriente	1,11	1,28	<b>1,37</b>
2. Capital Neto de Trabajo (dólares)	1.342,00	3.920,37	<b>6.908,44</b>
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>			
1. Endeudamiento del Activo	0,57	0,55	<b>0,57</b>
2. Endeudamiento Patrimonial	1,30	1,23	<b>1,32</b>
3. Apalancamiento	2,30	2,23	<b>2,32</b>
<b>Indicadores de Gestión</b>			
1. Rotación de Cartera	18,04	23,50	<b>15,31</b>
2. Rotación de Activo Fijo Total	2,45	3,87	<b>5,07</b>
3. Rotación de Ventas	0,94	1,20	<b>1,18</b>
4. Impacto Gastos Administrativos y Ventas	0,25	0,27	<b>0,29</b>
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>			
1. Rentabilidad Neta del Activo	0,30	0,36	<b>0,33</b>
2. Margen Bruto	0,70	0,69	<b>0,69</b>
3. Margen Operacional	0,45	0,42	<b>0,39</b>
4. Rentabilidad Neta de Ventas	0,32	0,30	<b>0,28</b>

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

La tendencia de los indicadores de liquidez es creciente, presentándose en el año 2008 los menores valores de los tres años presentados. El valor registrado no son muy representativos pero lo principal es que se observa un mejoramiento de éstos.

La tendencia de los indicadores de endeudamiento, es variable, no siguen una ruta definida.

Lo referente a deudas con acreedores se mantiene en términos aceptables, en relación al patrimonio éste puede financiar en buena proporción la deuda con terceros, pero es inferior.

En el índice de apalancamiento presenta valores superiores a 1, siendo el patrimonio muy inferior a los activos, por cuanto no se presenta apalancamiento.

Lo relacionado a indicadores de gestión se observa una tendencia creciente en la rotación de activo fijo total, constituyendo el número de veces en que la inversión en éstos ha generado ventas, reflejado en un aumento de los ingresos.

Los índices relacionados a gastos administrativos y ventas también registran una tendencia creciente, debido principalmente al aumento en el rubro de estos.

La rotación de cartera y ventas en cambio mantiene una tendencia variable, manteniendo valores aceptables.

En la rotación de ventas es importante resaltar que es la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas, es así que a mayor rotación mayor venta.

Los indicadores de rentabilidad mantienen valores sin mucha variación, pero hay que resaltar que la mayoría en el año 2010 están con tendencia a la baja a excepción de rentabilidad del margen bruto que es igual.

Una de las causas puede ser debido a que el monto de los ingresos creció en menor proporción a los gastos y obligaciones a cumplir por la empresa, pero en los años analizados se observa índices de rentabilidad que pueden ser aceptables.

## 4.2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN FINANCIERA CON PLANES TÁCTICOS

**El análisis de la situación financiera parte de la información presentada en los balances del Anexo O**, pero con la diferencia que se incluye en éste punto los planes tácticos que fueron propuestos en el capítulo segundo, en el literal 2.6.1 Diseño de Planes Tácticos, enfocados a diferentes áreas específicas como son las ventas, operaciones y mejoramiento de recurso humano, con el objetivo de mejorar el posicionamiento de la empresa de Asesoría Económica.

Registrando como punto de partida el año 2012 y finalización en el año 2014, y teniendo como parámetros de referencia las metas a ser cumplidas en éste periodo.

Además de los planes tácticos relacionados a ventas, operaciones y mejoramiento de recurso humano, en este punto se toma en cuenta lo relacionado a las metas para lograr los objetivos, tratadas en el literal 3.7 del capítulo 3, referente al Diseño de Cuadro Integral. En el cual se encuentra los parámetros a ser alcanzados en el primer año de aplicación, como:

- Ampliar y mejorar la infraestructura y tecnología en el 70%.
- Aumentar ingresos a través de ventas en el 25%.
- Ampliar la cuota de participación del mercado en la ciudad de Quito en el 30%.
- Ejecutar programas de capacitación al personal en el 50%.

En el flujo neto presentado en el Anexo P, se tiene que la inversión alcanza un valor de 20.837,40 dólares, compuesto de activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

El capital de trabajo esta considerando un periodo de tres meses por adelantado tanto de los gastos administrativos, de ventas y operativos.

**Tabla 37** – Capital de Trabajo con aplicación planes tácticos.

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>VALOR</b>
COSTO OPERACIONALE 3 MESES	5.203,57
GASTOS DE ADMINISTRACION 3 MESES	5.098,27
GASTOS DE VENTAS 3 MESES	563,17
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>10.865,01</b>

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

La inversión de la empresa aplicando planes tácticos se presenta en el siguiente cuadro.

**Tabla 38** – Inversión con aplicación de planes tácticos.

<b>INVERSION</b>	<b>VALOR</b>
Total del Activo no Corriente	12.155,25
Capital de trabajo	10.865,01
<b>Total</b>	<b>23.020,26</b>

Asesora Económica “Ecoelite” (2010)

Con la información de la inversión y el flujo neto de efectivo aplicando planes tácticos, sirven de base para el cálculo del VAN y la TIR de la empresa.

**Tabla 39** – Flujo Neto de Efectivo aplicando planes tácticos.

AÑO 0	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014
<b>INVERSION</b>	<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO APLICANDO PLANES TÁCTICOS</b>		
-23.020,26	20.080,54	22.849,27	26.256,05

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Para el VAN se emplea la fórmula siguiente.

$$VAN = -I_0 + \frac{FN}{(1+i)^{n+1}}$$

$$VAN = -23.020,26 + \frac{20.080,54}{(1+0.22)^1} + \frac{22.849,27}{(1+0.22)^2} + \frac{26.256,06}{(1+0.22)^3}$$

**VAN = 28.092,42**

Se aplica una tasa de descuento de 22%, explicada ya anteriormente.

**Tabla 40** – Valor Actual Neto Total con aplicación de planes tácticos.

PERIODO	FLUJO NETO DE EFECTIVO (FNE)	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN	VALOR ACTUAL NETO
0	-23.020,26	1,000000	-23.020,26
1	20.080,54	1,160000	17.310,81
2	22.849,27	1,345600	16.980,73
3	26.256,05	1,560896	16.821,14
<b>TOTAL</b>			<b>28.092,42</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Se calcula la Tasa Interna de Retorno con el propósito de evaluar la rentabilidad, con la incorporación planes tácticos.

**Tabla 41** – Cálculo Tasa Interna de Retorno con aplicación de Planes Tácticos.

AÑOS	FLUJO NETO	Tasa Mayor (80%)	FLUJO NETO ACTUALIZADO	FLUJO NETO	Tasa Menor (78%)	FLUJO NETO ACTUALIZADO
0	-23.020,26	1,00000	-23.020,26	-23.020,26	1,00000	-23.020,26
1	20.080,54	1,79578	11.182,10	20.080,54	1,77578	11.308,04
2	22.849,27	3,22481	7.085,46	22.849,27	3,15338	7.245,96
3	26.256,05	5,79104	4.533,91	26.256,05	5,59969	4.688,84
TOTAL			-218,79			222,58

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

$$TIR = tm + \left[ \frac{VAN_{tm}}{VAN_{tm} + VAN_{tm}} \right] * (M - tm)$$

$$TIR = 0,78 + \left[ \frac{222,58}{222,58 - (-218,79)} \right] * (0,80 - 0,78)$$

$$TIR = 0,78 + \left[ \frac{222,58}{441,37} \right] * 0,02$$

$$TIR = 0,78 + 0,50429172 * 0,02$$

$$TIR = 0,82 + 0,010085834$$

$$TIR = 0,7859$$

$$TIR = 78,59\%$$

**Tabla 42** – Información cálculo Tasa Interna de Retorno con aplicación de Planes Tácticos.

<b>Tasa menor</b>	<b>tm =</b>	78%
<b>Tasa Mayor</b>	<b>TM =</b>	80%
<b>Valor Actual Neto Tasa mayor</b>	<b>VAN tm =</b>	222,58
<b>Valor Actual Neto Tasa menor</b>	<b>VAN TM =</b>	-218,79
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>TIR =</b>	0,7859
<b>Tasa Interna de Retorno</b>	<b>TIR =</b>	78,59%

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

La TIR de la empresa aplicando planes tácticos registra una tasa de 78,59%, la cual es mayor a la tasa de descuento que es del 22%, dando pauta a invertir.

Con los cálculos realizados y resultados obtenidos, la inversión en programas enfocados al aumento en las ventas, manejo de recursos humanos e incorporación de infraestructura y tecnología es recomendable, pero falta todavía el análisis de los de los indicadores con la incorporación de planes tácticos, el cual se trata en el siguiente punto.

### 4.3 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La Comparación del flujo de efectivo sin aplicación de planes tácticos con el flujo en el cual se considera los planes, es un paso importante a seguir.

Con el apoyo del flujo de efectivo registrado en la empresa se puede evaluar el comportamiento a través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Como se menciono anteriormente el empleo de los planes

tácticos será desde el año 2012, y por ende los análisis estará enfocado a ésta fecha.

**Tabla 43** – Indicadores VAN y TIR sin Plan y con Plan Tácticos.

<b>INDICADORES</b>	<b>SIN PLANES TÁCTICOS</b>	<b>CON PLANES TÁCTICOS</b>
Valor Actual Neto	18.145,56	28.092,42
Tasa interna de Retorno	76,05%	78,59%

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

La tasa interna de retorno en la que no se aplica planes tácticos presenta un resultado de 76,06%; siendo inferior a la tasa en que se aplica planes tácticos teniendo un valor de 78,59%.

La diferencia presentada de 2,54 no es muy significativa pero cabe resaltar que la puesta en marcha de la planificación estratégica con el apoyo de planes tácticos, operativos y del cuadro de mando integral a ser aplicados en el periodo 2012 - 2014, será importante para impulsar el fortalecimiento de la empresa.

En relación a los indicadores financieros, se analiza el comportamiento que presenta en el periodo 2012 – 2014, en el cual se va aplicar la planificación estratégica con el apoyo del cuadro de mando integral, teniendo como propósito principal alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado de asesoramiento económico.

La interpretación de los resultados está en función a la incorporación de planes tácticos. El número de indicadores a ser analizados corresponde a los mismos que fueron tomados en cuenta anteriormente en el punto de indicadores financieros, todos los valores presentados se los encuentra en la tabla presentada a continuación.

Tabla 44 – Indicadores Financieros aplicando planes tácticos.

ASESORIA ECOELITE						
INDICADORES FINANCIEROS DEL PERIODO 2012- 2014						
INDICADORES FINANCIEROS	SIN PLANES TÁCTICOS		SIN PLANES TÁCTICOS		CON PLANES TÁCTICOS	
	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2012	AÑO 2013
<b>Indicadores de Liquidez</b>						
1. Razón Corriente	1,69	1,84	2,00	1,63	1,61	1,58
2. Capital Neto de Trabajo (dólares)	15.424,42	20.102,92	25.277,78	15.422,03	16.339,44	16.905,40
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>						
1. Endeudamiento del Activo	0,50	0,47	0,44	0,54	0,54	0,55
2. Endeudamiento Patrimonial	1,01	0,90	0,79	1,16	1,18	1,20
3. Apalancamiento	2,01	1,90	1,79	2,16	2,18	2,20
<b>Indicadores de Gestión</b>						
1. Rotación de Cartera	15,34	15,01	14,76	15,83	16,41	18,76
2. Rotación de Activo Fijo Total	8,02	9,58	11,24	5,15	5,45	5,88
3. Rotación de Ventas	1,32	1,35	1,38	1,20	1,25	1,35
4. Impacto Gastos Administrativos y Ventas	0,31	0,31	0,31	0,27	0,28	0,31
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>						
1. Rentabilidad Neta del Activo	0,35	0,35	0,35	0,38	0,40	0,43
2. Margen Bruto	0,68	0,68	0,68	0,73	0,75	0,78
3. Margen Operacional	0,38	0,37	0,36	0,45	0,47	0,47
4. Rentabilidad Neta de Ventas	0,26	0,26	0,26	0,31	0,32	0,32

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

#### 4.3.1 INDICADORES DE LIQUIDEZ

**La razón corriente**, presenta valores inferiores a los indicadores obtenidos sin aplicar planes tácticos, mantiene un monto aceptable y una tendencia decreciente por cuanto hay que tener en cuenta para mantener la liquidez. Dándose éste fenómeno principalmente porque la empresa está empleando mayor cantidad de recursos efectivos en la incorporación de los planes, observándose menor activo circulante en el **capital neto de trabajo**.

#### 4.3.2 INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO

**Los indicadores de endeudamiento del activo**, registra valores superiores en relación a los índices en que no se aplican planes tácticos, observando una tendencia una tendencia creciente causado por el financiamiento en que incurre la empresa. El valor del indicador muestra el aumento del monto de endeudamiento ósea se esta recurriendo a los acreedores para la obtención de recursos.

**Los indicadores de endeudamiento patrimonial**, presentan un aumento de éstos, debido principalmente por un aumento de dinero en el patrimonio, ya que la empresa recurre también a fondos propios de los socios, para el fortalecimiento y posicionamiento de la empresa.

**En los indicadores de apalancamiento**, se observa valores superiores en el periodo en se aplican planes, en la que se presenta un mayor rubro en los activos principalmente en lo relacionado a infraestructura y equipos.

### 4.3.3 INDICADOR DE GESTIÓN

**Los índices de rotación de cartera**, presenta valores superiores y una tendencia creciente, lo cual es aceptable, por cuanto se esta recuperando recursos para volverlos a emplear en las actividades desarrolladas por la empresa.

**Los índices de rotación de activo fijo**, presenta valores menores, pero una tendencia creciente. En las cuales tanto las ventas como los activos, están aumentando, influyendo el monto de la variación en el valor resultante.

**La rotación de ventas**, presenta valores menores y una tendencia creciente, principalmente por la influencia del aumento de los activos totales y las ventas, manteniendo un monto a ser considerado por cuanto no existe mucha diferencia entre estas cuentas, faltando dinamismo en el empleo de los activos.

**Los índices del impacto de gastos administración y ventas**, son inferiores en relación a los que no se aplican planes, manteniendo una tendencia creciente, debido principalmente a un aumento de los gastos mencionados, pero también se presenta un aumento de las ventas, reflejándose en el valor del indicador. Señalando además que el rubro de gastos administrativos y ventas es menor en relación a las ventas.

### 4.3.4 INDICADORES DE RENTABILIDAD

Con la aplicación de planes tácticos los cuatro índices a ser analizados presentan valores superiores en relación a los que no se aplican planes, y además se observa una tendencia creciente.

**Los índices de Rentabilidad Neta del Activo**, tiene variaciones positivas registradas en ventas y activos de la empresa.

**Los índices del margen bruto**, expresan el porcentaje correspondiente a la utilidad bruta que se está generando por cada unidad monetaria vendida.

**Margen Operacional.-** señala cuanto de las ventas corresponde a la utilidad operacional.

**Rentabilidad Neta de Ventas (Margen Neto).-** señala cuanto de las ventas netas corresponde a la utilidad neta.

En definitiva con la aplicación de planes tácticos, la mayoría de los índices son aceptables, por cuanto presentan un comportamiento regular y mantienen parámetros aceptables, reflejados en una mayor rentabilidad y seguridad en las actividades a ser aplicadas a nivel interno.

Por lo que si la empresa en su direccionamiento emplea una planificación adecuada puede alcanzar una mejor organización, mejoramiento en los procesos, mayor rentabilidad, que otra que no lleva ningún tipo de programación y tan solo está esperanzada en el comportamiento que ofrece el mercado.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES

##### 5.1.1 CONCLUSIONES RELACIONADAS CON EL PLAN DE TESIS

###### 5.1.1.1 En relación al Problema

La problemática presentada por la Asesora Económica “Ecoelite”, gira en torno a que su manejo no cuenta con un lineamiento estratégico adecuado, que rijan la gestión organizacional, ausencia de objetivos claros, inexistencia de un control claro de las actividades realizadas e información del mercado débil, sin poder medir en forma eficiente el desempeño de las actividades desarrolladas por la empresa. Con la investigación se presenta una ayuda para solventar estos inconvenientes, mediante un direccionamiento estratégico, basado en objetivos y estrategias a ser aplicadas, con el apoyo de planes tácticos y operativos en los departamentos de ventas, operaciones y fortalecimiento del recurso humano, en sí **el problema persiste** hasta que entre en ejecución la planificación estratégica diseñada. La resolución de los

problemas presentados y las propuestas de gestión planteadas estará a cargo del Gerente con apoyo de los jefes de los diferentes departamentos por cuanto éstos últimos están en permanente contacto con las personas que realizan las actividades de asesoría.

#### 5.1.1.2 En relación a los Objetivos de la Investigación

- **Objetivo general de la investigación.-** Mediante la realización de la investigación y el cumplimiento de los objetivos específicos por parte del autor de la investigación, **se llega al cumplimiento del objetivo general**, por cuanto el Diseño del Plan Estratégico y aplicación del Cuadro de Mando Integral para Ecoelite, permiten orientar los esfuerzos de la organización a mediano y largo plazo, entre los que se puede destacar un manejo organizacional adecuado, entrega de servicios de calidad, mejor posicionamiento en el mercado y sin olvidar un factor importante que son las personas pertenecientes a la empresa, canalizando las competencias, habilidades y conocimientos que poseen, con el apoyo incondicional del Gerente y Jefes de los departamentos.
  
- **Primer objetivo específico de la investigación.- Si se cumple**, por cuanto el diagnóstico situacional tanto interno como externo de la Asesora Económica, permite conocer el comportamiento real por la que atraviesa, el cual es presentado a través de FODA, analizando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que sirve de apoyo para el planteamiento de los objetivos estratégicos y aplicación de estrategias adecuadas.
  
- **Segundo objetivo específico de la investigación.- Si se cumple**, por cuanto el proceso de planeación estratégica permite establecer directrices

medibles a la empresa, enfocadas al mejoramiento de los estándares de calidad en el servicio al cliente, procesos internos, desarrollo y aprendizaje de recurso humano para alinearse y poder entregar buenos servicios, fundados en el bosquejo de planes operativos y tácticos de mediano y largo plazo.

- **Tercer objetivo específico de la investigación.- Si se cumple**, por cuanto el diseño del cuadro de mando integral para “Ecoelite”, se constituye en una herramienta de gestión la cual permite garantizar y monitorear la aplicación de la planificación estratégica, en la consecución de los objetivos establecidos, logrando con eficiencia las metas planteadas, fortalecimiento e involucramiento del recurso humano con la empresa mediante incentivos monetarios (bonificaciones complementarias al sueldo), capacitaciones, diálogos permanentes para con ello llegar a conocer de forma más certera los requerimientos y aspiraciones de los trabajadores, los mismos que se vuelven pilar importante en la obtención de la visión.
  
- **Cuarto objetivo específico de la investigación.- Si se cumple**, la evaluación financiera de la empresa, está sustentada con base a la información obtenida de la empresa, observado resultados favorables mediante la aplicación de planes tácticos en el área de ventas, operaciones y fortalecimiento del recurso humano, encaminando en forma más eficiente los servicios prestados por la empresa. Observando en los índices de liquidez que están en los rangos permitidos.

El nivel de endeudamiento relacionado a acreedores no es muy alto y en rentabilidad se presenta valores positivos.

### 5.1.1.3 En relación a las Hipótesis de trabajo de la investigación

- **La primera hipótesis.-** La cual señala que la aplicación de la planificación estratégica y de la herramienta de cuadro de mando integral, mejora el funcionamiento y posicionamiento en el mercado de la empresa Asesora Económica, hasta el momento en que el diseño de la planificación sea aplicado, con la incorporación de los planes operativos y tácticos, aun no se verán resultados, por lo que esta hipótesis, **no se cumple**.
- **La segunda hipótesis.-** Relacionada a que el análisis de la situación actual y el ámbito de acción, facilita conocer el desenvolvimiento competitivo de la empresa, **si se cumple**, por cuanto con el diagnostico situacional tanto interno como externo, se logra obtener información relacionada a ese tema.
- **La tercera hipótesis.-** Relacionada a que el direccionamiento estratégico influye en el mejoramiento de la calidad en el servicio y desarrollo de la empresa, **si se cumple**, por cuanto la empresa Asesora Económica al tener fijo el horizonte a donde quiere llegar mediante la visión, misión, objetivos, estrategias y programas a ser aplicados, podrá alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado.
- **La cuarta hipótesis.-** Relacionada a la evaluación del impacto financiero orienta en forma eficiente los servicios de la empresa Asesora Económica, **si se cumple**, al manejar información proporcionada por la empresa, se logra tener una visión de cómo se desenvuelve, y con el apoyo de planes operativos y tácticos lograr alcanzar un mejor posicionamiento.

#### **5.1.1.4 En relación al marco teórico**

- El marco teórico de la investigación esta relacionado a lo que es: Planificación Estratégica, Teoría de Competitividad de Porter con sus 5 fuerzas y el Cuadro de Mando Integral, el mismo que sirve de eje fundamental para el eficiente desarrollo de la misma.

#### **5.1.1.5 En relación a la metodología**

- En la investigación se emplea el estudio exploratorio ya que se parte de la formulación del problema y al finalizar se necesita comprobar si las hipótesis cumplen o no, lo cual ya se detalla en ítems anteriores. Las directrices por las que se guía la investigación son a través de un plan estratégico institucional y el empleo de la herramienta de cuadro de mando integral, los cuales permitan orientar los esfuerzos de la organización a mediano y largo plazo.

#### **5.1.1.6 En relación a la justificación**

- El fortalecimiento y desarrollo de la empresa a través de la planificación estratégica y la aplicación del cuadro de mando integral, teniendo en cuenta a las personas que conforman la empresa, buscando el bienestar, la armonía, el involucramiento en las actividades realizadas, influyendo en la entrega de los servicios con alto grado de calidad, generando ingresos los cuales pueden ser destinados en contratación de más personal.

#### **5.1.1.7 En relación al cronograma**

- El cronograma de actividades para la realización de la tesis, esta programado para 6 meses, pero se llevo más tiempo que el presupuestado, influyendo para que se de este percance, la recopilación de información, pero sin embargo cabe resaltar que las actividades programadas sirvieron de base para la realización de la investigación.

#### **5.1.1.8 En relación al costo**

- Como se menciona en la conclusión anterior, el tiempo sobrepaso al planificado y por ende el costo presentado en el presupuesto y fuentes de financiamiento también sufrió alteraciones, constituyendo el costo dominante, el pago de las matriculas.
- En relación al financiamiento, el total de ingresos pertenecen a recursos propios, y lo relacionado al IECE ya no se logro apoyo por parte de esa institución del Estado.
- Los egresos giran en torno a los pagos de las matriculas, horas de investigación, uso de internet, movilización, adquisición de libros, pago de impresiones, anillados, empastados y otros.

### 5.1.2 CONCLUSIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

- En el análisis del ambiente externo de la empresa, se tiene un escenario económico estable, que influye en el crecimiento y fortalecimiento de la empresa
- La empresa de asesoría económica al brindar los servicios en diferentes áreas como económico y financiero, se la encuentra ubicada en otros servicios del PIB, aportando rubros monetarios en ésta cuenta y observándose un crecimiento.
- Las barreras de entrada son escasas, por tanto la inversión de capital es normalmente baja, reflejados en costos de activos fijos, servicios básicos, y pago de personal no muy altos, siendo ventaja a ser considerada.
- En el ámbito interno la empresa presenta una estructura organizacional débil, escaso compromiso de las personas que están a cargo de la empresa por contar con una planificación estratégica adecuada, repercutiendo en muchas ocasiones en el desarrollo de las actividades a realizarse.
- Tomar en cuenta los criterios de las personas que pertenecen a la empresa, con el fin de conocer las inquietudes, deficiencias, requerimientos en el desarrollo y entrega de los servicios.
- La empresa no cuenta con sistemas de capacitación al recurso humano continuos en sistemas tecnológicos y mejoras de procesos.

- La realización de la planeación estratégica de la empresa, es con la búsqueda de una posición más favorable dentro del sector de servicios de asesorías económicas de la ciudad de Quito.
- Con la planificación estratégica, se aspira tener una mejor funcionalidad de las actividades a ser realizadas y cumplidas, a través del análisis situacional, direccionamiento estratégico, planes estratégicos, control y evaluación.
- Los principales servicios que presta la empresa Asesora Económica están relacionados al asesoramiento de proyectos y otras investigaciones, reflejando una alta participación dentro de los ingresos de la empresa y permitiendo ofrecer a la empresa más de un servicio a la vez, mejorando la perspectiva del cliente.
- El pago a personal es lo más representativo para la empresa, por cuanto hay que cumplir con los requerimientos de las leyes laborales.
- Con aplicación de planes tácticos, la mayoría de los índices son aceptables, por cuanto presentan un comportamiento regular y mantienen parámetros aceptables, reflejados en una mayor rentabilidad y seguridad en las actividades a ser aplicadas a nivel interno.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

### **5.2.1 RECOMENDACIONES GENERALES PARA TODO TIPO DE EMPRESA**

- Es necesario aplicar una planificación adecuada teniendo en cuenta el diagnóstico situacional, direccionamiento estratégico, empleo de planes tácticos, control y evaluación de lo realizado.
- Controlar las actividades desarrolladas por la empresa en forma precisa, por cuanto al no existir la comparación de resultados en función de los esperados, se puede caer situaciones de inestabilidad, en las diferentes áreas con que cuentan.
- Aplicar planes de mejora continua en los procesos internos, que gradualmente deben ajustarse a las necesidades de los clientes actuales y nuevos
- A través de la gestión del Cuadro de Mando Integral, realizar una retroalimentación continua con respecto a la aplicación, ejecución, avance y resultados que produzca la implementación de la planificación, mejorando los procesos, involucrando a las personas que pertenecen a la empresa mediante incentivos, instaurar capacitaciones continuas con el fin de desarrollar las habilidades que poseen, enfocadas a la entrega de los servicios con alta calidad.
- Evaluar los procesos empleados y actividades realizadas, permitiendo establecer correctivos, aprender de la experiencia y analizar el rendimiento obtenido.

- Llevar sistemas de control, ya que de estos vendrá la información necesaria para corregir las anomalías negativas que se encuentren.

### **5.2.2 RECOMENDACIONES ESPECÍFICAS PARA LA EMPRESA**

- Monitorear en forma permanente los cambios en el entorno de la empresa a nivel micro y macro ambiente, y elaborar planes de contingencia frente a problemas que se puedan presentar.
- Emplear tecnología moderna para realizar los trabajos, en forma eficiente y eficaz, reflejada en la disminución de tiempos de entrega y lo más importante entregar un servicio de mayor calidad.
- Los sistemas de calidad sugeridos para la Asesora Económica “Ecoelite” deberían estar basados en dos principios fundamentales:
  - Programar previamente las actividades a realizar.
  - Controlar el cumplimiento de la programación.

Por medio de los cuales se tendría una visión del comportamiento de las actividades realizadas.

- Aprovechar la información del entorno como aspectos económicos, sociales, políticos, tecnológicos, ambientales para prever cualquier inconveniente que interrumpa el normal desenvolvimiento de la empresa.

- Identificación clara de los clientes ideales, a quien se va a brindar los servicios, por cuanto es más económico, más rápido y efectivo ofrecer a esos clientes ideales que hacerlo a todo el mundo.

### **5.2.3 RECOMENDACIONES PARA ASPECTOS CRÍTICOS DE LA EMPRESA**

- Realizar inversiones en tecnología, adquisición de software y capacitación del personal, con el fin de obtener beneficios que a mediano y largo plazo generen mayor ingresos, rentabilidad y posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Análisis individual del personal de Ecoelite, teniendo en cuenta sus necesidades, requerimientos y como se siente en la empresa.
- Conseguir el compromiso de todos los involucrados con la empresa, en la consecución de los objetivos y metas planteadas en los planes operativos para cada departamento, fortaleciendo el capital humano, motivándolo e impulsando su eficacia como ventaja competitiva, reflejado en un mejor posicionamiento.
- Aplicación de políticas de ventas y promoción de los servicios.
- Mayor involucramiento con el personal, fortaleciendo sus competencias y mejorando el feedback entre los involucrados.
- Las actividades realizadas, deberán ser sometidas a una serie de seguimientos, los cuales permitan medir el desempeño actual y las mejoras de los servicios, tanto en calidad como en cantidad.

#### **5.2.4 RECOMENDACIONES PARA CONTINUAR REALIZANDO TESIS DE ESTE TIPO EN EL MBA**

- Socializar el presente estudio, con el propósito de enriquecerlo con nuevos comentarios al diagnóstico y a la formulación de las estrategias en cada uno de los departamentos.
- Involucrar a las personas interesadas en aspectos administrativos, de las ventajas de una correcta aplicación de la planificación estratégica y cuadro de mando integral en las empresas, siendo necesario el impulso de esta temática.
- Se recomienda la continuidad de este tipo de investigaciones por cuanto en el estudio se abarca una gran cantidad de información útil para el desarrollo de la empresa, llegando a adquirir un gran conocimiento para dirigirla en forma eficaz y eficiente.
- Muchas empresas mantienen un manejo deficiente en la organización siendo imprescindible, brindar pautas para el mejoramiento, a través de la aplicación de herramientas estratégicas por medio de la realización de una tesis.

## REFERENCIAS

- Aguilar, J. (Mayo de 2006). MARCO TEORICO 5 FUERZAS DE PORTER. Cali, Colombia.
- Burgwal, G., & Cuellar, J. (1999). *Planificación estratégica y Operativa aplicada a Gobiernos Locales* (Primera ed.). Quito, Ecuador: Abya - Yala.
- Boletín Mensual Banco Central del Ecuador (2011) Número 1907
- Cagigal, J. (2007). *Finanzas de la Empresa* . Quito, Ecuador.
- Catelotti, F. (07 de 2006). *GESTIOPOLIS*. Recuperado el NOVIEMBRE de 2010, de <http://www.gestiopolis.com/canales7/fin/maticas-financieras-y-tasas-de-interes.htm>
- Certo & Peter. (1997). *Dirección estratégica*. (Tercera ed.). España: McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- Dapozo, G. (2008). Seminario profesional: Conceptos de Planificación Estratégica. Argentina.
- Escalante, J. (2006). *Guía de Planificación Estratégica*. Quito, Ecuador .
- Estadísticas Banco Central del Ecuador (2010) Sector Monetario y Financiero
- Fondo de Investigación e Innovación Richard Stone del Instituto L.R. Klein-Centro Stone colaboración de Centro de Predicción Económica. Curso de Predicción Económica y Empresarial Edición 2004
- Franco, P. (2005). *Planes de negocio: Una metodología alternativa* (Segunda ed.). Lima , Perú: Universidad del Pacífico.
- Franklin, E., & Gómez, G. (2002). *Organización y métodos: Un enfoque competitivo*. (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill.

- Fred, D. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimoprimer ed.). México, México : Pearson - Prentice Hall.
- Garrido, S. (2006). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Madrid, España: Mc Graw Hill / Interamericana de España.
- Indicadores y Gestión de Desempeño. La vinculación de los indicadores del CMI con su estrategia.
- Kaplan & Norton. (1997). *El Cuadro de Mando Integral* (Primera ed.). (A. Santapau, Trad.) Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Mochón, F. (2006). *El Arte de dirigir una Empresa*. (Primera ed.). Madrid, España: McGraw-Hill/Interamericana de España S.A.
- Navarro, P. (2010). *Microeconomía para directivos. Aplicación de conceptos a la gestión*. Barcelona, España: Bresca.
- Opinión, S. (22 de Noviembre de 2009 ). Situación crítica en percepción de la corrupción. *Hoy* .
- Porter, M. (1995). *Estrategia competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Saavedra, R., Castro, E., & Restrepo, H. (2003). *Planificación del desarrollo* (Primera Reimpresión ed.). (Géminis, Ed.) Bogotá, Colombia: Andrés Bello.
- Salgueiro, A. (1997). *Planificación: El arte de establecer objetivos* (Edición ed.). Ecuador : Gráficas Luz .
- Vogel, Mario; Club de Tablero Integral. (2010). Introducción al Tablero de Comando. (<http://www.co-aprender.com/virtual/>). Argentina.

**INSTITUCIÓN**

Asesora Económica "Ecoelite"

Banco Central del Ecuador.

Superintendencia de Compañías Ecuador.

**PÁGINA WEB**

Talleres de Validación Matemática de un Plan Estratégico y su ejecución con Tablero de Comando". <http://www.co-aprender.com/virtual/>

<http://www.agencianacionalpostal.com/ecu/gob>

<http://www.tablerodecomando.com.ar/taller/libroscm.htm>

<http://www.co-aprender.com/virtual>

## GLOSARIO

### **Calidad**

Grado en el que un conjunto de características (físicas, sensoriales, de comportamiento, de tiempo, ergonómicas y funcionales) inherentes cumple con la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

### **Ciente**

Es el que exige de la empresa u organización los bienes y servicios que esta ofrece, además es el que, por sus expectativas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar.

### **Competencia**

Situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio.

### **Cuadro de Mando Integral**

Conocido como Balanced Scorecard, mide la actuación de la organización desde cuatro expectativas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos y la formación y crecimiento. Si los sistemas tradicionales de contabilidad financiera miden acontecimientos del pasado, este nuevo sistema los complementa con medidas de los inductores de actuación futura. Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia.

### **Efectividad**

Grado de impacto de los servicios en el objetivo.

**Eficacia**

Logro de objetivos y resultados planificados que satisfacen necesidades y expectativas del cliente y demás partes interesadas.

**Eficiencia**

Utilización apropiada de los recursos requeridos para el logro de los resultados.

**Estrategia**

Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

**Gestión**

Se refiere a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio. A través de una gestión se llevarán a cabo diversas diligencias, trámites, las cuales, conducirán al logro de un objetivo determinado, de un negocio o de un deseo que lleva largo tiempo en carpeta, como se dice popularmente.

**Inversión**

Gastos para aumentar la riqueza futura y posibilitar un crecimiento de la producción.

**Mercado**

Cualquier conjunto de transacciones o acuerdos de negocios entre compradores y vendedores.

**Metas**

Son fines cuantificados, que esperamos alcanzar dentro del período cubierto por la planeación.

**Misión**

Es la razón por la que existe la organización y confiere valor a todos sus participantes.

**Política Administrativa**

Definición de normas, sistemas de valoración o de decisión que, al definir y puntualizar los objetivos de una empresa, pueden guiar y regular los métodos y las políticas de organización.

**Precio**

Es una valoración efectuada sobre el producto y que traducida a unidades monetarias, expresa la aceptación o no del consumidor hacia el conjunto de atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades.

**Servicio**

Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

**Visión**

Va más allá de lo declarado... la metodología de una visión a futuro permitirá ir más allá de la solución de un problema.

## **ANEXOS**

## Anexo A.

**Producto Interno Bruto por clase de actividad económica Miles de dólares.**

CLASE DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	Años		
	2008 (p)	2009 (prev)	2010 (prev)
<b>A. Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca</b>	3.478.163	3.524.772	3.671.298
<b>B. Explotación de minas y canteras</b>	11.242.253	7.411.934	8.839.661
<b>C. Industrias manufactureras (excluye refinación de petróleo)</b>	5.003.982	4.792.863	5.137.794
<b>D. Suministro de electricidad y agua</b>	666.946	547.495	586.436
<b>E. Construcción y obras públicas</b>	5.344.206	5.498.198	5.916.853
<b>F. Comercio al por mayor y al por menor</b>	6.359.469	5.925.288	6.444.343
<b>G. Transporte y almacenamiento</b>	3.306.757	3.456.178	3.694.516
<b>H. Servicios de Intermediación financiera</b>	1.290.494	1.361.884	1.440.873
<b>I. Otros servicios</b>	13.827.881	14.684.918	15.997.162
<b>J. Servicios gubernamentales</b>	2.773.194	3.002.658	3.256.923
<b>K. Servicio doméstico</b>	61.119	65.085	69.641
<b>Serv. de intermediación financiera medidos indirectamente</b>	-1.316.707	-1.381.845	-1.437.023
<b>Otros elementos del PIB</b>	2.170.765	3.132.436	3.379.741
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>54.208.522</b>	<b>52.021.864</b>	<b>56.998.219</b>

(p) Provisional

(prev) Previsión

Banco Central del Ecuador (2010)

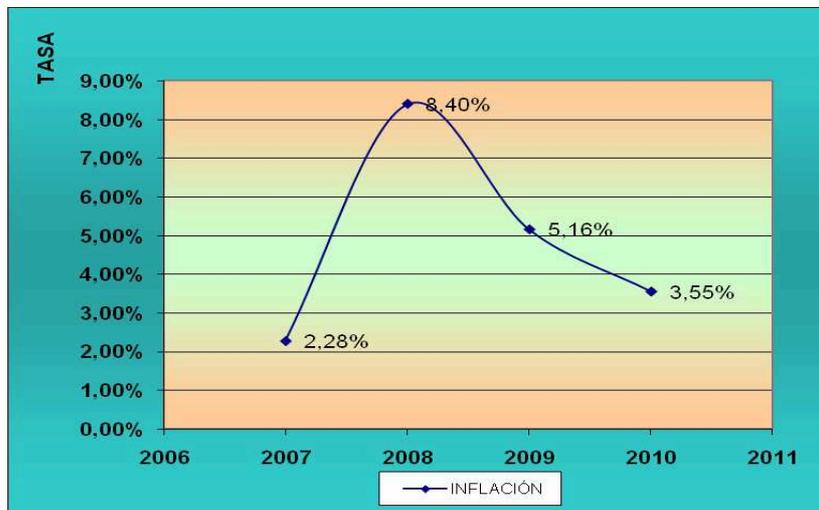
## Anexo B.

### Comportamiento de la inflación

Inflación.

AÑO	INFLACIÓN
2007	2,28%
2008	8,40%
2009	5,16%
2010	3,55%

Boletín Mensual Banco Central del Ecuador (2011)



Inflación.

(Boletín Mensual Banco Central del Ecuador, 2011)

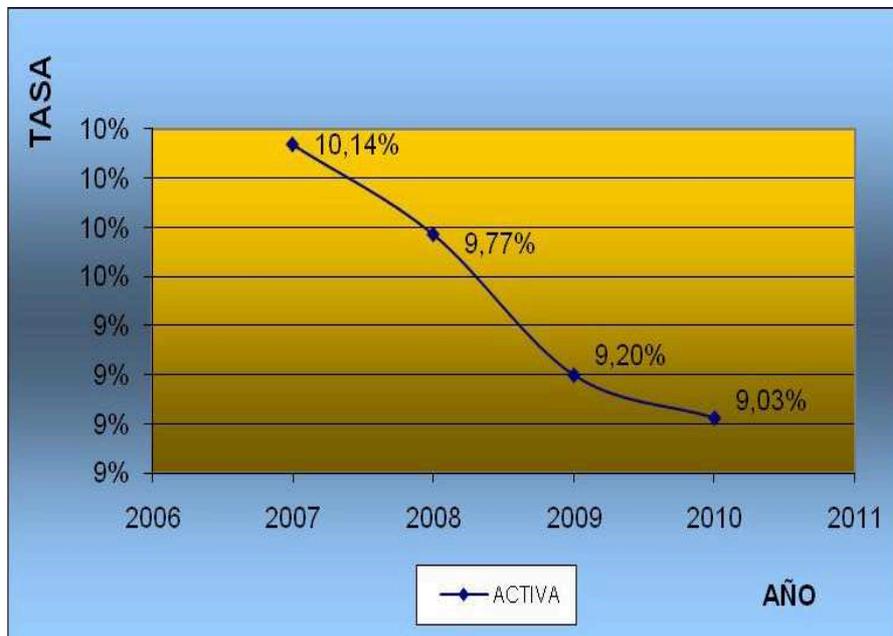
## Anexo C.

### Comportamiento de la tasa activa y pasiva

Tasa de interés activa.

AÑO	ACTIVA
2007	10,14%
2008	9,77%
2009	9,20%
2010	9,03%

Estadísticas Banco Central del Ecuador (2010)



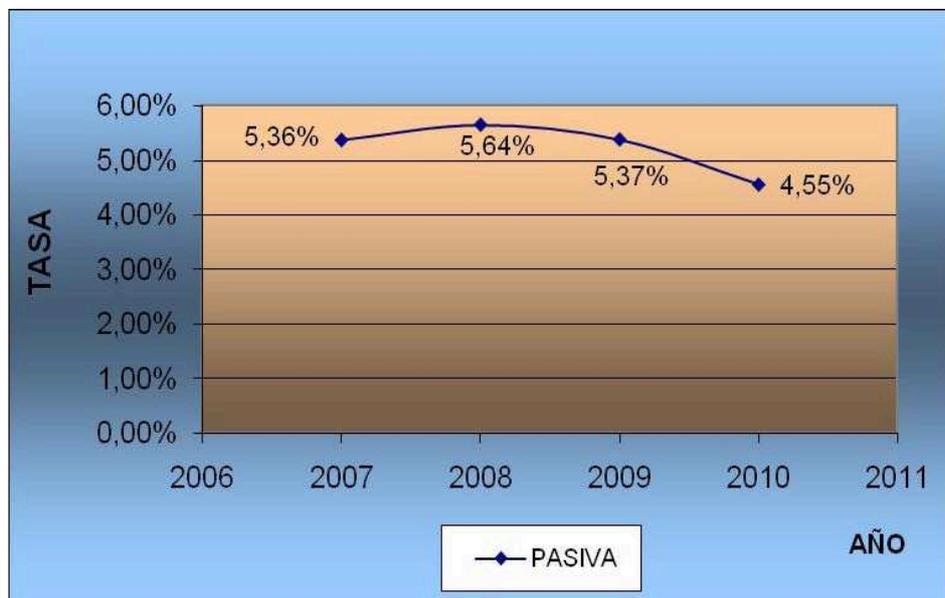
Tasa de interés activa.

Estadísticas Banco Central del Ecuador (2010)

Tasa de interés pasiva.

AÑO	PASIVA
2007	5,36%
2008	5,64%
2009	5,37%
2010	4,55%

Estadísticas Banco Central del Ecuador (2010)



Tasa de interés pasiva.

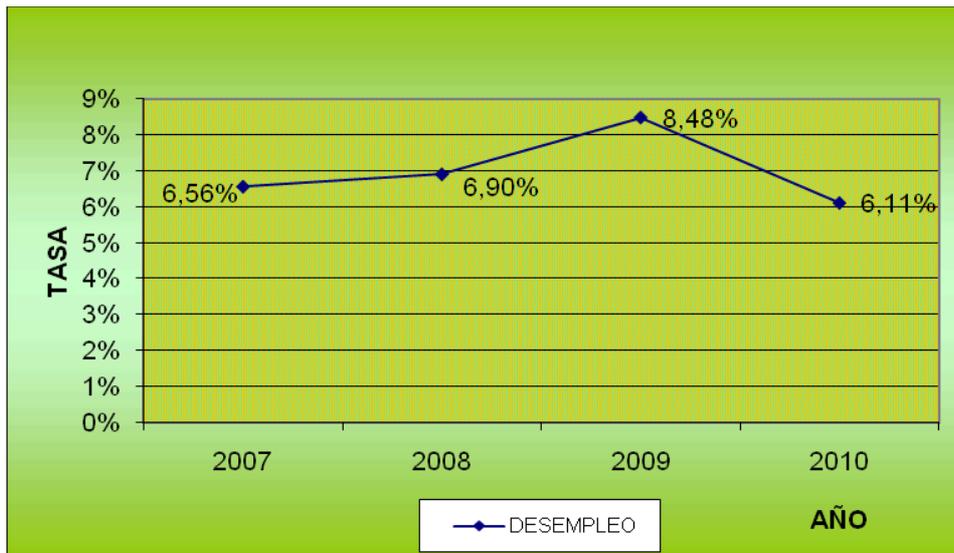
Estadísticas Banco Central del Ecuador (2010)

## Anexo D.

### Tasa de desempleo.

AÑO	DESEMPLEO
2007	6,56%
2008	6,90%
2009	8,48%
2010	6,11%

Boletín Mensual Banco Central del Ecuador (2011)



### Comportamiento del desempleo.

(Boletín Mensual Banco Central del Ecuador, 2011)

## Anexo E.

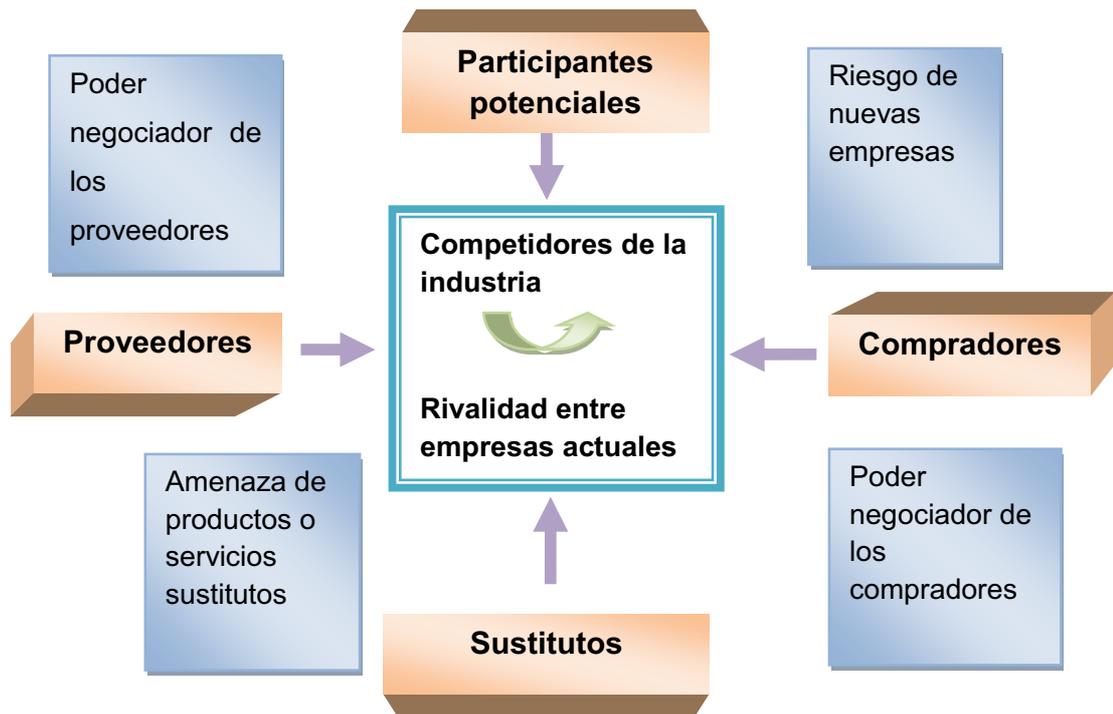
### Proveedores

Proveedores de la empresa Asesora Económica "Ecoelite".

<b>SUMINISTROS Y EQUIPOS DE OFICINA</b>				
<b>EMPRESA</b>	<b>CERTIFICADO CONTRALORIA</b>	<b>REPRESENTA NTE LEGAL</b>	<b>SERVICIO</b>	<b>DIRECCION</b>
<b>OFISTAR</b>	Si registra	Flor González Mónica de los Ángeles	Venta de suministros y equipos de oficina	Av. Carlos Quinto y Villavicencio
<b>INTERTEL.Ci a.Ltda.</b>	Si registra	Byron Echeverría	Redes de datos, equipo de radio y telecomunicaciones , productos de banda ancha de internet.	Amazonas N 39-169 y Gaspar de Villaruel
<b>MÓDULOS Y MOBILIARIOS</b>				
<b>TALLERES "ARIZAGA"</b>	Si registra	Arizaga Muñoz Jaime Segundo	Muebles de metal para oficina y otros usos	Don Bosco E3-148 entre León y Calixto
<b>SERVICIO ELÉCTRICO, ASESORÍAS Y EQUIPOS ELÉCTRICOS</b>				
<b>KEOPS POWER CIA.</b>	Si registra	Freddy Parra Calderón	Reguladores de voltaje, suministros de computación, materiales para redes eléctricas	2560-707 Juan Agama 210 y Cuero y Caicedo

## Anexo F.

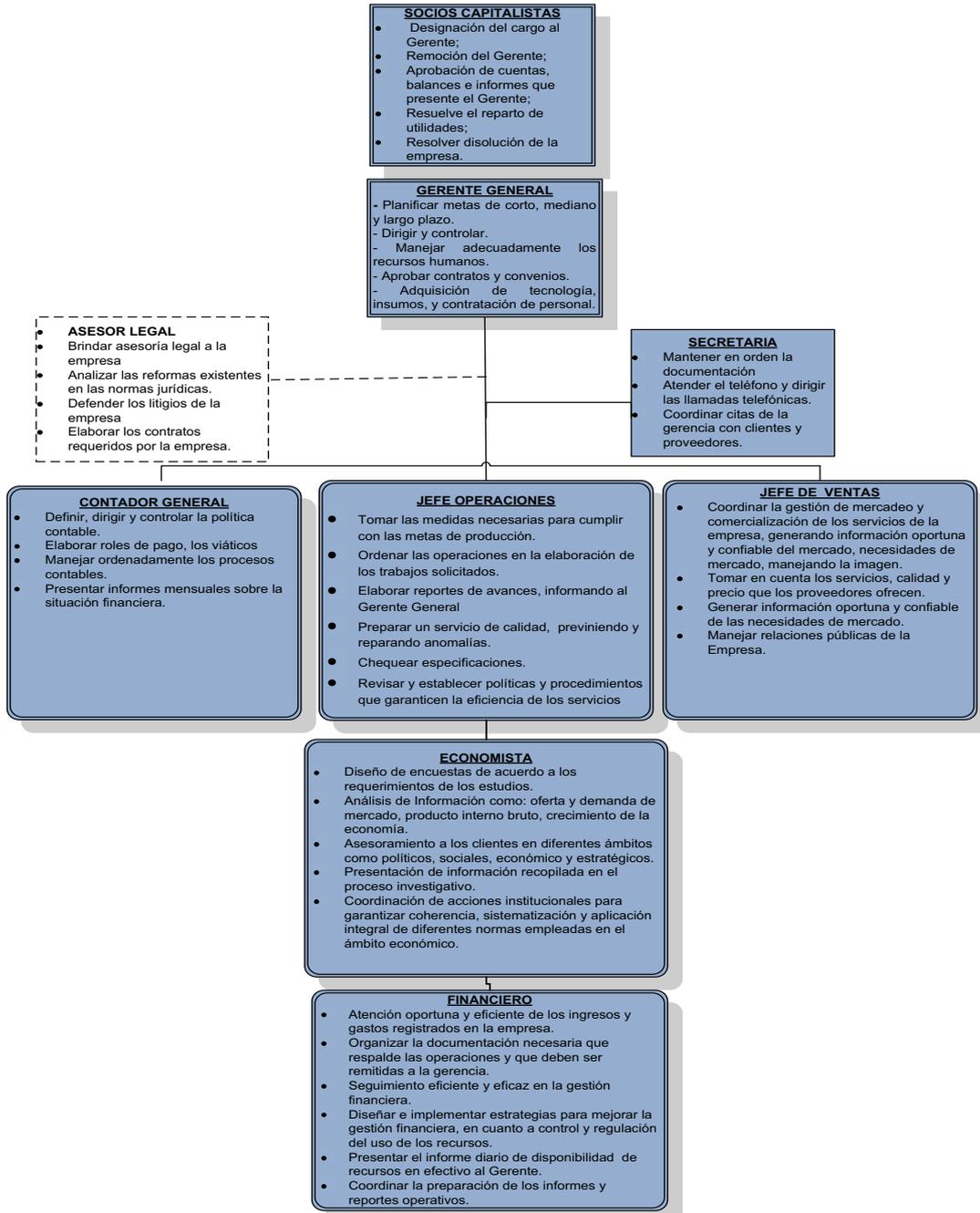
### Cinco Fuerzas de Porter



Cinco Fuerzas de Porter.  
(Porter, 1995)

## Anexo G.

### Organigrama Funcional Propuesto.



Organigrama Funcional Propuesto.

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

## Anexo H.

### Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Crecimiento del sector económico al que pertenece la empresa en el Producto Interno Bruto	0,05	2	0,10
Políticas Gubernamentales impulsando la creación de microempresas	0,07	3	0,21
Inflación controlada en el Ecuador manteniéndose precios en el mercado	0,05	3	0,15
Vinculación con Gobiernos Seccionales	0,10	4	0,40
Existencia de clientes empresariales e independientes	0,05	2	0,10
Innovación de la tecnología y sistemas operativos	0,06	2	0,12
Mejorar posicionamiento de la empresa frente a la competencia	0,05	3	0,15
Repercusiones negativas al medio ambiente bajas.	0,04	1	0,04
Calidad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores.	0,05	3	0,15
Difusión de los servicios prestados en medios de comunicación.	0,07	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>			
Inestabilidad política	0,06	2	0,12
Presencia de actos de corrupción en la sociedad	0,07	3	0,21
Escasa generación de nuevos empleos	0,05	2	0,10
Altos costos para acceder a nuevas tecnología	0,06	2	0,12
Inseguridad Jurídica	0,06	3	0,18
Tasas de interés bancario	0,04	3	0,12
Concentración de Competidores	0,04	3	0,12
Reacción de Empresas Existentes	0,03	2	0,06
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,66</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

## Anexo I.

### Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Cartera clientes fijos	0,08	4	0,32
Ubicación de la Empresa (sector centro).	0,09	4	0,36
Experiencia en el negocio	0,06	3	0,18
Grado de Calificación, Formación y Desarrollo de Competencias.	0,05	3	0,15
Personal capacitado en el análisis económico y financiero.	0,04	4	0,16
Eficiencia de los Trabajadores.	0,03	3	0,09
El nivel de estabilidad de los costos	0,04	4	0,16
Costos Bajos en el proceso de desarrollo de los servicios	0,04	4	0,16
Grado de Participación e Integración de trabajo en Equipo.	0,04	3	0,12
Sistemas de Promoción Incentivos y Recompensa.	0,03	3	0,09
Diversificación de los Servicios	0,05	4	0,20
<b>DEBILIDADES</b>			
Ausencia de planificación Estratégica	0,07	1	0,07
Estructura Organizacional bien definida	0,06	1	0,06
No se encuentran definidos sistemas de control y evaluación.	0,05	1	0,05
No cuenta un sistema de gestión de la calidad (manual de calidad)	0,04	1	0,04
Fuerza de ventas.	0,05	2	0,10
Inadecuado Manejo Financiero	0,03	1	0,03
Escasa Inversión en Tecnología	0,04	1	0,04
Capacidad de Hardware y Software Operativo	0,04	2	0,08
Falta publicidad de los servicios	0,04	1	0,04
Débil imagen institucional.	0,03	1	0,03
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,53</b>

## Anexo J.

### Planes operativos de Ecoelite.

Primer Plan Operativo: Diseño de la cartera de servicios de Ecoelite.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos		
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos	Costos
Evaluación de los servicios que mantiene la empresa.	Gerente General	09/01/2012	09/02/2011	Área Administrativa	Esquemas de las carteras de Servicios.	90,00
Identificación de los servicios de asesoría más representativos.	Jefe de Operaciones	20/02/2012	27/02/2012	Departamento de Operaciones	Encuesta.	115,00
Análisis de nuevos servicios a ser brindados.	Jefe de Operaciones	29/02/2012	12/03/2012	Departamento de Operaciones	Programa del CMI.	110,00
Elaboración del informe detallando los servicios a ser considerados.	Gerente General	13/03/2012	16/03/2012	Área Administrativa	Cronograma de actividades. Seguimiento con el CMI los Estados Financieros.	90,00
Ejecución de los nuevos servicios a ser brindados.	Gerente General	19/03/2012	11/05/2012	Área Administrativa		200,00
<b>TOTAL</b>						<b>605,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Segundo Plan Operativo: Análisis de los costos y gastos de la empresa.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos		Costos
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos	
Diseñar el monitoreo de las normas, valores y garantías que influyen en los servicios.	Gerente General	07/05/2012	08/06/2012	Área Administrativa.	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.	110,00
Análisis del comportamiento de los costos y gastos registrados en la prestación de los servicios	Contador General	09/06/2012	10/07/2012	Departamento Contable	Equipos de Computación.	90,00
Evaluación de los costos y gastos.	Jefe de Operaciones	11/07/2012	23/07/2011	Departamento de Operaciones	Cronograma de actividades. Seguimiento con el CMI los Estados Financieros.	90,00
Elaboración de informe detallando los montos de los costos, gastos y efectos en la empresa.	Gerente General	24/07/2012	27/07/2012	Área Administrativa.	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.	90,00
<b>TOTAL</b>						<b>380,00</b>

Tercer Plan Operativo: Evaluación de los precios de la competencia.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos		
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos	Costos
Delimitación de los servicios a ser analizados.	Gerente General	30/07/2012	17/08/2012	Área Administrativa.	Esquemas de las carteras de Servicios.	110,00
Determinación de las empresas a ser estudiadas.	Jefe de Ventas	20/08/2012	15/10/2012	Departamento de Ventas	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.	90,00
Análisis de los precios de las empresas seleccionadas.	Jefe de Ventas	16/10/2012	20/11/2012	Departamento de Ventas		110,00
Evaluación de los resultados obtenidos.	Gerente General	21/11/2012	16/12/2012	Área Administrativa.	Cronograma de actividades. Seguimiento con el CMI	90,00
Informe acerca del estudio de los precios de la competencia.	Gerente General	17/12/2012	28/12/2012	Área Administrativa.	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.	90,00
<b>TOTAL</b>						<b>490,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Cuarto Plan Operativo: Ejecutar campaña con precios bajos.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos		
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos	Costos
Estudio focalizado a los requerimientos de un grupo de clientes empresariales del sector comercial de la ciudad de Quito.	Jefe de Ventas	21/01/2013	05/03/2013	Departamento de Ventas	Encuestas	110,00
Diseñar presentación de ofertas a las empresas.	Jefe de Operaciones	06/03/2013	25/03/2013	Departamento de Operaciones	Suministros de Oficina y Equipos	90,00
Capacitar a la fuerza de ventas según los requerimientos del servicio de ventas.	Gerente General	26/03/2013	31/04/2013	Área Administrativa.	CD y material de instrucción e información de la capacitación.	120,00
Ejecución de la campaña de precios bajos.	Gerente General	03/05/2013	18/06/2013	Área Administrativa	Papelería, transporte, alimentación.	150,00
<b>TOTAL</b>						<b>470,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Quinto Plan Operativo: Ampliación y mantenimiento técnico en infraestructura y tecnología.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos		
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos	Costos
Anaizar la factibilidad de incorporar nuevas tecnologías al servicio.	Gerente General	06/02/2012	19/03/2012	Área Administrativa	Suministros de Oficina.	125,00
Adecuación del espacio físico	Jefe de Operaciones	20/03/2012	14/05/2012	Departamento de Operaciones	Materiales de construcción	450,00
Adquisición de nuevos equipos	Contador General	20/05/2012	25/06/2012	Departamento Contable	Suministros de Oficina	2.300,00
Adquisición de nuevo software	Jefe de Operaciones	28/06/2012	31/07/2012	Departamento de Operaciones	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.	1.050,00
Capacitación en el uso de paquetes y herramientas informáticas.	Jefe de Operaciones	06/08/2012	06/11/2012	Departamento de Operaciones	CD y material de instrucción e información de la capacitación.	375,00
<b>TOTAL</b>						<b>4.300,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Sexto Plan: Elaboración de ofertas de servicios y campañas publicitarias.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos		
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos	Costos
Bosquejo de actividades	Gerente General	04/02/2013	19/02/2013	Área Administrativa	Cronograma de actividades.	90,00
Diseño de un plan de ventas enfocadas a mostrar los servicios de la empresa.	Jefe de Ventas	25/02/2013	29/03/2013	Departamento de Ventas	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.	200,00
Programar o diseñar auspicios de eventos relevantes en la ciudad de Quito.	Jefe de Ventas	01/04/2013	08/07/2013	Departamento de Ventas	Suministros de Oficina y Marketing	100,00
<b>TOTAL</b>						<b>390,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Séptimo Plan Operativo: Desarrollo técnico de sitios y páginas web, orientadas al e-commerce.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos			Costos
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos		
Diseño de alianzas estratégicas con empresas.	Gerente General	04/01/2014	10/02/2014	Área Administrativa	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.		90,00
Logística de las actividades	Jefe de Operaciones	15/03/2014	30/03/2014	Departamento de Operaciones			130,00
Desarrollo técnico de sitios de internet por especialistas	Jefe de Operaciones	05/04/2014	27/04/2014	Departamento de Operaciones	Materiales eléctricos.		225,00
Creación de la página web	Jefe de Operaciones	28/04/2014	08/05/2014	Departamento de Operaciones			200,00
<b>TOTAL</b>							<b>645,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Octavo Plan Operativo: Aplicar encuestas de Clima Laboral.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos			Costos
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos		
Evaluación del personal	Gerente General	09/02/2012	02/03/2012	Área Administrativa	Esquemas de evaluación		90,00
Diseño de la encuesta	Gerente General	06/03/2012	16/03/2011	Área Administrativa	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.		100,00
Aplicación de la encuesta	Jefe de Operaciones	20/03/2012	27/03/2012	Departamento de Operaciones	Suministros de Oficina		100,00
Codificación y análisis de la encuesta	Jefe de Operaciones	04/04/2012	12/04/2012	Departamento de Operaciones	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.		190,00
<b>TOTAL</b>							<b>480,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Noveno Plan Operativo: Mejorar la Comunicación y desempeño interna de la empresa.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos			Costos	
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos			
Mejoramiento y ajustes en los servicios con tecnología para clientes.	Gerente General	16/02/2013	04/04/2013	Área Administrativa	Suministros de Oficina y Equipos de Computación.		140,00	
Mejorar la Comunicación interna de la empresa mediante reuniones.	Gerente General	16/04/2013	15/06/2013	Área Administrativa			190,00	
Mejorar la calidad en el servicio optimizando los recursos humanos.	Jefe de Operaciones	20/06/2013	19/07/2013	Departamento de Operaciones	Programa del CMI.		125,00	
Desarrollo de planes de contingencia ante eventuales fallas del servicio por causas ajenas a la empresa.	Jefe de Operaciones	28/07/2013	21/08/2013	Departamento de Operaciones	Cronograma de actividades. Seguimiento con el CMI.		200,00	
<b>TOTAL</b>								<b>655,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Décimo Plan Operativo: Desarrollar competencias y habilidades del personal.

Planes de Acción	Responsable	Plazo de Ejecución		Recursos		
		Inicio	Fin	Recurso Humano	Recursos Físicos	Costos
Capacitaciones en desarrollo de competencias.	Gerente General	27/01/2014	31/03/2014	Área Administrativa	CD y material de instrucción e información de la capacitación.	275,00
Charlas motivacionales.	Gerente General	07/04/2014	12/05/2014	Área Administrativa		200,00
Búsqueda de sugerencias por parte del recurso humano que mejoren el proceso	Jefe de Operaciones	19/05/2014	02/06/2014	Departamento de Operaciones	Encuesta	110,00
Implementar planes de carrera en la empresa.	Gerente General	16/06/2014	11/09/2014	Área Administrativa	Cronograma de actividades. Seguimiento con el CMI	325,00
<b>TOTAL</b>						<b>910,00</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

## Anexo K.

### Análisis Vertical y Horizontal de los Balances General y de Resultados

#### Balances General

ACTIVO	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
			ANUAL 2009	ANUAL 2010	DIFERENCIA	TCA
<b>Activo Corriente</b>						
Cajas y Bancos	2.783,00	4.835,24	10,61%	14,37%	2.052,24	73,74%
Clientes	12.997,02	17.133,19	49,53%	50,91%	4.136,17	31,82%
Cuentas por Cobrar	1.340,00	2.600,43	5,11%	7,73%	1.260,43	94,06%
Impuestos	990,00	1.237,26	3,77%	3,68%	247,26	24,98%
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>18.110,02</b>	<b>25.806,12</b>	<b>69,02%</b>	<b>76,68%</b>	<b>7.696,10</b>	<b>42,50%</b>
<b>Activo Fijo</b>						
Muebles y enseres	1.180,00	1.180,00	4,50%	3,51%	0,00	0,00%
Equipos de computación	3.390,00	3.390,00	12,92%	10,07%	0,00	0,00%
(-) Depreciación Acumulada	914,00	1.371,00	3,48%	4,07%	457,00	50,00%
Inversiones Permanentes	3.300,00	3.300,00	12,58%	9,81%	0,00	0,00%
Otros Activos	1.174,00	1.350,00	4,47%	4,01%	176,00	14,99%
<b>Total del Activo no Corriente</b>	<b>8.130,00</b>	<b>7.849,00</b>	<b>30,98%</b>	<b>23,32%</b>	<b>-281,00</b>	<b>-0,03</b>
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>26.240,02</b>	<b>33.655,12</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.415,10</b>	<b>28,26%</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Pasivo y Patrimonio.

PASIVO Y PATRIMONIO	ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL		
	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2009	ANUAL 2010	DIFERENCIA TCA
<b>Pasivo Corriente</b>					
Obligaciones Financieras	675,00	700,00	2,57%	2,08%	25,00 0,00%
Proveedores	555,00	700,00	2,12%	2,08%	145,00 26,13%
Cuentas por Pagar	190,00	155,00	0,72%	0,46%	-35,00 -18,42%
Impuestos, Retenciones y Contribuciones	467,00	320,00	1,78%	0,95%	-147,00 -31,48%
25% Impuesto a la Renta	3.132,48	3.685,29	11,94%	10,95%	552,81 17,65%
Obligaciones Laborales 15% de Participación a Trabajadores	6.120,00	9.720,00	23,32%	28,88%	3.600,00 58,82%
	2.211,16	2.601,38	8,43%	7,73%	390,22 17,65%
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>14.189,65</b>	<b>18.897,67</b>	<b>54,08%</b>	<b>56,15%</b>	<b>4.708,03 33,18%</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>					
Pasivo a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00
Pasivos Diferidos	160,00	150,00	0,61%	0,45%	-10,00 -6,25%
Otros Pasivos	130,00	105,00	0,50%	0,31%	-25,00 -19,23%
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>290,00</b>	<b>255,00</b>	<b>1,11%</b>	<b>0,76%</b>	<b>-35,00 -12,07%</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>14.479,65</b>	<b>19.152,67</b>	<b>55,18%</b>	<b>56,91%</b>	<b>4.673,03 32,27%</b>
<b>PATRIMONIO</b>					<b>DIFERENCIA TCA</b>
Capital Social	4.500,00	4.500,00	17,15%	13,37%	0,00 0%
Aportes para Futura Capitalización	0,00	0,00	0,00%	0,00%	0,00
Reservas	710,00	605,00	2,71%	1,80%	-105,00 -14,79%
Resultado del Ejercicio	6.550,37	9.397,44	24,96%	27,92%	2.847,08 43,46%
<b>Total Patrimonio</b>	<b>11.760,37</b>	<b>14.502,44</b>	<b>44,82%</b>	<b>43,09%</b>	<b>2.742,08 23,32%</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>26.240,02</b>	<b>33.655,12</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>7.415,10 28,26%</b>

## Anexo L.

### Análisis vertical y horizontal del Balance de Resultados.

			ANÁLISIS VERTICAL		ANÁLISIS HORIZONTAL	
	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2009	ANUAL 2010	DIFERENCIA	TCA
<b>Ventas Brutas</b>						
Asesoramiento Proyectos	7.000,00	11.000,00	23,00%	28,61%	4.000,00	57,14%
Asesoramiento microempresas	5.890,00	5.425,00	19,35%	14,11%	-465,00	-7,89%
Estudios de mercado	6.000,00	6.000,00	19,71%	15,60%	0,00	0,00%
Capacitaciones	5.100,00	8.100,00	16,75%	21,07%	3.000,00	58,82%
Otras Investigaciones	7.500,00	9.300,00	24,64%	24,19%	1.800,00	24,00%
<b>Total Ventas Brutas</b>	<b>31.490,00</b>	<b>39.825,00</b>			<b>8.335,00</b>	<b>26,47%</b>
<b>(-) Descuentos en Ventas</b>						
Asesoramiento Proyectos	210,00	330,00	0,69%	0,86%	120,00	57,14%
Estudios de mercado	360,00	360,00	1,18%	0,94%	0,00	0,00%
Capacitaciones	255,00	405,00	0,84%	1,05%	150,00	58,82%
Otras Investigaciones	225,00	279,00	0,74%	0,73%	54,00	24,00%
<b>Total Descuentos</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.374,00</b>	<b>3,45%</b>	<b>3,57%</b>	<b>324,00</b>	<b>30,86%</b>
<b>=Ventas Netas</b>	<b>30.440,00</b>	<b>38.451,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>8.011,00</b>	<b>26,32%</b>
<b>(-) Costo de Ventas</b>						
Costo de Operaciones	8.732,11	11.077,03	28,69%	28,81%	2.344,92	26,85%
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>8.732,11</b>	<b>11.077,03</b>	<b>28,69%</b>	<b>28,81%</b>	<b>2.344,92</b>	<b>26,85%</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>21.707,89</b>	<b>27.373,97</b>	<b>71,31%</b>	<b>71,19%</b>	<b>5.666,08</b>	<b>26,10%</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>						
Gastos Administrativos	7.780,80	10.694,77	25,56%	27,81%	2.913,97	37,45%
Gastos Ventas	686,00	986,65	2,25%	2,57%	300,65	43,83%
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>8.466,80</b>	<b>11.681,42</b>	<b>27,81%</b>	<b>30,38%</b>	<b>3.214,62</b>	<b>37,97%</b>
<b>=UTILIDA OPERACIONAL</b>	<b>13.241,09</b>	<b>15.692,55</b>	<b>43,50%</b>	<b>40,81%</b>	<b>2.451,46</b>	<b>18,51%</b>
Otros Ingresos	1.500,00	1.650,00	4,93%	4,29%	150,00	10,00%
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>14.741,09</b>	<b>17.342,55</b>	<b>48,43%</b>	<b>45,10%</b>	<b>2.601,46</b>	<b>17,65%</b>
<b>(-) 15% De Participación de Trabajadores</b>	<b>2.211,16</b>	<b>2.601,38</b>	<b>7,26%</b>	<b>6,77%</b>	<b>390,22</b>	<b>17,65%</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12529,9265</b>	<b>14741,1675</b>	<b>0,41162702</b>	<b>0,3833754</b>	<b>2211,241</b>	<b>0,1764768</b>
<b>(-) 25% de Impuesto a la Renta</b>	<b>3.132,48</b>	<b>3.685,29</b>	<b>10,29%</b>	<b>9,58%</b>	<b>552,81</b>	<b>17,65%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>9.397,44</b>	<b>11.055,88</b>	<b>30,87%</b>	<b>28,75%</b>	<b>1.658,43</b>	<b>17,65%</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

## Anexo M.

### Balances General y de Resultados proyectados sin planes tácticos

Balance General Proyectado Activos.

Activo Corriente	ACTIVO				PROYECCIÓN			
	ANUAL 2008	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2011	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014	
Cajas y Bancos	2.550,00	2.783,00	4.835,24	5.674,66	6.817,28	7.959,90	9.102,52	
Clientes	8.805,00	12.997,02	17.133,19	21.306,59	25.470,68	29.634,77	33.798,86	
Cuentas por Cobrar	1.122,72	1.340,00	2.600,43	3.165,43	3.904,28	4.643,14	5.381,99	
Impuestos	775,00	990,00	1.237,26	1.463,01	1.694,14	1.925,27	2.156,40	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>13.252,72</b>	<b>18.110,02</b>	<b>25.806,12</b>	<b>31.609,68</b>	<b>37.886,38</b>	<b>44.163,08</b>	<b>50.439,78</b>	
<b>Activo Fijo</b>								
Muebles y enseres	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	
Equipos de computación	3.390,00	3.390,00	3.390,00	3.390,00	3.390,00	3.390,00	3.390,00	
(-) Depreciación Acumulada	457,00	914,00	1.371,00	1.828,00	2.285,00	2.742,00	3.199,00	
Inversiones Permanentes	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	
Otros Activos	840,00	1.174,00	1.350,00	2.285,00	1.886,33	2.141,33	2.396,33	
<b>Total del Activo no Corriente</b>	<b>8.253,00</b>	<b>8.130,00</b>	<b>7.849,00</b>	<b>8.327,00</b>	<b>7.471,33</b>	<b>7.269,33</b>	<b>7.067,33</b>	

<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>21.505,72</b>	<b>26.240,02</b>	<b>33.655,12</b>	<b>39.936,68</b>	<b>45.357,72</b>	<b>51.432,42</b>	<b>57.507,12</b>
------------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	------------------

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Balance General Proyectado Pasivos.

PASIVO Y PATRIMONIO	PASIVO Y PATRIMONIO				PROYECCIÓN			
	ANUAL 2008	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2011	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014	
<b>Pasivo Corriente</b>								
Obligaciones Financieras	790,00	675,00	700,00	631,67	586,67	541,67	496,67	
Proveedores	475,00	555,00	700,00	801,67	914,17	1.026,67	1.139,17	
Cuentas por Pagar	115,00	190,00	155,00	133,33	153,33	173,33	193,33	
Impuestos, Retenciones y Contribuciones	290,00	467,00	320,00	344,00	359,00	374,00		
(-) 25% Impuesto a la Renta	2.183,46	3.132,48	3.685,29	4.502,25	5.253,16	6.004,08	6.755,00	
Obligaciones Laborales	6.516,00	6.959,00	10.736,00	11.272,80	11.487,52	11.702,24	11.809,60	
(-) 15% de Participación a Trabajadores	1.541,26	2.211,16	2.601,38	3.178,06	3.708,12	4.238,17	4.768,23	
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>11.910,72</b>	<b>14.189,65</b>	<b>18.897,67</b>	<b>20.863,77</b>	<b>22.461,96</b>	<b>24.060,16</b>	<b>25.162,00</b>	
Pasivo a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Pasivos Diferidos	155,00	160,00	150,00	150,00	147,50	145,00	142,50	
Otros Pasivos	90,00	130,00	105,00	123,33	130,83	138,33	145,83	
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>245,00</b>	<b>290,00</b>	<b>255,00</b>	<b>273,33</b>	<b>278,33</b>	<b>283,33</b>	<b>288,33</b>	
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>12.155,72</b>	<b>14.479,65</b>	<b>19.152,67</b>	<b>21.137,10</b>	<b>22.740,30</b>	<b>24.343,50</b>	<b>25.450,33</b>	
<b>PATRIMONIO</b>								
Capital Social	4500	4500	4500	2.633,71	4.500,00	4.500,00	4.500,00	
Aportes para Futura Capitalización	0	0	0	610,00	4.023,18	6.264,43	9.002,04	
Reservas	650	710	605	11.055,88	587,50	565,00	542,50	
Resultado del Ejercicio	4200	6550,369875	9397,444875	2.633,71	13.506,74	15.759,49	18.012,24	
<b>Total Patrimonio</b>	<b>9.350,00</b>	<b>11.760,37</b>	<b>14.502,44</b>	<b>18.799,58</b>	<b>22.617,42</b>	<b>27.088,92</b>	<b>32.056,78</b>	
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>21.505,72</b>	<b>26.240,02</b>	<b>33.655,12</b>	<b>39.936,68</b>	<b>45.357,72</b>	<b>51.432,41</b>	<b>57.507,11</b>	

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado.

	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				PROYECCIÓN		
	ANUAL 2008	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2011	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014
<b>Ventas Brutas</b>							
Asesoramiento Proyectos	4.000,00	7.000,00	11.000,00	14.333,33	17.833,33	21.333,33	24.833,33
Asesoramiento microempresas	4.650,00	5.890,00	5.425,00	6.096,67	6.484,17	6.871,67	7.259,17
Estudios de mercado	2.000,00	6.000,00	6.000,00	8.666,67	10.666,67	12.666,67	14.666,67
Capacitaciones	3.600,00	5.100,00	8.100,00	10.100,00	12.350,00	14.600,00	16.850,00
Otras Investigaciones	6.000,00	7.500,00	9.300,00	10.900,00	12.550,00	14.200,00	15.850,00
<b>Total Ventas Brutas</b>	<b>20.250,00</b>	<b>31.490,00</b>	<b>39.825,00</b>	<b>50.096,67</b>	<b>59.884,17</b>	<b>69.671,67</b>	<b>79.459,17</b>
<b>(-) Descuentos en Ventas</b>							
Asesoramiento Proyectos	120,00	210,00	330,00	430,00	535,00	640,00	745,00
Estudios de mercado	120,00	360,00	360,00	520,00	640,00	760,00	880,00
Capacitaciones	180,00	255,00	405,00	505,00	617,50	730,00	842,50
Otras Investigaciones	180,00	225,00	279,00	327,00	376,50	426,00	475,50
<b>Total Descuentos</b>	<b>600,00</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.374,00</b>	<b>1.782,00</b>	<b>2.169,00</b>	<b>2.556,00</b>	<b>2.943,00</b>
<b>=Ventas Netas</b>	<b>19.650,00</b>	<b>30.440,00</b>	<b>38.451,00</b>	<b>48.314,67</b>	<b>57.715,17</b>	<b>67.115,67</b>	<b>76.516,17</b>
<b>(-) Costo de Ventas</b>							
Costo de Operaciones	5.424,58	8.732,11	11.077,03	14.063,69	16.889,92	19.716,14	22.542,37
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>5.424,58</b>	<b>8.732,11</b>	<b>11.077,03</b>	<b>14.063,69</b>	<b>16.889,92</b>	<b>19.716,14</b>	<b>22.542,37</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>14.225,42</b>	<b>21.707,89</b>	<b>27.373,97</b>	<b>34.250,98</b>	<b>40.825,25</b>	<b>47.399,53</b>	<b>53.973,80</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>							
Gastos Administrativos	4.611,27	7.780,80	10.694,77	13.779,11	16.820,86	19.862,61	22.904,36
Gastos Ventas	439,06	686,00	986,65	1.251,49	1.525,29	1.799,08	2.072,88
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>5.050,33</b>	<b>8.466,80</b>	<b>11.681,42</b>	<b>15.030,61</b>	<b>18.346,15</b>	<b>21.661,70</b>	<b>24.977,24</b>
<b>=UTILIDA OPERACIONAL</b>	<b>9.175,09</b>	<b>13.241,09</b>	<b>15.692,55</b>	<b>19.220,37</b>	<b>22.479,10</b>	<b>25.737,83</b>	<b>28.996,56</b>
Otros Ingresos	1.100,00	1.500,00	1.650,00	1.966,67	2.241,67	2.516,67	2.791,67
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>10.275,09</b>	<b>14.741,09</b>	<b>17.342,55</b>	<b>21.187,04</b>	<b>24.720,77</b>	<b>28.254,50</b>	<b>31.788,23</b>
(-) 15% de Participación a Trabajadores	1.541,26	2.211,16	2.601,38	3.178,06	3.708,12	4.238,17	4.768,23
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>8.733,83</b>	<b>12.529,93</b>	<b>14.741,17</b>	<b>18.008,98</b>	<b>21.012,65</b>	<b>24.016,32</b>	<b>27.019,99</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	2.183,46	3.132,48	3.685,29	4.502,25	5.253,16	6.004,08	6.755,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.550,37</b>	<b>9.397,44</b>	<b>11.055,88</b>	<b>13.506,74</b>	<b>15.759,49</b>	<b>18.012,24</b>	<b>20.264,99</b>

## Anexo N.

### Flujo de Efectivo.

	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				PROYECCIÓN		
	ANUAL 2008	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2011	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014
<b>Ventas Brutas</b>							
Asesoramiento Proyectos	4.000,00	7.000,00	11.000,00	14.333,33	17.833,33	21.333,33	24.833,33
Asesoramiento microempresas	4.650,00	5.890,00	5.425,00	6.096,67	6.484,17	6.871,67	7.259,17
Estudios de mercado	2.000,00	6.000,00	6.000,00	8.666,67	10.666,67	12.666,67	14.666,67
Capacitaciones	3.600,00	5.100,00	8.100,00	10.100,00	12.350,00	14.600,00	16.850,00
Otras Investigaciones	6.000,00	7.500,00	9.300,00	10.900,00	12.550,00	14.200,00	15.850,00
<b>Total Ventas Brutas</b>	<b>20.250,00</b>	<b>31.490,00</b>	<b>39.825,00</b>	<b>50.096,67</b>	<b>59.884,17</b>	<b>69.671,67</b>	<b>79.459,17</b>
<b>(-) Descuentos en Ventas</b>							
Asesoramiento Proyectos	120,00	210,00	330,00	430,00	535,00	640,00	745,00
Estudios de mercado	120,00	360,00	360,00	520,00	640,00	760,00	880,00
Capacitaciones	180,00	255,00	405,00	505,00	617,50	730,00	842,50
Otras Investigaciones	180,00	225,00	279,00	327,00	376,50	426,00	475,50
<b>Total Descuentos</b>	<b>600,00</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.374,00</b>	<b>1.782,00</b>	<b>2.169,00</b>	<b>2.556,00</b>	<b>2.943,00</b>
<b>=Ventas Netas</b>	<b>19.650,00</b>	<b>30.440,00</b>	<b>38.451,00</b>	<b>48.314,67</b>	<b>57.715,17</b>	<b>67.115,67</b>	<b>76.516,17</b>
<b>(-) Costo de Ventas</b>							
Costo de Operaciones	5.424,58	8.732,11	11.077,03	14.063,69	16.889,92	19.716,14	22.542,37
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>5.424,58</b>	<b>8.732,11</b>	<b>11.077,03</b>	<b>14.063,69</b>	<b>16.889,92</b>	<b>19.716,14</b>	<b>22.542,37</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>14.225,42</b>	<b>21.707,89</b>	<b>27.373,97</b>	<b>34.250,98</b>	<b>40.825,25</b>	<b>47.399,53</b>	<b>53.973,80</b>
<b>(-) Gastos Operacionales</b>							
Gastos Administrativos	4.611,27	7.780,80	10.694,77	13.779,11	16.820,86	19.862,61	22.904,36
Gastos Ventas	439,06	686,00	986,65	1.251,49	1.525,29	1.799,08	2.072,88
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>5.050,33</b>	<b>8.466,80</b>	<b>11.681,42</b>	<b>15.030,61</b>	<b>18.346,15</b>	<b>21.661,70</b>	<b>24.977,24</b>
<b>=UTILIDA OPERACIONAL</b>	<b>9.175,09</b>	<b>13.241,09</b>	<b>15.692,55</b>	<b>19.220,37</b>	<b>22.479,10</b>	<b>25.737,83</b>	<b>28.996,56</b>
Otros Ingresos	1.100,00	1.500,00	1.650,00	1.966,67	2.241,67	2.516,67	2.791,67
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION</b>	<b>10.275,09</b>	<b>14.741,09</b>	<b>17.342,55</b>	<b>21.187,04</b>	<b>24.720,77</b>	<b>28.254,50</b>	<b>31.788,23</b>
(-) 15% de Participación a Trabajadores	1.541,26	2.211,16	2.601,38	3.178,06	3.708,12	4.238,17	4.768,23
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>8.733,83</b>	<b>12.529,93</b>	<b>14.741,17</b>	<b>18.008,98</b>	<b>21.012,65</b>	<b>24.016,32</b>	<b>27.019,99</b>
(-) 25% Impuesto a la Renta	2.183,46	3.132,48	3.685,29	4.502,25	5.253,16	6.004,08	6.755,00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.550,37</b>	<b>9.397,44</b>	<b>11.055,88</b>	<b>13.506,74</b>	<b>15.759,49</b>	<b>18.012,24</b>	<b>20.264,99</b>
(+) Depreciaciones	457,00	457,00	457,00	457,00	457,00	457,00	457,00
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO (FNE)</b>	<b>7.007,37</b>	<b>9.854,44</b>	<b>11.512,88</b>	<b>13.963,74</b>	<b>16.216,49</b>	<b>18.469,24</b>	<b>20.721,99</b>

## Anexo O.

### Ensayo Balances General y de Resultados proyectados con planes tácticos

Ensayo Balance General Proyectado Activos con Planes Tácticos.

ACTIVO	ANUAL				PROYECCIÓN			
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014
<b>Activo Corriente</b>								
Cajas y Bancos	2.550,00	2.783,00	4.835,24	5.674,66	6.809,59	7.377,06	7.944,52	
Clientes	8.805,00	12.997,02	17.133,19	21.306,59	27.698,56	29.829,22	31.959,88	
Cuentas por Cobrar	1.122,72	1.340,00	2.600,43	3.165,43	3.956,78	4.273,33	4.273,33	
Impuestos	775,00	990,00	1.237,26	1.463,01	1.536,16	1.594,68	1.653,21	
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>13.252,72</b>	<b>18.110,02</b>	<b>25.806,12</b>	<b>31.609,68</b>	<b>40.001,10</b>	<b>43.074,29</b>	<b>45.830,93</b>	
<b>Activo Fijo</b>								
Muebles y enseres	1.180,00	1.180,00	1.180,00	1.180,00	2.006,00	2.183,00	2.301,00	
Equipos de computación	3.390,00	3.390,00	3.390,00	3.390,00	5.085,00	5.763,00	6.441,00	
<b>(-) Depreciación Acumulada</b>	<b>457,00</b>	<b>914,00</b>	<b>1.371,00</b>	<b>1.828,00</b>	<b>2.513,50</b>	<b>3.153,30</b>	<b>3.838,80</b>	
Inversiones Permanentes	3.300,00	3.300,00	3.300,00	3.300,00	4.950,00	5.445,00	6.105,00	
Otros Activos	840,00	1.174,00	1.350,00	2.285,00	2.627,75	2.627,75	2.627,75	
<b>Total del Activo no Corriente</b>	<b>8.253,00</b>	<b>8.130,00</b>	<b>7.849,00</b>	<b>8.327,00</b>	<b>12.155,25</b>	<b>12.865,45</b>	<b>13.635,95</b>	
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>21.505,72</b>	<b>26.240,02</b>	<b>33.655,12</b>	<b>39.936,68</b>	<b>52.156,35</b>	<b>55.939,74</b>	<b>59.466,88</b>	

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Ensayo Balance General Proyectado Pasivos con Planes Tácticos.

PASIVO Y PATRIMONIO	PROYECCIÓN						
	ANUAL 2008	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2011	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014
<b>Pasivo Corriente</b>							
Obligaciones Financieras	790,00	675,00	700,00	631,67	695,55	1.223,32	1.368,54
Proveedores	475,00	555,00	700,00	801,67	841,75	881,83	921,92
Cuentas por Pagar	115,00	190,00	155,00	133,33	140,00	146,67	153,33
Impuestos, Retenciones y Contribuciones	290,00	467,00	320,00	344,00	357,76	364,64	369,80
25%Impuesto a la Renta	2.183,46	3.132,48	3.685,29	4.502,25	6.541,18	7.464,09	8.599,68
Obligaciones Laborales	6.516,00	6.959,00	10.736,00	11.272,80	11.385,53	11.385,53	11.441,89
15% de Participación a Trabajadores	1.541,26	2.211,16	2.601,38	3.178,06	4.617,30	5.268,77	6.070,36
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>11.910,72</b>	<b>14.189,65</b>	<b>18.897,67</b>	<b>20.863,77</b>	<b>24.579,07</b>	<b>26.734,84</b>	<b>28.925,53</b>
Pasivo a Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	3.306,09	3.379,20	3.417,46
Pasivos Diferidos	155,00	160,00	150,00	150,00	0,00	0,00	0,00
Otros Pasivos	90,00	130,00	105,00	123,33	130,73	139,88	151,08
<b>Total Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>245,00</b>	<b>290,00</b>	<b>255,00</b>	<b>273,33</b>	<b>3.436,82</b>	<b>3.519,09</b>	<b>3.568,54</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>	<b>12.155,72</b>	<b>14.479,65</b>	<b>19.152,67</b>	<b>21.137,10</b>	<b>28.015,89</b>	<b>30.253,93</b>	<b>32.494,07</b>
<b>PATRIMONIO</b>							
Capital Social	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Aportes para Futura Capitalización	0,00	0,00	0,00	2.633,71	6.962,72	2.360,76	848,55
Reservas	650,00	710,00	605,00	610,00	671,00	701,50	732,00
Resultado del Ejercicio	4.200,00	6.550,37	9.397,44	11.055,88	13.506,74	19.623,54	22.392,27
<b>Total Patrimonio</b>	<b>9.350,00</b>	<b>11.760,37</b>	<b>14.502,44</b>	<b>18.799,58</b>	<b>24.140,46</b>	<b>25.685,81</b>	<b>26.972,81</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>21.505,72</b>	<b>26.240,02</b>	<b>33.655,12</b>	<b>39.936,68</b>	<b>52.156,35</b>	<b>55.939,74</b>	<b>59.466,88</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

Ensayo Estado de Pérdidas y Ganancias Proyectado con Planes Tácticos.

Ventas Brutas	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				PROYECCIÓN			
	ANUAL 2008	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2011	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014	
Asesoramiento Proyectos	4.000,00	7.000,00	11.000,00	14.333,33	17.916,67	20.066,67	22.933,33	
Asesoramiento microempresas	4.650,00	5.890,00	5.425,00	6.096,67	7.620,83	8.535,33	9.754,67	
Estudios de mercado	2.000,00	6.000,00	6.000,00	6.666,67	10.833,33	12.133,33	13.866,67	
Capacitaciones	3.600,00	5.100,00	8.100,00	10.100,00	12.625,00	14.140,00	16.160,00	
Otras Investigaciones	6.000,00	7.500,00	9.300,00	10.900,00	13.625,00	15.260,00	17.440,00	
<b>Total Ventas Brutas</b>	<b>20.250,00</b>	<b>31.490,00</b>	<b>39.825,00</b>	<b>50.096,67</b>	<b>62.620,83</b>	<b>70.135,33</b>	<b>80.154,67</b>	
(-) Descuentos en Ventas								
Asesoramiento Proyectos	120,00	210,00	330,00	430,00	537,50	602,00	458,67	
Estudios de mercado	120,00	360,00	360,00	520,00	228,63	256,06	195,09	
Capacitaciones	180,00	255,00	405,00	505,00	378,75	424,20	323,20	
Otras Investigaciones	180,00	225,00	279,00	327,00	408,75	457,80	348,80	
<b>Total Descuentos</b>	<b>600,00</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.374,00</b>	<b>1.782,00</b>	<b>1.553,63</b>	<b>1.740,06</b>	<b>1.325,76</b>	
<b>=Ventas Netas</b>	<b>19.650,00</b>	<b>30.440,00</b>	<b>38.451,00</b>	<b>48.314,67</b>	<b>61.067,21</b>	<b>68.395,27</b>	<b>78.828,91</b>	
(-) Costo de Ventas								
Costo de Operaciones	5.424,58	8.732,11	11.077,03	14.063,69	15.610,70	15.891,97	16.173,24	
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>5.424,58</b>	<b>8.732,11</b>	<b>11.077,03</b>	<b>14.063,69</b>	<b>15.610,70</b>	<b>15.891,97</b>	<b>16.173,24</b>	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>14.225,42</b>	<b>21.707,89</b>	<b>27.373,97</b>	<b>34.250,98</b>	<b>45.456,51</b>	<b>52.503,30</b>	<b>62.655,66</b>	
(-) Gastos Operacionales								
Gastos Administrativos	4.611,27	7.780,80	10.694,77	13.779,11	15.294,82	17.283,14	19.875,61	
Gastos Ventas	439,06	686,00	986,65	1.251,49	1.689,52	2.534,27	4.815,12	
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>5.050,33</b>	<b>8.466,80</b>	<b>11.681,42</b>	<b>15.030,61</b>	<b>16.984,33</b>	<b>19.817,42</b>	<b>24.690,73</b>	
<b>=UTILIDA OPERACIONAL</b>	<b>9.175,09</b>	<b>13.241,09</b>	<b>15.692,55</b>	<b>19.220,37</b>	<b>28.472,18</b>	<b>32.685,89</b>	<b>37.964,93</b>	
Otros Ingresos	1.100,00	1.500,00	1.650,00	1.966,67	2.458,33	2.753,33	3.146,67	
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	148,49	314,10	642,50	
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>10.275,09</b>	<b>14.741,09</b>	<b>17.342,55</b>	<b>21.187,04</b>	<b>30.782,03</b>	<b>35.125,12</b>	<b>40.469,10</b>	
15% de Participación a Trabajadores	1.541,26	2.211,16	2.601,38	3.178,06	4.617,30	5.268,77	6.070,36	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>8.733,83</b>	<b>12.529,93</b>	<b>14.741,17</b>	<b>18.008,98</b>	<b>26.164,72</b>	<b>29.856,35</b>	<b>34.398,73</b>	
25% Impuesto a la Renta	2.183,46	3.132,48	3.685,29	4.502,25	6.541,18	7.464,09	8.599,68	
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.550,37</b>	<b>9.397,44</b>	<b>11.055,88</b>	<b>13.506,74</b>	<b>19.623,54</b>	<b>22.392,27</b>	<b>25.799,05</b>	

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)

## Anexo P.

### Ensayo Flujo de Efectivo con Planes Tácticos.

	ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS				PROYECCIÓN		
	ANUAL 2008	ANUAL 2009	ANUAL 2010	ANUAL 2011	ANUAL 2012	ANUAL 2013	ANUAL 2014
<b>Ventas Brutas</b>							
Asesoramiento Proyectos	4.000,00	7.000,00	11.000,00	14.333,33	17.916,67	20.066,67	22.933,33
Asesoramiento microempresas	4.650,00	5.890,00	5.425,00	6.096,67	7.620,83	8.535,33	9.754,67
Estudios de mercado	2.000,00	6.000,00	6.000,00	8.666,67	10.833,33	12.133,33	13.866,67
Capacitaciones	3.600,00	5.100,00	8.100,00	10.100,00	12.625,00	14.140,00	16.160,00
Otras Investigaciones	6.000,00	7.500,00	9.300,00	10.900,00	13.625,00	15.260,00	17.440,00
<b>Total Ventas Brutas</b>	<b>20.250,00</b>	<b>31.490,00</b>	<b>39.825,00</b>	<b>50.096,67</b>	<b>62.620,83</b>	<b>70.135,33</b>	<b>80.154,67</b>
(-) Descuentos en Ventas							
Asesoramiento Proyectos	120,00	210,00	330,00	430,00	537,50	602,00	458,67
Estudios de mercado	120,00	360,00	360,00	520,00	228,63	256,06	195,09
Capacitaciones	180,00	255,00	405,00	505,00	378,75	424,20	323,20
Otras Investigaciones	180,00	225,00	279,00	327,00	408,75	457,80	348,80
<b>Total Descuentos</b>	<b>600,00</b>	<b>1.050,00</b>	<b>1.374,00</b>	<b>1.782,00</b>	<b>1.553,63</b>	<b>1.740,06</b>	<b>1.325,76</b>
<b>=Ventas Netas</b>	<b>19.650,00</b>	<b>30.440,00</b>	<b>38.451,00</b>	<b>48.314,67</b>	<b>61.067,21</b>	<b>68.395,27</b>	<b>78.828,91</b>
(- )Costo de Ventas							
Costo de Operaciones	5.424,58	8.732,11	11.077,03	14.063,69	15.610,70	15.891,97	16.173,24
<b>Total Costo de Venta</b>	<b>5.424,58</b>	<b>8.732,11</b>	<b>11.077,03</b>	<b>14.063,69</b>	<b>15.610,70</b>	<b>15.891,97</b>	<b>16.173,24</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>14.225,42</b>	<b>21.707,89</b>	<b>27.373,97</b>	<b>34.250,98</b>	<b>45.456,51</b>	<b>52.503,30</b>	<b>62.655,66</b>
(-) Gastos Operacionales							
Gastos Administrativos	4.611,27	7.780,80	10.694,77	13.779,11	15.294,82	17.283,14	19.875,61
Gastos Ventas	439,06	686,00	986,65	1.251,49	1.689,52	2.534,27	4.815,12
<b>Total Gastos Operacionales</b>	<b>5.050,33</b>	<b>8.466,80</b>	<b>11.681,42</b>	<b>15.030,61</b>	<b>16.984,33</b>	<b>19.817,42</b>	<b>24.690,73</b>
<b>=UTILIDA OPERACIONAL</b>	<b>9.175,09</b>	<b>13.241,09</b>	<b>15.692,55</b>	<b>19.220,37</b>	<b>28.472,18</b>	<b>32.685,89</b>	<b>37.964,93</b>
Otros Ingresos	1.100,00	1.500,00	1.650,00	1.966,67	2.458,33	2.753,33	3.146,67
(-) Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	148,49	314,10	642,50
<b>UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN</b>	<b>10.275,09</b>	<b>14.741,09</b>	<b>17.342,55</b>	<b>21.187,04</b>	<b>30.782,03</b>	<b>35.125,12</b>	<b>40.469,10</b>
15% de Participación a Trabajadores	1.541,26	2.211,16	2.601,38	3.178,06	4.617,30	5.268,77	6.070,36
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>8.733,83</b>	<b>12.529,93</b>	<b>14.741,17</b>	<b>18.008,98</b>	<b>26.164,72</b>	<b>29.856,35</b>	<b>34.398,73</b>
25% Impuesto a la Renta	2.183,46	3.132,48	3.685,29	4.502,25	6.541,18	7.464,09	8.599,68
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>6.550,37</b>	<b>9.397,44</b>	<b>11.055,88</b>	<b>13.506,74</b>	<b>19.623,54</b>	<b>22.392,27</b>	<b>25.799,05</b>
(+) Depreciaciones	457,00	457,00	457,00	457,00	457,00	457,00	457,00
<b>FLUJO NETO DE EFECTIVO (FNE)</b>	<b>7.007,37</b>	<b>9.854,44</b>	<b>11.512,88</b>	<b>13.963,74</b>	<b>20.080,54</b>	<b>22.849,27</b>	<b>26.256,05</b>

Asesora Económica "Ecoelite" (2010)