

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR -
MATRIZ**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE LA
ORGANIZACIÓN “INTEGRAL SOLUTIONS” EN LA CIUDAD DE
QUITO**

PAOLA ESTEFANIA BONILLA RIVERA

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES**

QUITO, MARZO 2018

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

ING. RAMIRO SORIA

INFORMANTES:

ING. VICENTE TORRES

ING. CRISTIAN FAJARDO

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a todas aquellas personas que me han dado el conocimiento necesario durante estos años de vida para poder salir adelante en todos los retos que la vida me ha dado, especialmente a mi abuelita que espero este muy orgullosa de mi ya que gracias a ella tengo la fortaleza necesaria para alcanzar cada una de mis metas, a mi hija que es la luz de mi vida y a mi familia que han sido un apoyo gigante.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	GENERALIDADES	1
1.1.	Reseña Historica de la Empresa	1
1.2.	Giro del Negocio.....	2
1.3.	Objetivo	2
1.4.	Servicios que ofrece la empresa	2
1.5.	Organigrama.....	4
1.6.	Descripción de cargos y actividades.....	4
2.	MARCO CONCEPTUAL	6
2.1.	Funciones Administrativas	6
2.2.	Fundamentos de Planeación.....	7
2.2.1.	Tipos de Planeación:	7
2.3.	Administración Estratégica	8
2.3.1.	Antecedentes de la Planeación Estratégica:	8
2.3.1.1.	Formulación de políticas.	9
2.3.1.2.	Estrategia inicial.	9
2.3.2.	Ventajas y desventajas de la planeación estratégica:.....	10
2.4.	Proceso o etapas de la Administración Estratégica	11
2.5.	Formulación Estratégica.....	13
2.5.1.	Misión:.....	14
2.5.2.	Objetivos:	14
2.5.3.	Políticas:	14
2.6.	Evaluación Estratégica.....	15
3.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	17
3.1.	Análisis Externo	17
3.1.1.	Factores Políticos:	18
3.1.2.	Factores Económicos:	20
3.1.3.	Factores Sociales:	27
3.1.4.	Factores Tecnológicos:	31
3.1.5.	Factores Competitivos	33
3.2.	Oportunidades y Amenazas	40
3.2.1.	Oportunidades	40

3.2.2. Amenazas	41
3.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos.....	42
3.4. Matriz Perfil Competitivo	44
3.5. Análisis Interno.....	46
3.5.1. Análisis de Recursos:	46
3.5.2. Capacidades:	50
3.5.3. Cadena de valor:	50
3.6. Fortalezas y Debilidades.....	59
3.6.1. Fortalezas	59
3.6.2. Debilidades.....	60
3.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	60
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	63
4.1. Visión	63
4.2. Misión.....	64
4.3. Principios y valores.....	64
4.3.1. Principios:.....	64
4.3.2. Valores:	65
4.4. Objetivos Estratégicos.....	65
4.5. Políticas	66
4.6. Estrategias	66
4.7. Estrategias Generales.....	67
4.7.1. Estrategias Específicas:	68
4.8. Planes Operativos Anuales.....	69
5. ANÁLISIS FINANCIERO	81
5.1. Análisis Vértical	81
5.2. Estados de Resultados Proyectoado	83
5.3. Balance General	86
5.4. Estado de Flujo de Caja	89
6. CONCLUSIONES	91
7. RECOMENDACIONES	93
8. BIBLIOGRAFÍA.....	94
9. ANEXOS	100
9.1. Anexo 1. Balance General año 2017	101
9.2. Anexo 2. Estado de Resultados año 2017	102
9.3. Anexo 3. Presentación Integral Solutions	103

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Integral Solutions	4
Figura 2 Producto Interno Bruto Tasas de Variación Trimestral Ecuador	21
Figura 3 Balanza Comercial de Ecuador 2017	24
Figura 4 Inflación Mensual Ecuador	25
Figura 5 Evolución del Empleo Total de Ecuador.....	29
Figura 6 Cadena de Valor	51

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Importancia Planeación Estratégica.....	10
Tabla 2: Oportunidades y Amenazas de Factores Políticos.....	19
Tabla 3: Tasa se Interés Activa Ecuador	23
Tabla 4: Tasa de interés Pasiva Ecuador	23
Tabla 5: Inflación Anual Ecuador.....	26
Tabla 6: Oportunidades y Amenazas Factores Económicos.....	27
Tabla 7: Tasas de Desempleo Abierto y Desempleo Oculto Ecuador septiembre 2017	28
Tabla 8: Oportunidades y Amenazas del Factor Social Ecuador.....	30
Tabla 9: Oportunidades y Amenazas Factores Tecnológicos Ecuador.....	32
Tabla 10 Oportunidades y Amenazas de las Barreras de Entrada	34
Tabla 11 Principales competidores en Asesoría Contable y descripción	36
Tabla 12 Oportunidades y Amenazas de la Rivalidad Actual	36
Tabla 13 Oportunidades o Amenazas de los Productos Sustitutos.....	37
Tabla 14 Principales Clientes de Asesoría Contable y Tributaria	39
Tabla 15 Oportunidades o Amenazas del Poder de los Compradores.....	39
Tabla 16 Oportunidades o Amenazas del Poder de Negociación de los Proveedores....	40
Tabla 17: Matriz EFE	43
Tabla 18: Matriz de Competencias Integral Solutions.....	45
Tabla 19 Fortalezas Integral Solutions	47
Tabla 20 Fortaleza de Integral Solutions	48
Tabla 21 Fortaleza de Integral Solutios	49
Tabla 22 Fortaleza Integral Solutions.....	50
Tabla 23 Fortaleza Integral Solutions.....	51
Tabla 24 Debilidad Integral Solutions	52
Tabla 25 Fortaleza Integral Solutions.....	53
Tabla 26 Debilidad Integral Solutions	53
Tabla 27 Fortaleza de Integral Solutions	54
Tabla 28 Debilidad Integral Solutions	55
Tabla 29 Debilidad de Integral Solutions	55
Tabla 30 Fortaleza Integral Solutions.....	56
Tabla 31 Fortaleza de Integral Solutions	57
Tabla 32: Matriz de Valor Integral Solutions	57
Tabla 33: Ponderación de la Matriz de Valor de Integral Solutions - Actividades Principales.....	58
Tabla 34: Ponderación de la Matriz de Valor Integral Solutions- Actividades de Apoyo	58
Tabla 35 Matriz EFI.....	61
Tabla 36 Objetivos Estratégicos	66

Tabla 37 Aplicación de Estrategias en Proyectos	68
Tabla 38: Objetivos, Estrategias y Proyectos	70
Tabla 39 Análisis Vertical de Estado de Resultados de Integral Solutions del año 2017	82
Tabla 40 Estado de Resultados sin Inversión	84
Tabla 41 Estado de Resultado Proyectado con Inversión.....	85
Tabla 42 Balance Financiero sin Inversión.....	87
Tabla 43 Balance Financiero con Inversión	88
Tabla 44 Proyección de Flujo de Caja de Integral Solutions con el Valor de la Inversión del Plan Estratégico	89

INTRODUCCIÓN

La Planificación estratégica es un proceso con el que la empresa diseña sus objetivos de mediano y largo plazo e identifica metas, desarrolla estrategias para cumplir con los objetivos y selecciona recursos para cumplir las estrategias.

La empresa debe seleccionar los objetivos a los que quiere llegar en un lapso de tiempo definido. La planificación estratégica hace que las empresas realicen sus actividades bajo lineamientos que ayudará que sus objetivos se cumplan de una forma ordenada y coherente y de manera más rápida, esta empresa pertenece al grupo de las PYMES, que son las que actualmente fomenta al crecimiento de la población de un país al crear fuentes de ingresos para personas de recursos medios.

Para Ekos (2012) Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) juegan un papel de gran importancia dentro del desarrollo de toda economía debido a su relación e incidencia en la generación de empleo, y crecimiento económico.

Según Carvajal (2017) las Pymes cumplen un papel importante tanto en los países industrializados, como en los que se encuentran en vías de desarrollo. Contribuyen al progreso económico porque son generadoras de empleo y promotoras de avances en el entorno local, tienen el potencial de convertirse en un importante complemento del trabajo de la gran empresa.

Las pequeñas empresas en su mayoría carecen de una planificación estratégica que haga sus procesos eficientes y eficaces lo que provoca que la posibilidad de crecer en el mercado sea baja o casi nula.

Este trabajo estudiará las problemáticas existentes en la empresa Integral Solutions, una pequeña empresa de asesoría contable y tributaria que no cuenta con una planificación estructurada, ni con procesos establecidos por lo que después de realizar un análisis a todos los aspectos de la empresa se desarrollará un plan estratégico que permita a la empresa, tener claros cuáles son sus objetivos y las estrategias para cumplirlos, dando una dirección de mejora en sus procesos internos que le permita crecer en el mercado en el que se desarrolla.

GENERALIDADES

1.1. Reseña Historica de la Empresa

Integral Solutions es una sociedad de hecho creada el 12 de Abril del 2013, por la Ing. Gabriela Salas, para ayudar a las empresas a cubrir sus necesidades de desarrollo y administración de sus recursos humanos y financieros, dando una alternativa confiable y eficiente a las empresas para que ellos puedan dedicarse a sus actividades de negocio directas, a la vez brinda asesoría que ayuda a incrementar sus posibilidades dentro del mercado al dejar sus actividades internas a cargo de un grupo de personas capacitadas, que se asegura que sus recursos están siendo manejados de manera eficiente.

La experiencia de los profesionales que colaboran con Integral Solutions le ha permitido asesorar en los distintos ámbitos e importantes empresas multinacionales y nacionales.

A brindado asesoramiento en diferentes áreas a empresas como:

- Wood Mackenzie Limited
- Ingeniería, Estudios y Proyectos, NIP S.A.
- Omnipower Cía. Ltda.
- Medicina Prepagada Cruz Blanca
- Mobile Internet Group International S.A.
- China International
- Fundación Tecnalía
- Trancenter S.A.
- Integral Advisors (USP Hospital Ecuador)
- Unitika International S.A.
- Celco Cía. Ltda.
- Alimentos Balanceados Aviforte S.A.
- Planman Cía. Ltda.
- Holding de Empresas Ecuatorianas
- Cósmeticos E-COS S.A.

- Plexcon
- Renalcentro S.A.
- Aviforte

1.2. Giro del Negocio

“Integral Solutions” es una empresa que brinda el servicio de asesoría contable y tributaria, realiza auditorías internas y externas, y se encarga del manejo administrativo y de recursos humanos de sus clientes; también ofrece asesoría jurídica en temas tributarios a sus clientes ubicados en las ciudades de Quito y Guayaquil, a la vez que sus servicios se van adaptando a las necesidades de las empresas según sea requeridas.

1.3. Objetivo

Incrementar el desempeño y eficiencia del negocio de los clientes, encargándonos del manejo de actividades que les consumen gran cantidad de tiempo y que no les permiten concentrarse en las actividades centrales de su negocio.

1.4. Servicios que ofrece la empresa

Los principales servicios que brinda la firma son:

Auditoría Externa e Interna: Con el servicio se da una validación de la información financiera para uso de altos directivos, consejos de administración, inversionistas, instituciones de crédito y terceros interesados en la empresa. Evaluando los controles internos administrativos y contables para determinar el nivel de confianza que se puede tener en ellos. Los auditores hacen un esfuerzo adicional, dando asesoría en la identificación y gestión de riesgos, así como las oportunidades clave para las diferentes empresas.

Implementación NIIF'S: Se realiza el análisis preliminar de la empresa tomando en cuenta la actividad realizada por la misma, después se analiza la viabilidad de la implementación de las NIIF'S, observando las reglas para su implementación, se da la capacitación a todo el personal inmerso en los procesos a los que se va a implementar las NIIF'S, al culminar con la implementación se realiza una evaluación de la implementación depurando dentro de los estados financieros las cuentas y sus variaciones y brindando a los clientes la seguridad de que el proceso se ha realizado con éxito y dentro de los parámetros establecidos.

Servicios Técnicos Especializados en Contabilidad: Se brinda diferentes servicios ajustándose a las necesidades de los clientes que pueden ir desde la capacitación en diferentes áreas de la empresa, hasta el manejo tributario, entre otros.

Revisión y Optimización Tributaria: Se realiza un análisis de la empresa y del manejo tributario, con lo que se realiza un diagnóstico de las necesidades del cliente en el ámbito tributario y se realiza los cambios necesarios, dando las soluciones a cada inconveniente encontrado y dando a los clientes un manejo controlado de sus impuestos.

Precios de Transferencia: En el caso que una de las empresas necesite pactar un intercambio de bienes entre asociadas se realiza un análisis de dichos bienes y se establece el monto al que se debe realizar dicha transacción dentro de los parámetros legales y contables.

Outsourcing Contable: La empresa se encarga del manejo de las transacciones contables y tributarias, proveyendo al cliente de la información financiera necesaria para la toma de decisiones, como los estados financieros, declaraciones de impuestos y análisis de los mismos que son entregadas en las reuniones mensuales con los clientes.

Outsourcing de Nómina y Recursos Humanos: La empresa brinda asesoría sobre el manejo de nómina como, por ejemplo: proceso de contratación, ingreso en el IESS, cálculo del pago de la nómina, liquidaciones de empleados, cálculo y pago de décimos y beneficios, despidos, desahucios, jubilaciones, utilidades, etc,

1.5. Organigrama

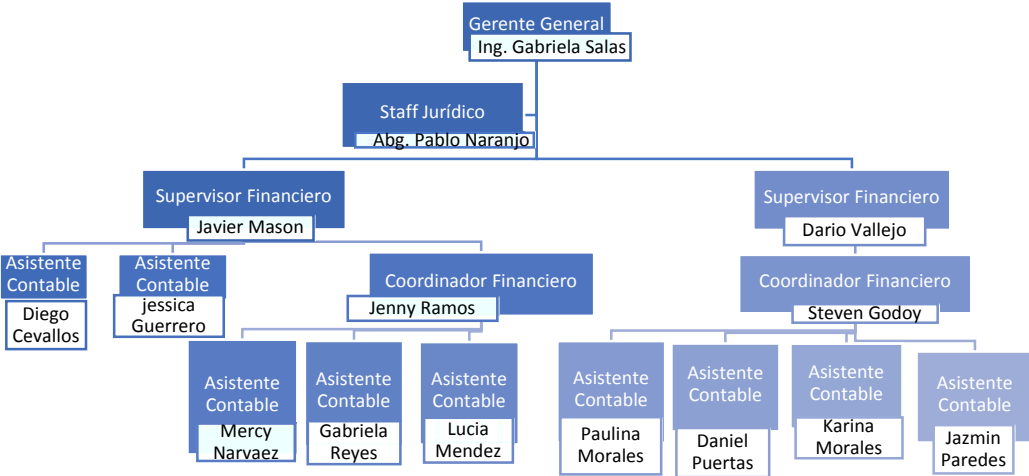


Figura 1 Organigrama Integral Solutions

1.6. Descripción de cargos y actividades

- Gerente General: La Gerente General Ing. Gabriela Salas, es la encargada de coordinar las entregas de la información a cada uno de los clientes, establece los tiempos de entrega, distribuye las funciones a los mandos medios, hace las revisiones y correcciones previas a la entrega de la información, se encarga de entregar y explicar la información final entregada en las reuniones con los gerentes de las empresas.
- Supervisor Financiero: Están encargados de coordinar las operaciones relacionadas a la entrega de la información al cliente, revisión de estados financieros y declaraciones tributarias; así como la revisión de la información que se entrega a los entes de control.
- Coordinador Financiero: Los coordinadores financieros se encargan de distribuir las funciones de los asistentes contables, revisar que el registro de la información no

contenga errores, realizar la elaboración y entrega de estados financieros, declaraciones de impuestos, e informes varios a ser entregados a gerencia para revisión y posterior entrega, manejo de cartera, carga de transferencias. Están encargados de recursos humanos realizan el cálculo de la nómina de cada empresa, emisión de roles, avisos de entrada, avisos de salida, trámites en el ministerio de trabajo e IESS, es encargada de los desahucios, vistos buenos y cálculo de las liquidaciones de haberes que posteriormente serán revisadas por gerencia.

➤ Asistente Contable: Registro de documentos contables, elaboración de facturas y retenciones, revisión de documentación para ingreso al sistema, registro de pagos en el sistema contable, tramites varios del área contable.

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Funciones Administrativas

Según Riquelme (2016), en la Administración se puede encontrar 5 funciones administrativas:

Planificación: Los administradores deben planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa.

Organización: Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.

Dirección: Los administradores deben supervisar a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados. El supervisor de los subordinados siempre debe estar alineado con las políticas de la empresa, y cada administrador debe tratar a sus subordinados bajo los estándares de la compañía.

Coordinación: Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro.

Control: Los administradores deben controlar que las actividades de la compañía estén en línea con las políticas y objetivos de la empresa en general. Es también responsabilidad del administrador observar y reportar las desviaciones de los planes y objetivos, y coordinar las tareas para corregir posibles desviaciones.

2.2. Fundamentos de Planeación

La planeación es un conjunto de actividades realizadas por el área administrativa que ayuda a preparar a la empresa para periodos futuros los cuales van desde la elaboración de proyecciones, determinación de escenarios, establecimiento de objetivos, creación de estrategias, determinación de metas a cumplir en un determinado lapso de tiempo. (David, 2013)

2.2.1. Tipos de Planeación: La planeación puede ser de varios tipos por lo que se puede denotar las siguientes:

Planeación operativa está basada en la planeación de las actividades a ser realizadas por cada una de las personas dentro de la empresa según su área de operación, basada en los lineamientos previamente establecidos por la planeación estratégica y táctica, en esta planeación las actividades realizadas se deben hacer bajo una programación con tiempos establecidos que permitan su ejecución con total precisión promoviendo la eficiencia de la empresa. (Gloria, 2005)

Planeación Estratégica es un proceso que da las pautas para la puesta en marcha de un plan a largo plazo, ayuda a un proceso continuo de toma de decisiones, identifica planes de acción, identifica indicadores de seguimiento para los resultados esperados en conjunto con las variables sociales y económicas de su entorno para lograr las metas organizacionales propuestas a largo plazo. (Gloria, 2005)

Planeación táctica se basa en los lineamientos establecidos con la planeación estratégica e involucra a las actividades realizadas por las principales áreas de la empresa y regula la efectividad en la utilización de los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos específicos. (Gloria, 2005)

Planeación prospectiva incluye elementos de la planeación estratégica, se diferencia por el énfasis en la formulación de objetivos y la búsqueda activa de medios para hacer posibles dichos objetivos. (Gloria, 2005)

2.3. Administración Estratégica

Las empresas deben cumplir las metas y objetivos para el cual fueron creadas, por lo que se deben establecer estrategias, que ayuden con el cumplimiento de los mismos y creen un entorno interno y externo óptimo para que los recursos de la empresa se utilicen de la manera eficiente.

La planificación estratégica es un proceso que implica la definición, implementación y puesta en marcha de las estrategias planteadas para ayudar a que se cumplan objetivos antes establecidos por la dirección de la empresa

La administración estratégica según David (2013)

“Se define como el arte y la ciencia de formular y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos, se enfoca en la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización.”

La planificación estratégica ayuda a la toma de decisiones de los altos mandos brindando las orientaciones de manera general para todas las áreas, desarrollando planes a en períodos de tiempo medianos, que promuevan la gestión eficiente interna y externa de la empresa.

A través de los altos mandos se emitirán las guías con las cuáles se deben poner en marcha las estrategias propuestas en las reuniones gerenciales, después del análisis realizado en equipos conformados con personal de cada área, se realiza la gestión de relacionar al personal de cada una de las áreas con los objetivos propuestos a cumplirse dentro del plazo determinado por la alta gerencia.

2.3.1. Antecedentes de la Planeación Estratégica: Según Marín & Montiel, (1994), la Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.

Como menciona Trejo (1997), se debe establecer una secuencia de pasos que ayuden a la elaboración de un plan estratégico, como los siguientes:

2.3.1.1. *Formulación de políticas.* La formulación de políticas permite a la empresa dar los lineamientos y reglas dentro de un área funcional para establecer un orden y dar la descripción de lo que se debe o no hacer en cada una de las áreas de la empresa.

2.3.1.2. *Estrategia inicial.* Es el establecimiento de metas y objetivos a largo plazo los recursos necesarios y la distribución de los mismos en las diferentes áreas para cumplir con el objetivo de que la empresa sea exitosa. (Trejo, 1997)

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

Tabla 1 Importancia Planeación Estratégica

Importancia Planeación Estratégica
<ul style="list-style-type: none"> ● Obliga a los ejecutivos a ver el planeamiento desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente.
<ul style="list-style-type: none"> ● Refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias.
<ul style="list-style-type: none"> ● Fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios.
<ul style="list-style-type: none"> ● Asigna prioridades en el destino de los recursos.
<ul style="list-style-type: none"> ● Mejora el desempeño de la organización: Orienta de manera efectiva el rumbo de la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo. Permite enfrentar los principales problemas de la organización: Enfrentar el cambio en el entorno y develar las oportunidades y las amenazas.
<ul style="list-style-type: none"> ● El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en la eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros. Ayuda a mejorar los niveles de productividad, conducentes al logro de la rentabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> ● Favorece a la Dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas.
<ul style="list-style-type: none"> ● Optimiza los procesos en las Áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos.
<ul style="list-style-type: none"> ● Contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos, que se traducen en: Trabajo en equipo, compromiso con la organización, calidad en el servicio, desarrollo humano, innovación y creatividad, comunicación, liderazgo, etc.

Fuente: (Huamaní, 2017)

2.3.2. Ventajas y desventajas de la planeación estratégica: Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

Según Yuleidy Pabón y José G Miranda (2017)

“Existen muchas ventajas para la planificación que deben estimular a todos los gerentes en todos los niveles de cualquier organización. Entre las cuales podemos mencionar las siguientes: Requiere actividades con orden y propósito enfocan todas las actividades hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de los esfuerzos, señala la necesidad de cambios futuros. La planificación ayuda al gerente a visualizar las futuras posibilidades y a evaluar los campos clave para una posible participación lo que hace que la planificación, a través de una complejidad de variables intuya los posibles planes de contingencia, proporcionar una base para el control. Por otra parte, existen desventajas o limitaciones del uso de la planificación: La planificación está limitada por la exactitud de la información y de

los hechos futuros. La utilidad de un plan está afectada por la corrección de las premisas utilizadas como sub-secuentes. Si las condiciones bajo las cuales fue formulado el plan cambian en forma significativa, puede perderse gran parte del valor del plan, la planificación cuesta mucho.”

2.4. Proceso o etapas de la Administración Estratégica

David (2013), afirma que:

Se hace referencia a la existencia de “tres etapas dentro del Proceso de la Administración Estratégica que son: formulación, implementación y evaluación de estrategias. La formulación de estrategias implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.” Entre los temas implicados en la formulación de estrategias están decidir en qué nuevos negocios incursionar, qué negocios abandonar, cómo asignar los recursos, expandir operaciones o diversificarse, ingresar a mercados internacionales, fusionarse o formar una sociedad, y cómo evitar una adquisición hostil. Hay que analizar las múltiples posibilidades para poder cubrir todos los aspectos que no funcionan bien dentro de la empresa, pero al mismo tiempo tienen que ser seleccionadas según el nivel de importancia e influencia que tengan para colaborar con el aumento de la capacidad de la empresa para aprovechar todos los recursos con los que cuentan y aumentar la productividad. (pág. 5)

Según Thompson, (2012):

“La primera fase es el desarrollo de la visión estratégica, la misión y un conjunto de valores esenciales en esta etapa es donde los administradores y los altos mandos determinan la ruta en la cual se quiere emprender en la cual se emprende la búsqueda de simbiosis entre la visión y la misión a los valores de la empresa, la segunda fase es el establecimiento de objetivos que deben estar bien establecidos deben ser específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución y la formulación y ejecución de una estrategia son tareas de máxima prioridad para la administración por una razón fundamental: Una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a sus clientes y así mejorar su desempeño financiero. Las empresas que obtienen grandes logros casi siempre son el resultado de la elaboración hábil, creativa y proactiva de una estrategia”. (págs. 22-28-33)

Para poder establecer en qué condiciones se encuentra la empresa se debe realizar un análisis a los estados financieros, examinar cada uno de los indicadores financieros para establecer el estado económico financiero de la organización.

La implementación para David (2013) requiere que:

La empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. La implementación de estrategias implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, redirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional. A la implementación de la estrategia suele conocerse como la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar una estrategia significa movilizar tanto a empleados como a directivos para poner en práctica las estrategias formuladas. Considerada a menudo como la etapa más difícil de la administración estratégica, la implementación requiere de disciplina, compromiso y sacrificio. Una implementación exitosa depende de la habilidad de los directivos para motivar a los empleados, lo cual es más un arte que una ciencia. Las estrategias formuladas pero no implementadas no sirven de nada. (pág. 6)

Y para Thompson (2012):

Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia. Sin duda, es la parte más exigente y consumidora de tiempo del proceso de administración de una estrategia. Convertir los planes estratégicos en acciones y resultados pone a prueba la capacidad de un administrador para dirigir la acción organizacional, motivar al personal, construir y fortalecer las capacidades y competencias competitivas de la empresa, crear y fomentar un clima laboral de apoyo a la estrategia, y alcanzar o superar las metas de desempeño. Las iniciativas para poner en marcha la estrategia y ejecutarla de manera eficaz deben lanzarse y controlarse en muchos frentes organizacionales. (pág. 38)

El direccionamiento estratégico se basará en el análisis de la situación actual de la empresa, ejecutando un estudio de los componentes internos (Fortalezas y debilidades) y externos (Oportunidades y amenazas) en las que se desenvuelve la organización en el cumplimiento del giro del negocio; tales como: misión, visión, objetivos, valores y políticas que hacen parte de las estrategias establecidas por la empresa, a fin de promover que las mismas sean fortalecidas o reestructuradas, según se requiera para el éxito y de la empresa.

Thompson, (2012) menciona lo siguiente:

En la fase de evaluación es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia. Sin embargo, siempre que una empresa encuentre cambios perturbadores en su ambiente, deberá cuestionar lo adecuado de su dirección y estrategia. (pág. 39)

La evaluación de estrategias es para David (2013):

La etapa final de la administración estratégica. Los directivos necesitan con urgencia saber si ciertas estrategias no están funcionando bien; la evaluación de la estrategia es el medio principal para obtener esta información. Todas las estrategias están sujetas a modificaciones futuras, debido al cambio constante de los factores externos e internos. La evaluación de estrategias consta de tres actividades fundamentales: 1) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, 2) medir el desempeño y 3) aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer. (pág. 6)

Por medio de la evaluación financiera se diagnosticará la capacidad económica y liquidez con la que la empresa cuenta para la puesta en marcha del Plan Estratégico. Se formulará un presupuesto coherente con la realidad y recursos disponibles, con el propósito de viabilizar la implementación del direccionamiento estratégico diseñado.

En la etapa de evaluación se determinará si las estrategias que la empresa tiene en la actualidad son las adecuadas para cumplir con los objetivos de la empresa y son estrategias ganadoras que permitan a la organización tener una sólida ventaja competitiva o si se requiere un cambio estableciendo nuevas estrategias que ayude al óptimo funcionamiento de la empresa en su conjunto.

2.5. Formulación Estratégica

Las estrategias se escogen y formulan según las necesidades de cada empresa fundamentadas en el análisis de la situación actual de la misma, con el propósito de reorientar y ajustar el direccionamiento estratégico (visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias) a la realidad empresarial y del sector en el que se desenvuelve.

Para Wheelen (2013), la formulación de la estrategia es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades empresariales (FODA). Incluye la

definición de la misión empresarial, la descripción de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

2.5.1. Misión: La misión es la razón de ser de las empresas, para lo cual fue creada, por lo que se debe tener bien claro el establecimiento de ¿para qué cree la empresa?, porque si no se tiene claro él por qué no se podrán escoger de la manera adecuada las estrategias para la mejora organizacional.

Según David (2013), la declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado.

2.5.2. Objetivos: Los objetivos son aquellos preceptos a seguir durante la vida de la empresa, que se deben ir cumpliendo para poder alcanzar las metas trazadas en este caso la misión y visión propuestas.

Para Wheelen (2013), los objetivos son los resultados finales de la actividad planeada. Se deben enunciar como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos empresariales debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización. En realidad, los logros son lo que la sociedad devuelve a la empresa cuando esta realiza un buen trabajo al cumplir su misión.

Los objetivos anuales son metas a corto plazo que las organizaciones deben alcanzar para poder lograr sus objetivos a largo plazo. Al igual que los objetivos a largo plazo, los objetivos anuales deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y jerarquizados. En una empresa grande, estos objetivos deben establecerse en los niveles corporativo, divisional y funcional. Los objetivos anuales deben formularse en términos de logros en el área de administración, de marketing, de finanzas y contabilidad, de producción y operaciones, de investigación y desarrollo y de sistemas de administración de información. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

2.5.3. Políticas: Las políticas son herramientas que nos ayudan a cumplir los objetivos de la empresa ya que fijan parámetros socialmente aceptados con los que

se deberán regir todos y cada uno de los miembros que constituyen la fuerza laboral de la empresa.

Las políticas para David (2013), son los medios para alcanzar objetivos anuales. Las políticas consisten en directrices, reglas y procedimientos establecidos para apoyar los esfuerzos realizados para alcanzar dichos objetivos. Las políticas orientan la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes. Por lo general, las políticas se formulan en términos de las actividades de administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y administración de sistemas informáticos. Las políticas pueden establecerse a nivel corporativo y aplicarse a todas las divisiones de la organización o destinarse a una sola división, o bien, pueden orientarse a cada nivel funcional y aplicarse a algunas de las actividades operativas o departamentos determinadas.

2.6. Evaluación Estratégica

La evaluación y control estratégicos se desarrollan después de la implementación del plan estratégico para determinar el alcance que han tenido cada una de las estrategias propuestas, poder saber los impactos y resultados obtenidos con la puesta en marcha de las mismas.

Este proceso se realiza para el control y evaluación del plan estratégico y para implementar las acciones correctivas que fomenten la aplicación de procesos de mejora continua para la obtención de los resultados esperados.

Para Wheelen (2013) la evaluación y el control es:

Un proceso en el que se supervisan las actividades empresariales y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los directivos de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo. (pág. 25)

El rendimiento es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización, medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión. Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está a su cargo en la jerarquía de la empresa. Con esta información, comparan lo que sucede en realidad con lo que se planeó originalmente en la etapa de formulación. (Wheelen T. , 2013, pág. 25)

El objetivo de la administración estratégica es la de incrementar los rendimientos obtenidos por las empresas durante un periodo determinado, dando directrices para la realización de las actividades internas y externas de la misma. Propone el aprovechamiento de los recursos de cada área de la empresa para el cumplimiento de los objetivos propuestos, que ayuden al cumplimiento de la misión y visión propuesta en el plan estratégico.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Con la finalidad de determinar las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa Integral Solution S.A. se realizará un análisis de la situación externa e interna de la empresa para de esta forma elaborar estrategias que le permitan a la empresa aprovechar las oportunidades al máximo y reducir en la medida de lo posible el impacto de las amenazas.

3.1. Análisis Externo

El análisis externo (Oportunidades y amenazas) estará basado en la obtención de información actualizada, confiable y fidedigna de fuente externa al negocio (clientes, competencia), distribuida de manera ordenada; la cual permitirá evaluar las amenazas que provienen del entorno externo a la organización; y, el análisis de las oportunidades de éxito o posicionamiento de negocio en el mercado, para lo cual se tomará en cuenta las variables que ejerzan mayor influencia.

El análisis del entorno externo que está orientado a identificar las oportunidades y las amenazas de la empresa, permitirá diseñar las estrategias que ayudarán a aprovechar las ventajas competitivas y disminuir el riesgo de posicionamiento y cuota de mercado.

El análisis del ambiente externo está compuesto por:

El macro entorno externo, se utilizará como herramienta de análisis el PEST (Análisis de factores: Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos), que resume todos los factores que pueden influenciar en el negocio de manera externa.

En el micro entorno externo, que corresponden a los factores con los que la empresa interactúa de manera diaria para realizar sus actividades comerciales, se aplicará la metodología de las 5 fuerzas de Porter (Análisis de: Amenaza ante nuevos competidores, el poder de la negociación de los proveedores, capacidad para negociar con los compradores, amenaza de ingresos de productos secundarios y la rivalidad entre los competidores).

3.1.1. Factores Políticos: Según detalla Thompson, (2012), son políticas y procedimientos políticos, así como la normatividad y leyes que las compañías deben cumplir. En las empresas ecuatorianas se puede tomar como ejemplo la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, el reglamento de la ley de régimen tributario interno, el Código de Trabajo, entre otros que regulan y ayudan a controlar a las empresas y sus procedimientos internos.

El Ecuador ha tenido varios cambios a nivel político comenzando por la toma de mando del nuevo presidente Lenin Moreno, realizado el 24 de mayo del 2017, y a partir del que han sucedido varios cambios a nivel político como se explican a continuación:

Tras la presentación de la planificación presupuestaria dada el 28 de julio del 2017, en la que el presidente señala según publicación del Diario EL UNIVERSO (2017). La proforma cumple con las disposiciones constitucionales para las asignaciones a salud, educación, educación superior y gobiernos locales; y asegura que el gasto permanente se cubra solo con ingreso permanente. Las acciones anunciadas para mejorar la economía fueron: dinamizar el sector de la construcción, incentivar la inversión y el ingreso de divisas, impulsar el uso de medios de pago digitales establecer medidas de austeridad y priorizar la inversión pública.

En la publicación del Diario El Universo del 29 de noviembre del 2017, la Asamblea Nacional aprobó la Ley de Reactivación Económica, Fortalecimiento de la Dolarización y Modernización de la Gestión Financiera, con 71 votos a favor, 32 negativos, 17 abstenciones y 7 votos en blanco. El presidente de la Comisión de Régimen Económico y ponente del proyecto Pabel Muñoz (Alianza PAIS), explicó que para las microempresas se estableció una franja exenta de 11.290 dólares en el Impuesto a la Renta (IR) para que se pague solo por el excedente; tres años de

exoneración en el IR para nuevas microempresas y permitir que las compras realizadas a las empresas de Economía Popular y Solidaria tengan un 10 % más de deducción tributaria. Muñoz también informó que se eliminó el impuesto a las tierras y se incorporó la simplificación del trámite para domiciliar empresas extranjeras. También se ampliaron los plazos y montos para la reestructuración de deudas con el Servicio de Rentas Internas (SRI) a 100 Salarios Básicos Unificados (SBU). Entre otras medidas, se eliminó el límite de deducciones en el IR de personas naturales según sus cargas familiares; se amplió la deducción en función de gastos de hijos (sin límite de edad) y padres dependientes que no tengan acceso a pensiones jubilares; y se descartó el límite de deducción a las pensiones alimenticias. Muñoz puntualizó que el manejo del dinero electrónico seguirá a cargo del Banco Central del Ecuador porque se descartó su paso a la banca privada. Finalmente, no se incluyó la eliminación del punto porcentual de la devolución del IVA (Impuesto al Valor Agregado) por uso de medios electrónicos de pago. EL UNIVERSO (2017)

El día 08 de diciembre del 2017 se presentó la Consulta Popular al CNE para ser llevada a cabo el día 4 de febrero del 2018, actividad electoral que se cumplió, con resultados positivos para las siete preguntas que fueron planteadas. Es un triunfo no de nosotros, sino de todo el pueblo ecuatoriano, se marca un hito histórico en la democracia, en la gobernabilidad, en la lucha contra la corrupción y el cuidado del medio ambiente”, manifestó en medios de comunicación el Primer Mandatario. (2018)

Tabla 2: Oportunidades y Amenazas de Factores Políticos

Amenazas

- Inestabilidad política que desequilibra el desarrollo económico del país
- Proceso de consolidación de nuevas fuerzas políticas que influenciará en el mercado de servicios financieros

3.1.2. Factores Económicos: Los factores económicos son los que afectan directamente al poder adquisitivo de los consumidores dentro del país. Entre los factores económicos que se van a analizar se encuentran:

- (a) PIB,
- (b) Tasa de interés,
- (c) Balanza Comercial,
- (d) Tasa de Inflación, y
- (e) Déficit Presupuestario

3.1.2.1. Producto Interno Bruto: Como se detalla en Arthur Andersen, (1997) PIB es el valor total de los bienes y servicios producidos en un año en un país. No incluye, por tanto, a los productos producidos por las personas del país residentes en el extranjero y sí incorpora los producidos por extranjeros residentes en el país. Esta magnitud puede ser calculada sumando el consumo, la inversión y las exportaciones y restando las interpretaciones. (pág. 254)

Según el Banco Central del Ecuador (2017) En el primer trimestre de 2017, el PIB de Ecuador, a precios constantes, mostró una variación inter anual (t/t-4) respecto al primer trimestre de 2016 de 2.6% (Figura No.2).

Según la publicación del Diario El Universo (2017):

“La flamante gerente del Banco Central, Verónica Artola, informó esta mañana que la economía ecuatoriana del primer trimestre del 2017 creció en 2,6% en relación al primer trimestre del 2016. Además aseguró que ya se han registrado dos trimestres seguidos de crecimiento positivo. Esto luego de que la economía ecuatoriana experimentara al menos cinco trimestres negativos desde el tercer trimestre del 2015. En este sentido, dijo la funcionaria, que la economía se está recuperando. Sobre una previsión anual de crecimiento para 2017, dijo que la cifra oficial la dará el Ministerio de Finanzas, pero consideró que esta será positiva y podría ser levemente menor a 1%. Artola explicó además que hubo un decrecimiento en el primer trimestre en comparación con el trimestre pasado es decir el cuarto trimestre del 2016 de -1,6%”

El director del Servicio de Rentas Internas (SRI), Leonardo Orlando, en una entrevista del Diario el Telégrafo, (2017) advirtió sobre un escenario positivo, ya

que la recaudación tributaria, uno de los indicadores de recuperación, aumentó en más del 10,2% en los primeros cinco meses del año frente a la cifra alcanzada en igual período de 2016. Según datos del SRI, esta recuperación se inició en agosto de 2016, es decir que el país lleva ya diez meses de mejora. El aumento en la recaudación se mantiene constante desde noviembre. Solo en mayo se logró un crecimiento del 13,6%.

El Ecuador se encuentra en un periodo donde la disminución en la inversión externa, provoca que las empresas que necesitan de la inyección de capital no puedan en estos momentos realizar sus actividades tan productivas como se realizaba en años anteriores. Para tener una idea de la situación económica del país a continuación se presenta al desarrollo del PIB.

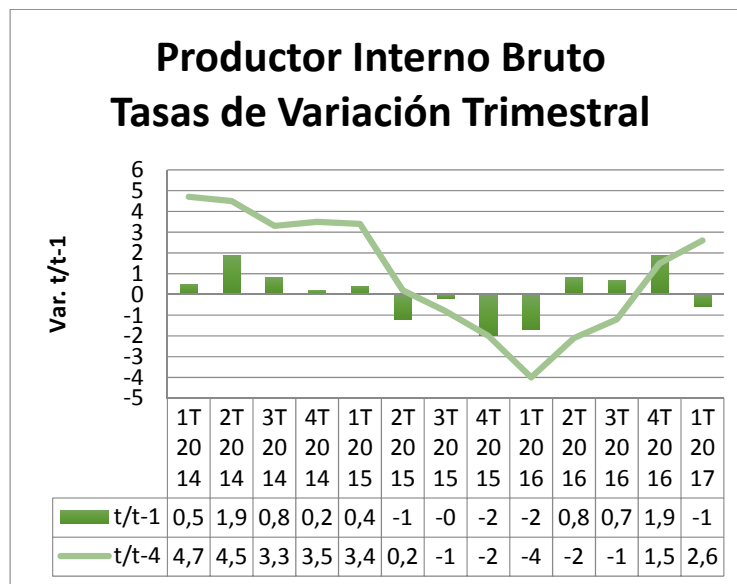


Figura 2 Producto Interno Bruto Tasas de Variación Trimestral Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

En cuanto al Producto Bruto Interno (PIB): este se encuentra en aumento según las últimas cifras proporcionadas por el Banco Central del Ecuador, lo cual puede verse como una oportunidad para la implementación de nuevos proyectos, aunque falta promover acciones para crear una economía mucho más estable en el país.

En el Informe de Posición Estratégica 184 entregado por la Cámara de Comercio de Guayaquil, (2017) el subdirector del departamento del hemisferio occidental del FMI, Nigel Chalk, se pronunció acerca de la proyección económica para Ecuador y explicó lo siguiente: “Ecuador sigue atravesando un ajuste muy difícil en tanto que el colapso de los precios del petróleo aún impacta a la economía (...) No obstante, hay que mencionar que vemos que esta contracción será más suave que la proyectada en octubre gracias al impulso en los precios del petróleo y a que las necesidades de financiamiento de Ecuador son un poco menos excepcionales y eso ayudará a acelerar el proceso de ajuste”

Con la recopilación de todas estas opiniones se puede decir que la situación del sector productivo en el país se encuentra en un proceso de equilibrio que pese a la falta de inversión extranjera y la disminución del gasto público que afectaba de manera negativa en el índice del PIB no se encuentra todavía lo suficientemente estable.

3.1.2.2. Tasa de Interés: Según el Banco Central del Ecuador (2016) La tasa Activa Referencial es igual al promedio ponderado semanal de las tasas de operaciones de crédito de entre 84 y 91 días, otorgadas por todos los bancos privados, al sector corporativo.

Tabla 3: Tasa se Interés Activa Ecuador

TASA DE INTERES ACTIVA	
ene-17	8.02%
feb-17	8.25%
mar-17	8.14%
abr-17	8.13%
may-17	7.37%
jun-17	7.72%
jul-17	8.15%
ago-17	7.58%
sep-17	8.19%
oct-17	7.86%
nov-17	7.79%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Y la tasa Pasiva Referencial, igual a la tasa nominal promedio ponderada semanal de todos los depósitos a plazo de los bancos privados, captados a plazos de entre 84 y 91 días.

Tabla 4: Tasa de interés Pasiva Ecuador

TASA DE INTERES PASIVA	
ene-17	5.08%
feb-17	5.07%
mar-17	4.89%
abr-17	4.81%
may-17	4.82%
jun-17	4.80%
jul-17	4.84%
ago-17	4.96%
sep-17	4.97%
oct-17	4.80%
nov-17	4.91%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

3.1.2.3. *Balanza Comercial*: Según Pro Ecuador (2013) es el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período. El saldo de la misma es la diferencia entre exportaciones e importaciones. Es positiva cuando el valor de las importaciones es inferior al de las exportaciones, y negativa cuando el valor de las exportaciones es menor que el de las importaciones.

Según una publicación en PRO ECUADOR, (2017) a través de una alianza público-privada, liderada por PRO ECUADOR y COPADE- Fundación Cooperación para el Desarrollo de España, se generarán oportunidades de desarrollo sostenible y equitativo para 1.484 pequeños productores. Esta iniciativa busca incrementar las exportaciones del sector agroalimentario con valor agregado, bajo las normas del Comercio Justo a España y Europa. Javier Fernández, Director General de COPADE, comentó que se trata de un proyecto a través del cual se trabajará en la selección de los productos más representativos de Ecuador relacionados al sector de máquinas “vending” o auto expendedoras y minoristas. “Creemos en una oferta exportable gourmet ecuatoriana que muestre detrás una historia, que sean productos hechos con el corazón y el alma”, resaltó.

El acuerdo firmado en los últimos días con la Unión Europea hará que las posibilidades de comercio sean más amplias y regulares aumentando los ingresos obtenidos del exterior.

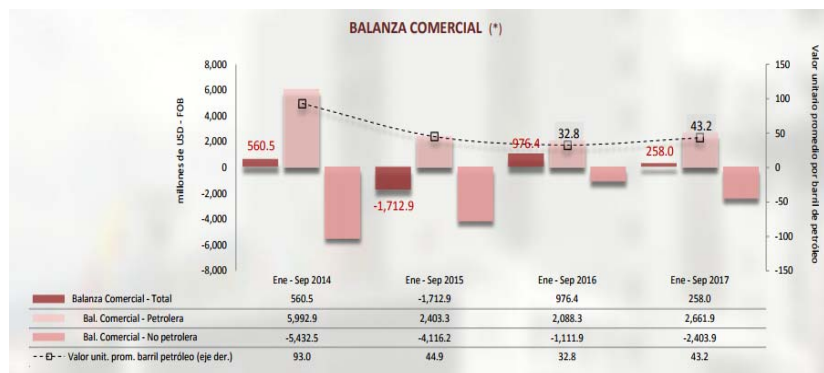


Figura 3 Balanza Comercial de Ecuador 2017

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Como se muestra en el análisis del Banco Central del Ecuador (2017) la Balanza Comercial Petrolera, para el período enero – septiembre de 2017, mostró un saldo favorable de USD 2,661.9 millones; superávit mayor en USD 573.6 millones si se compara con el obtenido en igual período de 2016 (USD 2,088.3 millones), como consecuencia del aumento en el valor unitario promedio del barril exportado de crudo.

3.1.2.4. *Inflación Anual*: En el Diccionario de Arthur Andersen (1997) se determina inflación como:

“La elevación general del nivel de precios que normalmente es medida con el índice de precios al consumo. Produce una disminución del poder adquisitivo del dinero, y no afecta a todos los sectores o personas por igual, pues los precios o las rentas no crecen en igual proporción para unos u otros.” (pág. 328)

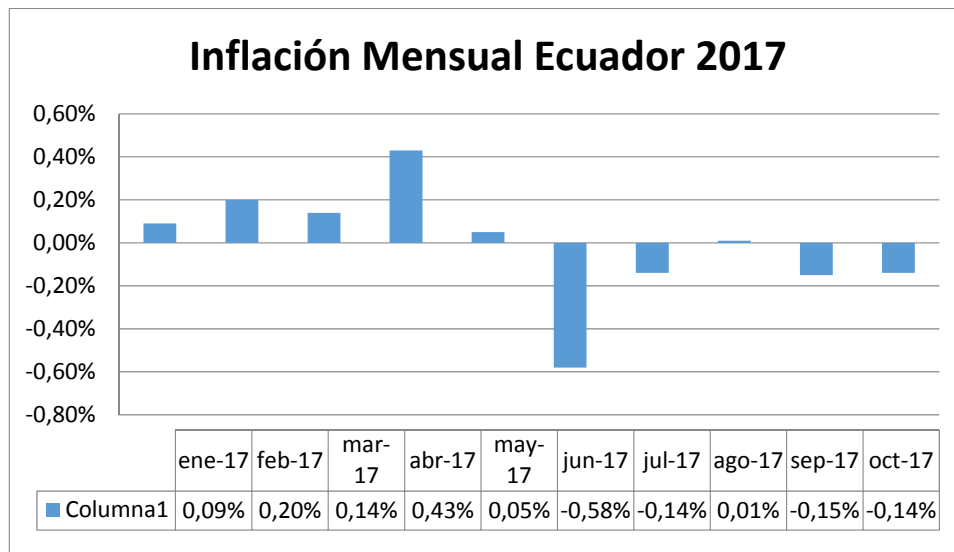


Figura 4 Inflación Mensual Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Tabla 5: Inflación Anual Ecuador

INFLACIÓN ANUAL	
2010	3,46%
2011	5,50%
2012	4,94%
2013	2,04%
2014	3,98%
2015	3,48%
2016	1,31%
oct-17	-0.09%

Fuente: INEC (2017)

Según Diario Metro (2017) en octubre de 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: -0,14% la inflación mensual; -0,09% la anual y -0,10% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2016 fue de -0,08% la inflación mensual; 1,31% la anual y 1,11% la acumulada. El Índice de Precios al Consumidor correspondiente al mes de octubre de 2017 es 105,10; si se lo compara con el Índice del mes anterior (105,26) se obtiene la variación mensual que es de -0,14%, detalló el Inmahi en un Informe Ejecutivo publicado en sus redes sociales este 8 de noviembre.

3.1.2.5. Déficit Presupuestario: Según la Enciclopedia de Arthur Andersen (1997) es la diferencia entre los gastos de las Administraciones Pública y los ingresos para un período presupuestario determinado. (pág. 164)

Para el Diario El Universo (2017):

La ejecución presupuestaria del Gobierno registró un déficit de \$ 2.021,2 millones en el primer semestre del año. El déficit significa la diferencia entre ingresos y gastos, sin tomar en cuenta endeudamiento ni pago de amortizaciones. Así, a junio del 2017, el Gobierno tuvo ingresos por \$ 9.374,3 millones, pero al mismo periodo gastó \$ 11.395,5 millones. Eso consta en la publicación que volvió a habilitar el Ministerio de Finanzas esta semana, tras cinco meses de haberla dado de baja por “errores del sistema”, según se informó en ese momento. Según los cálculos del ex Ministro de Finanzas Ortiz, se podría esperar a que los impuestos lleguen a unos \$ 13.000 millones hasta diciembre, lo cual sería casi \$ 3.000 millones por debajo de lo esperado (codificado), pues la meta es de \$ 15.935 millones.

Tabla 6: Oportunidades y Amenazas Factores Económicos

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • La estabilidad de la tasa de interés activa ayuda a que la inversión de la empresa privada aumente, generando clientes potenciales para posicionar los servicios financiero tributarios.
<ul style="list-style-type: none"> • El cambio poco significativo en la tasa de interés pasiva motiva a la búsqueda de proyectos en los que invertir, lo que ampliaría el mercado de servicios de auditoría y financieros-contables.
<ul style="list-style-type: none"> • La disminución de la inflación impulsa el desarrollo de país e incrementa el desarrollo del mercado de servicios financieros
Amenazas
<p>Endeudamiento del país y falta de liquidez, limitan la capacidad productiva y disminuye el mercado de prestación de servicios financieros.</p> <p>Variaciones en las imposiciones fiscales para el sector societario, amenaza el desarrollo del mercado de servicios financiero-contables.</p>
<p>El aumento del gasto estatal puede generar incremento de imposiciones limitando el crecimiento empresarial.</p>

3.1.3. Factores Sociales: Los factores de orden social se conforman por la forma de actuar de los individuos de una sociedad, sus gustos, e información étnica que impactan en las empresas. Las fuerzas sociales varían por la localización y el tiempo en el que se están desarrollando las actividades de las localidades. Thompson (2012)

Son aquellas variables que pueden provocar cambios en las preferencias de los consumidores.

3.1.3.1. *Tasa de Desempleo*: El desempleo puede ser de tipo Abierto o de tipo Oculto: Según el INEC (2017) el desempleo abierto está compuesto por las personas que, en la semana de referencia, estuvieron sin empleo y buscaron uno, es decir hicieron algún tipo de gestión para conseguir un empleo. En el desempleo oculto están las personas que declararon no tener empleo en la semana de referencia, pero tampoco hicieron gestión alguna para conseguirlo.

Tabla 7: Tasas de Desempleo Abierto y Desempleo Oculto Ecuador septiembre 2017

Año de Referencia	Desempleo abierto	Desempleo Oculto
Septiembre 2017	3,60%	0,50%

Fuente: INEC (2017)

Con la información de la Tabla 6 se puede ver que la tasa de desempleo más alta es la que corresponde al desempleo abierto.

Según datos en una publicación del Diario Telégrafo (2017) entre junio de 2016 y junio de 2017 la tasa de desempleo del país bajó el 0,8% ubicándose en 4,5%, de acuerdo a la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu) publicada ayer por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). Wilson Araque, director del Observatorio de la Pequeña Empresa de la Universidad Andina Simón Bolívar, analizó que en un escenario positivo lo óptimo habría sido que la reducción del desempleo se vea traducida en un mayor volumen de empleo pleno, pero lo que observa es que quienes dejaron la desocupación ahora están subempleados. “La gente entra en una situación de desarrollar el autoempleo con la posibilidad de generar algún tipo de ingreso”, describió Araque, agregando que ante esa realidad las autoridades deben ofrecer capacitaciones que mejoren en algo las actividades de los subempleados.

En cambio, la tasa global de participación laboral se ubicó en 68,9%; según el INEC esto significa que existen más personas ingresando al mercado de trabajo o existe una mayor oferta laboral.

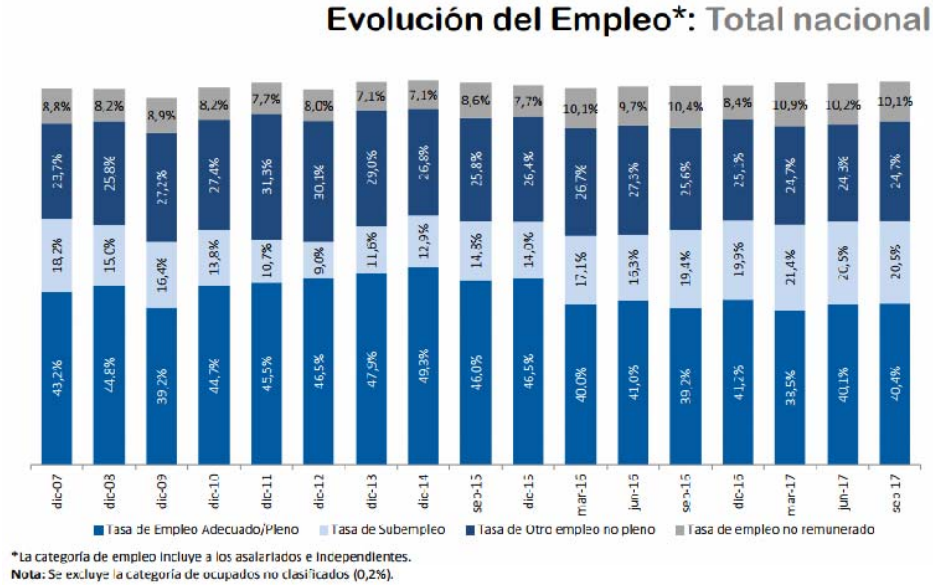


Figura 5 Evolución del Empleo Total de Ecuador

Fuente: INEC (2017)

Por lo que podemos concluir es que la situación del sector laboral ha sido más estable durante los últimos años, dados los cambios en las leyes laborales del Ecuador, provocando que el sector societario y productivo tenga personal capacitado para alcanzar los objetivos de cada una de las empresas promoviendo así la obtención de productos y servicios de buena calidad para ser entregados a sus consumidores.

En el diario La Hora (2017) se publicó un reportaje sobre el día de la cultura tributaria celebrado cada 27 de abril desde el año 2007 se conmemora el Día de la Cultura Tributaria en el Ecuador, establecido por el Ministerio de Educación, con

el objetivo de hacer que la población estudiantil y ciudadanía en general conozca que el pago de impuestos es una de las responsabilidades más importantes que tienen todos los ciudadanos: “Hoy difundimos mucho más el mensaje de que con el pago de los impuestos cada ciudadano contribuye a la ejecución de obras y servicios sociales para nuestro país”, explicó Antonio Avilés, gerente regional del SRI.

Según reportaje del diario el comercio de Heredia (2017) en menos de una década se ha puesto en marcha 22 reformas tributarias. El reciente proyecto de Incentivos, aprobado por la Asamblea y que espera de la sanción del Ejecutivo, se incluye en esta larga lista. En estos diez años la recaudación casi se triplicó y pasó de USD 5 362 millones en el 2007 a 13 590 millones esperados en el 2016, según el Servicio de Rentas Internas (SRI). Las reformas generaron unos 300 cambios para el contribuyente. El SRI cree que un 92 % de la recaudación se explica por una mejora en la gestión (menor evasión y elusión) y solo 8% por las reformas, las cuales han respondido, al menos, a seis objetivos. El número de contribuyentes creció de 627 000 en el 2007 a 1,9 millones en el 2016.

Tabla 8: Oportunidades y Amenazas del Factor Social Ecuador

Oportunidades
Disponibilidad de personal preparado y capacitado en el ámbito de auditoría, finanzas, contabilidad y tributación.
Incremento en la creación de sociedades y emprendimientos, como potenciales clientes de los servicios que presta la empresa.
Amenazas
Exceso de profesionales en el mercado laboral que ofertan servicios similares a los costos inferiores a los de la empresa

3.1.4. Factores Tecnológicos: Este factor se trata del contenido tecnológico, que busca la innovación y mejoramiento técnico de los nuevos productos o técnicas que mejoran las existentes, sean estas como el uso de computadores, paquetes de aplicaciones y programas, entre otras tecnologías.

En la actualidad el uso de las tecnologías de información se extiende a todas partes del mundo, pues para el comercio mundial es muy importante. Un ejemplo de esto se está llevando a cabo en la tradicional subasta holandesa, en donde se están cambiando los sistemas de comercialización y compra, con el objetivo de optimizar el comercio de la flor, a través de incorporaciones tecnológicas que permitirán hacer negocios y subastas por vídeo en tiempo real, una vez fijados los precios con anticipación vía Internet. De esta manera se desarrolla el sistema de ventas on-line

La dimensión tecnológica no sólo muestra cómo está el mundo en cuanto a la aplicación de tecnologías productivas, sino también nos da una idea de cómo aprovechar la tecnología de la información en nuestro proyecto como una alternativa de distribución y comercialización.

▪ **EPR (Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales)**

Para ANER (2016) es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la **producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad**. El ERP funciona como un sistema integrado, y aunque pueda tener menús **modulares**, es un todo. Es decir, es un único programa con acceso a una base de datos centralizada. Un ejemplo claro lo tenemos en **ONYX ERP**, que además de ser un programa de gestión para PYMEs, está integrado con el programa de contabilidad **ONYX FINANCIALS**, con el programa de control de procesos de calidad **ONYX CALIDAD**, etc. Los datos se dan de alta sólo una vez y son consistentes, completos y comunes.

Por lo que ayuda a que a pesar de la localización física de las instalaciones de la asesora los datos se encuentren en la nube por lo que son accesibles desde cualquier lugar del mundo. A la vez que se disminuye el peligro de pérdida de información y con esto se optimizan los procesos.

- CRM (Gestión de Relaciones con los clientes)

En el sitio web de SUMACRM dice que el CRM es una herramienta informática interna de la empresa, la cual sirve para administrar una base de datos con la información de la gestión de ventas, clientes...Un sistema CRM sirve para que todas las conversaciones de los clientes estén en una zona común, ya sean e-mails, reuniones o llamadas y así tener la información organizada.

Esta herramienta es útil en el manejo de clientes para poder ofrecer un servicio de manera personalizada y que la satisfacción de los clientes sea alta, creando una mayor fidelización de parte del consumidor.

- MIS (Management Information System- Sistema de Información Gerencial)

Según (Laudon, Kenneth C. y Jane Price Laudon, 2005):

Un sistema de información de gestión (SIG) es una base de datos informatizada de la información financiera organizada y programada de tal manera que se produce informes periódicos sobre las operaciones para todos los niveles de gestión en una empresa.

Tabla 9: Oportunidades y Amenazas Factores Tecnológicos Ecuador

Oportunidades
• Nuevas tecnologías que facilitan la comercialización masiva de productos servicios.
• Tecnologías de información y comunicación que facilitan la gestión de cartera de clientes y la prestación de servicios
• Herramientas informáticas que facilitan la gestión de bases de datos y posibilitan la prestación de servicios empresariales en línea y tiempo real

Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Costos excesivos de tecnologías de la información y comunicación (Software)
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura tecnológica (hardware) costosa

3.1.5. Factores Competitivos: La formulación de una estrategia competitiva está basada en relacionar a la empresa con su entorno. La intensidad en una industria depende de las cinco fuerzas competitivas. Las fuerzas en conjunto determinan el potencial de ganancias en una industria; el potencial se mide por el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido. La meta de una estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar un factor que potencie a la empresa sobre las demás empresas del sector. (Porter M. , 2007)

Es decir, la industria cuenta con variables que pueden afectar a una empresa y al desarrollo de sus actividades por lo cual es necesario la identificación de los factores más influyentes en la situación de la industria para poder desarrollar estrategias que ayuden a adaptarse a la empresa y pueda sobresalir y avarcar más mercado. A continuación, se explicará detalladamente las cinco fuerzas de las Ventajas Competitivas de Michael Porter.

3.1.5.1. Entrada de Nuevos Competidores: El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

- Economías de Escala: La industria de servicios de asesoría contable y tributaria no tienen la posibilidad de utilizar la herramienta de economías de escala para reducción de sus costos por ser un servicio que se adapta a las necesidades del cliente, pero si se pueden ofrecer sus productos en paquetes que ayuden al cliente a disminuir sus costos frente al servicio requerido, lo cual solo pueden hacer empresas con conocimiento y experiencia en el mercado.
- Diferenciación de productos: Al existir una competencia muy fuerte dentro de esta industria se requiere que las empresas que la conforman tengan una ventaja de diferenciación que las haga únicas y que los clientes las prefieran frente a sus

competidores. Para esto las empresas desarrollan paquetes de servicios que son ofertados a sus clientes acoplados a sus necesidades y que llenan sus expectativas, además de implementar políticas de servicio al cliente que ayudan a las empresas a tener una preferencia mayor frente a otras.

- Necesidades de capital: La industria de servicios en general no es una industria con grandes necesidades de capital ya que su recurso más importante es el humano, el cual es trasladado en la mayoría de empresas que dan este servicio al lugar donde el cliente lo necesite por lo que la posibilidad de ingreso es alta.

Tabla 10 Oportunidades y Amenazas de las Barreras de Entrada

Amenaza
Surgimiento de nuevos competidores, con productos diferenciados y estrategias de venta de paquetes de servicios en el ámbito financiero contable y tributario

3.1.5.2. Rivalidad Actual: La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten amenazados o ven la oportunidad de mejorar su posición dentro de la industria. La rivalidad intensa proviene de varios factores estructurales que interactúan entre sí, como son: gran cantidad de competidores o de igual fuerza, el lento crecimiento de la industria, los costos altos fijos o de almacenamiento, ausencia de diferenciación o costos cambiantes, aumento de la capacidad, competidores diversos, importantes intereses estratégicos y barreras solidas contra las salidas. Porter M. E., (2002)

- Competidores numerosos o de igual fuerza: En esta industria existe una gran cantidad de empresas que dan el servicio de contabilidad y tributación, por lo que la competencia es alta y se debe tener una mayor cantidad de factores de diferenciación con respecto a la competencia. Los factores determinantes dentro de esta industria son la calidad de servicio y atención personalizada al cliente.

La intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras en el sector de los servicios se mide a través de la captación de clientes que cada firma obtenga y la forma en la que prestan sus servicios.

- **Importantes intereses estratégicos:** Existen una gran variedad de empresas que brindan el servicio de asesoría de todo tipo de tamaños y con un porcentaje de mercado ya establecido gracias al conocimiento de la marca de la firma, aun así las posibilidades de crecimiento de la empresa con respecto en su mayoría a las grandes firmas es amplio, dadas las circunstancias constantes de los tributos en el país, las cambiantes leyes vigentes, y la falta de conocimientos de los temas mencionados, se denota la necesidad de los clientes sean estas personas naturales o sean empresas grandes, medianas y pequeñas de contar con asesores que tengan el conocimiento para poder asesorarlos, siendo este un factor determinante en el manejo de la empresa ya que el factor económico es el motor de la empresa ayudando a que sus proyectos futuros tengan buenas bases para obtener un apalancamiento provechoso en un futuro.

- **Competidores diversos:** La industria se encuentra abierta a la entrada de todo tipo de empresas o personas naturales que ejercen la profesión de asesoría contable pero existen empresas que se destacan ya sea por su experiencia, por el conocimiento de la marca o por buenas referencias en el mercado que pueden ser tomadas como los competidores más fuertes que tiene esta industria detallados en la tabla 11 a continuación:

Tabla 11 Principales competidores en Asesoría Contable y descripción

Principales Competidores	Descripción
Ernst & Young	Ernst & Young, ahora mundialmente conocida como EY es una de las mayores firmas de servicios profesionales del mundo, que incluyen auditoría, impuestos, finanzas, contabilidad, servicios de cálculos y estudios actuariales y asesoramiento en la gestión de la empresa.
Deloitte	"Deloitte" es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales comprometidos en firmas independientes alrededor del mundo, colaboran para otorgar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales para sus clientes.
KPMG	es una red global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, de asesoramiento legal y fiscal, y de asesoramiento financiero y de negocio en 156 países.
PWC Ecuador	Los profesionales de PwC trabajan para importantes empresas del mercado nacional, a las que se les provee el personal calificado según sus requerimientos.

Tabla 12 Oportunidades y Amenazas de la Rivalidad Actual

Amenazas
Existencia de empresas (competencia) con posicionamiento y marca reconocida amenaza alta

3.1.5.3. *Desarrollo de Productos Sustitutos:* La amenaza de los productos sustitutos es generalmente mayor cuando el valor de un producto no es una ventaja tan relevante es decir si el precio y las características de este no son únicas y diferencian al producto del que ofrece la industria. A medida que aparecen más sustitutos, tanto la demanda y el precio de los productos se hace más elástica. Como el precio de los sustitutos cae, los fabricantes pueden asegurarse subiendo los precios o la propia empresa se ve forzada a bajar sus propios precios. (Porter M. E., 2002)

Los sustitutos encontrados en el servicio de asesoría son los colaboradores que se encuentran ligados de una manera interna a la empresa, es decir, en nómina, además de las múltiples compañías que recurren a los servicios tecnológicos para poder expedir cursos que ayuden a las empresas especialmente de tipo pequeño para que ellos puedan realizar esta actividad de manera interna.

La presencia de medios de información de los diferentes campos en los que la empresa se desarrolla, permite que los clientes potenciales, tengan la opción de aprender cómo manejar los asuntos tributarios y hasta de adquirir programas gratis contables lo que haría que la demanda de los clientes se vea afectada y disminuya.

Tabla 13 Oportunidades o Amenazas de los Productos Sustitutos

Amenazas
<p>Mercado desbordado con productos y servicios sustitutos (Aplicaciones gratuitas de programas contables-tributarios) amenaza alta</p>

3.1.5.4. *Poder de Negociación de los Compradores:* Los compradores pueden tener mayor poder si obligan a las empresas de la industria a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. (*Porter M. E., 2002*)

Los clientes de los servicios contables y tributarios son todas las personas jurídicas y naturales que cuentan con un RUC funcional y tienen la necesidad de llevar un control de sus actividades especialmente de manera tributaria, por lo que se puede decir que el mercado al que están dirigidos los servicios de esta industria es bastante amplio, así también se debe considerar el alto número de empresas y profesionales con libre ejercicio de la profesión, que ofrecen sus servicios contables y tributarios, así como, servicios complementarios a estos, por lo que la posibilidad de que el cliente decida preferir el servicio de determinada empresa o persona es muy baja.

El poder de decisión y negociación de los clientes de los servicios contables y tributarios, así como de sus servicios complementarios es bastante alta, por lo que es muy importante tener en cuenta las necesidades del cliente y establecer servicios que cubran de manera completa las mismas promoviendo su preferencia hacia la empresa.

Los compradores son los que tienen el poder de elección sobre la empresa que desarrollara las actividades de asesoría o no dentro de su empresa. Dada la existencia de una gran variedad de empresas dedicada a la asesoría contable y tributaria, además de la asesoría en nómina y demás servicios de apoyo, las empresas deben poner en práctica un plan de diferenciación de su servicio, para poder adquirir la atención de los consumidores y elevar la demanda de los servicios ofertados.

Tabla 14 Principales Clientes de Asesoría Contable y Tributaria

Contribuyentes	Descripción
Personas Naturales	Las personas naturales que son todos los individuos nacionales y extranjeros que realizan actividades económicas en nuestro país.
Personas Jurídicas	Las personas jurídicas que son las sociedades; este grupo comprende a todas las instituciones del sector público, a las personas jurídicas bajo control de las Superintendencias de Compañías y de Bancos, las organizaciones sin fines de lucro, las sociedades de hecho, entre las más importantes
Contribuyentes Especiales	Contribuyente Especial es toda persona natural o sociedad, a la cual la Administración Tributaria le otorga la característica de "Contribuyente Especial", por su importancia recaudatoria e interés estratégico:

Fuente: (SRI, 2017)

Tabla 15 Oportunidades o Amenazas del Poder de los Compradores

Amenazas
Poder de negociación de los clientes alto por variedad de oferentes

3.1.5.5. *Poder de Negociación de los Proveedores:* Los proveedores pueden ejercer poder de negociación en la industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que ofrecen. Porter M. E., (2002)

La industria de servicios tiene proveedores que ayudan con sus suministros a que la empresa desarrolle sus actividades, los costos incurridos en estos influyen en los costos fijos y variables de las empresas por lo que si las empresas no cuenta con proveedores adecuados puede provocar que los precios de sus servicios aumenten y perder su diferenciación de precios.

Las empresas incurren en la adquisición de suministros de oficina y equipos de computación, así como el costo de la utilización del sistema contable, cuenta con proveedores ya específicos para cubrir estas necesidades que da a las empresas precios asequibles.

El poder de negociación de los proveedores en el caso de la empresa de asesoría, es medio ya que lo que se requiere son los servicios tecnológicos con los que los sistemas contables operan.

Los proveedores no se encuentran interesados en volverse competidores ya que el servicio que ofrecen en mayor parte es de tipo tecnológico.

Tabla 16 Oportunidades o Amenazas del Poder de Negociación de los Proveedores

Oportunidad
Poder de negociación bajo de proveedores (competidores), por la diversidad y calidad de los productos

3.2. Oportunidades y Amenazas

3.2.1. Oportunidades

- La estabilidad de la tasa de interés activa ayuda a que la inversión de la empresa privada aumente, generando clientes potenciales para posicionar los servicios financiero tributarios.
- El cambio poco significativo en la tasa de interés pasiva motiva a la búsqueda de proyectos en los que invertir, lo que ampliaría el mercado de servicios de auditoría y financieros-contables.
- La disminución de la inflación impulsa el desarrollo de país e incrementa el desarrollo del mercado de servicios financieros.
- Disponibilidad de personal preparado y capacitado en el ámbito de auditoría, finanzas, contabilidad y tributación.

- Incremento en la creación de sociedades y emprendimientos, como potenciales clientes de los servicios que presta la empresa.
- Nuevas tecnologías que facilitan la comercialización masiva de productos servicios.
- Tecnologías de información y comunicación que facilitan la gestión de cartera de clientes y la prestación de servicios.
- Herramientas informáticas que facilitan la gestión de bases de datos y posibilitan la prestación de servicios empresariales en línea y tiempo real.
- Poder de negociación bajo de proveedores (competidores), por la diversidad y calidad de los productos.

3.2.2. Amenazas

- Inestabilidad política que desequilibra el desarrollo económico del país.
- Proceso de consolidación de nuevas fuerzas políticas que influenciará en el mercado de servicios financieros
- Endeudamiento del país y falta de liquidez, limitan la capacidad productiva y disminuye el mercado de prestación de servicios financieros.
- Variaciones en las imposiciones fiscales para el sector societario, amenaza el desarrollo del mercado de servicios financiero-contables.
- El aumento del gasto estatal puede generar incremento de imposiciones limitando el crecimiento empresarial.
- Exceso de profesionales en el mercado laboral que ofertan servicios similares a los costos inferiores a los de la empresa.
- Costos excesivos de tecnologías de la información y comunicación (Software).
- Infraestructura tecnológica (hardware) costosa.
- Surgimiento de nuevos competidores, con productos diferenciados y estrategias de venta de paquetes de servicios en el ámbito financiero contable y tributario
- Existencia de empresas (competencia) con posicionamiento y marca reconocida amenaza alta.

- Mercado desbordado con productos y servicios sustitutos (Aplicaciones gratuitas de programas contables-tributarios) amenaza alta.
- Poder de negociación de los clientes alto por variedad de oferentes.

3.3. Matriz de Evaluación de los Factores Externos

La matriz de evaluación de los factores externos permite a la empresa recopilar y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, política, tecnología y competitiva que tendrán impacto en la empresa y su desarrollo. (Lara, 2011)

Ponderación:

1. Se asignó un peso relativo a cada factor, de 0% (no es importante) a 100% (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. Los pesos se determinaron analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores suma 100%.

2. Se asignó una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes del instituto responden con eficacia al factor, donde:

4= Nivel Superior de eficacia

3= Nivel medio alto de eficacia

2= Nivel medio de eficacia

1= Nivel bajo de eficacia

3. La calificación ponderada, es el resultado de multiplicar el peso de cada factor por su calificación.

4. La suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables es el total ponderado de la organización. El total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5, que es el nivel buscado en términos del éxito organizacional.

Tabla 17: Matriz EFE

Matriz de Evaluación de Factores Externos		2017-2020	
Oportunidades		Evaluación	
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1 a 4	Valor
1 • La estabilidad de la tasa de interés activa ayuda a que la inversión de la empresa privada aumente, generando clientes potenciales para posicionar los servicios financiero tributarios.	6,00%	2,0	0,12
2 • El cambio poco significativo en la tasa de interés pasiva motiva a la búsqueda de proyectos en los que invertir, lo que amplía el mercado de servicios de auditoría y financieros-contables.	6,00%	2,0	0,12
3 • La disminución de la inflación impulsa el desarrollo de país e incrementa el desarrollo del mercado de servicios financieros.	6,00%	2,0	0,12
4 • Disponibilidad de personal preparado y capacitado en el ámbito de auditoría, finanzas, contabilidad y tributación.	6,00%	3,0	0,18
5 • Incremento en la creación de sociedades y emprendimientos, como potenciales clientes de los servicios que presta la empresa.	6,00%	2,0	0,12
6 • Nuevas tecnologías que facilitan la comercialización masiva de productos servicios.	5,00%	2,0	0,10
7 • Tecnologías de información y comunicación que facilitan la gestión de cartera de clientes y la prestación de servicios.	6,00%	3,0	0,18
8 • Herramientas informáticas que facilitan la gestión de bases de datos y posibilitan la prestación de servicios empresariales en línea y tiempo real.	5,00%	3,0	0,15
9 Poder de negociación bajo de proveedores (competidores), por la diversidad y calidad de los productos	4,00%	3,0	0,12
Fortalezas		50,00%	1,21
Amenazas		Evaluación	
Factores críticos	% ponderación	Evaluación 1 a 5	Valor
1 • Inestabilidad política que desequilibra el desarrollo económico del país	5,00%	2,0	0,10
2 • Proceso de consolidación de nuevas fuerzas políticas que influenciará en el mercado de servicios financieros	4,00%	1,0	0,04
3 • Endeudamiento del país y falta de liquidez, limitan la capacidad productiva y disminuye el mercado de prestación de servicios financieros.	3,00%	2,0	0,06
4 • Variaciones en las imposiciones fiscales para el sector societario, amenaza el desarrollo del mercado de servicios financiero-contables.	5,00%	3,0	0,15
5 • El aumento del gasto estatal puede generar incremento de imposiciones limitando el crecimiento empresarial.	4,00%	1,0	0,04
6 Exceso de profesionales en el mercado laboral que ofertan servicios similares a los costos inferiores a los de la empresa	5,00%	3,0	0,15
7 • Costos excesivos de tecnologías de la información y comunicación (Software)	3,00%	1,0	0,03
8 • Infraestructura tecnológica (hardware) costosa	3,00%	2,0	0,06
9 Surgimiento de nuevos competidores, con productos diferenciados y estrategias de venta de paquetes de servicios en el ámbito financiero contable y tributario	4,00%	2,0	0,08
10 Existencia de empresas (competencia) con posicionamiento y marca reconocida amenaza alta	4,00%	1,0	0,04
11 Mercado desordenado con productos y servicios sustitutos (Aplicaciones gratuitas de programas contables-tributarios) amenaza alta	5,00%	2,0	0,10
12 Poder de negociación de los clientes alto por variedad de oferentes	5,00%	3,0	0,15
Total		100,00%	1,00

Diagnóstico:

Las tablas de los factores del éxito externo presenta el valor total de 2.21, por debajo de la media de 2.5, los esfuerzos para capitalizar las oportunidades externas y eviten las amenazas no se derivan de aplicación de estrategias estructuradas, que ayuden a que la empresa a alcanzar sus objetivos, visión y misión en conjunto, las amenazas evidencian un peso mayor por la ausencia de estrategias y líneas de acción, esto se refleja en los factores evaluados en la matriz y que representan los entornos en los cuales se desarrollan las actividades de la empresa, demostrando que el direccionamiento estratégico es débil y casi nulo.

El plan estratégico debe ser diseñado con objetivos que ayuden a contener o de manera más eficiente eliminar las amenazas que están afectando al cumplimiento de las metas a corto y largo plazo determinadas por el gerente.

3.4. Matriz Perfil Competitivo

Según Dávila (2014), es un análisis de la industria a la cual pertenece la organización; puesto que: identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Elaboración:

- Seleccionar los competidores.
- Anotar factores críticos del éxito en los cuales se compararán a las empresas
- Asigne un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores
- Asigne una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

1= Mayor debilidad

2= Menor debilidad

3= Menor fuerza

4= Mayor fuerza

Tabla 18: Matriz de Competencias Integral Solutions

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Delloite		KPMG		E&Y		PwC Ecuador	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Conocimientos Contables y Tributarios	0,18	4	0,72	4	0,72	4	0,72	4	0,72
Personal Capacitado	0,15	4	0,6	3	0,45	4	0,6	3	0,45
Herramientas Tecnológicas	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Experiencia	0,18	4	0,72	3	0,54	4	0,72	3	0,54
Competitividad	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Lealtad del Cliente	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Servicios Ofertados	0,18	4	0,72	2	0,36	4	0,72	3	0,54
TOTAL	1		3,77		2,92		3,69		3,02

Diagnóstico:

Tras el análisis de la matriz de perfil competitivo podemos evidenciar que las empresas que conforman nuestra competencia tienen gran poder y potencial en el mercado y se encuentran posicionadas, dado que la ponderación obtenida es mayor a la media de 2.50, referente a los factores del éxito evaluados.

La condición de la empresa Integral Solutions frente al perfil competitivo de la empresa altamente posicionado, provoca que sea necesario que se formulen estrategias de la empresa para contrarrestar el potencial del mercado, proveer servicios de calidad y competitivos al mercado objetivo.

3.5. Análisis Interno

3.5.1. Análisis de Recursos: Los recursos son insumos productivos o activos competitivos en los cuales la empresa ejerce control. (Thompson, 2012)

3.5.1.1. Recursos Tangibles: Según Thompson (2012) son los que se identifican con mayor facilidad, pues son cuantificables y se pueden tocar.

- Físico: Computadoras es un recurso esencial en el servicio de asesoramiento ya que se maneja grandes cantidades de información y es necesario tener la información en el momento que precise ser entregada a los clientes, por lo que el poseer una computadora portátil agiliza el tiempo de respuesta hacia las necesidades de los clientes y el lugar en donde se encuentre el personal no es un impedimento para cumplir con su trabajo.

A la vez también se cuenta con un vehículo que es utilizado para la movilización de la Gerente General que es la encargada de realizar las negociaciones con los clientes, entrega de información y asesoramiento directo con la Gerencia General de las empresas a las que Integral Solutions brinda asesoramiento.

Integral Solutions cuenta con un sistema contable ERP lo que le ayuda a que sus colaboradores no tengan una delimitación espacial, y ayuda a que puedan procesar su información de una manera más eficiente sin el limitante de un sistema anclado a un espacio físico ya que se encuentra en la nube y se puede utilizar en cualquier lugar del mundo en donde exista internet.

Tabla 19 Fortalezas Integral Solutions

Fortaleza
Se dispone de computadores portátiles actualizados que permite la movilización del personal y proveer el servicio a domicilio.
Sistema contable, versátil que garantiza la entrega de servicios de calidad a los clientes.
Sistema AS2 (bases de datos por cliente) con acceso a la nube de información desde la cual se puede trabajar en línea y tiempo real con cada cliente.

▪ **Financieros:** Los recursos financieros se miden a través de índices que ayudan a establecer si la empresa tiene recursos financieros que ayuden y potencien positivamente a la empresa a lograr sus objetivos. Los más importantes son los siguientes:

➤ **Liquidez (tasa actual):** Este índice muestra la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo con activos que se convierten en efectivo. (Thompson, 2012)

Liquidez: $\text{activos circulantes} / \text{pasivos circulantes}$

Liquidez: $39.969,39 / 13.221,96 = 3,02$

Este índice determina si la empresa cuenta con un buen nivel de liquidez con la que enfrentar a los cambios futuros que se tengan que realizar para el manejo de las estrategias que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa.

En este caso se denota un buen nivel de liquidez que representa una buena capacidad de pago de la empresa a sus proveedores lo que se convierte en una ventaja.

➤ **Capital de Trabajo:** Determina el efectivo disponible para cubrir las operaciones diarias. (Thompson, 2012)

Capital de Trabajo: $\text{Activos circulantes} - \text{Pasivos circulantes}$

Capital de Trabajo: $39.969,39 - 13.221,96 = 26.747,43$

Según el resultado de este índice se puede deducir que la empresa tiene un recurso financiero estable que ayuda a que las operaciones diarias se realicen con normalidad y ayuda a tener un mejor manejo de los proveedores a corto plazo que son los que ayudan al manejo diario de la empresa.

➤ Margen neto de utilidades: Son las ganancias netas después de impuestos por dólar de ventas. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)
Margen neto de Utilidades: Utilidad Neta/Ventas

Margen neto de Utilidades: $29.209,20/353.662,66=0.0825$

Margen neto de Utilidades: 8,25%

El resultado refleja que la empresa cuenta con capacidad suficiente para cubrir sus costos y gastos totales con el valor de sus ventas.

Tabla 20 Fortaleza de Integral Solutions

Fortaleza
Integral Solutions se encuentra capitalizada y dispone de liquidez, capital de trabajo y rentabilidad.

3.5.1.2. Recursos Intangibles: La empresa Integral Solutions al brindar un servicio requiere principalmente de recurso humano capacitado para realizar las actividades de asesoría, por lo que es su recurso más indispensable, el poseer un recurso humano capacitado y con firmes conocimientos en su campo de trabajo asegura a la empresa procesos más eficiente y de mayor calidad.

La experiencia de la empresa es también muy importante ya que hace que su imagen sea mejor apreciada por el mercado, contando con la segura recomendación de los clientes antiguos a los que la empresa ya ha brindado su servicio esto genera un valor agregado que ayuda a que la empresa tenga un crecimiento en sus actividades y clientes.

Tabla 21 Fortaleza de Integral Solutions

Fortalezas
Experiencia en asesoría contable y tributaria con sociedades de derecho, personas naturales y sociedades de hecho.
La empresa está posicionada en el mercado local con los servicios de asesoría contable y tributaria.

Recursos Humanos: La empresa al realizar actividades de servicio debe contar con un personal con los conocimientos necesarios y con una alta capacidad de respuesta frente a las dificultades que podrían surgir al realizar las actividades referentes a cada puesto de trabajo:

Gerente general: Ingeniera en Contabilidad y Auditoría con experiencia en temas relacionados a la asesoría contable y tributaria en sus años de trabajo en la empresa Deloitte. Tiene calificación para realizar auditorías, y peritajes contables. Es la encargada de revisar y autorizar las actividades dentro de la empresa.

Jefe Financiero: La empresa cuenta con dos Jefes financieros que se encargan de la revisión del ingreso de información al sistema realizado por los asistentes contables, realizan los balances e informes que se presentan a la gerente y que posteriormente se entregara al cliente. Estos trabajadores cuentan con experiencia previa en puestos de trabajo similares en otras empresas, y con títulos en contabilidad y auditoría e ingeniería comercial respectivamente lo que ayuda a que la empresa cuente con personal calificado basado en sus experiencias anteriores y en lo aprendido en la universidad.

Jefe de Recursos Humanos: La jefe de recursos humanos ha sido capacitada por la gerente general y por la anterior jefe de recursos humanos que han ido dando los conocimientos requeridos para el puesto a pesar de que no cuente con un título de educación formal, cuenta con el asesoramiento de gerencia.

Asistente de Contabilidad: Personal capacitado que se encuentra estudiando en carreras afines a la contabilidad como son ingeniería comercial y contabilidad y auditoría que realizan su trabajo bajo la asesoría del correspondiente jefe financiero.

Tabla 22 Fortaleza Integral Solutions

Fortaleza
La empresa cuenta con recurso humano, capacitado, competente y con experiencia

3.5.2. Capacidades: Según Thompson (2012) las capacidades organizacionales son entidades más complejas que los recursos en realidad, se forman a partir de los recursos y aprovechan cierta combinación de los recursos de la empresa conforme se usan.

El análisis de las capacidades se realizará a través del análisis de la cadena de valor en donde se demuestra la capacidad de la empresa en el desarrollo de sus actividades diarias.

3.5.3. Cadena de valor: Según Porter M., (1986) la cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa.



Figura 6 Cadena de Valor

Fuente: (Porter M. , 1986)

Actividades Primarias

- **Logística Interna:**

Es la manera en que la empresa recolecta información para cumplir con su actividad productiva.

La empresa recibe la información contable y de nómina de las empresas por medio de correo electrónico, físicas o por medio del portal del SRI permitiendo un control de los valores a ser registrados minimizando el margen de error.

Tabla 23 Fortaleza Integral Solutions

Fortaleza
Provisión de servicios de calidad, con ética, cumpliendo requisitos especificados por cada cliente

- **Operaciones:**

Son los procesos por los cuales pasará la información para ser transformada en el producto final que en esta empresa es la entrega de la información financiera a los clientes.

Las operaciones en una empresa de asesoría están en manos de las personas que ejecutan el ingreso de la información al sistema contable así como, el manejo y análisis de la misma con respecto al área contable.

En el área de nómina las operaciones del manejo del personal, actas de finiquito, ingresos y salidas al sistema del IESS y Ministerio de Trabajo son realizados por los encargados y asistentes dependiendo de la importancia de la tarea a realizarse y de la importancia que esta tenga con respecto a la afectación financiera que conlleva una actividad mal realizada y manejo administrativo que cada empresa tenga.

El producto de las actividades de operación son enviadas para revisión a la gerente general que es la encargada de autorizar el envío de la información a cada uno de los clientes y entes de control, al ser la única persona que autoriza la entrega de la información hace que la empresa tenga retrasos y por lo tanto un fallo importante en las operaciones realizadas.

Tabla 24 Debilidad Integral Solutions

Debilidad
Retraso en procesos productivos por la falta de delegación de actividades.

▪ Logística Externa:

Ayuda a la terminación de los informes a ser entregados a la Gerencia General de cada empresa, realiza una revisión exhaustiva para impedir que existan errores en la información entregada.

La empresa maneja un sistema de revisión personalizada, lo que quiere decir que cada uno de los coordinadores del área financiera realizan una revisión de la información de la empresa junto con la Gerente General previa presentación de los mismos al cliente final, lo que provoca que los errores sean mínimos si llegan a existir, pero también pueden producir retrasos en la entrega de informes y demás información.

Tabla 25 Fortaleza Integral Solutions

Fortaleza
Control de calidad personalizado sobre los servicios entregados al cliente-

▪ Promoción y Ventas

Las actividades que ayudan a que la empresa pueda promocionarse a sus clientes y obtener la mayor cuota de mercado son las de promoción, siendo una de las más importantes en la captación de clientes.

La empresa en la actualidad no cuenta con un plan de promoción y marketing que le proporcione tener mayor poder competitivo.

Las ventas son realizadas directamente a través de la Gerente General de la empresa, ya que como se menciona antes, la mayor parte de los clientes con los que cuenta la empresa han sido del tipo referido por empresas que ya cuentan con el servicio o lo han utilizado en algún momento.

Tabla 26 Debilidad Integral Solutions

Debilidad
No se cuenta con un plan de marketing, para obtener mayor cuota de mercado

▪ Servicios

Disponibilidad de: servicio al cliente, seguimiento de la satisfacción del consumidor y servicios de post-venta, que forman parte de del servicio central de la empresa que es la asesoría contable y tributaria

El servicio incorpora un óptimo manejo de la comunicación con los clientes a través de canales de comunicación variados de manera que el cliente puede saber del estado en el que se encuentra la empresa con respecto a las actividades realizadas por la empresa asesora.

La adaptabilidad de la empresa con respecto a los otros servicios ofertados denota un alto potencial de cambio entre sus actividades adaptándose a los requerimientos de los clientes y esto ayuda a que la cuota de mercado abarcada por la empresa sea más amplia por medio de alianzas estratégicas con personal capacitado en las áreas en las que es posible no cuente con personal especializado siendo este staff de profesionales aliados los que ayudarán a que el cliente obtenga los servicios requeridos y evite pérdidas de tiempo tales como la búsqueda de asesoría jurídica, peritaje, entre otros afines a los servicios ofertados por la empresa.

Tabla 27 Fortaleza de Integral Solutions

Fortaleza
Se dispone de canales de atención y comunicación personalizada con los clientes, a través de personal preparado y capacitado.
Productos y servicios que se adaptan a cada necesidad de los clientes.

Actividades de Apoyo

- **Infraestructura de la empresa:**

Las áreas de planificación, contabilidad y finanzas son áreas que ayudan al buen funcionamiento y dirección de la empresa para obtener los resultados deseados.

No se cuenta con actividades de alta dirección y planificación, el manejo contable y de nómina se lleva en parámetros estructurados por las dependencias encargados de estos ámbitos es decir SRI, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Trabajo e IESS y demás dependencias del Estado.

Tabla 28 Debilidad Integral Solutions

Debilidad
Los procesos de la empresa especialmente de la alta dirección y planificación no están estructurados ni delimitados sus competencias, repercutiendo en la gestión de la empresa.

▪ **Gestión de Recursos Humanos:**

El área de gestión de recursos humanos es el encargado del manejo del personal de la empresa, es decir, de la contratación, capacitación, determinación del lugar de trabajo, entre otras, ayudando al buen funcionamiento de los procesos internos realizados por el recurso humano de la empresa.

El manejo de nómina interno cumple con parámetros establecidos por los sujetos de control, no cuentan con un programa de incentivos ni capacitaciones, tampoco cuentan con perfiles de puestos, ni un proceso de selección predefinido.

Los encargados de la selección del personal son los coordinadores financieros, los mismos que dan la información a la Gerente General la que procede ha aceptar la vinculación de un nuevo integrante al equipo y entrega la confirmación a la encargada de recursos humanos para seguir con el proceso de contratación.

Tabla 29 Debilidad de Integral Solutions

Debilidad
No se cuenta con un sistema de contratación, inducción, remuneración y capacitación de personal.

- **Desarrollo Tecnológico:**

El desarrollo tecnológico es el encargado de analizar la necesidad de nuevas y mejores tecnologías que ayuden a la empresa a tener mayores ganancias y mejores resultados a largo plazo.

El desarrollo de Tecnología en el caso de una asesora se basa especialmente en la selección de un programa contable que ayude a desarrollar las actividades de una manera más eficiente y rápida, además de ayudar a la organización de la información.

Tabla 30 Fortaleza Integral Solutions

Fortaleza
Disponibilidad de sistemas informáticos financiero que facilita la gestión de la información para toma de decisiones y se encuentra ubicado en la nube de información.

- **Aprovisionamiento:**

Es la adquisición de los suministros necesarios para brindar un servicio de calidad y de manera organizada y puntual cumpliendo con los requerimientos de los clientes.

La empresa tiene acuerdos con los proveedores que le permiten contar con los suministros necesarios para la realización de sus actividades, contando con facilidades de pago y la disponibilidad de los mismos en el momento necesario.

Tabla 31 Fortaleza de Integral Solutions

Fortaleza
Disponibilidad de suministros y logística permanente para la empresa.

▪ Ponderación de la Cadena de Valor

Después de haber realizado el análisis del ambiente interno de la empresa Integral Solutions se procede a valorar la contribución de cada actividad al producto final (Ver Tabla 9).

La tabla de calificación será la siguiente: del 1 al 5, siendo uno la más baja y 5 la más alta para la correlación existente.

Los parámetros tomados para la calificación son:

- El aporte de la actividad primaria al producto final.
- El aporte de las actividades de apoyo a las primarias
- La relación entre actividades primarias y de apoyo que ayuden a la disminución de costos y creen una ventaja competitiva.

Tabla 32: Matriz de Valor Integral Solutions

Matriz de Valor de la empresa Integral Solutions				
	Infraestructura	Recursos Humanos	Desarrollo Tecnológico	Aprovisionamiento
Logística de Entrada	2	3	2	2
Operaciones	4	4	3	3
Logística de Salida	2	3	3	2
Marketing y Ventas	1	3	1	1
Servicios	4	3	1	2

Después de medir la correlación existente entre las actividades de apoyo y las principales se procede a la ponderación de la Matriz de Valor (Ver tabla 12 y 13).

Tabla 33: Ponderación de la Matriz de Valor de Integral Solutions - Actividades Principales

Actividades Principales	Ponderación
Logística de Entrada	9
Operaciones	14
Logística de Salida	10
Promoción y Ventas	6
Servicios	10

Tabla 34: Ponderación de la Matriz de Valor Integral Solutions- Actividades de Apoyo

Actividades de Apoyo	Ponderación
Infraestructura	13
Recursos Humanos	16
Desarrollo Tecnológico	10
Aprovisionamiento	10

Entre las actividades principales la que aporta mayor valor al servicio prestado, es la de operaciones, ya que la empresa requiere de procesos y procedimientos estructurados para desarrollar sus actividades.

La que menos aporta al servicio final es la de Promoción y Ventas, ya que el manejo de la misma es mínimo y no se tiene un plan de marketing.

En las actividades de apoyo la que más aporta a las principales es la de Recursos Humanos, ya que en el servicio de asesoría el recurso humano es fundamental para que la prestación de los servicios de calidad y contar con la ventaja competitiva

Al revisar el análisis se puede observar que la empresa cuenta con actividades internas estructuradas en forma básica, que para el tamaño del negocio son por el momento eficaces, sin embargo se debe plantear estrategias que ayuden a la

reestructuración de los procesos que ayuden a un manejo eficiente de los recursos de la empresa.

3.6. Fortalezas y Debilidades

3.6.1. Fortalezas

- ❖ Se dispone de computadores portátiles actualizados que permite la movilización del personal y proveer el servicio a domicilio.
- ❖ Sistema contable, versátil que garantiza la entrega de servicios de calidad a los clientes.
- ❖ Sistema AS2 (bases de datos por cliente) con acceso a la nube informática desde la cual se puede trabajar en línea y tiempo real con cada cliente.
- ❖ Integral solutions se encuentra capitalizada y dispone de liquidez, capital de trabajo y rentabilidad.
- ❖ Experiencia en asesoría contable y tributaria con sociedades de derecho, personas naturales y sociedades de hecho.
- ❖ La empresa está posicionada en el mercado local con los servicios de asesoría contable y tributaria.
- ❖ La empresa cuenta con recurso humano, capacitado, competente y con experiencia
- ❖ Provisión de servicios de calidad, con ética, cumpliendo requisitos especificados por cada cliente
- ❖ Control de calidad personalizado sobre los servicios entregados al cliente.
- ❖ Se dispone de canales de atención y comunicación personalizada con los clientes, a través de personal preparado y capacitado.
- ❖ Productos y servicios que se adaptan a cada necesidad de los clientes.
- ❖ Disponibilidad de sistemas informáticos financiero que facilita la gestión de la información para toma de decisiones y se encuentra ubicado en la nube de información.
- ❖ Disponibilidad de suministros y logística permanente para la empresa.

3.6.2. Debilidades

- ❖ Retraso en procesos productivos por la falta de delegación de actividades.
- ❖ No se cuenta con un plan de marketing, para obtener mayor cuota de mercado
- ❖ Los procesos de la empresa especialmente de la alta dirección y planificación no están estructurados ni delimitadas sus competencias, repercutiendo en la gestión de la empresa.
- ❖ No se cuenta con un sistema de contratación, inducción, remuneración y capacitación de personal.

3.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos

La matriz de evaluación de los factores internos recopila las fortalezas y debilidades de la empresa y los analiza para poder determinar las mejores estrategias internas. (Jorge Del Río Cortina y otros, 2017)

Ponderación:

1. Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito y que repercutirán en el desempeño de la organización, razón por la cual llevan los pesos más altos. El total de todos los pesos debe de sumar 1.0.

2. Se asignó una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fuerza menor = 3

Fuerza mayor = 4

3. La calificación ponderada de cada variable, se obtiene multiplicando el peso de cada factor por su calificación correspondiente.

4. La suma de las calificaciones ponderadas de cada una de las variables es el total ponderado de la organización.

El total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados por debajo de 2.5 caracterizan a organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

Tabla 35 Matriz EFI

Fortalezas		Evaluación		
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1 a 4	Valor
1	Se dispone de computadores portátiles actualizados que permite la movilización del personal y proveer el servicio a domicilio.	3,00%	4,0	0,12
2	Sistema contable, versátil que garantiza la entrega de servicios de calidad a los clientes.	3,00%	4,0	0,12
3	Sistema AS2 (bases de datos por cliente) con acceso a la nube de información desde la cual se puede trabajar en línea y tiempo real con cada cliente.	3,00%	4,0	0,12
4	Integral solutions se encuentra capitalizada y dispone de liquidez, capital de trabajo y rentabilidad.	3,00%	4,0	0,12
5	Experiencia en asesoría contable y tributaria con sociedades de derecho, personas naturales y sociedades de hecho.	5,00%	3,0	0,15
6	La empresa esta posicionada en el mercado local con los servicios de asesoría contable y tributaria.	4,00%	3,0	0,12
7	La empresa cuenta con recurso humano, capacitado, competente y con experiencia	4,00%	4,0	0,16
8	Provisión de servicios de calidad, con ética, cumpliendo requisitos especificados por cada cliente	4,00%	3,0	0,12
9	Control de calidad personalizado sobre los servicios entregados al cliente.	4,00%	3,0	0,12
10	Se dispone de canales de atención y comunicación personalizada con los clientes, a través de personal preparado y capacitado.	4,00%	3,0	0,12
11	Productos y servicios que se adaptan a cada necesidad de los clientes.	8,00%	4,0	0,32
12	Disponibilidad de sistemas informáticos financiero que facilita la gestión de la información para toma de decisiones y se encuentra ubicado en la nube de información.	4,00%	4,0	0,16
13	Disponibilidad de suministros y logística permanente para la empresa.	2,00%	3,0	0,06

Debilidades		Evaluación		
Factores críticos		% ponderación	Evaluación 1 a 4	Valor
1	Retraso en procesos productivos por la falta de delegación de actividades.	6,00%	1,0	0,06
2	No se cuenta con un plan de marketing, para obtener mayor cuota de mercado	5,00%	1,0	0,05
3	Los procesos de la empresa especialmente de la alta dirección y planificación no estan estructurados ni delimitadas sus competencias, repercutiendo en la gestión de la empresa.	18,00%	1,0	0,18
4	No se cuenta con un sistema de contratación, inducción, remuneración y capacitación de personal.	20,00%	1,0	0,20
Total		100,00%		2,30

Diagnóstico:

Las tablas de los factores del éxito interno tienen como resultado de 2.30 lo que evidencia que la empresa se encuentra por debajo de la media de 2.50, del grado de

eficiencia en la gestión estratégica, que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el conjunto de acciones que orientan a la organización hacia un futuro que le ayude alcanzar su continuidad en el tiempo. Su formulación se realiza en un análisis de la realidad que rodea a la empresa. Contiene definición y despliegue de la misión, visión, objetivos, valores y propósitos y como estos se ven reflejados en los planes a largo y mediano plazo y en la implementación diaria de los mismos. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. (Gómez, 2010)

4.1. Visión

Hill (2009) Acota que “La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar”. (pág. 14)

Thompson (2012)

Cree que la comunicación eficaz de la visión estratégica hacia los administradores y empleados de niveles inferiores es tan importante como la solidez misma de la dirección de largo plazo que elija la alta administración. No se puede esperar que el personal se una a los esfuerzos de la administración para que la organización se mueva en la dirección que se pretende a menos que entienda por qué es razonable y benéfico seguir el curso estratégico diseñado por la administración. (pág. 22)

Para la presentación a los clientes se integrará la nueva visión de integral Solutions siendo esta:

En el 2020, ser una organización líder en la provisión de servicios financieros, posicionada como la mejor alternativa para los clientes, logrando su fidelidad al brindarles servicios de calidad que contribuyan con el desarrollo financiero - económico empresarial

4.2. Misión

Según Thompson (2012) una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa.

La misión es la declaración de lo que se quiere que los clientes conozcan como la razón de ser de la empresa, en Integral Solutions es:

“Satisfacer las necesidades de los clientes con solidez y confianza, a través de la provisión de servicios financieros de alta calidad, con un equipo de trabajo comprometido, profesional que brinda asesoría y asistencia personalizada, ágil y oportuna.”

4.3. Principios y valores

Según Hill (2009), los principios y valores de una compañía establecen la forma en que los administradores y empleados deben conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión. (pág. 14)

4.3.1. Principios:

- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Generación de Vías de Comunicación con los clientes
- ❖ Orientación hacia la excelencia profesional

4.3.2. Valores:

- ❖ Enfoque al Cliente: Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de una asesoría profesional y responsable.
- ❖ Honestidad: Cumplir con las obligaciones contraídas con los clientes, con transparencia, lealtad, rectitud y veracidad.
- ❖ Adaptabilidad: Capacidad de resolver problemas y reaccionar de manera flexible a las exigencias cambiantes del mercado.
- ❖ Compromiso: Con el cumplimiento de los objetivos y metas, desarrollando y fortaleciendo las competencias de nuestros colaboradores.
- ❖ Trabajo en Equipo: Promovemos una cultura ganar-ganar entre nuestros colaboradores mediante una relación profesional enfocada al éxito.
- ❖ Respeto: Desarrollar una conducta que considere en su justo valor los derechos fundamentales de nuestros semejantes, incluyendo leyes y reglamentos, promoviendo una sana competencia.
- ❖ Puntualidad: Cumplir con las obligaciones y compromisos en los tiempos y condiciones estipuladas.

4.4. Objetivos Estratégicos

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planeada. Se deben enunciar como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada.

Tabla 36 Objetivos Estratégicos

Objetivos Perspectiva Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ○ Incrementar la rentabilidad hasta un 5% de la empresa al año 2020.
Objetivos Perspectiva de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Fortalecer y diversificar la provisión de servicios personalizados, ágiles y oportunos, a través de la atención a domicilio.
Objetivos Perspectiva de Procesos Internos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Documentar procesos productivos ○ Tecnificar los procesos productivos documentados.
Objetivos Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diseñar e implementar el sistema de contratación, inducción y capacitación del talento humano. ○ Promover una cultura de ganar-ganar a través de fomentar el trabajo en equipo.

4.5. Políticas

- ❖ Los servicios deben proveerse con excelencia.
- ❖ Ambiente laboral saludable.
- ❖ Socializar la visión, misión y valores corporativos.
- ❖ Puntualidad y eficiencia en la provisión de servicios.
- ❖ Atender las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos.
- ❖ Promover confidencialidad y resguardo de información.
- ❖ La empresa se manejará con orden y disciplina.

4.6. Estrategías

La formulación de estrategias está asociada con el desarrollo de una buena visión y misión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la determinación de fortalezas y debilidades internas, establecimientos de objetivos a largo plazo, la generación de estrategias alternativas y el seleccionar estrategias adecuadas para la

situación de la empresa a seguir. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013).

4.7. Estrategias Generales

Las estrategias generales escogidas por la empresa son las siguientes:

Penetración de mercado: Esta estrategia intenta incrementar la cuota de mercado de los servicios ya ofertados por la empresa impulsándolos a través del marketing. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

La empresa requiere aumentar la cantidad de clientes actuales, por lo que se establece utilizar la estrategia de penetración, que se promoverá a través de la utilización de TIC's, y que logrará el aumento de la cuota de mercado y cumplir con los objetivos establecidos.

Desarrollo de producto: Estrategia que busca el incremento de las ventas a través de mejoras o cambios en los productos ya ofertados por la empresa. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

La empresa cuenta con servicios que tienen gran demanda y de la misma forma oferta en el mercado, por lo que es imperativa el realizar mejoras o cambios según corresponda a los servicios ofertados para promover la ventaja competitiva a través de la diferenciación de nuestros servicios ofertados frente a los de la competencia.

Recorte de Gastos: Esta estrategia hace que la empresa se centre en la reducción de costos y activos, con el propósito de prevenir el descenso de sus ventas y posibles pérdidas. (David, Conceptos de Administración Estratégica, 2013)

La reducción de costos en los que la empresa incurre al brindar el servicio provocaría un aumento en el margen de utilidad de la empresa lo que cumpliría con el objetivo de aumentar la rentabilidad.

Para poder cumplir con los objetivos puestos por la empresa, tanto los generales como específicos y poner en práctica las tácticas planteadas para dar a conocer a la empresa y sus servicios y obtener la predilección de los clientes potenciales se

deben establecer estrategias operativas; es decir la definición de los medios y herramientas específicos que deben ser utilizados para llevar a cabo los planes de acción que permitan alcanzar las metas inmediatas o resultados específicos que se espera. Como parte operativa de la empresa primero se debe establecer algunos planes operativos:

4.7.1. Estrategias Específicas: Integral Solutions ha seleccionado las estrategias de enfoque de bajo costo y la de diversificación.

La de enfoque de bajo costo porque al establecer los servicios que son mayormente solicitados por los clientes del nicho de mercado en el que se encuentra localizada la empresa y el disminuir los costos a través de un análisis y modificaciones en el tratamiento de los mismos ayudará a que los clientes creen fidelidad hacia la empresa.

La diversificación ayuda a que la empresa pueda adaptarse a las necesidades del cliente y con esto brinde un servicio acoplado a las necesidades de los diferentes clientes a los cuales van dirigidos los servicios ofertados por Integral Solutions.

Tabla 37 Aplicación de Estrategias en Proyectos

PROYECTOS	ESTRATEGÍAS	
	Bajo Costo	Diversificación
Plan de Optimización de Recursos e Incremento de Rentabilidad	X	
Plan de Mejoramiento del Servicio al Cliente Interno y Externo		X
Plan de Manual de Gestión de Procesos de la Empresa	X	
Plan de Sistematización de Procesos	X	
Plan de Formulación del Manual de Gestión de Talento Humano	X	X

4.8. Planes Operativos Anuales

El plan operativo anual es un documento formal en los que se encuentran enumerados los objetivos a cumplir durante un año. El plan operativo anual debe estar alineado con el plan estratégico de la empresa y su realización sirve para establecer de manera concreta los objetivos a cumplir, y la forma de alcanzarlos. (Sinnexus, 2017)

De acuerdo a la explicación antes obtenida se realizará planes de acción para cumplir con los objetivos de la empresa, los cuales estarán basados en las perspectivas financieras, de cliente, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.

Cada uno de los planes estará clasificado como proyectos a ser realizados y se exponen a continuación:

Tabla 38: Objetivos, Estrategias y Proyectos

OBJETIVO ESPECÍFICO 1	ESTRATEGIAS	PROYECTO 1
O.E.1. Incrementar la rentabilidad hasta un 15% de la empresa anual hasta el 2020	E.1.1. Realizar un análisis de costos por servicio prestado.	Plan de Optimización de Recursos e Incremento de Rentabilidad
	E.1.2. Optimizar recursos.	
	E.1.3. Conseguir una mayor cuota de mercado	
OBJETIVO ESPECÍFICO 2	ESTRATEGIAS	PROYECTO 2
O.E.2. Incrementar el nivel de satisfacción las necesidades y expectativas de atención del cliente interno y externo.	E.2.1. Analizar los servicios de atención al cliente.	Plan de Mejoramiento del Servicio al Cliente Interno y Externo
	E.2.2. Analizar los sistemas de atención personalizada.	
	E.2.3. Rediseño e implementación de sistemas de atención	
OBJETIVO ESPECÍFICO 3	ESTRATEGIAS	PROYECTO 3
O.E.3. Documentar procesos para el desarrollo de los servicios	E.3.1. Registro de procesos a ser documentados	Plan de Manual de Gestión de Procesos de la Empresa
	E.3.2. Organización de levantamiento de procesos	
	E.3.3. Entrega y socialización de resultados de la	
OBJETIVO ESPECÍFICO 4	ESTRATEGIAS	PROYECTO 4
O.E.4. Tecnificar los proceso productivos documentados.	E.4.1. Mejorar procesos documentados (versión para tecnificar).	Plan de Sistematización de Procesos
	E.4.2. Diseñar indicadores de gestión.	
	E.4.3. Sistematizar los procesos mejorados	
OBJETIVO ESPECÍFICO 5	ESTRATEGIAS	PROYECTO 5
O.E.5. Diseñar e implementar el sistema de contratación, inducción y capacitación del talento humano.	E.5.1. Definición de parametros y lineamientos para	Plan de Formulación del Manual de Gestión de Talento Humano
	E.5.2. Diseño y formulación de los sistemas	
	E.5.3. Implementación de los sistemas	

4.8.1. Proyecto Estratégico 1: Plan de Optimización de Recursos e Incremento de Rentabilidad

Descripción del Proyecto:

El proyecto se creará para promover el incremento de la rentabilidad de la empresa por medio de la optimización y disminución de los costos de recursos de los servicios a ser ofrecidos a los clientes.

Incrementar el número de clientes, a través del aumento de la fidelización provocada por la disminución de los precios de los servicios ofrecidos. Aumentar la preferencia de los posibles consumidores del servicio y aumentar la cuota de mercado requerida por la empresa para incrementar las ganancias.

Responsables:

Los responsables del proyecto serán los Asistentes Contables, conjuntamente con el Gerente General y los Supervisores Financieros.

Duración:

El proyecto tiene una duración de 3 meses, iniciando con las actividades el 1 de enero del 2018.

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 1 Plan de Optimización de Recursos e Incremento de Rentabilidad									
DURACIÓN	3 meses	INICIO	01-mar-18	FIN	31-dic-18				
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Incrementar la rentabilidad hasta un 15% de la empresa al año 2020								
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	RESULTADO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Realizar un análisis de costos por servicio prestado.									
Especificación de responsables y definición de objetivos	Dos servicios	4 horas	01/03/2018	01/03/2018	Gerente y supervisores financieros	Dos fichas de costo optimizadas	3	3 computadoras	\$ 69,00
Recopilación de información	Dos servicios	2 días	05/03/2018	06/01/2018	Asistente Contable	Dos fichas de costos	1	1 computadora	\$ 46,00
Detalle de componentes del servicio y clasificación de costos	Dos servicios	2 horas	07/03/2018	07/03/2018	Asistente Contable	Reporte de componentes	1	1 computadora	\$ 11,50
Análisis de los componentes del costo de cada servicio	Dos servicios	5 días	08/03/2018	14/03/2018	Coordinador Financiero	Reporte de análisis de los componentes de costo del servicio	1	1 computadora	\$ 203,33
Comparación con valores del mercado	Dos servicios	1 día	15/03/2018	15/03/2018	Supervisor financiero	Reporte comparativo de valores	1	1 computadora	\$ 48,00
Resultado del análisis (plantilla de optimización)	Dos servicios	1 día	16/03/2018	16/03/2018	Supervisor financiero	Dos fichas de costo optimizadas	1	1 computadora	\$ 48,00
Optimizar recursos.									
Selección de propuesta de optimización	Dos servicios	4 horas	19/03/2018	19/03/2018	Gerente y supervisores financieros	Dos fichas de costo optimizadas	3	3 computadoras	\$ 69,00
Eliminación de procesos sin valor agregado	Dos servicios	2 días	20/03/2018	21/03/2018	2 Jefes financieros	Reporte de Análisis de Procesos	2	2 computadoras	\$ 109,33
Simplificación de procesos	Dos servicios	2 días	22/03/2018	23/03/2018	2 Jefes financieros	Reporte de costos y procesos	2	2 computadoras	\$ 109,33
Costeo de los procesos simplificados	Dos servicios	2 días	26/03/2018	27/03/2018	2 Jefes financieros	Reporte de Análisis de Procesos	2	2 computadoras	\$ 109,33
Delimitación de competencias y responsabilidades en base de procesos simplificados	Dos servicios	2 días	28/03/2018	29/03/2018	2 Jefes financieros	Reporte de Análisis de Procesos	2	2 computadoras	\$ 109,33
Conseguir una mayor cuota de mercado									
Identificar nicho de mercado	Dos servicios	2 horas	30/03/2018	30/03/2018	Gerente y asistentes contables	Reporte de Identificación de Nicho de mercado	3	3 computadoras	\$ 26,00
Selección de estrategias para incremento de cuota de mercado	Dos servicios	3 horas	30/03/2018	30/03/2018	Gerente y asistentes contables	Selección de estrategias para incremento de cuota de mercado	3	3 computadoras	\$ 47,25
Análisis de herramientas de marketing a utilizar para implementar estrategias	Dos servicios	2 horas	30/03/2018	30/03/2018	Gerente y asistentes contables	Informe de análisis de herramientas de marketing utilizadas	3	3 computadoras	\$ 26,00
Implementación de estrategias	Dos servicios	120 horas	02/04/2018	01/06/2018	Toda la empresa	Implementación de estrategias para incremento de cuota de mercado	15	3 computadoras	\$ 4.900,00
Medición de resultados	Dos servicios	1 día	04/06/2018	04/06/2018	Asistentes Contables	Informe de resultado de implementación de estrategias para incremento de cuota de mercado	2	2 computadoras	\$ 46,00
COSTO APROXIMADO									\$ 5.977,40

4.8.2. *Proyecto Estratégico 2: Plan de Mejoramiento del Servicio al Cliente Interno y Externo*

Descripción del Proyecto:

El proyecto se llevara a cabo para el mejoramiento de los sistemas de servicio al cliente, lo que promueve un mejor manejo de las relaciones interpersonales de manera interna entre los trabajadores y de manera externa hacia los clientes potenciales, ayudando a una mejor comunicación que elimine los posibles errores durante la prestación d elos servicios.

Responsables:

Los responsables del proyecto serán los Asistentes Contables, Jefes Financieros y Supervisores Financieros, conjuntamente con el Gerente General.

Duración:

El proyecto tiene una duración de 3 meses, esperando que el impacto se mantenga de manera indefinida, iniciando con las actividades el 1 de febrero del 2018.

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 2 Plan de Mejoramiento del Servicio al Cliente Interno y Externo									
DURACIÓN	3 meses	INICIO	02-abr-18	FIN	31-dic-18				
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Incrementar el nivel de satisfacción las necesidades y expectativas de atención del cliente interno y externo.								
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Análizar los servicios de atención al cliente.									
Diseño de encuestas de satisfacción al cliente	2 servicios	1 día	02/04/2018	02/04/2018	Asistente Contable	Encuestas	10	1 impresora y 2 computadoras	\$ 166,00
Segmentación y recolección de datos	2 servicios	3 días	03/04/2018	05/04/2018	Asistente Contable	Entrega de encuestas realizadas a los clientes	10	10 computadoras	\$ 530,00
Interpretación de resultados y entrega de informe	2 servicios	5 horas	06/04/2018	06/04/2018	Asistente Contable	Informe de resultados de satisfacción del cliente	2	2 computadoras	\$ 23,75
Análizar los sistemas de atención personalizada.									
Investigación sobre sistemas de atención al cliente	2 servicios	2 días	09/04/2018	10/04/2018	Asistente Contable	Informe de sistemas de atención al cliente	2	2 computadoras	\$ 25,00
Definición de necesidades de servicio personalizado requerido por la empresa	2 servicios	2 horas	11/04/2018	11/04/2018	Gerente y asistentes contables	Elección de nuevos sistemas de atención al cliente	3	3 computadoras	\$ 26,00
Selección del nuevo sistema de atención al cliente	2 servicios	2 horas	11/04/2018	11/04/2018	Gerente y asistentes contables	Elección de nuevos sistemas de atención al cliente	3	3 computadoras	\$ 26,00
Rediseño e implementación de sistemas de atención personalizada al cliente interno y externo.									
Diseño del sistema de atención al cliente personalizado	2 servicios	4 horas	11/04/2018	11/04/2018	Asistente Contable	Reporte del sistema de atención al cliente utilizados	2	2 computadoras	\$ 25,00
Implementación de nuevo sistema de servicios de atención al cliente	2 servicios	160 horas	12/04/2018	19/04/2018	Toda la empresa	Proceso de implementación de nuevos servicios de atención al cliente	15	15 computadoras	\$ 6.533,33
Monitoreo y control del nuevo sistema de servicio de atención al cliente	2 servicios	1 día	20/04/2018	20/04/2018	Asistente Contable	Informe de resultados de implementación de nuevos sistemas de servicio al cliente	2	2 computadoras	\$ 46,00
Mjoramiento continuo del sistema de servicio de atención al cliente	2 servicios	1 día	23/04/2018	23/04/2018	Asistente Contable	Informe de resultados de implementación de nuevos sistemas de servicio al cliente	2	2 computadoras	\$ 46,00
COSTO APROXIMADO									\$ 7.447,08

4.8.3. Proyecto Estratégico 3: Plan de Manual de Gestión de Procesos de la Empresa

Descripción del Proyecto:

La gestión de procesos en la empresa, apoyará al mejoramiento de los procesos internos, promoviendo servicios de calidad y aumentando los estándares de satisfacción de los clientes.

La creación de un manual que exprese los procesos internos de la empresa y permita identificar los problemas en los mismos, ayuda a que la Gerencia tenga más información para solucionar la problemática existentes en la organización y dirección de la empresa.

Responsables:

Los responsables del proyecto serán los asistentes contables, conjuntamente con el Gerente General.

Duración:

El proyecto tiene una duración de 3 meses, iniciando con las actividades el 1 de marzo del 2018.

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 3 Plan de Manual de Gestión de Procesos de la Empresa									
DURACIÓN	3 meses	INICIO	30-abr-18	FIN	31-dic-18				
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Documentar procesos para el desarrollo de los servicios								
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Registro de procesos a ser documentados									
Definir responsables del proceso de documentación de procesos	2 servicios	2 horas	30/04/2018	30/04/2018	Gerente y Supervisores Financieros	Definición de responsables de la documentación de procesos	3	2 computadores	\$ 36,50
Diseñar y socializar el formato de proceso cero y fichas de proceso (indicadores de medición)	2 servicios	1 día	01/05/2018	01/05/2018	Supervisor Financiero	Diseño de formato de proceso cero (fichas de procesos)	1	1 computador	\$ 48,00
Levantamiento de información en el proceso cero y formulación de fichas versión cero	2 servicios	60 horas	02/05/2018	02/07/2018	Asistentes de Contabilidad	Informe de levantamiento de información proceso cero	5	5 computadores	\$ 862,50
Elaboración de fichas versión cero	2 servicios	1 día	03/07/2018	03/07/2018	Asistentes Contables	Fichas versión cero	5	5 computadores	\$ 115,00
Elaboración de diagramas de flujo en base a fichas versión cero	2 servicios	5 días	09/07/2018	13/07/2018	Asistentes Contables	Diagramas de flujo en base a versión cero	5	5 computadores	\$ 805,00
Organización de levantamiento de procesos									
Levantamiento de información en el proceso uno y formulación de fichas versión uno	2 servicios	60 horas	16/07/2018	14/09/2018	Asistentes Contables	Informe de levantamiento de información proceso uno	5	5 computadores	\$ 862,50
Elaboración de fichas versión uno	2 servicios	1 día	17/09/2018	17/09/2018	Asistentes Contables	Fichas versión uno	5	5 computadores	\$ 115,00
Elaboración de diagramas de flujo en base a fichas versión uno	2 servicios	5 días	24/09/2018	28/09/2018	Asistentes Contables	Diagramas de flujo en base a versión uno	5	5 computadores	\$ 805,00
Entrega y socialización de resultados de la documentación de procesos									
Corrección de versión uno	2 servicios	2 días	01/10/2018	02/10/2018	Asistentes Contables	Corrección de versión uno	5	5 computadores	\$ 230,00
Taller de socialización de versión uno	2 servicios	1 día	03/10/2018	03/10/2018	Asistentes Contables	Realizar taller de socialización de versión uno	5	5 computadores	\$ 115,00
Incluir comentarios u observaciones a versión uno, configuración de manual de procesos y presentación	2 servicios	1 día	04/10/2018	04/10/2018	Asistentes Contables	Manual de Levantamiento de procesos	5	5 computadores	\$ 115,00
COSTO APROXIMADO									\$ 4.109,50

4.8.4. Proyecto Estratégico 4: Plan de Sistematización de Procesos

Descripción del Proyecto:

La sistematización de los procesos promueve que los procesos internos de la empresa estén en constante control y facilita la regulación de los mismos al momento de presentar problemas en la realización o terminación de los mismos.

Provee de alertas que dan a conocer problemas existentes que no permiten brindar servicios de calidad.

Al dar un buen servicio a los clientes afianzan el sistema de boca a boca con el que la empresa se ha estado manejando desde sus inicios y con lo que a logrado conseguir sus clientes actuales.

Responsables:

Los responsables del proyecto serán los Jefes Financieros, conjuntamente con el Gerente General.

Duración:

El proyecto tiene una duración de 3 meses, iniciando con las actividades el 1 de abril del 2018.

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 4 Plan de Sistematización de Procesos									
DURACIÓN	3 meses		INICIO	04-jun-18		FIN	31-dic-18		
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Tecnificar los proceso productivos documentados.								
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Mejorar procesos documentados (versión para tecnificar).									
Análisis de herramientas de modelamiento de procesos (BPMN)	2 servicios	1 día	04/06/2018	04/06/2018	Supervisor Financiero	Reporte de análisis de herramienta de modelamiento de procesos	1	1 computadora	\$ 48,00
Selección de herramienta para modelamiento de procesos	2 servicios	1 día	05/06/2018	05/06/2018	Supervisor Financiero	Selección de herramienta para modelamiento de procesos	1	1 computadora	\$ 48,00
Aplicación de la herramienta de modelamiento de procesos (Bizagi)	2 servicios	3 días	06/06/2018	08/06/2018	Supervisor Financiero	Ingreso de información a la herramienta Bizagi	1	1 computadora	\$ 144,00
Diseñar indicadores de gestión.									
Investigar el fundamento de indicadores económicos (incremento de rentabilidad)	2 servicios	1 día	11/06/2018	11/06/2018	Supervisor Financiero	Reporte sobre indicadores económicos	1	1 computadora	\$ 48,00
Selección de indicadores económicos a diseñar	2 servicios	2 horas	12/06/2018	12/06/2018	Supervisor Financiero	Selección de indicadores económicos a diseñar	1	1 computadora	\$ 96,00
Diseño de ficha de indicadores económicos	2 servicios	1 día	13/06/2018	13/06/2018	Supervisor Financiero	Ficha de indicadores económicos	1	1 computadora	\$ 48,00
Sistematizar los procesos mejorados									
Aplicar Bizagi actividades, recursos, tiempo e indicadores	2 servicios	2 días	14/06/2018	15/06/2018	Supervisor Financiero	Aplicación de sistema Bizagi	1	1 computadora	\$ 96,00
Análisis de repeticiones y nudos críticos	2 servicios	1 día	18/06/2018	18/06/2018	Supervisor Financiero	Reporte de análisis de repeticiones y nudos críticos	1	1 computadora	\$ 48,00
Modelamiento final sistematizado	2 servicios	4 horas	19/06/2018	19/06/2018	Supervisor Financiero	Modelamiento final sistematizado	1	1 computadora	\$ 24,00
Mejora continua	2 servicios	15 horas	25/06/2018	29/06/2018	Supervisor Financiero	Proceso de Mejora continua	1	1 computadora	\$ 90,00
COSTO APROXIMADO									\$ 690,00

4.8.5. *Proyecto Estratégico 5: Plan de Formulación del Manual de Gestión de Talento Humano*

Descripción del Proyecto:

El manual de gestión de recursos humanos, realiza la parametrización de los subprocesos de contratación, inducción y capacitación del recurso humano de la empresa, promoviendo orden y evitando retrasos ocurridos por falta de organización de los mismos.

Responsables:

Los responsables del proyecto serán los Jefes Financieros, conjuntamente con el Gerente General.

Duración:

El proyecto tiene una duración de 3 meses, iniciando con las actividades el 1 de mayo del 2019.

PLAN DE ACCIÓN PROYECTO 5 Plan de Formulación del Manual de Gestión de Talento Humano									
DURACIÓN	6 meses	INICIO	02-jul-18	FIN	30-dic-19				
OBJETIVO INSTITUCIONAL	Diseñar e implementar el sistema de contratación, inducción y capacitación del talento humano.								
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE FINALIZACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECURSOS		PRESUPUESTO
							HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Subsistema de Contratación									
Selección de equipo para formulación del sistema	2 servicios	1 hora	02/07/2018	02/07/2018	Gerente General	Selección de responsable	1	1 computadora	\$ 7,25
Definición de perfiles de cargos y competencias	2 servicios	1 hora	02/07/2018	02/07/2018	Toda la empresa	Reporte de Perfiles de cargos y competencias	1	15 computadoras	\$ 55,83
Diseño de procedimientos y formularios para proceso de contratación	2 servicios	3 horas	02/07/2018	02/07/2018	Jefe de Recursos Humanos	Procedimiento y formularios para proceso de contratación	1	1 computadora	\$ 11,75
Llamamiento para proceso de selección y contratación	2 servicios	3 días	03/07/2018	05/07/2018	Jefe de Recursos Humanos	Proceso de selección	1	1 computadora	\$ 94,00
Análisis de candidatos, selección y contratación	2 servicios	2 días	09/07/2018	13/07/2018	Jefe de Recursos Humanos	Proceso de selección y contratación	1	1 computadora	\$ 62,67
Subsistema de Inducción									
Definición de lineamientos de inducción	2 servicios	4 horas	16/07/2018	16/07/2018	Jefe de Recursos Humanos	Informe de lineamientos de inducción	1	1 computadora	\$ 15,67
Formulación de procedimiento de inducción	2 servicios	3 días	17/07/2018	19/07/2018	Jefe de Recursos Humanos	Procedimiento de inducción	1	1 computadora	\$ 94,00
Preparación de material para inducción	2 servicios	2 horas	20/07/2018	20/07/2018	Jefe de Recursos Humanos	Material para inducción	1	1 computadora	\$ 7,83
Ejecución de la inducción	2 servicios	1 semana	23/07/2018	27/07/2018	Jefe de Recursos Humanos	Proceso de inducción	1	1 computadora	\$ 219,33
Subsistema de Capacitación									
Detección de necesidades de capacitación por áreas	2 servicios	2 días	30/07/2018	31/07/2018	Jefe de Recursos Humanos	Reporte de necesidades de capacitación por áreas	1	1 computadora	\$ 62,67
Preparación de plan de capacitación de la empresa	2 servicios	2 días	01/08/2018	02/08/2018	Jefe de Recursos Humanos	Plan de capacitación	1	1 computadora	\$ 62,67
Socializar plan de capacitación	2 servicios	2 horas	03/08/2018	03/08/2018	Jefe de Recursos Humanos	Socialización de plan de capacitación	1	1 computadora	\$ 7,83
Ejecución de plan de capacitación	2 servicios	180 horas	06/08/2018	05/10/2018	Jefe de Recursos Humanos	Puesta en marcha de plan de capacitación	1	1 computadora	\$ 705,00
Evaluación de plan de capacitación	2 servicios	2 días	08/10/2018	09/10/2018	Jefe de Recursos Humanos	Informe de Resultados de plan de capacitación	1	1 computadora	\$ 62,67
COSTO APROXIMADO									\$ 1.237,67

4.8.6. Costo Total Inversión POAS

COSTO APROXIMADO DE INVERSIÓN POR PUESTA EN MARCHA DE POAS	\$ 19.461,65
---	---------------------

5. ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero consiste en el estudio de manera detallada sobre el estado contable, que utiliza herramientas como los índices financieros y cuyo fin es dar un diagnóstico preciso y adaptado a la situación económica de la empresa. (Florencia, 2014)

Por medio de los resultados del análisis financiero realizado a la empresa, los directivos de la misma obtienen mayor información sobre la situación real y como los eventos económicos están incidiendo en su evolución, además de los posibles correctivos a ser tomados para solucionar la problemática financiera que no permite que la empresa cumpla en su totalidad con su fin de producir rentabilidad para sus inversores.

Es una herramienta que permite diagnosticar la situación financiera real de la empresa, lo que ayuda para la medición de cumplimiento de objetivos o en el caso de que no se esté cumpliendo con los objetivos propuestos el rediseño de los mismos, con parámetros más específicos.

5.1. Análisis Vertical

Este análisis se lo realiza en un mismo estado financiero, y ayuda al reconocimiento del peso que aporta cada una de las cuentas y subcuentas con respecto a la cuenta principal.

En el presente estudio se realizará un análisis vertical de las cuentas que intervienen en los estados financieros, evidenciando cual es el peso porcentual de cada uno con respecto a su cuenta madre en el caso del Estado de Resultados: el peso proporcional de los demás rubros con respecto al valor de las ventas totales.

Se realizará un análisis del Estado de Resultados de la empresa tal con base en dos escenarios que ayudarán a vislumbrar las variaciones existentes en el año 2017 y el año 2018 con el aumento de un 15% en su rentabilidad.

Tabla 39 Análisis Vertical de Estado de Resultados de Integral Solutions del año 2017

Integral Solutions		
Estado de Resultados		
Del 1 de Octubre del 2017 al 31 de Diciembre del 2017		
CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	PESO PORCENTUAL
4.1.1.1.01.	Ventas (353.662,66)	
4.	Ingresos Total <u>(353.662,66)</u>	100%
5.2.1.1.01.	Sueldos y Salarios 144.436,59	
5.2.1.1.02.	Fondos de Reserva 1.800,00	
5.2.1.1.03.	Seguridad Social 23.500,89	
5.2.1.1.04.	Décimo Tercer Sueldo 4.564,67	
5.2.1.1.05.	Décimo Cuarto Sueldo 6.340,00	
5.2.1.1.06.	Gasto Vacaciones 10.253,50	
5.2.1.1.	Gastos Administrativos Personal <u>190.895,65</u>	54%
5.2.1.2.01.	Honorarios Profesionales 30.083,89	
5.2.1.2.04.	Servicios Generales 11.191,45	
5.2.1.2.05.	Impuestos Municipales 3.773,08	
5.2.1.2.06.	Suministros y Otros 6.422,69	
5.2.1.2.08.	Gastos no deducibles 20.540,50	
5.2.1.2.09.	Arriendos 2.688,00	
5.2.1.2.13.	Gasto Bancario 4,32	
5.2.1.2.16.	Gasto Mantenimiento 6.943,34	
5.2.1.2.21.	Gasto Publicidad 80,00	
5.2.1.2.22.	Gastos Varios 48.278,54	
5.2.1.2.	Gastos Administrativos Otros <u>130.005,81</u>	37%
5.2.	Total Gastos <u>320.901,46</u>	91%
	Resultado del Ejercicio <u>(32.761,20)</u>	9%

En este análisis al Estado de Resultados se puede observar que:

El total de la utilidad con respecto a las ventas es de un 9%, con lo que se puede decir que la empresa está obteniendo ganancias que ayudan a obtener una utilidad pero que no es lo suficientemente alta para ser una empresa de servicios por esta razón se aplicarán las estrategias explicadas en el anterior capítulo.

También se puede ver que el total de gastos y costos es un 91% sobre las ventas, dado que los rubros con respecto de nómina son el 54% sobre ventas se podría realizar un análisis de los puestos de trabajo y de sus remuneraciones como se planteó en las estrategias anteriormente.

El resultado que la empresa espera obtener para el 2018 es de un 15% mayor al obtenido en el 2017 por lo cual presentamos un Estado de Resultados creado con la variación correspondiente en las ventas que debería tener la empresa para obtener el 15% deseado.

5.2. Estados de Resultados Proyectado

El estado de resultados permite conocer un resumen de las actividades operativas de la empresa en un periodo determinado.

A continuación presento el estado de resultado proyectado en dos escenarios diferentes la primera sin la inversión del plan estratégico y la segunda con la inversión del plan estratégico.

Tabla 40 Estado de Resultados sin Inversión

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
4.1.1.1.01.	Ventas	(353.662,66)	(353.662,66)	(353.662,66)	(353.662,66)
4.	Ingresos Total	(353.662,66)	(353.662,66)	(353.662,66)	(353.662,66)
5.2.1.1.01.	Sueldos y Salarios	144.436,59	147.218,35	150.055,75	152.949,90
5.2.1.1.02.	Fondos de Reserva	1.800,00	1.729,03	1.656,65	1.582,81
5.2.1.1.03.	Seguridad Social	23.500,89	23.863,94	24.234,25	24.611,97
5.2.1.1.04.	Décimo Tercer Sueldo	4.564,67	4.549,00	4.533,01	4.516,70
5.2.1.1.05.	Décimo Cuarto Sueldo	6.340,00	6.359,83	6.380,06	6.400,70
5.2.1.1.06.	Gasto Vacaciones	10.253,50	10.351,60	10.451,67	10.553,73
5.2.1.1.	Gastos Administrativos Personal	190.895,65	194.071,76	197.311,39	200.615,82
5.2.1.2.01.	Honorarios Profesionales	30.083,89	30.685,57	31.299,28	31.925,26
5.2.1.2.04.	Servicios Generales	11.191,45	11.415,28	11.643,58	11.876,46
5.2.1.2.05.	Impuestos Municipales	3.773,08	3.848,54	3.925,51	4.004,02
5.2.1.2.06.	Suministros y Otros	6.422,69	6.551,14	6.682,17	6.815,81
5.2.1.2.08.	Gastos no deducibles	20.540,50	20.951,31	21.370,34	21.797,74
5.2.1.2.09.	Arriendos	2.688,00	2.741,76	2.796,60	2.852,53
5.2.1.2.13.	Gasto Bancario	4,32	4,41	4,49	4,58
5.2.1.2.16.	Gasto Mantenimiento	6.943,34	7.082,21	7.223,85	7.368,33
5.2.1.2.21.	Gasto Publicidad	80,00	81,60	83,23	84,90
5.2.1.2.22.	Gastos Varios	48.278,54	49.244,11	50.228,99	51.233,57
5.2.1.2.	Gastos Administrativos Otros	130.005,81	132.605,93	135.258,04	137.963,21
5.2.	Total Gastos	320.901,46	326.677,69	332.569,44	338.579,02
	Resultado del Ejercicio	(32.761,20)	(26.984,97)	(21.093,22)	(15.083,64)

Tabla 41 Estado de Resultado Proyectado con Inversión

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
4.1.1.1.01.	Ventas	(353.662,66)	(396.888,09)	(483.987,34)	(652.311,11)
4.	Ingresos Total	(353.662,66)	(396.888,09)	(483.987,34)	(652.311,11)
5.2.1.1.01.	Sueldos y Salarios	144.436,59	160.324,61	192.389,54	253.954,19
5.2.1.1.02.	Fondos de Reserva	1.800,00	1.998,00	2.397,60	3.164,83
5.2.1.1.03.	Seguridad Social	23.500,89	26.085,99	31.303,19	41.320,20
5.2.1.1.04.	Décimo Tercer Sueldo	4.564,67	5.066,78	6.080,14	8.025,79
5.2.1.1.05.	Décimo Cuarto Sueldo	6.340,00	7.037,40	8.444,88	11.147,24
5.2.1.1.06.	Gasto Vacaciones	10.253,50	11.381,39	13.657,66	18.028,11
5.2.1.1.	Gastos Administrativos Personal	190.895,65	211.894,17	254.273,01	335.640,37
5.2.1.2.01.	Honorarios Profesionales	30.083,89	33.393,12	40.071,74	52.894,70
5.2.1.2.04.	Servicios Generales	11.191,45	12.422,51	14.907,01	19.677,26
5.2.1.2.05.	Impuestos Municipales	3.773,08	4.188,12	5.025,74	6.633,98
5.2.1.2.06.	Suministros y Otros	6.422,69	7.129,19	8.555,02	11.292,63
5.2.1.2.08.	Gastos no deducibles	20.540,50	22.799,96	27.359,95	36.115,13
5.2.1.2.09.	Arriendos	2.688,00	2.983,68	3.580,42	4.726,15
5.2.1.2.13.	Gasto Bancario	4,32	4,80	5,75	7,60
5.2.1.2.16.	Gasto Mantenimiento	6.943,34	7.707,11	9.248,53	12.208,06
5.2.1.2.21.	Gasto Publicidad	80,00	88,80	106,56	140,66
5.2.1.2.22.	Gastos Varios	48.278,54	53.589,18	64.307,02	84.885,26
5.2.1.2.	Gastos Administrativos Otros	130.005,81	144.306,45	173.167,74	228.581,42
5.2.	Total Gastos	320.901,46	356.200,62	427.440,74	564.221,78
	Resultado del Ejercicio	(32.761,20)	(40.687,46)	(56.546,59)	(88.089,33)

5.3. Balance General

El Balance General refleja la situación económica de la empresa en un periodo determinado.

A continuación se presenta el Balance General al igual que el Estado de Resultados con la variante de dos escenarios con inversión y sin inversión.

Tabla 42 Balance Financiero sin Inversión

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
1.1.1.	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	18.008,10	44.993,07	66.086,30	81.169,94
1.1.2.	Exigibles	37.520,72	37.520,72	37.520,72	37.520,72
1.1.	Total Activo Corriente	55.528,82	82.513,79	103.607,02	118.690,66
1.2.1.1.02.	Equipo de Computación y Software	3.240,80	3.240,80	3.240,80	3.240,80
1.2.1.2.01.	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	(598,34)	(598,34)	(598,34)	(598,34)
1.2.	Total Activos No Corriente	2.642,46	2.642,46	2.642,46	2.642,46
1.	Total Activo	58.171,28	85.156,25	106.249,48	121.333,12
2.1.2.3.01.	1% Bienes Adquiridos	(124,16)	(124,16)	(124,16)	(124,16)
2.1.3.1.01.	IESS por pagar	(4.229,90)	(4.229,90)	(4.229,90)	(4.229,90)
2.1.3.1.03.	Participación Trabajadores	(4.914,18)	(4.914,18)	(4.914,18)	(4.914,18)
2.1.3.1.04.	Decimo Tercer Sueldo	(890,00)	(890,00)	(890,00)	(890,00)
2.1.3.1.05.	Decimo Cuarto Sueldo	(1.540,93)	(1.540,93)	(1.540,93)	(1.540,93)
2.1.3.1.06.	Fondos de Reserva	(1.522,79)	(1.522,79)	(1.522,79)	(1.522,79)
2.1.	Total Pasivo Corriente	(13.221,96)	(13.221,96)	(13.221,96)	(13.221,96)
2.	Total Pasivo	(13.221,96)	(13.221,96)	(13.221,96)	(13.221,96)
3.1.1.1.02.	Pablo Naranjo	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
3.1.1.1.03.	Gabriela Salas	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
3.1.	Total Capital	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)	(1.000,00)
3.3.1.2.01.	Resultados del Ejercicio	(32.761,20)	(26.984,97)	(21.093,22)	(15.083,64)
3.3.1.2.02.	Resultados Ejercicios Anteriores	(11.188,12)	(43.949,32)	(70.934,29)	(92.027,52)
3.3.	Resultados	(43.949,32)	(70.934,29)	(92.027,52)	(107.111,16)
3.	Patrimonio Total	(44.949,32)	(71.934,29)	(93.027,52)	(108.111,16)

Tabla 43 Balance Financiero con Inversión

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	AÑO 2017	AÑO 2018	AÑO 2019	AÑO 2020
1.1.1.	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	18.008,10	39.177,49	103.604,36	185.447,02
1.1.2.	Exigibles	37.520,72	57.520,72	47.520,72	57.520,72
1.1.	Total Activo Corriente	55.528,82	96.698,21	151.125,08	242.967,74
1.2.1.1.02.	Equipo de Computación y Software	3.240,80	3.240,80	8.040,80	3.240,80
1.2.1.2.01.	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	(598,34)	(1.080,27)	(3.760,54)	(2.713,88)
1.2.	Total Activos No Corriente	2.642,46	2.160,53	4.280,26	526,92
1.	Total Activo	58.171,28	98.858,74	155.405,34	243.494,66
2.1.2.3.01.	1% Bienes Adquiridos	(124,16)	(124,16)	(124,16)	(124,16)
2.1.3.1.01.	IESS por pagar	(4.229,90)	(4.229,90)	(4.229,90)	(4.229,90)
2.1.3.1.03.	Participación Trabajadores	(4.914,18)	(4.914,18)	(4.914,18)	(4.914,18)
2.1.3.1.04.	Decimo Tercer Sueldo	(890,00)	(890,00)	(890,00)	(890,00)
2.1.3.1.05.	Decimo Cuarto Sueldo	(1.540,93)	(1.540,93)	(1.540,93)	(1.540,93)
2.1.3.1.06.	Fondos de Reserva	(1.522,79)	(1.522,79)	(1.522,79)	(1.522,79)
2.1.	Total Pasivo Corriente	(13.221,96)	(13.221,96)	(13.221,96)	(13.221,96)
2.	Total Pasivo	(13.221,96)	(13.221,96)	(13.221,96)	(13.221,96)
3.1.1.1.02.	Pablo Naranjo	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
3.1.1.1.03.	Gabriela Salas	(500,00)	(500,00)	(500,00)	(500,00)
3.1.	Total Capital	(1.000,00)	(20.741,00)	(20.741,00)	(20.741,00)
3.3.1.2.01.	Resultados del Ejercicio	(32.761,20)	(20.946,46)	(56.546,59)	(88.089,33)
3.3.1.2.02.	Resultados Ejercicios Anteriores	(11.188,12)	(43.949,32)	(64.895,78)	(121.442,38)
3.3.	Resultados	(43.949,32)	(64.895,78)	(121.442,38)	(209.531,70)
3.	Patrimonio Total	(44.949,32)	(85.636,78)	(142.183,38)	(230.272,70)

5.4. Estado de Flujo de Caja

Según Kiziryan (2018) Los flujos de caja facilitan información acerca de la capacidad de la empresa para pagar sus deudas. Por ello, resulta una información indispensable para conocer el estado de la empresa. Es una buena herramienta para medir el nivel de liquidez de una empresa.

Tabla 44 Proyección de Flujo de Caja de Integral Solutions con el Valor de la Inversión del Plan Estratégico

Análisis de inversiones - VAN - TIR					
DATOS INICIALES					
Empresa/Proyecto	Integral Solutions Cia. Ltda.				
Inversión inicial	19.741,00				
Costos fijos anuales	32.090,15				
Costo variable unitario	1.604,51				
Precio unitario de venta	1.964,79				
Tasa de descuento anual (PASIVA)	4,96%	Tasa de descuento por período (PASIVA)			
PERIODOS (AÑOS)	0	1	2	3	4
PRODUCCIÓN / VENTAS					
Capacidad productiva		180	207	246	345
Demanda del mercado		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
Cuota de mercado prevista		18%	20%	25%	33%
Cuota de mercado en unidades		180,00	202,00	250,00	332,00
Ventas en unidades		180,00	202,00	246,33	332,00
ENTRADAS DE DINERO					
		353.662,65	396.888,09	483.987,34	652.311,11
Ventas en unidades		180,00	202,00	246,33	332,00
Precio		1.964,79	1.964,79	1.964,79	1.964,79
SALIDAS DE DINERO					
	-19.741,00	-320.901,46	-356.200,62	-427.328,43	-564.786,57
Inversión	-19.741,00				
Costos Fijos		-32.090,15	-32.090,15	-32.090,15	-32.090,15
Costos Variables Unitarios		-1.604,51	-1.604,51	-1.604,51	-1.604,51
Costos Variables Totales		-288.811,31	-324.110,47	-395.238,28	-532.696,42
FLUJOS DE TESORERIA					
	-19.741,00	32.761,19	40.687,46	56.658,91	87.524,54
VAN					
	97.404,96	77.663,96			
TASA INTERNA DE RETORNO					
	177,50%	173%			

En esta proyección con los valores de la inversión necesaria para la implementación del total de los Planes Operativos Anuales, se puede denotar que los resultados de la proyección son positivos por lo que se estima que la empresa

está en condiciones de soportar los gastos de las operaciones resultantes de los POAS estimados.

El VAN es positivo de \$77.663,96, lo que da a conocer que la inversión es positiva para la empresa y que genera beneficios sobre la misma.

El TIR de esta inversión es del 173%, un porcentaje superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida por la inversión así que se acepta que realizar esta inversión es positivo para la empresa.

6. CONCLUSIONES

Las empresas de calidad o exitosas se fundamentan en desplegar su ámbito de negocio con un conjunto de acciones que orientan a la organización hacia un futuro, desarrollando e implementando un plan estratégico, que en su formulación aplique un análisis del entorno del negocio, definiendo la misión, visión, objetivos, valores y propósitos.

Integral Solutions no contaba con una planificación estratégica desarrollada que ayude a que los rendimientos de los servicios ofertados tengan un mayor rendimiento para la misma, por lo que se propuso la implementación de un Plan Estratégico que ayude a establecer parámetros de acción y promueva una mejora operativa.

Las políticas de Integral Solutions serán herramientas que ayuden a cumplir los objetivos de la empresa y orienten la toma de decisiones y el manejo de situaciones repetitivas o recurrentes, enrumbando al negocio al éxito.

El direccionamiento estratégico sugerido para Integral Solutions está fundamentado en la calidad, se formula a partir de las oportunidades y amenazas del entorno externo, con base en las fortalezas y debilidades empresariales del entorno interno, que derivan en la definición de la misión empresarial, la descripción de los objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política.

La planeación estratégica para crear buenos resultados en la empresa, se implementará a través de planes anuales, que son documentos en los que se encuentran los objetivos operativos, actividades, plazos y deben estar alineados al

plan estratégico de la empresa, su ejecución permite obtener de manera concreta los resultados planteados.

La empresa a decidido invertir en la implementación del Plan Estratégico después de un análisis financiero que dio resultados monetarios positivos y procesos óptimos que ayudarán al mejoramiento continuo de la misma.

A la presente fecha la empresa Integral Solutions, ha procedido a socializar la Planificación Estratégica contenida en esta tesis, y a fines del mes de marzo del año 2018, se iniciará el desarrollo del Objetivo Operativo No. 1. “Incrementar en un 155 la rentabilidad durante el ejercicio fiscal 2018”, que consta en el Plan Operativo generada en esta tesis.

7. RECOMENDACIONES

La empresa Integral Solutions, debe continuar con la implementación del Direccionamiento Estratégico, contenido en esta tesis, evaluando periódicamente su avance y promoviendo la mejora continua.

Para la formulación de un plan estratégico, se requiere el compromiso de todos los niveles organizacionales, a fin de involucrar al personal con los objetivos establecidos en el proceso productivo generando lazos de confianza y apoyo mutuo.

Es importante socializar con los trabajadores y gerencia la misión, visión, objetivos, valores y políticas de la empresa para que en conjunto se cree el compromiso de ser testimonio de los mismos creando un buen ambiente de trabajo que se encuentre en armonía y unidos hacia unos objetivos en común.

Se requiere herramientas de seguimiento para que lo establecido en el plan estratégico se realice dentro del tiempo establecido evitando desfases en la implementación del mismo que evite que la empresa obtenga los resultados requeridos.

Se recomienda que la empresa implemente la planeación estratégica por medio de la aplicación de los planes anuales, que ayudan al cumplimiento de los objetivos operativos, actividades, plazos y deben estar alineados al plan estratégico de la empresa, su ejecución permite obtener de manera concreta los resultados planteados.

8. BIBLIOGRAFÍA

- Concepto.de.* (2015). Recuperado el 27 de 12 de 2016, de <http://concepto.de/pib/#ixzz4U0zZfoKg>
- El Universo.* (25 de 03 de 2016). Recuperado el 27 de 01 de 2017, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/03/25/nota/5485668/deficit-presupuesto-2016-se-incremento-1011-millones>
- El Universo.* (13 de 04 de 2016). Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/04/13/nota/5520927/fmi-preve-bajon-45-ecuador-2016>
- El Universo.* (04 de 09 de 2016). Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/09/04/nota/5780214/caida-pib-seria-mayor-17-este-ano-segun-analistas>
- ANER. (2016). Recuperado el 27 de 01 de 2017, de <http://www.aner.com/que-es-un-erp.html>
- Arthur Andersen, S. (1997). *Diccionario ESPASA Economía y Negocios*. Madrid: Espasa Calpe, S.A.
- ASSETS. (s.f.). *assets.mheducation.es*. Obtenido de <http://assets.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199251.pdf>
- Berrezueta, L. (17 de 10 de 2016). Recuperado el 25 de 01 de 2017, de ANDES: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/tasa-desempleo-ecuador-ubica-52-tercer-trimestre-segun-inec.html>
- Carvajal, C. Y. (01 de 06 de 2017). *Eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- datosmaro.com. (01 de 01 de 2017). *datosmacro.com*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/pib>
- David, F. R. (2013). Administración Estratégica. En F. R. David, *Administración Estratégica* (pág. 21). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Davila, E. (1 de 11 de 2014). *blogspot*. Obtenido de <http://uatlanticogestionestrategica.blogspot.com/2014/11/matriz-del-perfil-competitivo-mpc.html>

- Economía, R. (16 de 07 de 2016). El PIB Ecuatoriano registro una reducción de - 1.9% en el primer trimestre del 2016. *El Telegrafo*, págs. <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-pib-ecuatoriano-registro-una-reduccion-de-1-9-en-el-primer-trimestre-de-2016>.
- economia.com. (s.f.). *Economia.com*. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm
- Ecuador, B. C. (30 de Noviembre de 2017). *contenido.bce.fin.ec/*. Obtenido de contenido.bce.fin.ec/: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Ecuador, P. (04 de 03 de 2013). *Pro Ecuador*. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/glossary/balanza-comercial/>
- ECUADOR, P. (27 de 01 de 2017). *PRO ECUADOR*. Recuperado el 28 de 01 de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/2017/01/27/proyecto-fortalecera-las-exportaciones-de-pymes-y-eps-hacia-el-mercado-europeo/>
- Ekos, R. (07 de 11 de 2012). *Ekos*. Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- EmprendePymes. (s.f.). Recuperado el 28 de 01 de 2017, de <http://www.emprendepymes.es/la-cadena-de-valor-de-porter-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>
- Enciclopedia Financiera*. (s.f.). Recuperado el 27 de 01 de 2017, de <http://www.encyclopediainanciera.com/definicion-deficit-presupuestario.html>
- eumed.net*. (s.f.). Recuperado el 02 de 05 de 2017, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2006b/voz/1j.htm>
- Florencia. (28 de 07 de 2014). *Definición ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/economia/analisis-financiero.php>
- Gloria, O. V. (Junio de 2005). Análisis y Crítica de la Metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato. *Análisis y Crítica de la Metodología para la realización de planes regionales en el estado de Guanajuato*. Mexico, Mexico D.F., México.
- Gómez, H. S. (2010). *Gerencia estratégica, teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogota: Panamericana Editorial Ltda.
- Guayaquil, C. d. (2017). *Informe de Posición Estratégica 184*. Guayaquil.

- Heredia, V. (16 de 11 de 2017). *El comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/impuestos-ecuador-economia-sri-terremoto.html>
- Herrera, J. (13 de Noviembre de 2016). *www.ecuadorinmediato.com*. Obtenido de http://ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818811150&umt=conae_rechaza_acuerdo_con_ue_aseveran_no_conocer_bases_sobre_que_se_firma_y_exigen_transparentar_proceso
- Hill, L. (2009). *Administración Estratégica*. México: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Hora, L. (28 de 04 de 2017). *La Hora*. Obtenido de <https://www.lahora.com.ec/noticia/1101321369/sri-celebracion-de-la-cultura-tributaria>
- Houston, L. V. (s.f.). Recuperado el 28 de 01 de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-la-implementacion-estrategica-4652.html>
- http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf. (s.f.).
- Huamaní, P. L. (30 de 11 de 2017). *sisbib.unmsm.edu.pe*. Obtenido de http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm
- INEC. (2010). Recuperado el 27 de 01 de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- INEC. (2015). *INEC*. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estudios%20e%20Investigaciones/Trabajo_empleo/3.%20REM-Empleo_conduct.pdf
- INEC. (09 de 2016). Recuperado el 28 de 01 de 2017, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/Nota%20metodologica%20final%20actualizada%20\(Septiembre-16\).pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Septiembre-2016/Nota%20metodologica%20final%20actualizada%20(Septiembre-16).pdf)
- INEC. (05 de 01 de 2017). *INEC*. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inflacion-diciembre-2016/>
- INEC. (09 de 2017). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf

- Internas, E. D. (09 de 06 de 2016). NAC-DGERCGC16-00000237. Quito, Pichincha, Ecuador.
- INVESTIGADORES, T. D. (27 de 6 de 2011). *tesis de investigación*. Obtenido de <http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/06/entrevistas.html>
- Isch, G. (03 de 01 de 2017). *Plan V*. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <http://www.planv.com.ec/historias/politica/el-titere-y-el-tirano-el-perverso-destino-electoral-febrero-del-2017>
- Jorge Del Río Cortina y otros. (12 de 12 de 2017). *eumed.net*. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/594/Analisis%20de%20la%20matriz%20de%20evaluacion%20de%20los%20factores%20internos.htm>
- Kiziryan, M. (14 de 03 de 2018). *Economipedia*. Recuperado el 14 de 03 de 2018, de <http://economipedia.com/definiciones/flujo-de-caja.html>
- Lara, M. (13 de 06 de 2011). *SCRIB*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/46824966/Matriz-EFE>
- Laudon, Kenneth C. y Jane Price Laudon. (2005). *Sistemas de información de gestión: gestión de la empresa digital*. Prentice Hall.
- Marin, J. N., & Montiel, E. (1994). *Estrategia Diseño y Ejecución*. Mac Graw-Hill.
- Metro. (08 de 11 de 2017). *www.metroecuador.com.ec*. Obtenido de <https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/11/08/inflacion-octubre.html>
- Paz, I. M. (s.f.). *www.tec.url.edu.gt*. Obtenido de http://www.tec.url.edu.gt/boletin/URL_03_BAS01.pdf
- Porter, M. (1986). *Ventaja Competitiva*. Mexico: C.E.C.S.A.
- PORTER, M. (1989). *VENTAJA COMPETITIVA*. MEXICO: CONTINENTAL.
- Porter, M. (2007). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Copyright.
- PORTER, M. (2007). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. Copyright.
- Porter, M. E. (2002). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. México: CONTINENTAL.
- Pospuel, W. (26 de 05 de 2016). ¿Es viable el derecho a la resistencia invocado por Alberto Dahik? *El comercio*, págs. <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-derecho-resistencia-dineroelectronico-albertodahik.html>.

- Quiroz, G. (24 de 02 de 2016). *El Comercio*. Recuperado el 25 de 01 de 2017, de <http://www.elcomercio.com/datos/impuestos-sri-ecuador-recaudacion-tributaria.html>
- Riquelme, M. (2016). *Web y Empresas*. Obtenido de <http://www.webyempresas.com/sobre-nosotros/>
- Sinnexus. (23 de 05 de 2017). *Sinnexus Sinergia e Inteligencia de Negocios S.L.* Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/plan_operativo_anual.aspx
- Sosa, G. F. (08 de 12 de 2017). *El Ciudadano*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/presidente-moreno-la-consulta-popular-marcara-un-hito-en-la-democracia/>
- SRI. (08 de 12 de 2017). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/contribuyentes-especiales1>
- SUMACRM. (s.f.). Recuperado el 27 de 01 de 2017, de <https://www.sumacrm.com/soporte/customer-relationship-management>
- Telegrafo, D. e. (30 de 06 de 2017). *www.eltelegrafo.com.ec*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/economia-ecuatoriana-crecio-2-6-en-el-primer-trimestre-de-2017>
- Thompson. (2012). *Administración Estratégica*. Mexico D.F.: MC GRAW-HILL.
- trabajo, M. d. (19 de 04 de 2015). *Ministerio de Trabajo*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/desde-el-01-de-enero-de-2016-no-se-podran-celebrar-contratos-individuales-de-trabajo-a-plazo-fijo/>
- Trejo, P. (1997). *Diseño de un sistema de Planeación Estratégica*.
- Universo, D. E. (25 de 03 de 2016). Déficit del presupuesto de Ecuador para 2016 se incremento en \$1.011 millones. *El Universo*, págs. <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/03/25/nota/5485668/deficit-presupuesto-2016-se-incremento-1011-millones>.
- Universo, D. E. (29 de 11 de 2017). *EL UNIVERSO*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/11/29/nota/6504154/ley-reactivacion-economica-fue-aprobada-71-votos-asamblea>
- UPIICSA. (s.f.). Recuperado el 28 de 01 de 2017, de http://www.sites.upiicsa.ipn.mx/polilibros/portal/polilibros/p_terminados/Planeacion_Estrategica_ultima_actualizacion/polilibro/Unidad%20IV/Tema4_6.htm

- Villalobos, J. (04 de 06 de 2012). *conyunturaeconomica.com*. Obtenido de <http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>
- Web, E. y. (s.f.). Recuperado el 28 de 01 de 2017, de <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Wheelen, T. (2013). *Administración estratégica y política de negocios*. Colombia: PEARSON.
- Wheelen, T. L. (2013). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. Colombia: PEARSON.
- Yuleidy Pabon y Jose G Miranda. (30 de 11 de 2017). *goyoplan701.blogspot.com*. Obtenido de <http://goyoplan701.blogspot.com/2010/06/ventajas-y-desventajas-de-la.html>

9. ANEXOS

9.1. Anexo 1. Balance General año 2017

Integral Solutions

Balance General

Al 31 de Diciembre del 2017

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	AÑO 2017
1.1.1.	Efectivo y Equivalentes de Efectivo	18.008,10
1.1.2.	Exigibles	37.520,72
1.1.	Total Activo Corriente	55.528,82
1.2.1.1.02.	Equipo de Computación y Software	3.240,80
1.2.1.2.01.	(-) Depreciación Acumulada Muebles y Enseres	(598,34)
1.2.	Total Activos No Corriente	2.642,46
1.	Total Activo	58.171,28
2.1.2.3.01.	1% Bienes Adquiridos	(124,16)
2.1.3.1.01.	IESS por pagar	(4.229,90)
2.1.3.1.03.	Participación Trabajadores	(4.914,18)
2.1.3.1.04.	Decimo Tercer Sueldo	(890,00)
2.1.3.1.05.	Decimo Cuarto Sueldo	(1.540,93)
2.1.3.1.06.	Fondos de Reserva	(1.522,79)
2.1.	Total Pasivo Corriente	(13.221,96)
2.	Total Pasivo	(13.221,96)
3.1.1.1.02.	Pablo Naranjo	(500,00)
3.1.1.1.03.	Gabriela Salas	(500,00)
3.1.	Total Capital	(1.000,00)
3.3.1.2.01.	Resultados del Ejercicio	(32.761,20)
3.3.1.2.02.	Resultados Ejercicios Anteriores	(11.188,12)
3.3.	Resultados	(43.949,32)
3.	Patrimonio Total	(44.949,32)

9.2. Anexo 2. Estado de Resultados año 2017

Integral Solutions
Estado de Resultados
Al 31 de Diciembre del 2017

CÓDIGO	CUENTA CONTABLE	AÑO 2017
4.1.1.1.01.	Ventas	(353.662,66)
4.	Ingresos Total	(353.662,66)
5.2.1.1.01.	Sueldos y Salarios	144.436,59
5.2.1.1.02.	Fondos de Reserva	1.800,00
5.2.1.1.03.	Seguridad Social	23.500,89
5.2.1.1.04.	Décimo Tercer Sueldo	4.564,67
5.2.1.1.05.	Décimo Cuarto Sueldo	6.340,00
5.2.1.1.06.	Gasto Vacaciones	10.253,50
5.2.1.1.	Gastos Administrativos Personal	190.895,65
5.2.1.2.01.	Honorarios Profesionales	30.083,89
5.2.1.2.04.	Servicios Generales	11.191,45
5.2.1.2.05.	Impuestos Municipales	3.773,08
5.2.1.2.06.	Suministros y Otros	6.422,69
5.2.1.2.08.	Gastos no deducibles	20.540,50
5.2.1.2.09.	Arriendos	2.688,00
5.2.1.2.13.	Gasto Bancario	4,32
5.2.1.2.16.	Gasto Mantenimiento	6.943,34
5.2.1.2.21.	Gasto Publicidad	80,00
5.2.1.2.22.	Gastos Varios	48.278,54
5.2.1.2.	Gastos Administrativos Otros	130.005,81
5.2.	Total Gastos	320.901,46
	Resultado del Ejercicio	(32.761,20)

9.3. Anexo 3. Presentación Integral Solutions

1. NUESTRA FIRMA

Misión



Brindar un servicio de asesoramiento de calidad con profesionales capacitados y de sólida experiencia que con participación activa provean de información confiable y oportuna que contribuya en la toma de decisiones y en el crecimiento del negocio.

Visión

Prestar un servicio de excelencia que exceda las expectativas de nuestros clientes.



Objetivo



Incrementar el desempeño y eficiencia del negocio de nuestros clientes, encargándonos del manejo de actividades que les consumen gran cantidad de tiempo y que no les permiten concentrarse en las actividades centrales de su negocio.

2. NUESTRA EXPERIENCIA

La experiencia de nuestros profesionales nos ha permitido asesorar en distintos ámbitos a importantes empresas multinacionales y nacionales; por lo tanto, nuestros clientes son nuestra mejor referencia.

La confianza brindada por nuestros clientes es nuestra mejor carta de presentación:



Wood Mackenzie
Limited



Ingeniería, Estudios y
Proyectos NIP S.A.



Omnipower Cía. Ltda.



Medicina Prepagada
CruzBlanca S.A.



Mobile Internet Group
International S.A



China International



Fundación Tecnalia



Trancenter S.A.



Integral Advisors (USP
Hospitales Ecuador)



Unitika International
S.A.



Celco Cía. Ltda.



Alimentos Balanceados
Aviforte S.A.



Planman Cía. Ltda.



Holding de Empresas
Ecuatorianas



Cósmeticos E-COS S.A



Plexcon

3. NUESTROS SERVICIOS

Los principales servicios que brinda nuestra firma son:

- Auditoría Externa
- Implementación de NIIF`s
- Servicios Técnicos Especializados en Contabilidad
- Revisión y Optimización Tributaria
- Precios de Transferencia
- Outsourcing Contable
- Outsourcing de Nómina y Recursos Humanos

4. NUESTRA METODOLOGÍA

Nuestro plan de trabajo responde a los aspectos exclusivos de cada Compañía, mediante un proceso que garantiza que nuestra estrategia será siempre efectiva y eficiente, para lo cual pongo en su conocimiento nuestra metodología aplicada en dos diferentes áreas.

a. Auditoría de procedimientos acordados



Planeación de la Auditoría

Para iniciar la planificación de auditoría de procedimientos acordados se realizara una revisión de los elementos, cuentas o partida específica de los estados financieros, que serán la base de nuestro trabajo al momento de realizar la investigación y análisis, recuento, comparaciones y revisiones.

Se documentara los asuntos que son importantes o relevantes con el fin de sustentar el informe de resultados de hechos y la evidencia de que nuestro trabajo fue llevado a cabo de acuerdo con los términos establecidos de trabajo y de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoria vigentes para su tratamiento.

Evaluación del Control Interno

Se realizara una investigación, análisis, reproceso o recalcule de los elementos, cuentas o partida específica de los estados financieros, evaluando posibles errores y riesgos que puedan tener un impacto en los estados financieros y en el normal funcionamiento de las principales actividades de la empresa.

Adicional, se llevara a cabo una entrevista con el personal pertinente y una observación o inspección de los conceptos acordados, con el fin de obtener información más relevante sobre dichos conceptos.

Evaluación de Procesos

En esta etapa se realizara una revisión de los procesos que se llevan a cabo en una determinada área o departamento, a través de un procedimiento de indagación u observación, para determinar si existen dichos procesos o si se están llevando de manera adecuada los mismos.

Pruebas Sustantivas

Con el fin de corroborar que el sistema contable obtenido sea el más adecuado y el que más se ajuste a las necesidades de la empresa o por el contrario que el personal encargado de su manejo este correctamente capacitado sobre la utilización del mismo; se llevará a cabo pruebas sustantivas en puntos claves del sistema, con el fin de analizar y evaluar la calidad de información que pueda proporcionar.

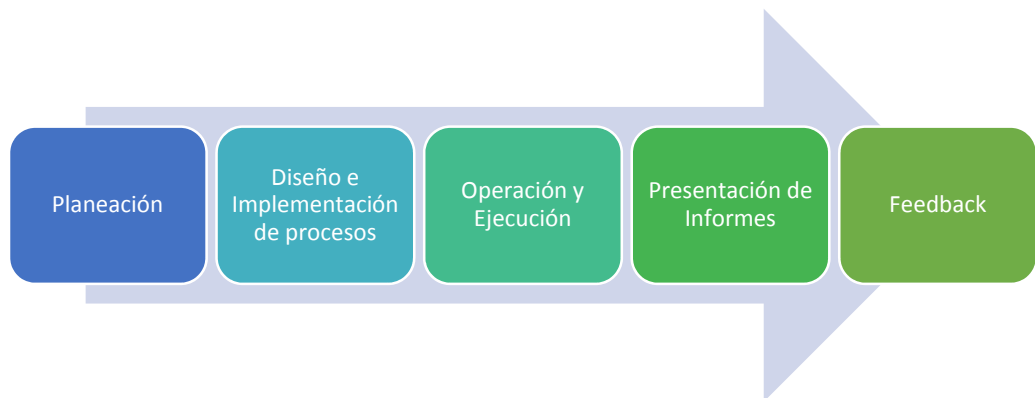
Presentación de Informe

Se elaborara un informe en donde se dará a conocer los resultados obtenidos de hechos o hallazgos, de los procedimientos previamente acordados. Los usuarios del informe deberán sacar sus propias conclusiones del informe presentado y no debe ser usado para otro propósito.

El objetivo de esta etapa es proporcionar información confiable y oportuna, para que los altos ejecutivos puedan tomar las más adecuadas y acertadas decisiones que lleven al éxito de sus operaciones.

Integral Solutions podrá brindar a la gerencia un asesoramiento sobre los resultados obtenidos por dicho informe.

b. Manejo y Administración de Nómina



Planeación

Para iniciar la planificación del proceso de administración de nómina iniciaremos con una reunión con los ejecutivos involucrados en el manejo de nómina, con el fin de empaparnos de toda la información necesaria para llevar a cabo nuestras actividades.

Adicional se receptara toda la documentación relacionada con el personal de la empresa, para llevar un adecuado control, registro y archivo de los mismos.

Posteriormente se realizara una captura de información maestra de la compañía como son: datos de los empleados, informe de centro de costos y cargos existentes, estructura del plan de cuentas relacionadas con la nómina, provisiones acumuladas de beneficios legales.

Diseño e implementación de procesos

Con la información recolectada se procederá a desarrollar un diseño de procesos para llevar a cabo de manera eficiente el proceso de administración de nómina.

Operación y ejecución

Esta etapa corresponde a la puesta en marcha de los procesos diseñados para la administración de nómina, según lo descrito en el alcance y descripción de nuestro servicio.